

# **Manuel des prestataires de formation humanitaire**

Document support pour la mise  
en œuvre des standards des  
prestataires de formation



Publié par : Centre d'évaluation de la qualité et de l'apprentissage

Email : [a.ouerdane@institutbioforce.fr](mailto:a.ouerdane@institutbioforce.fr)

Site internet : <http://www.humanitarianleadershipacademy.org/learning-centres/>

Les standards relatifs aux prestataires de formation visent à améliorer la qualité de la formation liée à l'action humanitaire et contribuent ainsi à rendre les personnes plus efficaces dans leur travail humanitaire, en aidant les communautés vulnérables ou affectées par les crises.

Ce manuel et les standards associés reposent sur une vaste consultation menée par un consortium composé de Bioforce, l'Humanitarian Leadership Academy, Pearson et RedR UK. Ils sont le résultat d'un processus de rédaction conjoint impliquant de nombreuses personnes et organisations, et ne représentent pas le point de vue d'une seule et même organisation.



© Amy Murrell pour RedR UK

Nous aimerions reconnaître le caractère collaboratif de cette initiative dans l'ensemble du secteur humanitaire et du développement. Bien que tous les efforts aient été déployés pour que les informations contenues dans le présent manuel soient exactes et à jour, et que les sources mentionnées dans la version pilote de ce document soient reconnues, l'Humanitarian Leadership Academy (ni aucune personne physique ou morale agissant en son nom), se commercialisant sous le nom de HPass ("Hpass"), ne donne aucune garantie, expresse ou implicite, et n'assume aucune responsabilité légale, directe ou indirecte, de l'exactitude, de l'exhaustivité ou de l'utilité de toute information. En outre, tous les efforts ont été mis en œuvre pour s'assurer que tout le matériel référencé dans ce manuel, qui n'a pas été créé ou fourni par HPass (ou toute personne ou organisation agissant en son nom), a été autorisé pour le droit d'auteur. Si des tiers souhaitent contacter HPass à cet égard, cette tierce partie doit contacter [info@hpass.org](mailto:info@hpass.org), afin que toute erreur ou omission puisse être corrigée pour la version finale de ce document.

# Sommaire

## Glossaire

Glossaire

Introduction

Aperçu des standards des prestataires de formation 16

Orientation et documents de support

**Standard 1: Analyse** 18

- Pourquoi ce Standard est-il important ?
- Orientation générale
- Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé
- Annexes (liste des outils et modèles)
- Autres ressources et informations

**Standard 2 : Conception** 33

- Pourquoi ce Standard est-il important ?
- Orientation générale
- Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé
- Annexes (liste des outils et modèles)
- Autres ressources et informations

**Standard 3 : Mise en œuvre** 50

- Pourquoi ce Standard est-il important ?

- Orientation générale
- Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé
- Annexes (liste des outils et modèles)
- Autres ressources et informations

**Standard 4 : Evaluation** 66

- Pourquoi ce Standard est-il important ?
- Orientation générale
- Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé
- Annexes (liste des outils et modèles)
- Autres ressources et informations

**Standard 5 : Evaluation et responsabilité** 75

- Pourquoi ce Standard est-il important ?
- Orientation générale
- Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé
- Annexes (liste des outils et modèles)
- Autres ressources et informations

**Standard 6 : Ressources** 85

- Pourquoi ce Standard est-il important ?
- Orientation générale
- Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé

○ Annexes (liste des outils et modèles)	
○ Autres ressources et informations	
<b>Standard 7 : Communication</b>	<b>95</b>
○ Pourquoi ce Standard est-il important ?	
○ Orientation générale	
○ Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé	
○ Annexes (liste des outils et modèles)	
○ Autres ressources et informations	
<b>Standard 8 : Administration</b>	<b>103</b>
○ Pourquoi ce Standard est-il important ?	
○ Orientation générale	
○ Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé	
○ Annexes (liste des outils et modèles)	
○ Autres ressources et informations	
<b>Annexes</b>	<b>110</b>

## Annexes

Numéro des annexes	Outil/Modèle
Annexe 1	Type de données
Annexe 2	Objectifs d'apprentissage SMART et points d'apprentissage clés
Annexe 3	L'utilisation de la taxonomie de Bloom pour écrire des objectifs d'apprentissage
Annexe 4	La formation des adultes
Annexe 5	Le choix de modalités d'apprentissage appropriées
Annexe 6	Exemples de surveillance proportionnelle
Annexe 7	Liste de contrôle pour assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être des apprenants
Annexe 8	Modèle de feuille de notation pour l'évaluation de l'apprentissage
Annexe 9	Exemple d'un diagramme RACI

# Glossaire

**Compétences** - un ensemble de comportements qu'une personne doit démontrer, en fonction de ses connaissances, de ses compétences et de ses expériences, pour performer efficacement dans une situation donnée.

**Cadres de compétences** - un groupe établi de compétences nécessaires pour remplir des rôles spécifiques.

**Action humanitaire** - action menée pour sauver des vies, réduire les souffrances et maintenir la dignité humaine pendant et après les crises et les catastrophes naturelles, ainsi que les mesures visant à les prévenir et à s'y préparer. (Adapté de du Guide d'évaluation de l'Action Humanitaire 2016 d'ALNAP, page 369.)

**Actions clés** - mesures que vous prenez pour atteindre les standards.

**Points d'apprentissage clés** - compléter les objectifs d'apprentissage en fournissant plus de détails sur ce qui doit être appris.

**Apprenants** - personnes qui participent à un programme de formation, par exemple le personnel et les bénévoles d'une organisation non gouvernementale (ONG), le personnel gouvernemental, les membres de la communauté.

**Les besoins d'apprentissage** - ce que les individus ou les groupes ont besoin d'apprendre pour développer leurs compétences.

**Objectifs d'apprentissage** - description de ce que les apprenants sont censés savoir ou être en mesure de faire à la fin du programme.

**Programmes de formation** - programmes que vous développez et fournissez qui permettent aux apprenants de répondre à des objectifs d'apprentissage. Un apprenant est celui qui participera à un programme de formation pour développer ses compétences.

**Vous (le prestataire de formation)** - organisations, entreprises, départements, groupes et instituts fournissant des services de formation à toute personne impliquée dans l'action humanitaire.

**Services de formation** - services que vous offrez aux personnes et aux organisations pour développer des compétences, des connaissances, des compétences et des attitudes.

**Modalité** - la méthode que vous utilisez pour offrir des programmes de formation, par exemple, en ligne, en présentiel, à distance, en simulation (en personne et virtuel), en formation mixte, en programmes internes de formation et développement, en coaching, en gamification, en mentorat et en cours académiques.

**Mécanismes d'assurance qualité** - les mécanismes d'assurance qualité vous permettent de réaliser une auto-évaluation et d'avoir l'avis d'une tierce personne sur votre conformité aux standards du prestataire de formation.

**Indicateur de qualité** - formes de preuve suggérées qu'une action clé a été prise.

**Mesure de qualité** - quelque chose de tangible qui permet de juger si une action clé a été prise (ou non).

**Ressources** - argent, matériel, personnel et autres biens dont une personne ou une organisation a besoin pour mener à bien son travail.

**Standards** - critères, spécifications, directives ou caractéristiques pouvant être utilisées de manière cohérente pour s'assurer que les matériaux, produits, processus et services sont adaptés à leur

objectif (définition ISO <https://www.iso.org/standards.html>). Dans ce document, il est décrit ce que vous devriez faire pour respecter l'engagement général selon lequel les acteurs de l'action humanitaire auront accès à des programmes de formation de qualité qui leur permettront de travailler plus efficacement.



© Nathan Siegel pour RedR UK

# Introduction

La création de standards internationaux des prestataires de formation humanitaire (dirigée par RedR UK) et de standards des prestataires d'évaluation (dirigée par l'Institut Bioforce) a été facilitée par un partenariat entre l'Institut Bioforce, Pearson et RedR UK, avec le financement et le soutien de l'Humanitarian Leadership Academy.

Nous avons conçu ce manuel pour vous aider, prestataires de formation, à comprendre et à mettre en œuvre les standards nouvellement développés pour les prestataires de formation. Toutes les indications fournies dans ce manuel sont facultatives.

Les standards visent à améliorer la qualité de l'offre de formation liée à l'action humanitaire, et ainsi à garantir que les personnes ont accès à des programmes de formation de qualité qui leur permettront de mieux aider les communautés vulnérables ou affectées par les crises.

## Qui sont les utilisateurs prévus de ce manuel ?

Ce manuel est destiné aux organisations, entreprises, départements et instituts qui fournissent des services de formation à toute personne impliquée dans l'action humanitaire et qui souhaitent adopter les standards des prestataires de formation.

## Comment utiliser ce manuel

Il existe huit standards des prestataires de formation, chacun avec des actions clés associées. Ils fournissent des critères pour mesurer la qualité des services de formation que vous fournissez. Vous pouvez les utiliser comme base pour vérifier vos performances et pour guider vos améliorations.

Pour répondre aux normes, vous devez réaliser les actions clés. Les actions clés sont les actions qui doivent être mises en place pour s'assurer que les services de formation soient d'une bonne qualité.

Ce manuel contient des conseils et des suggestions sur la façon de mener à bien chaque action clé, y compris :

- Des explications et réflexions pour l'application des standards

- Des exemples de bonnes pratiques sous la forme d'études de cas et d'histoires de différentes régions
- D'autres ressources, lectures et informations
- Outils et modèles supports que vous pouvez utiliser ou adapter à vos propres fins

## Mécanismes d'assurance qualité

Les mécanismes d'assurance qualité (MAQ) sont associés aux standards. Les MAQ vous permettent de réaliser une auto-évaluation et d'avoir l'avis d'une tierce personne sur votre conformité aux standards des prestataires de formation.

Ceux-ci comprennent des mesures de qualité et des indicateurs de qualité.

**Mesure de qualité** - quelque chose de tangible qui permet de juger si une action clé a été mise en œuvre (ou non).

**Indicateur de qualité** - formes de preuve suggérées.

Dans ce manuel, nous avons inclus des mesures de qualité et des indicateurs pertinents pour chaque action clé. Les indicateurs de qualité ne sont que des suggestions, différents prestataires peuvent avoir différentes formes de preuves.

Veuillez-vous référer au manuel qualité pour plus d'informations sur les MAQ.

## L'initiative HPass

Nous avons produit ce manuel dans le cadre de HPass, une initiative axée sur le développement professionnel dans le secteur humanitaire. HPass est une plate-forme numérique où les travailleurs humanitaires et les bénévoles, les employeurs, les organismes d'accréditation et les prestataires de formation comme vous peuvent se rencontrer.

HPass est une opportunité, pour les prestataires de formation et d'évaluation, de rejoindre une plate-forme mondiale, de s'inscrire dans des standards reconnus par le secteur et de fournir des badges numériques tant aux apprenants qui terminent leurs cours qu'aux personnes dont les compétences sont évaluées.

Avec HPass, tout humanitaire, qu'il soit volontaire ou expérimenté, aura l'opportunité de faire formellement reconnaître son expérience et ses formations dans l'ensemble de notre secteur.

HPass sera également accessible aux employeurs humanitaires, qui seront en mesure de rechercher des individus en fonction de leurs compétences et de leur expérience,

d'augmenter la rapidité et l'efficacité du recrutement en cas de crise ou de répondre aux besoins opérationnels continus.

HPass vous est présenté par un groupe d'organisations humanitaires passionnées par le domaine de l'apprentissage et veillant à ce que le secteur se développe et soit reconnu pour ses compétences et son expertise.



© Maria de la Guardia pour RedR UK

# Aperçu des standards des prestataires de formation

## Engagement global

Les personnes impliquées dans l'action humanitaire ont accès à des programmes de formation de haute qualité qui leur permettront de travailler plus efficacement.

## Standard 1. Analyse

Les besoins de formation pertinents sont identifiés et priorisés.

## Standard 2. Conception

Les programmes de formation sont conçus et préparés en fonction des besoins identifiés.

## Standard 3. Mise en œuvre

Les programmes de formation sont mis en œuvre de manière efficace.

## Standard 4. Evaluation

La formation est évaluée par rapport aux objectifs d'apprentissage.

## Standard 5. Evaluation et responsabilité

La qualité des services de formation est maintenue et améliorée.

## **Standard 6. Ressources**

Les ressources sont suffisantes et appropriées.

## **Standard 7. Communication**

Les canaux de communication sont ouverts et accessibles.

## **Standard 8. Administration**

Les systèmes d'administration sont sûrs et précis.

# Guide et documents support

## Standard 1. Analyse

Les besoins de formation pertinents sont identifiés et priorités

### Pourquoi ce Standard est-il important ?

Les analyses des besoins de formation permettent aux prestataires de formation d'identifier et de hiérarchiser les lacunes de compétences des humanitaires par rapport aux besoins du secteur. Des programmes et des services de formation peuvent alors être conçus et mis en place pour combler ces lacunes. Les programmes qui répondent aux besoins de formation prioritaires et pallient les lacunes en matière de compétences contribuent à améliorer les performances des apprenants cibles, leur permettant ainsi de mieux contribuer aux situations humanitaires.

### Conseils généraux

Une analyse des besoins de formation doit faire la comparaison entre les capacités, les performances actuelles et les besoins humanitaires. Ceci vous permettra d'identifier les lacunes entre les besoins humanitaires et les capacités actuelles des personnes impliquées dans l'action humanitaire, qui deviennent les apprenants cibles. Une fois ces lacunes identifiées, vous pouvez décider lesquels vous pouvez aborder et concevoir des programmes de formation qui développeront des connaissances et des compétences pertinentes pour les apprenants cibles.

L'échelle et la portée d'une analyse des besoins de formation dépendront de votre contexte et de votre capacité en tant que prestataire de formation. Quelle que soit la portée d'une analyse, elle doit inclure :

- Una revisión del contexto humanitario, cuáles son las necesidades y la capacidad actual para satisfacer eficazmente estas necesidades.

- Identificar las lagunas de capacidad y las competencias pertinentes en relación con estas lagunas.
- Identificar la provisión de aprendizaje existente, considerando qué proveedores de aprendizaje activos, servicios de aprendizaje y recursos ya están disponibles.
- Priorizar las necesidades de aprendizaje identificadas.
- Considerar sus propias capacidades para abordar las necesidades de aprendizaje identificadas.

Une analyse des besoins de formation doit impliquer la collecte de données qualitatives et quantitatives provenant de sources primaires et secondaires. Ces données doivent être analysées et utilisées pour formuler des conclusions en relation avec chacune des composantes ci-dessus. Dans certains cas, l'analyse des besoins de formation a déjà été effectuée par une autre organisation et vous pouvez utiliser les résultats de cette analyse pour façonner votre conception et mise en œuvre des services de formation. Dans ces cas, vous devez prendre des mesures raisonnables pour vérifier que les résultats de l'analyse sont valides et exacts.

Utilisez le résultat d'une analyse des besoins de formation pour façonner vos décisions concernant la conception et la mise en œuvre de vos services de formation. Voir le Standard 2 : Conception et Standard 3 : Mise en œuvre pour plus d'informations.

## **Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé**

### **Action-clé 1.1 Utiliser des preuves pour analyser les besoins de formation**

Une analyse des besoins de formation doit être basée sur des preuves. Dans de nombreux cas, vous pouvez vous appuyer sur des preuves sous la forme de sources secondaires telles que des études et des ressources existantes. En l'absence de données disponibles, vous devez effectuer ou commissionner des recherches pour collecter des données primaires.

La portée de l'analyse des besoins de formation déterminera les preuves nécessaires et pertinentes. Les preuves peuvent donc être très générales ou très détaillées (voir l'action-clé 1.2 pour plus d'informations sur la portée des analyses des besoins de formation). Les preuves appropriées peuvent inclure des recherches sectorielles ou des études exploratoires menées à l'échelle mondiale, régionale ou nationale, ou centrées sur un domaine technique particulier. Considérant que, si une analyse est axée sur les besoins de formation d'une organisation spécifique, les preuves pertinentes peuvent inclure des rapports d'évaluation, des documentations du programme, des plans stratégiques et opérationnels et des documents RH tels que les descriptions de travail.

Vous avez peut-être produit des éléments de preuve pertinents pour une analyse dans vos travaux antérieurs. Par exemple, les données de suivi et d'évaluation des services de formation existants ou des commentaires clients peuvent fournir des informations pertinentes pour une analyse des besoins de formation.

Lorsque les preuves sont insuffisantes pour façonner une analyse, vous devez effectuer ou commissionner des recherches. Ceci peut être long et coûteux en fonction de la portée et de l'ampleur de la recherche et des méthodes choisies. Il existe cependant des options pour une collecte de données rapide et rentable. Peu importe si vous menez la recherche par vous-même ou si vous l'externalisez, il sera nécessaire de définir la portée et le but de l'étude afin de s'assurer que les résultats sont pertinents et suffisants pour l'analyse. Il sera également nécessaire de sélectionner une personne ou une équipe qualifiée pour effectuer l'analyse des besoins de formation.

Sélectionner des outils et des méthodes appropriés pour permettre la collecte de données pertinentes, avec un équilibre de données quantitatives et qualitatives permettant d'identifier avec précision les besoins de formation. Les méthodes peuvent inclure des questionnaires, des groupes de discussion, des entretiens structurés ou semi-structurés ou des observations.

Il est important d'identifier et de consulter les parties prenantes concernées pour obtenir une perspective plus générale et d'améliorer l'exactitude de l'information recueillie. Les parties prenantes concernées incluent les organisations et individus tels que :

- les praticiens, qui peuvent s'appuyer sur leur expérience pour donner leur analyse. Ils seront en mesure de décrire les tendances actuelles, les problématiques et les bonnes pratiques
- les experts, qui ont potentiellement développé leurs connaissances grâce à une grande expérience pratique, dans un milieu universitaire, ou par une combinaison des deux
- les apprenants, qui peuvent inclure des apprenants actuels ou précédents, ainsi que des futurs apprenants
- les bénéficiaires des apprenants cibles. Ils auront un aperçu direct des besoins de formation des apprenants cibles.
- les donateurs qui peuvent posséder des informations pertinentes pour l'analyse, ou un intérêt à identifier et à soutenir la formation

- les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux peuvent être en mesure de donner un aperçu des tendances qu'ils ont identifiées et des besoins actuels et émergents.

La collecte de données peut être formelle ou informelle avec des contributions provenant de diverses sources. Ceci doit être soutenu par une période d'analyse formelle ou systématique garantissant que vous fournissez les programmes de formation les plus pertinents possible.

Une fois les lacunes de capacités et les besoins de formation potentiels identifiés, le processus d'analyse doit inclure un examen des services de formation, des documents et autres ressources de formation existants pour identifier ce qui existe et dans quelle mesure il peut répondre aux besoins identifiés.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Un rôle ou une équipe désigné pour mener l'analyse des besoins de formation. 2. Un processus documenté d'analyse des besoins de formation à enregistrer ; a) Examen du contexte humanitaire. b) Lacunes de capacité identifiées. c) Ressources et offres de formation existantes déjà disponibles. d) Besoins de formation prioritaires. e) Capacités propres des prestataires de formation à répondre aux besoins de formation identifiés.	1. Processus d'analyse des besoins de formation en place. 2. Document d'analyse des besoins de formation. 3. Collecte, analyse et résultats de données qualitatives et quantitatives provenant de sources primaires et secondaires 4. Dossiers et résultats de la recherche exploratoire, rapports d'évaluation, documentation du programme, plans stratégiques et opérationnels 5. Documents RH. 6. Entretiens documentés. 7. Procès-verbal des réunions des groupes de discussion. 8. Offre de formation existante. 9. Parties prenantes identifiées.

Action-clé 1.2 Analyser les besoins de formation au niveau pertinent, par exemple sectoriel, organisationnel ou individuel

Les besoins de formation peuvent être identifiés à différents niveaux :

<b>Niveau sectoriel</b>	
Objectif	Identifier les besoins de formation du secteur
Questions clés	Dans quelle mesure le secteur répond-il aux besoins des personnes touchées par la crise ? Que doivent savoir ou mieux faire les personnes travaillant dans l'action humanitaire pour que le secteur soit plus efficace ?
Principales sources de données :	Données secondaires telles que les documents des enseignements tirés, les examens sectoriels, les évaluations de réponse et les rapports de programme. Voir la section « Plus de ressources » pour plus d'informations.
Considérations	Géographique, thématique, types d'urgence
<b>Organisation, niveau local ou communautaire</b>	
Objectif	Identifier les besoins de formation au niveau local, organisationnel ou communautaire
Questions clés	Dans quelle mesure les besoins humanitaires sont-ils satisfaits dans ce contexte / par cette organisation / par cette communauté ? Que doivent savoir ou mieux faire les personnes bénévoles ou travaillant dans ce contexte / cette organisation / cette communauté pour fonctionner plus efficacement ?
Principales sources de données	Données secondaires telles que la documentation du programme, y compris les rapports et les évaluations du programme, les données primaires telles que les entretiens semi-structurés ou les groupes de discussion avec des informateurs clés. Voir les annexes pour plus d'informations sur les types de données.
Considérations	Dans les cas où l'analyse a déjà été effectuée, les résultats sont-ils exacts, complets et à jour ? Des actions de suivi sont-elles requises ?

	<p>Le contexte spécifique, les besoins humanitaires et les risques qu'elle comporte.</p> <p>Priorisation des besoins.</p> <p>L'offre de formation existante dans le contexte.</p>
<b>Niveau individuel</b>	
Objectif	Identifier les besoins de formation liés au rôle d'une personne, le contexte dans lequel elle évolue
Questions clés	<p>Quelles connaissances, aptitudes et attitudes sont requises pour remplir efficacement ce rôle ?</p> <p>La personne possède-t-elle toutes les connaissances, les compétences et les attitudes requises pour s'acquitter efficacement de son rôle ? Si non, quelles connaissances, compétences et attitudes doit-elle développer ?</p>
Principales sources de données	<p>Description du poste et spécification de la personne.</p> <p>Documentation RH relative à la performance, par ex. examen de probation.</p> <p>Directeur hiérarchique, collègues, bénéficiaires, autres parties prenantes.</p>
Considérations	<p>Voie de développement professionnel souhaitée.</p> <p>Les besoins de formation individuels doivent toujours être pris en compte par rapport aux besoins du secteur.</p>

## Étude de cas

Analyse des besoins de formation au niveau communautaire et individuel :

Des recherches existantes ont montré que la diversité du régime alimentaire dans de nombreux villages de Rakhine, au Myanmar, était très faible. L'une des initiatives visant à améliorer la disponibilité et la consommation d'aliments riches en éléments nutritifs comprenait un projet de jardins familiaux et d'élevage. L'adhésion de la communauté, en particulier pour la culture de légumes, était faible. Le personnel chargé de la mise en œuvre du projet a reçu une formation en nutrition, mais il est

devenu évident que le contenu de la formation était trop technique pour ceux qui n'avaient pas de connaissances préalables. Une analyse des besoins de formation a été effectuée par la suite et a révélé que la communauté avait une expérience et des connaissances limitées sur la façon d'incorporer les légumes proposés dans leur régime alimentaire et leurs préférences culinaires. Elle a également souligné la nécessité de fournir au personnel une compréhension fondamentale de la nutrition de base adaptée à la culture, au contexte et aux personnes ayant un faible niveau d'alphabétisation.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Les besoins de formation du secteur ont été identifiés. 2. Dossiers prouvant que l'analyse des besoins de formation a eu lieu au niveau approprié. (Renvoi à 1.1)	1. Utilisation d'une recherche globale 2. Analyse des besoins de formation pour permettre aux apprenants de travailler au niveau organisationnel, local ou communautaire 3. Analyse des besoins de formation liés au rôle d'une personne, 4. Les besoins de formation du secteur sont répertoriés. 5. Les besoins de formation de l'organisation sont documentés. 6. Les besoins de formation du candidat sont documentés.

Action-clé 1.3 Identifier les compétences qui doivent être développées, en utilisant des cadres de compétences pertinents lorsqu'ils sont disponibles

Une fois les besoins de formation et les lacunes de capacités identifiés, une étape cruciale de l'analyse consiste à identifier les compétences (ou aptitudes sous-jacentes, attitudes et connaissances qui contribueront à ces compétences) qui doivent être développées pour permettre aux apprenants cibles de répondre aux besoins humanitaires de manière plus efficace. Ceci permet de façonner la

conception ou la sélection de programmes de formation. Pour plus d'informations, voir le Standard 2 : Conception.

Lorsqu'ils existent, les cadres de compétences peuvent soutenir l'identification des compétences pertinentes. Dans certains cas, il peut y avoir un curriculum pertinent ou un cadre de compétences, par exemple les résultats de formation du Guide to Project Management for Development Professionals (PMD Pro) (voir les ressources pour plus d'informations). Par conséquent, vous devez avoir une compréhension des cadres de compétences et des curriculums déjà disponibles dans le secteur humanitaire et les secteurs connexes, et si ceux-ci peuvent être utilisés pour identifier les compétences qui doivent être développées.

Vous devez sélectionner un cadre de compétences pertinent pour le contexte. Par exemple, les compétences définies par le Consortium of British Humanitarian Agencies (CBHA)/ The Start Network in the Core Humanitarian Competencies Framework (CHCF) constituent une référence internationale utile, tandis que les autorités nationales de gestion des catastrophes sont un bon endroit pour rechercher des standards reconnus au niveau national pour les rôles de gestion des catastrophes. Les autres sources possibles de cadres de compétences comprennent les réseaux humanitaires et de développement (par exemple, le Child Protection Working Group), les universités, les organismes professionnels et les ministères. Voir plus d'informations ci-dessous.

Pour déterminer la pertinence du cadre de compétences identifié, comparez les besoins globaux et spécifiques identifiés des apprenants cibles avec les cadres de compétences disponibles. Vous devez consulter les parties prenantes concernées pour valider et suggérer des adaptations en fonction du contexte. Les parties prenantes peuvent inclure des donateurs, des forums humanitaires, des groupes de coordination de secteurs/groupes, des spécialistes techniques, des gestionnaires de programme et des universitaires.

Dans la mesure du possible, il est utile de coordonner ou de collaborer avec d'autres prestataires de formation pour établir des cadres de compétences convenus qui seront largement applicables au contexte.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Un cadre de compétences pertinent a été sélectionné (lorsque disponible) et utilisé pour identifier les compétences. 2. Des consultations avec les parties prenantes concernées ont eu lieu pour valider les adaptations du contexte. 3. Les compétences ou aptitudes sous-jacentes à développer ont été identifiées.	1. Une comparaison des besoins des apprenants identifiés avec les cadres de compétences disponibles avec des résultats raisonnés. 2. Document ou accès en ligne à un cadre de compétences pertinent sélectionné. 3. Documents montrant les compétences sélectionnées ou les aptitudes sous-jacentes nécessitant un développement.

### Action-clé 1.4 Prioriser les besoins de formation en fonction des besoins actuels et urgents

Souvent, il sera impossible de répondre à tous les besoins de formation que vous identifiez. Vous devrez ainsi prioriser les besoins pris en compte, en tenant compte des besoins les plus urgents du secteur, de l'organisation, de la communauté ou de l'apprenant et de votre capacité à y répondre.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Les besoins de formation sont priorisés.  2. La capacité à répondre aux besoins de formation prioritaires a été évaluée.	1. Les documents démontrant les besoins de formation ont été priorisés avec des raisons. 2. Profils d'apprenants. 3. Communications avec des organisations et / ou des apprenants individuels. 4. Capacité du prestataire de formation analysée. 5. Les besoins actuels et les plus urgents sont connus.

6. Les besoins de formation sont priorisés.
---

Action-clé 1.5 Analyser les apprenants en termes de culture, de langue, de compétences et d'expérience existantes, de conditions et de limites d'apprentissage

Pendant cette phase, les apprenants cibles doivent être identifiés et analysés. Elle peut être très spécifique si les apprenants cibles sont déjà connus, ou plus générale dans les cas où seul le type ou le profil des apprenants cibles a été identifié.

Les apprenants ciblés doivent être analysés en tenant compte des éléments suivants :

- Le contexte culturel, y compris les attentes en matière de formation
- La langue, y compris le niveau de compétence et d'alphabétisation dans la langue d'enseignement,
- Les compétences pertinentes existantes, l'expérience et les connaissances
- l'emplacement, par exemple, si les personnes sont sur le terrain ou dans un siège social
- Leurs rôles et organisations, par exemple si les apprenants sont des volontaires, des techniciens ou des managers

Ces considérations doivent être intégrées dans l'analyse globale pour s'assurer que les résultats sont spécifiques aux apprenants cibles et à leur contexte. Ceci vous permettra de concevoir et d'offrir des services étroitement liés aux besoins et aux circonstances des apprenants. Voir le Standard 2 : Conception et Standard 3 : Mise en œuvre pour plus d'informations.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Dossiers des profils des apprenants concernant leur culture, langue, compétences existantes, expérience, conditions et contraintes de formation.</p> <p>2. L'information a été analysée pour façonner la conception et la mise en œuvre (renvoi à L2 et L3).</p>	<p>1. Analyse des profils des apprenants.</p> <p>2. Les informations des apprenants exposent :</p> <p>a) le contexte culturel,</p> <p>b) les attentes de formation</p> <p>c) les compétences linguistiques</p> <p>d) les compétences existantes pertinentes</p> <p>e) l'expérience et les connaissances actuelles</p> <p>f) l'emplacement</p> <p>g) les rôles et les organisations</p> <p>h) les exigences particulières</p> <p>3. Preuve de formation antérieure (renvoi à L2.3)</p> <p>4. Recherche pour déterminer la culture, la langue, les compétences et l'expérience existantes des apprenants, les conditions et les contraintes de leur formation.</p>

Action-clé 1.6 Analyser les besoins de formation régulièrement ou lorsque cela est approprié (par exemple en réponse à une catastrophe soudaine)

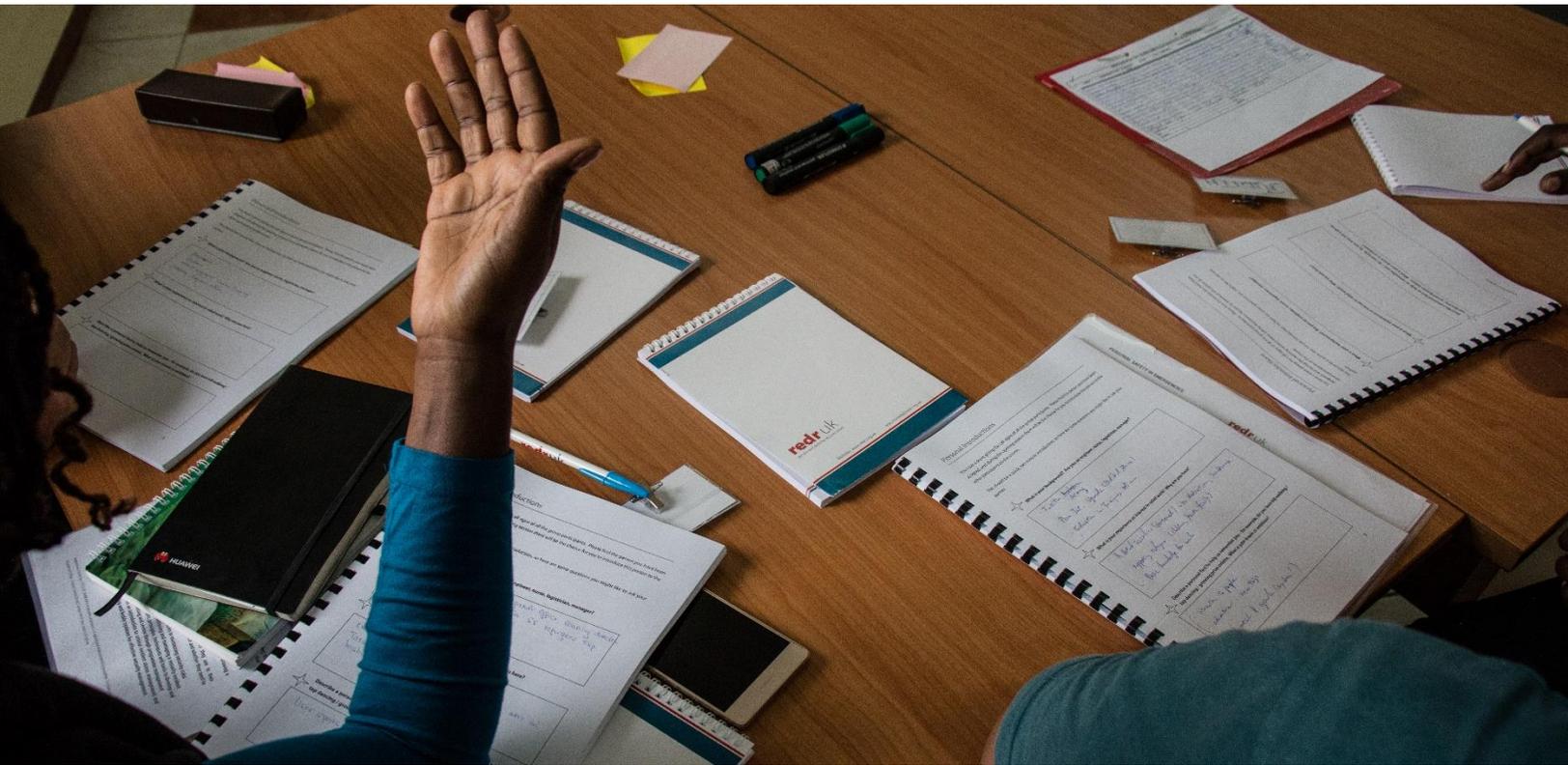
Effectuer périodiquement des analyses des besoins de formation pour identifier les changements dans les besoins de formation. Ces changements peuvent concerner :

- Des changements dans le contexte humanitaire au fur et à mesure que de nouveaux besoins humanitaires émergent
- Des changements dans la pratique humanitaire en raison de l'évolution de meilleures pratiques ou de progrès de technologie
- Des changements dans l'environnement des formations si d'autres opportunités de formation deviennent plus disponibles ou moins disponibles
- Des changements dans le groupe des apprenants cibles, car des acteurs non traditionnels sont de plus en plus impliqués dans des situations humanitaires

L'évolution des besoins de formation peut être lente, la demande de services de formation nouveaux ou adaptés se manifestant sur une période de plusieurs mois ou d'années. La demande de nouveaux besoins de formation peut également apparaître très rapidement. Ceci est normalement dû à des changements rapides dans le contexte humanitaire, par exemple pendant la crise d'Ebola en 2014-16.

Afin de vous assurer que vous répondez à l'évolution des besoins de formation, examinez et analysez périodiquement les besoins de formation afin de saisir les changements qui se sont produits lentement. Vous devez également rester attentif aux changements rapides dans le contexte humanitaire que vous servez et disposer d'un mécanisme permettant d'évaluer si les besoins de formation ont changé à la suite de changements de contexte.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Politique et procédures pour gérer l'analyse périodique des besoins de formation.	1. Politique et procédures. 2. Les dossiers des périodes appropriées d'analyse des besoins de formation. 3. Processus pour se tenir au courant des changements dans le contexte humanitaire. 4. Processus pour se tenir informé et conscient des changements dans le paysage de l'apprentissage. 5. Des changements dans le groupe des apprenants cibles, car des acteurs non traditionnels sont de plus en plus impliqués dans des situations humanitaires



© Maria de la Guardia pour RedR UK

## Annexes (outils et modèles)

Action clé pertinente	Outil/Modèle	Numéro de l'annexe
1.2	Types de données	Annexe 1

### Autres ressources et informations relatives au Standard 1 : Analyse

ALNAP, (2015), State of the Humanitarian Sector, (État du secteur humanitaire), Londres : ALNAP (remarque :un rapport ultérieur sera publié en 2018). Disponible en téléchargement sur : <https://www.alnap.org/help-library/the-state-of-the-humanitarian-system-report-2015>

Le Consortium of British Humanitarian Agencies (maintenant appelé The Start Network), (2018),Core Humanitarian Competency Framework (Cadre de compétences humanitaires de base), disponible en téléchargement sur : <https://www.chsalliance.org/files/files/CHCF%20Framework%20English%20FINAL.pdf>

Lynn Rutter, (2011), Core Humanitarian Competencies Guide (Guide des compétences humanitaires de base), Consortium of British Humanitarian Agencies  
Consulté le 7.12.17 : <https://startnetwork.org/resource/core-humanitarian-competencies-guide>

Meeker et al, (2013), Development of a Competency Framework for the Nutrition in Emergencies Sector, Public Health Nutrition (Élaboration d'un cadre de compétences pour le secteur de la nutrition en situation d'urgence, Nutrition de santé publique) 17(3) 689 - 699  
Consulté le 7.12.17 : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24103388>

PM4 NGOs, (2016), A Guide to the PMD Pro V (Guide sur le PMD Pro V) 1.8,Chapitre 2 sur l'évaluation des besoins  
Consulté le 7.12.17 :<http://www.pm4ngos.com/the-guide-to-the-pmd-pro/>

The Cash Learning Partnership, (2018), CTP Competency Framework (Cadre de compétences),. Disponible en téléchargement sur : <http://www.cashlearning.org/downloads/calp-ctp-competency-web.pdf>

The Sphere Project, (révisé en 2011), The Sphere Handbook : Humanitarian Charter and Minimum Standards for Humanitarian Response (Charte humanitaire et Standards minimum pour la réponse humanitaire), Genève : The Sphere Project (note: une édition mise à jour sera disponible en 2018)

Tina-Fisher, H., (2010), Child Protection in Emergencies Competency Framework (Cadre de compétences pour la protection de l'enfance en situations d'urgence), initiative inter-institutionnelle de groupes de travail pour la protection de l'enfance

Consulté le 7.12.17 : <http://www.cpcnetwork.org/resource/child-protection-in-emergencies-cpie-competency-framework/>

## **Standard 2. Conception**

### **Les programmes d'apprentissage sont conçus et préparés en fonction des besoins identifiés**

#### **Pourquoi ce Standard est-il important ?**

Le processus de conception doit s'appuyer sur les résultats d'une analyse des besoins de formation telle que décrite dans le standard 1 : Analyse. Les objectifs et les modalités de la formation doivent être définis en fonction des besoins du secteur, des compétences actuelles de l'apprenant, des besoins de formation et d'accès et du contexte local. Ce processus est crucial pour s'assurer que les programmes de formation couvrent le contenu adéquat d'une manière qui soutienne le plus efficacement possible les objectifs de l'apprenant et sa capacité à appliquer sa formation pour apporter une contribution positive dans les situations humanitaires.

#### **Conseils généraux**

Les programmes de formation doivent être basés sur les besoins identifiés des apprenants cibles (et, comme mentionné dans les actions clés précédentes, en relation avec les besoins du secteur). Le programme de formation doit combler l'écart entre les connaissances et l'expérience actuelles de l'apprenant et les bonnes pratiques, les débats actuels et l'expertise du secteur. Le contenu qui est couvert et les compétences que le programme vise à construire doit être fondés sur des cadres de compétences ou des curricula, des politiques, des pratiques ou des recherches largement acceptés.

Dans certains cas, vous pouvez créer un programme unique pour un groupe spécifique. Pour les autres cas, vous devez concevoir des programmes de formation avec comme intention qu'ils soient fournis à plus d'une occasion et à plusieurs endroits. Dans les deux cas, le programme doit répondre aux besoins spécifiques des apprenants. Dans le cas d'un programme qui sera exécuté plusieurs fois, un processus de conception et d'adaptation en deux étapes sera nécessaire. Dans cette situation, le programme d'apprentissage générique doit être conçu en gardant à l'esprit l'évolutivité afin qu'il soit flexible et puisse être facilement adapté aux apprenants

spécifiques à chaque fois qu'il est fourni. Des adaptations doivent être effectuées pour le contexte local et pour les apprenants individuels avant chaque mise en œuvre.

Il est important qu'une approche centrée sur l'apprenant soit adoptée dès le départ : les besoins doivent être identifiés avec la participation de toutes les parties prenantes concernées et les apprenants doivent être inclus dans l'équipe de conception lorsque cela est possible.

Assurez-vous que vos programmes soient inclusifs et ne perpétuent pas des stéréotypes inutiles ou des perspectives biaisées. Par exemple, les images, les études de cas et les exemples utilisés dans les programmes de formation doivent refléter un échantillon représentatif des communautés et doivent inclure en particulier les personnes vulnérables qui sont souvent les moins visibles. Les listes de lecture doivent incorporer des textes écrits par des personnes provenant d'un large éventail de contextes culturels et refléter un équilibre entre les sexes.

## **Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé**

### Action-clé 2.1 Développer des objectifs d'apprentissage SMART (Spécifiques, Mesurables, Achievables, Réalistes, limités dans le Temps) pour combler les lacunes dans les compétences

Les informations recueillies au stade de l'analyse doivent être utilisées pour définir les compétences, les connaissances et les aptitudes que le programme de formation doit combler et pour développer des objectifs d'apprentissage qui énoncent clairement ce que les apprenants réaliseront.

Les objectifs d'apprentissage doivent définir clairement ce que les apprenants sauront ou seront capables de faire à la fin du programme de formation et peuvent également définir les attitudes qui seront promues. Les objectifs d'apprentissage sont importants pour un certain nombre de raisons : ils constituent un mécanisme permettant de s'assurer que le programme répond aux besoins de l'apprenant ; ils facilitent la mesure des progrès de l'apprenant ; et, pour les programmes qui seront déployés à plusieurs reprises, ils constituent un mécanisme assurant la cohérence de mise en œuvre et de l'apprentissage. Plus de détails sont disponibles dans le Standard 5 : Evaluation et responsabilité.

Les objectifs d'apprentissage doivent être définis pour un programme de formation dans son ensemble et pour ses composantes (par exemple, pour des sessions ou des modules). Les objectifs d'apprentissage spécifiques pour les sessions ou les modules peuvent également être soutenus par des points d'apprentissage clés qui fournissent des détails supplémentaires si nécessaire.

De plus amples informations sur les objectifs d'apprentissage, les principaux points d'apprentissage et l'élaboration des objectifs SMART sont disponibles dans les annexes.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Objectifs d'apprentissage SMART ciblant les lacunes de compétences sont définis et enregistrés.	1. Informations recueillies à l'étape d'analyse sur les compétences, les connaissances et les aptitudes manquantes. 2. Énoncé des objectifs d'apprentissage que les apprenants atteindront. 3. Processus pour développer des objectifs d'apprentissage définis pour le programme de formation requis. 4. Communications avec les apprenants qui répertorient les lacunes de formation. 5. Communications avec les apprenants qui les informent des objectifs d'apprentissage SMART. 6. Rôle identifié avec la responsabilité de développer des objectifs d'apprentissage.

Action-clé 2.2 Choisir des programmes de formation existants avec un contenu, des documents et des activités appropriés, ou en créer de nouveaux

Une fois les objectifs d'apprentissage rédigés, vous pouvez choisir d'élaborer de nouveaux programmes de formation ou de sélectionner, partager et promouvoir les programmes existants s'ils répondent aux besoins des apprenants. L'utilisation de

supports existant peut être un moyen économique de répondre aux besoins des apprenants. Les supports nouveaux et existants peuvent être combinés pour offrir un programme de formation flexible.

Lors de la création d'un nouveau programme de formation, assurez-vous que le processus est entrepris par des experts qualifiés. La ou les personne(s) qui développent le support du programme doivent inclure des praticiens ayant une connaissance experte du sujet ainsi que des personnes ayant une expertise en formation et en développement. La conception de la formation doit refléter les opinions des autres, y compris des apprenants si possible et doit être basé sur des recherches. Cela signifie par exemple :

- qu'elle doit être basée sur des exemples de bonnes pratiques ou des meilleures pratiques récentes du secteur ;
- faire référence aux données les plus récentes ;
- se référer aux dernières politiques, documents ou rapports de recherche ; et
- tirer des exemples pertinents de cas réels.

La création de nouveaux programmes de formation implique le choix de la modalité d'apprentissage la plus appropriée car elle déterminera le développement des supports et la sélection des activités. De plus amples informations sont fournies dans l'action-clé 2.4 sur les modalités.

Une fois les modalités sélectionnées, le processus de développement des supports comprend :

- **le développement de supports de formation clairs, pertinents, précis et facile d'accès**

Le support de formation fait référence à un large éventail de supports utilisés pour présenter le contenu aux apprenants, soutenir les activités de formation et guider la mise en œuvre du programme. Les supports de formation couvrent un large éventail de ressources physiques ou électroniques et peuvent inclure : des notes de session détaillées à l'intention de l'animateur ; des présentations, vidéos et photographies ; des informations, des feuilles de travail et des classeurs qui peuvent être donnés sous forme de documents physiques, téléchargés ou ouverts à l'écran ; des fenêtres de

texte, des diagrammes et des graphiques pour supporter la formation en ligne ; des supports physiques pour soutenir l'apprentissage pendant les activités en face à face (comme les cartes pour les exercices de classement, les cartes de rôle, etc.) ; des ressources et livres de référence à utiliser pendant le programme de formation ;

- **la sélection d'un contenu à jour, pertinent et qui reflète les meilleures pratiques**

Le contenu fait référence au large éventail d'informations et d'exemples qui sont fournis aux apprenants sous forme d'intrants et de support de stimulation ;

- **la conception d'activités appropriées qui permettent aux apprenants de s'engager avec les concepts pour leur permettre d'approfondir leur compréhension ou de développer leurs compétences.**

Les activités doivent être choisies pour soutenir efficacement l'apprentissage ; elles sont culturellement appropriées pour les apprenants cibles ; elles offrent de la variété ; et sont conformes aux principes de formation pour adultes, par exemple, elles doivent permettre aux apprenants de lier de nouvelles idées aux connaissances existantes, de partager leurs expériences et de permettre aux apprenants de participer activement à leur expérience d'apprentissage.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Un programme de formation existant a été sélectionné ou 2. Un nouveau programme de formation a été créé par des experts qualifiés. 3. Les programmes de formation ont un contenu approprié, à jour, pertinent et reflète les meilleures pratiques. 4. Les documents sont clairs,	1. CV du personnel. 2. Documents (par exemple, procès-verbaux de réunions, e-mails, rapports) qui donnent les raisons de la création ou de la sélection d'un programme de formation existant. 3. Rôle identifié avec responsabilité de création et de vérification de nouveaux programmes de formation. 4. Commentaires des apprenants. 5. Fichiers du programme de formation. 6. Documents du programme de formation (par exemple, curriculum, manuel sur les supports de

<p>pertinents, précis et faciles d'accès.</p> <p>5. Les activités sont engageantes.</p>	<p>formation, listes de ressources)</p> <p>7. Entretiens avec le personnel.</p> <p>8. Exemples documentés de bonnes pratiques.</p> <p>9. Processus pour développer de nouveaux programmes de formation.</p>
---	---

### Action-clé 2.3 Prendre en compte les connaissances, les compétences et l'expérience des apprenants

Les connaissances, compétences et expériences existantes des apprenants doivent être le point de départ de la conception. Les informations à ce sujet doivent être recueillies au stade de l'analyse. Si possible, l'implication des apprenants dans la conception peut aider à soutenir ce processus.

Dans les programmes ponctuels, les connaissances, compétences et expériences existantes des apprenants peuvent directement guider la conception du programme. Dans les programmes qui seront répétés pour plusieurs groupes, une vue d'ensemble peut être tirée des représentants du groupe cible pour façonner la conception initiale et des adaptations plus spécifiques peuvent être faites plus tard.

Lorsque les cours doivent être répétés plusieurs fois ou que les apprenants spécifiques n'ont pas encore été identifiés au stade de la conception, les hypothèses sur les connaissances et compétences existantes des apprenants doivent être définies et communiquées aux futurs apprenants dans la documentation du cours. Ceux-ci peuvent être clarifiés dans les exigences d'entrée (voir l'action-clé 2.6) ou les objectifs d'apprentissage (voir l'action-clé 2.1). Une fois les participants spécifiques sélectionnés, d'autres améliorations doivent être apportées si possible.

Il n'est pas possible d'adapter certains programmes d'apprentissage aux besoins spécifiques des apprenants individuels, comme c'est le cas pour les cours en ligne asynchrones, qui se déroulent au rythme de chacun. Dans ces cas, il est important que les besoins d'un groupe représentatif d'apprenants soient bien compris avant la création du support ; que le programme offre suffisamment de souplesse pour permettre aux apprenants de différents niveaux de compétence d'accéder à la

formation à un niveau qui leur convient ; et que le niveau et le contenu du cours soient clairement communiqués aux candidats.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Les connaissances, compétences et expériences existantes des apprenants sont déterminées (renvoi à L1.5).</p> <p>2. La conception des programmes de formation prend en compte la formation ou l'expérience préalable.</p>	<p>1. Les dossiers du processus de conception des programmes de formation (p. ex. procès-verbaux de réunions, documents de conception) intègrent les changements apportés pour tenir compte des formations et/ou des réalisations antérieures.</p> <p>2. Entretiens avec les apprenants.</p> <p>3. Processus permettant d'établir les connaissances, les compétences et l'expérience des apprenants.</p> <p>4. Recherche des connaissances, des compétences et de l'expérience des apprenants (voir 1.5).</p>

### Action-clé 2.4 Choisir les modalités appropriées pour mettre en œuvre les programmes de formation, en tenant compte de l'accessibilité et de la disponibilité des ressources

Les programmes de formation peuvent être dispensés selon diverses modalités. Ces différentes modalités comprennent des caractéristiques distinctives qui sont les suivantes :

- Animées ou auto-rythmées ;
- En face à face, à distance ou en ligne ;
- Apprentissage formel ou informel et sur le lieu de travail, comme l'encadrement, le tutorat, le placement ou le détachement en milieu professionnel ;
- Une combinaison des modalités.

Les modalités qui sont immersives et qui permettent un niveau d'engagement plus profond peuvent également être envisagées : elles peuvent inclure des simulations en face à face ou en ligne et peuvent varier en termes de haute technologie. La formation mobile et les outils ludiques peuvent également être envisagés pour améliorer l'expérience de l'apprenant si les prestataires de formation disposent des ressources et de l'expertise nécessaires pour les utiliser, et s'ils sont appropriés pour les apprenants cibles. Voir les annexes pour plus d'informations sur le choix des modalités appropriées.

Le choix de la modalité ou des modalités d'apprentissage doit prendre en compte :

- Le temps et l'expertise de ceux qui créent les programmes de formation ;
- Les ressources financières et matérielles disponibles pour développer et mettre en œuvre le programme ;
- La formation, les besoins et les préférences des apprenants cibles ;
- Capacité des apprenants à accéder aux différentes modalités
- Les objectifs d'apprentissage à couvrir et la question de savoir s'ils seraient mieux atteints par une modalité particulière. Par exemple, les objectifs d'apprentissage qui visent à développer la pensée critique et la réflexion sur des questions complexes peuvent être mieux réalisés dans un forum qui permet la discussion au sein d'un groupe et l'orientation d'un animateur, et donc une forme de programme animé en face à face ou à distance, peut être la plus appropriée. Quelqu'un qui souhaite appliquer plus efficacement ses compétences dans un environnement professionnel pourrait être mieux soutenu avec un programme de tutorat ;

Vous devriez également prendre en compte l'équilibre entre l'apprentissage formel, l'apprentissage informel et l'apprentissage en entreprise. Par exemple, un programme de formation plus long peut être conçu pour inclure plusieurs éléments, tels que : un atelier animé (face à face ou à distance), un soutien par les pairs ou un travail de groupe pour accomplir en collaboration une tâche assignée ; suivi d'une mission écrite dans laquelle un apprenant réfléchit à l'efficacité avec laquelle il a appliqué une compétence particulière dans son environnement professionnel, idéalement avec le soutien de son supérieur hiérarchique. Pour plus d'informations sur la mise en

balance de ces types d'environnements d'apprentissage, voir le modèle 70-20-10 développé par Lombardo et Eichinger (voir la section ressources pour plus d'informations).

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Les raisons pour lesquelles les modalités de mise en œuvre ont été choisies sont répertoriées.</p> <p>2. Preuve que l'accessibilité et la disponibilité des ressources ont été prises en compte.</p>	<p>1. Procès verbaux des réunions.</p> <p>2. Dossiers des raisons du rejet ou du choix des modalités.</p> <p>3. Conception des documents du programme qui montre que la disponibilité et l'accessibilité des ressources ont été prises en compte.</p> <p>4. Emails.</p> <p>5. Processus de sélection de mode(s) de mise en œuvre approprié(s) qui tient compte de l'accessibilité et de la disponibilité des ressources pour tous les apprenants (y compris pour les apprenants à distance).</p> <p>6. Vérification de la disponibilité des ressources.</p> <p>7. Vérification de l'accessibilité des ressources tous les apprenants.</p>

### Action clé 2.5 Veiller à ce que les programmes de formation soient pertinents et culturellement appropriés

Les programmes d'apprentissage, qu'ils soient nouvellement créés ou existants, doivent tenir compte du contexte local et de la diversité des apprenants en termes de contenu, d'activités, de modalité et de dispositions administratives. Les apprenants se sentiront plus liés au contenu et mieux à même de s'engager dans les concepts si les contextes et les scénarios sont familiers et s'ils peuvent les relier à leurs propres expériences.

Dans la mesure du possible, les programmes de formation doivent être contextualisés. Ceci peut inclure :

- L'utilisation d'exemples et d'études de cas qui sont tirés de domaines pertinents pour les apprenants et qui reflètent des scénarios probables dans les domaines dans lesquels ils travaillent. Il peut également s'agir de rendre les noms de personnages et de lieux familiers au contexte local ;
- Veiller à ce que les activités de formation tiennent compte des préférences d'apprentissage et des normes culturelles dans les contextes locaux : par exemple, un excellent moyen de briser la glace peut être approprié pour de jeunes travailleurs dans un pays et ne pas l'être pour le personnel gouvernemental travaillant dans un autre pays.

La conception doit également tenir compte de l'environnement d'apprentissage. Pour les cours en face à face, cela comprendra les installations et les ressources. Il convient de tenir compte des ressources qui seront disponibles dans l'environnement d'apprentissage : par exemple, s'il est probable que les équipements informatiques soient limités lorsqu'un programme en face à face sera mis en œuvre, la conception du programme doit en tenir compte et ne pas trop compter sur la technologie, comme l'utilisation de vidéos ou d'activités qui nécessitent un accès à l'Internet. Les cours en ligne doivent être préparés de manière à ce qu'ils soient toujours accessibles dans les zones à faible débit.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Les programmes de formation contiennent des preuves qu'ils sont contextuellement pertinents et culturellement appropriés.	1. Les documents des programmes de formation démontrent que la contextualisation et la pertinence culturelle répondent aux besoins de la diversité des apprenants. 2. Documents de conception des programmes. 3. Dossiers de tous les ajustements contextuels ou culturels apportés aux programmes de formation. 4. Emails. 5. Procès verbaux des réunions. 6. Commentaires et/ou entretiens d'apprenants. 7. Commentaires et/ou entretiens du personnel. 8. Processus pour vérifier le contenu et le contexte du programme.

## Action-clé 2.6 Décider, si nécessaire, des critères de sélection ou des processus de recrutement

Les programmes de formation peuvent être conçus pour un groupe spécifique de personnes ou comme un accès libre pour des personnes ayant certaines caractéristiques. Dans le cas d'un programme offert en accès libre, le groupe cible d'apprenants doit être clairement défini et utilisé pour façonner la conception du programme. Le groupe peut être défini de manière étroite ou être aussi large que possible pour permettre à quiconque d'accéder au programme, indépendamment de ses compétences et de son expérience actuelles.

Si vous concevez un programme qui aura des critères de sélection limités, il devra être conçu de manière à ce que toute personne qui participe puisse accéder à la formation. Cela signifie par exemple que les documents supports devront être disponibles pour les apprenants ayant moins de connaissances et d'expérience et que les activités pourront être accessibles à plusieurs niveaux. Ceci est particulièrement important si les apprenants paient des frais pour s'inscrire.

Si des critères de sélection sont utilisés, le programme doit être conçu de manière à correspondre au profil de l'apprenant qui spécifie son expérience, son expertise ou ses connaissances antérieures ainsi que d'autres critères liés à sa situation. Plus d'informations sont disponibles dans le Standard 3 : Mise en œuvre.

Les critères de sélection peuvent inclure une série d'aspects tels que :

- Expérience, expertise ou connaissances antérieures ;
- La situation actuelle, par exemple, le fait d'être actuellement employé dans un lieu ou un rôle particulier ;
- Compétences linguistiques.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Les critères de sélection et les processus de recrutement sont appropriés pour le programme de formation.</p> <p>2. Les conditions d'admissions sont clairement indiquées.</p>	<p>1. Recrutement des candidats, Politique de sélection.</p> <p>2. Procès-verbaux des réunions qui fixent les exigences en matière de sélection et de recrutement.</p> <p>3. Les raisons des critères sont documentées.</p> <p>4. Documents qui énumèrent les critères de sélection standardisés.</p> <p>5. Entretiens avec le personnel.</p> <p>6. Fonction nominative pour s'approprier et mettre en œuvre la politique de recrutement.</p>

Action-clé 2.7 Adapter les programmes de formation pour couvrir les besoins spécifiques des personnes, par exemple les niveaux d'alphabétisation et de numératie ainsi que les compétences linguistiques

En plus des considérations sur le contexte culturel et les connaissances et expériences antérieures des apprenants, le processus de conception doit également prendre en compte tous les besoins supplémentaires des individus qui peuvent avoir un impact sur le processus de formation. Ces besoins peuvent être liés à leur niveau de maîtrise de la langue d'enseignement, à leur niveau d'alphabétisation et à leurs difficultés d'apprentissage, telles que la dyslexie, ainsi qu'à la mobilité réduite des apprenants ou aux déficiences auditives ou visuelles par exemple.

Pendant la conception du programme de formation, examinez la gamme de besoins et concevez le programme de manière à éviter de créer des obstacles non intentionnels ou inutiles à l'apprentissage. Quelques exemples :

- partager les textes plus longs avant les cours afin que les apprenants n'aient pas de longues périodes de lecture pendant les sessions ;

- préparer un glossaire de tout vocabulaire ou acronyme spécifique, technique ou complexe ;
- s'assurer que tout le support de formation est clairement rédigé, bien conçu et correctement imprimé afin qu'il soit facile à lire ; et
- si vous utilisez des vidéos pour des cours en ligne ou en face à face, le son et l'image doivent être de bonne qualité.

Lors de la préparation de la mise en œuvre du programme de formation, il faut demander aux apprenants s'ils souhaitent identifier les besoins qu'ils pourraient avoir et ceux qui, selon eux, pourraient avoir une incidence sur leur capacité d'accès à la formation. Essayez d'aborder ces questions si vous le pouvez, cependant, si ne vous sentez pas en mesure d'aborder certains sujets, il est de votre responsabilité d'informer l'apprenant. Les types d'ajustements qui peuvent être apportés aux apprenants individuels sont, par exemple :

- l'impression de documents sur du papier de couleur pour les personnes atteintes de dyslexie ;
- les facilitateurs peuvent apporter des ajustements à la méthodologie ou à la salle de classe pour s'assurer que tout apprenant à mobilité réduite soit toujours capable d'accéder à la formation en toute sécurité, par exemple en s'assurant qu'il y a suffisamment d'espace pour un apprenant en fauteuil roulant ou en veillant à ce qu'il ne reste aucun câble ni aucune ressource au travers des voies d'accès.

En discutant aux apprenants de leurs besoins et en faisant des ajustements, il est important de permettre aux apprenants de s'auto-identifier ; évitez de faire des suppositions sur les besoins des apprenants ; traitez tous les apprenants avec respect. Les informations recueillies sur les besoins des apprenants doivent être intégrées dans la préparation et la mise en œuvre, comme indiqué dans le Standard 3 : Mise en œuvre. Voir les actions-clés 3.1, 3.2 et 3.3 pour plus d'informations.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Les besoins spécifiques de chaque apprenant ont été déterminés et documentés (référence croisée à 1.5).</p> <p>2. Les dossiers présentant les programmes ont été adaptés pour répondre à ces besoins.</p>	<p>1. Politique d'exigences spéciales.</p> <p>2. Profils d'apprenants.</p> <p>3. Cartographie des documents.</p> <p>4. Les documents de conception du programme montrent une adaptation lorsque nécessaire.</p> <p>5. Communications avec les apprenants.</p> <p>6. Procès verbaux des réunions.</p> <p>7. Emails.</p> <p>8. Les adaptations réduisent les obstacles inutiles à l'apprentissage.</p>

### Action-clé 2.8 Concevoir des méthodes et des outils pour évaluer l'apprentissage

Au stade de la conception, il convient d'élaborer des méthodes d'évaluation de l'apprentissage fondées directement sur la mesure de la réalisation des objectifs d'apprentissage. Celles-ci peuvent mesurer l'impact à court, moyen et long terme sur les apprenants en termes de connaissances et de compétences qu'ils ont acquises, ainsi que la mesure dans laquelle ils ont été en mesure de les appliquer dans leur environnement professionnel.

Un processus continu de suivi et d'évaluation de l'apprentissage permet de faire des ajustements pendant la mise en œuvre du programme afin de maximiser l'apprentissage.

Il est important de considérer le processus d'évaluation pendant la phase de conception afin qu'il fasse partie intégrante du processus de formation et ne devienne pas une option à prendre à la légère. Les évaluations formatives peuvent être un élément précieux du processus de formation lorsqu'elles sont intégrées efficacement dans le programme de formation.

Plus de détails concernant l'évaluation de l'apprentissage sont présents dans le Standard 5 : Évaluation.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Des méthodes et des outils permettant d'évaluer la formation ont été conçus et répondent aux objectifs d'apprentissage.	1. Processus de conception de méthodes et d'outils d'évaluation (par exemple, jeux de rôles, tests, examens formels, présentations, simulations). 2. Le processus de conception de méthodes d'évaluation et d'outils pour les apprenants à distance est approprié pour la modalité. 3. Méthodes et outils pour évaluer l'apprentissage. 4. Modèles de conception.

Action-clé 2.9 Planifier la manière dont vous allez mettre en œuvre les programmes de formation, en tenant compte des conditions et des limitations, par exemple, des contraintes réglementaires, financières et temporelles, ainsi que de la disponibilité, de la motivation et des capacités des apprenants

Au cours de la phase de conception, les considérations pratiques de l'exécution du programme doivent être planifiées. Ceci doit guider à la fois la conception du programme et les processus de planification administrative décrits dans le Standard 8 : Administration.

Par exemple, l'endroit où les apprenants sont susceptibles d'être basés peut dicter la modalité de mise en œuvre : un programme en face à face peut être plus efficace pour un groupe d'apprenants qui se trouvent à un seul endroit, tandis qu'une session ou une série de sessions à distance peut être plus appropriée si les apprenants sont dispersés.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Un plan pour la mise en œuvre de programmes de formation qui tient compte des conditions et des contraintes existantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'emplacement des apprenants est connu.</li> <li>2. Un plan qui planifie la mise en œuvre de la formation.</li> <li>3. Procès-verbaux de réunions, emails, documentation de planification montrant que les conditions et contraintes sont connues et prises en compte.</li> <li>4. Entretiens avec le personnel.</li> <li>5. Recherche sur les conditions et les contraintes, par ex. réglementaires, financières, temporelles, disponibilité, motivation et capacité des apprenants cibles.</li> <li>6. Planification de mise en œuvre du processus de formation.</li> <li>7. Rôle(s) désigné(s) pour la planification de la mise en œuvre des programmes de formation.</li> <li>8. Plan de mise en œuvre.</li> </ol>

## Annexes (outils et modèles)

Action clé pertinente	Outil/Modèle	Numéro de l'annexe
2.1	Objectifs d'apprentissage INTELLIGENTS et points d'apprentissage clés	Annexe 2
2.1	Utilisation de la taxonomie de Bloom pour rédiger des objectifs d'apprentissage	Annexe 3
2.2	La formation pour adultes	Annexe 4
2.4	Le choix de modalités d'apprentissage appropriées	Annexe 5

## Autres ressources et informations relatives au Standard 2 : Conception

ADCAP, (2015), *Minimum Standards for Age and Disability Inclusion in Humanitarian Action* (Standards minimum relatifs à l'âge et à l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire), Londres : Page d'aide : disponible sur <http://www.helpage.org/what-we-do/emergencies/adcap-age-and-disability-capacity-building-programme/> (Consulté le : 29 novembre 2017)

Bloom, B. S., (1965), *The Taxonomy of Educational Objectives (La taxonomie de l'objectif éducatif) : Manuel 1*, Londres : Longman Higher Education

Gersho, M., (2015), *How to use Bloom's Taxonomy in the Classroom (Comment utiliser la taxonomie de Bloom dans la salle de classe) : Le guide complet : Volume 8*, Luxembourg : Plate-forme de publication indépendante CreateSpace

Honey, P., Mumford, A., (1992), *The Manual of Learning Styles* (Le manuel des styles d'apprentissage) (3e édition), Berkshire : Peter Honey Publications

Knowles, M., Holton, E. F., III, Swanson, R. A., (2015), *The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (L'apprenant adulte : le classique définitif de l'éducation des adultes et du développement des ressources humaines) (8ème édition), New York : Routledge

Kolb, D. A., (2014), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Apprentissage par l'expérience : l'expérience en tant que source d'apprentissage et de développement) (2e édition), New Jersey : Pearson FT press

Lombardo, M. M.; Eichinger, R. W., (1996), *The Career Architect Development Planner* (Le planificateur du développement de l'architecte de carrière), Minneapolis : Lominger

## **Standard 3. Mise en œuvre**

### **Les programmes de formation sont mis en œuvre de manière efficace**

#### **Pourquoi ce Standard est-il important ?**

Une mise en œuvre efficace (implémentation et facilitation) des programmes de formation est essentielle pour permettre aux apprenants d'atteindre leurs objectifs d'apprentissage et d'appliquer leurs compétences d'une manière qui leur permette d'apporter une contribution positive dans les situations humanitaires.

La mise en œuvre efficace des programmes exige de veiller à ce que les programmes soient implémentés comme prévu, conformément aux paramètres convenus, tout en procédant à des adaptations appropriées pour les apprenants et en fournissant un soutien personnalisé suffisant aux apprenants afin de répondre à leurs besoins.

#### **Conseils généraux**

La mise en œuvre des programmes consiste à veiller à ce qu'un programme de formation soit implémenté comme prévu, selon le calendrier convenu et couvrant le contenu convenu, et à ce que le parcours de l'apprenant soit effectivement soutenu de manière à ce qu'il soit en mesure d'atteindre les objectifs d'apprentissage.

Pour implémenter efficacement un programme de formation, vous devez vous assurer que l'environnement de formation (l'espace physique ou virtuel dans lequel se déroule la formation) et les ressources sont suffisants, accessibles et adaptés aux apprenants cibles et qu'ils doivent permettre un soutien aux apprenants avant, pendant et après le programme de formation.

Pour les programmes qui sont facilités (en face à face ou à distance), le rôle du facilitateur est crucial. L'animateur doit posséder un large éventail de compétences, d'aptitudes et d'expériences, notamment : dominio completo del tema preferiblemente basado en la experiencia de primera mano;

- une maîtrise complète du sujet, de préférence sur la base d'une expérience directe ;
- la connaissance des principes de formation pour adultes et la capacité de créer efficacement des situations qui soutiennent les progrès des apprenants ;
- la capacité de gérer un groupe de personnes provenant d'horizons culturels divers ;
- de solides compétences interpersonnelles et la capacité d'établir des rapports avec les personnes rapidement et efficacement.

En outre, il doit faire preuve de respect envers tous les points de vue, les opinions et les expériences des apprenants : par exemple, en suscitant activement, en reconnaissant et en s'appuyant sur les connaissances, les compétences et l'expérience existantes de l'apprenant.

Vous devez mettre en place des mécanismes d'assurance de qualité pour vous assurer que le facilitateur fonctionne correctement : ceci implique de faire des observations, d'analyser les commentaires des apprenants et de fournir des avis à l'animateur concernant leur performance. Les facilitateurs et les prestataires de formation qui les utilisent doivent s'assurer que leurs connaissances et leur expérience sont à jour. Plus de détails sont présents dans l'action-clé 6.3. Il existe d'autres informations sur l'utilisation du suivi pour améliorer la qualité dans le Standard 5 : Evaluation et responsabilité.

### Action-clé 3.1 Appliquer des critères de sélection ou des processus de recrutement pour les apprenants

Des critères de sélection ou un processus de recrutement peuvent avoir été conçus pour un programme de formation. Si tel est le cas, ces critères ou processus doivent être publiés et respectés de manière transparente. Il est important de faire la distinction entre les critères de sélection essentiels et les critères souhaitables et de les communiquer aux apprenants potentiels. Les critères essentiels doivent être particulièrement respectés. Par exemple, dans le cadre d'un cours sur la sécurité personnelle ou d'une formation sur la sensibilisation à l'environnement hostile, vous

pouvez exiger des apprenants d'avoir un certain niveau d'aptitude physique pour participer.

Si des places sur un programme de formation sont trop demandées ou si le respect des critères de sélection est essentiel, un processus de candidature peut également être nécessaire pour évaluer la qualité des candidats vis à vis des critères de sélection. Les exigences et les demandes doivent être enregistrées pour garantir la responsabilité et faciliter le suivi des progrès. Les processus de candidature peuvent varier en complexité et peuvent comprendre des éléments tels qu'une déclaration écrite du candidat qui démontre son aptitude à suivre le cours, une référence ou une lettre de recommandation d'un responsable hiérarchique ou la présentation de documents démontrant sa capacité à participer (par exemple, un visa si un voyage est requis).

Lorsque vous attribuez des places à un programme de formation, vous pouvez cibler un groupe de personnes particulier ou vous assurer qu'un groupe d'apprenants particulier est représenté. Vous pouvez donc utiliser un système de quota. Par exemple, veiller à ce qu'un certain nombre ou pourcentage d'apprenants soient des femmes.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Processus de sélection et/ou de recrutement publié et suivi.</p> <p>2. Les processus de recrutement et de sélection prouvent que les apprenants ayant un potentiel de réussite ont été recrutés.</p> <p>(Renvoi à 2.6)</p>	<p>1. Politique de recrutement et de sélection.</p> <p>2. Les processus qui possèdent des critères sont appliqués équitablement et uniformément.</p> <p>3. Dossiers de recrutement et de sélection.</p> <p>4. Registre des applications.</p> <p>5. Des dossiers de sélection justifient les choix.</p> <p>6. Communications avec les apprenants pour indiquer les critères essentiels et souhaitables.</p> <p>7. Dossiers de conservation et de réalisation.</p> <p>8. L'identification et les références des apprenants sont assurées.</p> <p>9. Rôle(s) nommé(s) en charge du recrutement et de la sélection.</p>

### Action-clé 3.2 Mettre en œuvre les programmes de formation tels que conçus

Il est de votre responsabilité de vous assurer que toutes les ressources, y compris le personnel, les ressources physiques et les plates-formes d'apprentissage en ligne sont préparées, prêtes et fonctionnelles pour fournir, comme prévu, des programmes de formation aux apprenants concernés. Ceci signifie que les programmes doivent être mis en œuvre au moment et de la manière prévus et aident les apprenants à atteindre les objectifs d'apprentissage tels qu'ils ont été conçus. Plus d'informations concernant les ressources sont disponibles dans le Standard 6 : Ressources.

Dans les programmes de formation simplifiés, il est particulièrement important que le facilitateur soit bien préparé. Il doit être au courant des informations pertinentes sur les apprenants, il doit être à jour avec les derniers développements pertinents en la matière et il doit s'être familiarisé avec les objectifs d'apprentissage, les exigences, les activités programmées et planifiées du programme telles qu'exposées dans les documents support du programme et les plans de session. Il doit avoir accès à toutes ces informations en temps utile pour permettre des préparatifs appropriés pour la facilitation.

Il est inévitable qu'il y aura parfois des retards ou des changements nécessaires à un programme. Ceux-ci doivent être communiqués le plus tôt possible aux apprenants déjà inscrits au programme.

La mise en œuvre du programme de formation tel qu'il est conçu n'empêche pas d'effectuer des adaptations basées sur les progrès de l'apprenant décrits dans l'action-clé 3.6. Les adaptations permettant de soutenir les apprenants, telles que la modification du choix des activités, l'ajustement des horaires ou la fourniture d'exemples et d'études de cas alternatifs, doivent être faites de manière à ce que les apprenants soient toujours capables d'atteindre les objectifs d'apprentissage prévus.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Les processus visant à vérifier que les programmes d'apprentissage ont été	1. Ressources en place et opérationnelles. 2. Politique d'évaluation / de suivi du personnel. 3. Dossiers d'observation.

livrés conformément à la conception originale sont documentés.

2. Preuves documentaires d'un changement contrôlé dans les programmes de formation (si nécessaire)

4. Processus pour préparer les programmes de formation, les communications et les supports.

5. Plans de session

6. Horaires / calendrier de mise en œuvre.

7. Communications avec les apprenants.

8. Commentaires et/ou entretiens d'apprenants.

9. Commentaires et/ou entretiens du personnel.

10. Commentaires d'autres parties prenantes intéressées.

11. Dossiers de développement professionnel continu du personnel

### Action-clé 3.3 Soutenir les apprenants tout au long du programme pour les aider à atteindre les objectifs d'apprentissage

Pour soutenir le processus de formation, les objectifs d'apprentissage du programme et de ses composantes doivent être partagés avec les apprenants. Ceci permet aux apprenants de comparer le processus de formation avec leurs propres besoins d'apprentissage.

Il est important que tous les apprenants soient soutenus pour atteindre les objectifs d'apprentissage. Vous, et tout facilitateur, devez éviter de créer ou de renforcer involontairement des obstacles à l'apprentissage. Les obstacles peuvent être liés aux éléments suivants :

- Le sexe ou l'âge de l'apprenant et le contexte culturel associé à ces facteurs : par exemple, dans certaines cultures, les femmes peuvent ne pas se sentir à l'aise de participer à des discussions en petits groupes avec des hommes, ou les femmes peuvent se sentir moins confiantes que les hommes lorsqu'elles offrent leurs opinions dans de grands groupes ;
- Des dynamiques de groupes découlant des relations ou de la personnalité des apprenants, par exemple, les apprenants peuvent avoir des relations en dehors du programme de formation qui ont un impact sur leur expérience d'apprentissage : un employé subalterne peut être empêché de parler librement devant son supérieur, il peut y avoir des tensions entre un ou plusieurs

apprenants au cours du programme de formation, ou il peut y avoir un participant très bruyant dans le groupe qui domine les discussions de groupe et intimide involontairement d'autres apprenants ;

- L'environnement d'apprentissage n'est pas propice à l'apprentissage : par exemple, une salle de formation où il y a beaucoup de bruit de fond peut causer des difficultés à une personne ayant une déficience auditive.

Une attention particulière doit être accordée à la satisfaction des besoins des apprenants handicapés. Les apprenants doivent être autorisés à s'auto-identifier et vous devez discuter du type et du niveau de soutien qui approprié et faisable pour leur permettre d'accéder au programme de formation. Il peut s'agir d'un interprète pour aider les apprenants qui communiquent principalement en langue des signes, par exemple. Ces éventualités doivent être préparées à l'avance et discutées avec l'apprenant.

Dans les programmes simplifiés, le facilitateur doit se rendre disponible pour soutenir les apprenants tout au long du programme de formation. Pour les programmes simplifiés en ligne, les apprenants doivent savoir comment contacter le facilitateur pour demander de l'aide et vous devez former les facilitateurs pour soutenir efficacement les apprenants tout au long du programme. Les niveaux appropriés de disponibilité d'un programme de formation en ligne ou à distance dépendront de la modalité, de l'horaire et de la durée du programme. Par exemple, pour un webinaire ponctuel, il peut être approprié d'avoir la possibilité de soumettre des questions écrites dans un forum en ligne pendant un certain temps après la session. Pour des programmes plus longs, il peut être approprié de donner aux apprenants la possibilité de parler à un facilitateur s'ils le souhaitent. Dans tous les cas, le mécanisme de soutien doit être communiqué aux apprenants, d'une manière rapide et disponible à tous les apprenants de manière égale. Pour les programmes en face-à-face, le facilitateur doit être disponible entre ainsi que pendant les sessions pour répondre aux préoccupations des apprenants. Il doit s'efforcer de fournir un soutien proactif à tous les apprenants.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Preuve que le soutien aux apprenants est en	1. Politique de soutien aux apprenants. 2. Preuve du soutien aux apprenants. (lettres, emails,

place.

- programmes de formation personnalisés).
3. Les canaux de communication sont connus du personnel et des apprenants.
  4. Communications avec les apprenants pour les informer du soutien disponible.
  5. Communications avec les apprenants pour les informer du processus de formation, de ses composantes et des objectifs d'apprentissage du programme.
  6. Personnel affecté en tant que personnel de soutien.
  7. Mécanisme de rapport documenté pour le personnel de soutien.
  8. Documents indiquant les raisons du soutien et les mesures prises.
  9. Documents montrant la manière le soutien a permis aux apprenants d'atteindre leurs objectifs d'apprentissage. (p. ex. dossiers de tutorat, emails, lettres, notes officielles).
  10. Un soutien en ligne approprié est en place pour les apprenants à distance (par exemple, enregistrements Skype, entretiens Facetime et sessions de soutien à des heures disponibles pour l'emplacement de l'apprenant, accessibilité du support en ligne).
  11. Dossiers d'entretiens avec des apprenants.
  12. Communications des apprenants.
  13. Processus d'identification des obstacles à l'apprentissage identifiés.

### Action clé-3.4 Utiliser les connaissances et l'expérience des apprenants lors de la mise en œuvre du programme de formation

Conformément aux principes de formation pour adultes, il est important de tirer parti des connaissances et de l'expérience des apprenants pendant l'exécution du programme de formation. L'objectif est d'améliorer les résultats d'apprentissage des

apprenants, car ils sont plus susceptibles d'apprendre efficacement s'ils peuvent établir un lien entre le sujet et leurs expériences antérieures. Il permet également aux apprenants de vivre une expérience plus riche, car le support didactique peut être complété et animé par des exemples concrets dont le groupe peut discuter ou sur lesquels les apprenants peuvent réfléchir individuellement.

Le rôle du facilitateur, dans les programmes de formation, qui s'appuie sur les connaissances des apprenants est essentiel. Les apprenants ont beaucoup à offrir et à tirer d'un programme de formation et ils doivent avoir la possibilité de guider et d'influencer la mise en œuvre. Un facilitateur doit valoriser et encourager activement tous les apprenants à contribuer. En outre, il doit être suffisamment informé et sûr de sa propre expertise et de sa crédibilité en tant que facilitateur pour qu'il ne se sente pas menacé lorsque les apprenants affichent des connaissances ou des compétences qui sont en avance sur les siennes. Il saura l'utiliser positivement au bénéfice des apprenants et du groupe dans son ensemble et utilisera des techniques pour exploiter pleinement les connaissances et l'expérience des apprenants : par exemple, en utilisant des groupes d'expériences mixtes, des systèmes de jumelage et l'observation par les pairs. Il est également important que, tout en permettant aux apprenants d'apporter leurs expériences et leurs connaissances, ils ne permettent pas à un ou deux apprenants de dominer la discussion, il ne faut pas que les apprenants moins expérimentés se sentent intimidés, ou que le programme de formation soit détourné de telle sorte que les objectifs d'apprentissage ne soient pas atteints.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Preuve que pendant la mise en œuvre le personnel s'appuie sur les connaissances et l'expérience des apprenants.	1. Les facilitateurs sont formés aux techniques pour tirer parti des connaissances et de l'expérience des apprenants 2. Dossiers d'observation de la session. 3. Questions ciblées dans les commentaires des apprenants. 4. Point de l'ordre du jour / point d'action dans les activités de perfectionnement du personnel. 5. Exigence spécifiée dans les supports de mise

	œuvre.
	6. Entretiens avec les apprenants.

### Action-clé 3.5 Suivre les progrès des apprenants

Au cours de la mise en œuvre d'un programme de formation, les progrès des apprenants doivent être suivis. Il s'agit de permettre au programme de formation de s'adapter aux progrès des apprenants, de contribuer à l'évaluation de l'apprentissage et de soutenir l'évaluation et la révision du programme de formation.

Le suivi doit être proportionnel à la portée et à l'échelle du programme de formation et à tout certificat ou certification qui en résulte. Dans la pratique, cela signifie que les programmes de formation courts, simples ou de base doivent être accompagnés d'approches de suivi légères et faciles, tandis que les programmes de formation plus longs et plus complexes conduisant à une qualification vérifiée externe doivent adopter des méthodes de suivi plus approfondies et plus rigoureuses. Le type et l'ampleur du suivi varient également en fonction du sujet et si le cours est basé sur des connaissances ou sur des compétences.

Lors de l'établissement d'un processus de suivi, les dimensions à prendre en compte sont les suivantes :

- Durée du programme de formation : les programmes plus longs couvrant plus de matériel nécessiteront probablement un suivi plus complexe ;
- Si le programme est obligatoire et basé sur la conformité, dans les deux cas, le processus de suivi n'a pas besoin d'être complexe mais doit être rigoureux ;
- Si le programme est fondé sur des connaissances ou conçu pour renforcer des compétences : le suivi de l'acquisition de compétences complexes exigera probablement plus de complexité et de méthodes sophistiquées qu'un programme fondé sur des connaissances ;

- Si le programme débouche sur une lettre de présence, un certificat de réussite ou une qualification reconnue, le suivi sera accru en complexité ou en rigueur pour chacun d'entre eux ;
- La familiarité des apprenants avec la modalité du programme de formation, par exemple, si les apprenants suivent un cours en ligne simplifié pour la première fois, il se peut qu'ils ne soient pas familiers avec la disposition et les fonctions de la plate-forme. Le suivi devra vérifier qu'ils ont accès à toutes les activités et ressources disponibles et qu'ils satisfont à toutes les exigences du programme.

Des exemples de suivi proportionnés figurent dans les annexes.

Assurer un suivi rigoureux, ce qui signifie :

- vérifier les progrès par rapport aux objectifs d'apprentissage ;
- établir des dossiers clairs qui peuvent être partagés et conservés à des fins de référence future ;
- appliquer le suivi de la même manière pour tous les apprenants ;
- la mise en place de systèmes de vérification de l'identité des apprenants ;
- établir des systèmes pour s'assurer que les travaux entrepris par les apprenants et qui seront évalués sont achevés conformément aux lignes directrices convenues (par exemple, s'il y a une évaluation en livre fermé, il y aura un mécanisme en place pour s'assurer que les apprenants n'ont pas accès à leur supports de formation pendant l'évaluation).

Le suivi des progrès des apprenants doit être participatif, avec un apport du facilitateur et des apprenants. Les commentaires destinés aux apprenants doivent être rapides et spécifiques à leurs progrès. Dans le cas de cours à la fois facilités et non facilités, les apprenants doivent avoir un retour concernant les tâches qu'ils ont effectué ainsi que des commentaires sur la manière dont ils peuvent s'améliorer.

Voir aussi le Standard 5 : Évaluation et responsabilisation pour plus d'informations sur le suivi et l'évaluation des programmes de formation.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les progrès des apprenants sont suivis.</li> <li>2. Les apprenants et le personnel participent au suivi des progrès des apprenants.</li> <li>3. Le suivi des progrès est proportionnel à la portée et à l'échelle de la mise en œuvre.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processus de suivi participatif.</li> <li>2. Les processus de suivi sont mis en évidence comme étant appropriés à la portée et à l'échelle de la mise en œuvre.</li> <li>3. Des calendriers de suivi des progrès des apprenants sont communiqués et utilisés par l'équipe de mise en œuvre du programme.</li> <li>4. Le personnel de mise en œuvre fournit rapidement aux apprenants des commentaires précis sur leurs progrès.</li> <li>5. Dossiers des progrès des apprenants (les progrès sont comparés par rapport aux objectifs d'apprentissage)</li> <li>6. Documents qui enregistrent l'apport des apprenants au processus de suivi.</li> <li>7. Pour les apprenants à distance, il existe des dossiers qui affichent le suivi périodique de leurs progrès.</li> <li>8. Formulaire pour enregistrer et communiquer les progrès des apprenants.</li> </ol>

### Action-clé 3.6 Répondre et s'adapter aux progrès des apprenants

La conception du programme de formation doit tenir compte des connaissances, des compétences, de l'expérience et des besoins de formation identifiés des apprenants, tels que décrits dans l'action-clé 2.3. Au cours de la mise en œuvre des programmes facilités, le facilitateur doit adapter le rythme et la mise en œuvre de ces programmes aux besoins des apprenants au fur et à mesure de leur évolution afin de s'assurer que leurs progrès d'apprentissage soient pris en compte. Le suivi des progrès des apprenants, tel que décrit dans l'action-clé 3.5, permettra au facilitateur d'être plus efficace car il aura une idée claire de l'avancement des objectifs d'apprentissage des apprenants.

Le progrès d'apprentissage comprend le rythme auquel l'apprenant acquiert des connaissances ainsi que le niveau d'acquisition ou de maîtrise du support didactique. Les apprenants varieront considérablement dans ces deux aspects en fonction de plusieurs facteurs tels que leur expérience antérieure et leur niveau de connaissances, leur maîtrise de la langue d'enseignement et leurs expériences antérieures en matière d'éducation.

Dans les programmes de formation non facilités, ces différences doivent être prises en compte au stade de la conception afin que l'apprenant puisse progresser à son propre rythme, répéter, revisiter ou omettre des sujets si nécessaire et chercher des supports supplémentaire si nécessaire pour soutenir ou approfondir la formation.

Dans les programmes de formation facilités, les besoins d'un apprenant individuel doivent être équilibrés avec les besoins des autres et en tenant compte des contraintes du programme de formation. Cependant, la conception du programme de formation doit permettre aux activités qui aident les participants à les réaliser à différents niveaux et une flexibilité suffisante doit être intégrée dans le programme pour permettre au facilitateur de faire des adaptations qui conviennent au groupe et aux apprenants individuels. En outre, l'animateur doit fournir un soutien supplémentaire aux apprenants pendant les activités et le suivi s'il constate qu'un apprenant bénéficie d'informations et de défis supplémentaires ou s'il a du mal à accéder au matériel.

Un facilitateur doit se présenter à un programme de formation après avoir examiné les informations sur les apprenants en avance, afin qu'il soit préparé aux différentes expériences et connaissances du groupe. Il doit faire les ajustements nécessaires au support didactique avant le programme de formation.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Le progrès des apprenants (renvoi à 3.5) est pris en compte. 2. Une mise en œuvre adaptée le cas échéant	1. Commentaires des apprenants. 2. Commentaires du personnel. 3. Les documents montrent que les commentaires sur les progrès des apprenants modifient le processus de mise en œuvre au besoin. 4. Dossiers des progrès des apprenants

- |  |  |
|--|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"><li>5. Procès verbaux des réunions.</li><li>6. Dossiers du personnel chargé de la mise en œuvre faits pendant l'exécution du (des) programme (s) montrant les adaptations effectuées.</li><li>7. Pour les apprenants à distance, preuve que les demandes de soutien en ligne sont traitées rapidement.</li><li>8. Processus pour répondre et s'adapter aux progrès des apprenants.</li><li>9. Entretiens</li></ol> |
|--|--|

### Action clé 3.7 Mettre en place des mesures raisonnables pour s'assurer que les apprenants sont en sécurité et que leur bien-être est protégé

Pendant toute la durée d'un programme de formation, en particulier si celui-ci est dispensé en face à face, vous avez la responsabilité d'assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être des apprenants. Les risques peuvent provenir d'une grande variété de facteurs tels que : des activités mal conçues, menées ou expliquées, un environnement d'apprentissage ou un lieu qui n'est pas suffisamment sûr en termes d'environnement physique et d'équipement ou de structure, un lieu qui n'est pas dans un endroit sûr et qui pourrait exposer les apprenants à des menaces envers leur personne ou leurs biens, un contenu ou des activités qui peuvent mettre en danger les apprenants en raison de la nature sensible des sujets et des menaces à la sécurité ou au bien-être des apprenants pouvant survenir en raison de sujets et d'idées qu'ils sont invités à partager ou même en raison de leur présence. Ces considérations s'appliquent également à la formation en ligne, et vous devez être conscient de l'impact d'un programme d'apprentissage sur ceux qui apprennent aussi à distance.

Vous pouvez prendre en considération les exemples suivants pour assurer la sûreté, la sécurité et le bien-être :

- Le facilitateur ne doit pas demander aux apprenants de s'engager dans des activités qui auraient un impact sur leur sécurité, leur sûreté ou leur bien-être. Les activités doivent être exécutées en toute sécurité avec des instructions claires, par exemple, dans un exercice type de confiance où l'on pourrait

demander à un apprenant de porter un bandeau sur les yeux, il faut veiller à ce que la zone soit claire et qu'un autre apprenant supporte efficacement son partenaire. Les sujets sensibles, politiques ou tabous doivent être abordés avec précaution et les apprenants ne doivent pas être obligés de partager leurs idées ou de participer à des activités pouvant présenter un risque pour eux ;

- La salle de formation, l'environnement d'apprentissage et l'équipement ne doit pas présenter de risques pour la sécurité des apprenants : il ne doit pas y avoir de risque de chute, les équipements électroniques doivent avoir été testés récemment. Dans les programmes de formation avec équipement, tels que les cours de sécurité personnelle, tous les équipements doivent être testés régulièrement et les facilitateurs formés à leur utilisation ;
- Le lieu doit être solide du point de vue de la structure, bien sécurisé et situé dans une zone qui ne constitue pas une menace pour la sécurité des apprenants. Le transport entre le lieu de formation et les centres d'hébergement ou les plateformes de transport des apprenants doit être assuré si les transports publics ne sont pas sûrs ou facilement disponibles.

Dans certains cas, on peut estimer qu'un soutien supplémentaire devrait être à portée de main ou à proximité si quelque chose tourne mal. Par exemple, une trousse de premiers soins doit être facilement disponible et les facilitateurs doivent savoir où chercher, si nécessaire, de l'aide médicale ou des premiers soins. Dans les programmes qui mettent les apprenants dans des situations stressantes afin de les préparer à un environnement extrême ou hostile, les facilitateurs doivent être conscients des signes de détresse psychologique et être capables d'extraire un apprenant d'une situation avant que son bien-être soit compromis. Ils doivent également savoir où référer les apprenants pour un soutien supplémentaire si nécessaire. Il est important que tout stress ressenti par les apprenants dans ce type de cours se situe dans des limites raisonnables de sorte qu'il contribue à une expérience d'apprentissage plutôt que de créer de la détresse ou un traumatisme, ou de déclencher des flashbacks.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Des évaluations des risques sont effectuées.	1. Politique de santé, de sécurité et de sûreté. 2. Couverture d'assurance appropriée.

<p>2. Des mesures visant à garantir la sécurité, la sûreté et le bien-être des apprenants sont mises en œuvre.</p>	<p>3. Désignation du personnel affecté à l'évaluation des risques.</p> <p>4. Dossiers d'évaluation des risques.</p> <p>5. Les mesures prises pour assurer la sécurité et le bien-être des apprenants sont documentées.</p> <p>6. Processus visant à assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être des apprenants, y compris leur présence en ligne.</p> <p>7. Publication d'une politique sur l'accès à Internet, son utilisation appropriée et la façon de rester en ligne en toute sécurité.</p> <p>8. La politique de santé et de sécurité comprend l'utilisation d'ordinateurs.</p> <p>9. Les activités de formation ont été conçues pour s'assurer qu'elles ne sont pas menaçantes.</p> <p>10. Les ressources font l'objet d'un contrôle de sécurité.</p> <p>11. Preuve que les emplacements ont été vérifiés pour s'assurer qu'ils sont sécurisés, sains et sécuritaires.</p>
--	--

## Annexes (outils et modèles)

<b>Action clé pertinente</b>	<b>Outil/Modèle</b>	<b>Numéro de l'annexe</b>
3.5	Exemples de suivi proportionnel	Annexe 6
3.7	Liste de contrôle pour assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être des apprenants	Annexe 7

## Autres ressources et informations relatives au Standard 3 : Mise en œuvre

Chambers, R., (2002), *Participatory Workshops: a sourcebook of 21 sets of ideas and activities*, (*Ateliers participatifs : un recueil de 21 séries d'idées et d'activités*), New York : Routledge

Hare, K., Reynolds, L., (2005), *The Trainer's Toolkit: bringing brain-friendly learning to life* (*La boîte à outils du formateur : donner vie à l'apprentissage par le cerveau*), Carmarthen : Crown House Publishing

Jackson, P. Z, (2001), *The Inspirational Trainer Making Your Training Flexible, Spontaneous and Creative* (*Le formateur inspirant : rendre votre formation flexible, spontanée et créative*), Londres : Kogan Page

Liste des ressources disponibles sur la sécurité et la sûreté :

<https://sites.google.com/site/ngosecurity/safety&securitymanuals>

Meier, D., (2000), *The Accelerated Learning Handbook : A Creative Guide to Designing and Delivering Faster, More Effective Training Programs* (*Le manuel d'apprentissage accéléré : un guide créatif pour concevoir et fournir des programmes de formation plus rapides et plus efficaces*), New York : McGraw-Hill Education

Race, P., Smith, B., (1996), *500 Tips for Trainers* (500 conseils pour les formateurs), New York : Routledge

RedR UK / Le cadre de compétences des formateurs de l'Institut Bioforce :

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/training-competency-framework.pdf>

Lingos, cours de coaching courts : <https://lingos.org/last-mile-learning/>

## Standard 4. Evaluation

**L'apprentissage est évalué par rapport aux objectifs d'apprentissage.**

### **Pourquoi ce Standard est-il important ?**

La valeur de l'évaluation est triple : avant tout, l'évaluation permet aux apprenants de savoir dans quelle mesure ils ont atteint les objectifs d'apprentissage et de mesurer leurs progrès, les aidant ainsi à gérer leur propre progression d'apprentissage. Deuxièmement, mesurer la réalisation des objectifs d'apprentissage permet aux prestataires de formation d'offrir une reconnaissance aux apprenants. Enfin, les mesures de la façon dont les apprenants atteignent les objectifs d'apprentissage fournissent des données utiles aux prestataires de formation pour évaluer les programmes de formation et améliorer le contrôle qualité.

Ce standard se concentre sur la mesure de l'acquisition de l'apprentissage, tandis que le suivi des progrès des apprenants est couvert par le Standard 3 : La mise œuvre et l'évaluation de la qualité des services de formation sont couvertes par le Standard 5 : Evaluation et responsabilité. Vous devez vous référer aux standards des prestataires d'évaluation si vous procédez à l'évaluation des compétences.

### **Conseils généraux**

L'évaluation de l'apprentissage doit être planifiée pendant la phase de conception afin qu'elle fasse partie intégrante du programme de formation. L'évaluation doit être conçue pour mesurer avec précision l'atteinte des objectifs d'apprentissage relatifs soit à un programme de formation complet, soit à une composante d'un programme, tel qu'un module ou une session.

Pour ce faire, vous aurez besoin d'outils et de méthodes d'évaluation et de procédures de correction normalisées.

Le but et la portée de l'évaluation doivent être définis lors de la conception du programme de formation, afin que le type ou les types d'évaluation approprié(s) puissent être sélectionnés. L'évaluation formative peut être un élément précieux du

processus d'apprentissage lorsqu'elle est intégrée dans le programme de formation, tandis que l'évaluation sommative de l'apprentissage permet aux apprenants de mesurer et de démontrer leurs progrès et aide les apprenants à s'auto-gérer et à s'auto-diriger.

Les évaluations peuvent être conçues pour mesurer les changements à court, moyen ou long terme des connaissances et des compétences acquises par l'apprenant, ainsi que la mesure dans laquelle il a été capable de les appliquer dans son environnement professionnel. Pour plus d'informations sur l'évaluation des compétences, voir les Standards relatifs aux prestataires d'évaluation.

Les apprenants et les organisations doivent savoir si, comment et pourquoi leur apprentissage est évalué, ceci signifie qu'ils doivent connaître à la fois la méthode et les critères à utiliser pour leur évaluation, ainsi que le but de celle-ci : c'est-à-dire si elle est sommative et permettra la reconnaissance, ou formative et fera partie du processus d'apprentissage. Il doit également être clair de ce que l'on fera de toute information sur les résultats de l'évaluation et si ces informations seront partagées avec des tiers.

## **Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé**

### **Action-clé 4.1 Mettre en place des évaluations de l'apprentissage**

Pour que l'évaluation soit proportionnée à l'apprentissage, les organisations doivent tenir compte de divers facteurs, notamment de la durée du programme de formation, la complexité des objectifs d'apprentissage et la valeur de la reconnaissance pour les apprenants et autres parties prenantes (comme l'employeur).

Par exemple, un simple test à choix multiple peut suffire à évaluer l'apprentissage après un cours de courte durée avec des objectifs d'apprentissage relativement simples, alors qu'une évaluation écrite plus détaillée peut être appropriée pour un programme de formation plus long avec de multiples résultats d'apprentissage. De même, de longs tests de connaissances avant et après le programme de formation peuvent être essentiels dans certains cas, mais peuvent également être considérés comme du temps précieux qu'il serait préférable de consacrer à la formation d'un autre scénario.

Vous devez prendre soin d'identifier l'impact négatif potentiel sur les apprenants, ainsi que l'impact positif potentiel, lors de la détermination de ce qu'est l'évaluation proportionnée pour un programme de formation. Par exemple, les tests formels peuvent mettre beaucoup de pression sur certains apprenants et si des résultats formels ne sont pas requis, l'auto-évaluation peut être une option plus appropriée. Dans tous les cas, il est important de s'assurer que toute évaluation est sensible aux besoins et au bien-être / aux meilleurs intérêts des apprenants.

L'évaluation participative de l'apprentissage peut prendre plusieurs formes, et le niveau de participation approprié variera en fonction du programme de formation et du contexte/

Les niveaux de participation peuvent varier, d'un processus hautement participatif dans lequel les apprenants sont impliqués dans la conception et de l'évaluation du programme dès le départ, influençant les décisions sur ce qui sera évalué et comment, vers des niveaux plus modérés d'engagement, où les apprenants peuvent choisir une activité ou une tâche parmi une gamme de tâches d'évaluation préétablies, jusqu'à des niveaux bas, où la pleine participation des apprenants peut consister à compléter un court test d'évaluation. Quelle que soit l'approche choisie, cette décision doit être prise au stade de la conception et planifiée, en conséquence, dans le cadre de la planification globale et de la mise en œuvre du programme de formation.

Fournir des outils permettant aux apprenants de faire des autoévaluations périodiques peut également aider les apprenants à évaluer activement leur propre apprentissage.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. L'évaluation est proportionnée et participative.	1. Politique d'évaluation (pour inclure, le cas échéant, les apprenants à distance). 2. Les programmes d'évaluation tiennent compte des objectifs, de la durée du programme de formation 3. Documents d'évaluation. 4. Procès-verbaux des réunions qui discutent de l'ampleur de l'évaluation requise. 5. Le plan de conception. (Renvoi à 2.9).

	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Dossiers d'observation.</li><li>7. Commentaires des apprenants et du personnel (p. ex. questionnaires, sondages, groupes de discussion, réunions).</li><li>8. Programmes d'évaluation.</li><li>9. Processus d'évaluation qui est proportionné et participatif.</li><li>10. Fonctions dévolues à l'évaluation.</li></ol>
--	--

#### Action-clé 4.2 Effectuer des évaluations de manière équitable et cohérente

Pour que les évaluations mesurent avec précision l'atteinte des objectifs d'apprentissage, les apprenants doivent être évalués de manière équitable et cohérente, ce qui signifie que l'évaluation doit toujours utiliser les mêmes critères et procédures.

Lorsque les évaluations sont répétées à plusieurs reprises, vous devez élaborer un processus d'évaluation, y compris :

- des outils et méthodes d'évaluation standardisés ;
- un guide décrivant les procédures d'évaluation si l'évaluation doit être effectuée en personne ;
- des procédures de marquage et un système de classement normalisés ;
- un mécanisme pour modérer le travail des marqueurs/évaluateurs afin de s'assurer qu'ils prennent des décisions standardisées ; et
- un mécanisme de partage des résultats de l'évaluation avec les apprenants (voir l'action-clé 4.3 pour plus de détails)

Lors de l'élaboration d'outils et de procédures d'évaluation normalisés, il convient d'inclure et d'appliquer de manière cohérente des orientations sur la manière de les appliquer aux personnes ayant des besoins de formation spécifiques qui, autrement, pourraient être désavantagées.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. L'évaluation utilise les mêmes critères et procédures pour tous ceux qui sont évalués.</p> <p>2. Les processus comprennent des méthodes visant à assurer l'uniformité et l'équité.</p> <p>3. Les dossiers d'évaluation vérifiables montrent que l'évaluation est juste et cohérente.</p>	<p>1. Politique d'évaluation.</p> <p>2. Formation et exercices de normalisation pour les évaluateurs.</p> <p>3. Outils d'évaluation standardisés.</p> <p>4. Processus de vérification de l'équité et de la cohérence de l'évaluation (p. ex. marquage croisé, évaluation d'équipe, normalisation, schémas de notation).</p> <p>5. Cartographie des décisions d'évaluation pour comparer les différentes évaluations du personnel de mise en œuvre.</p> <p>6. Exercices pour comparer les différentes sessions de mise en œuvre (par exemple, d'une année sur l'autre).</p> <p>7. L'identification des apprenants à distance est confirmée avant, pendant et après l'évaluation.</p> <p>8. Dossiers d'évaluation.</p>

#### Action-clé 4.3 Partager les résultats de l'évaluation avec les apprenants

Un mécanisme normalisé de partage des résultats de l'évaluation avec les apprenants doit être mis en place. Tous les apprenants qui terminent une évaluation doivent être informés des résultats. Ceci peut se faire en personne, en face à face ou à distance par lettre ou par email, ou de manière électronique par un système automatisé. Dans tout les cas, la communication des résultats doit être

- Effectué dans un délai convenable : un délai établi où tous les apprenants d'un groupe reçoivent leurs résultats en même temps ;
- Cohérente : tous les apprenants sont informés des résultats de la même manière ;

- Sensible : les apprenants peuvent être stressés par leurs performances ou mécontents des résultats. Les résultats ne doivent pas être partagés publiquement à moins que cela n'ait été convenu à l'avance ;
- Constructive : elle doit aider les apprenants à comprendre et à interpréter les résultats de leur évaluation afin d'en tirer profit (voir les informations complémentaires dans l'action-clé 4.1)

Une composante essentielle de l'évaluation participative consiste à aider les apprenants à comprendre et à interpréter les résultats de leur évaluation afin que cette information leur soit utile, à reconnaître leurs progrès, à identifier les prochains domaines d'apprentissage et à réfléchir à la manière dont ils peuvent appliquer leur formation pour contribuer positivement dans des situations humanitaires. Le cas échéant, la communication des résultats de l'évaluation doit également contenir des informations sur les parcours de formation connexes, des recommandations pour les futures actions et orientations, ainsi que les prochaines étapes possibles pour l'apprenant.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. La preuve que les résultats de l'évaluation sont communiqués aux apprenants est disponible en cas de vérification.	1. Les méthodes de partage des résultats d'évaluation sont documentées, appropriées et limitées dans le temps (p. ex. par email, lettre, entretien/réunion). 2. Les coordonnées des apprenants sont exactes et vérifiées. 3. Un personnel désigné est responsables de la communication des résultats de l'évaluation. 4. Entretiens avec les apprenants. 5. Les itinéraires de progression sont clairement indiqués aux apprenants. 6. Dossiers de résultats d'évaluation.

#### Action-clé 4.4 S'il y a lieu, fournir une reconnaissance formelle de la formation

La reconnaissance formelle de la formation peut être fournie par le biais de rapports, de certificats ou de badges. Vous devez décider de la forme de reconnaissance la plus appropriée et la plus valorisée dans votre contexte opérationnel.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Il existe un processus pour déterminer si une reconnaissance formelle de la formation est nécessaire.</li><li>2. Une reconnaissance de la formation précise, sûre et vérifiable est délivrée aux apprenants.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Processus de reconnaissance formelle de la formation.</li><li>2. Processus permettant de vérifier que la reconnaissance de la formation n'est accordée que lorsqu'elle est acquise.</li><li>3. Processus vérifiable pour la délivrance d'une reconnaissance officielle de la formation.</li><li>4. Processus de sécurité pour garantir que la reconnaissance formelle est délivrée aux véritables apprenants et ne peut pas être copiée frauduleusement.</li><li>5. Communications à destination et en provenance des parties prenantes.</li><li>6. Documents de reconnaissance formelle.</li><li>7. Recherche sectorielle.</li><li>8. Rôle désigné pour être responsable de la reconnaissance officielle de la formation.</li><li>9. Procès-verbaux de réunions pour discuter et déterminer si une reconnaissance formelle de la formation est nécessaire.</li></ol>

#### Action-clé 4.5 Enregistrer les résultats basés sur des preuves

Des feuilles de notation ou d'autres modèles peuvent être utilisés pour documenter les résultats des évaluations. Ces résultats doivent être conservés conformément à la

politique et aux exigences de l'organisation en matière de suivi et d'évaluation, d'assurance qualité ou de rapports. Voir les annexes pour des exemples de modèles.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Les résultats de l'évaluation sont vérifiables et fondés sur les preuves de formation des apprenants.	1. Politique de conservation des dossiers. 2. Dossiers d'évaluation des apprenants. 3. Des preuves à l'appui des résultats sont disponibles en cas de vérification (par exemple, les portfolios, l'observation par les évaluateurs des présentations ou des jeux de rôles, les résultats de tests/examens). 4. Documentation appropriée (p. ex. tableurs, fichiers électroniques, résumés de portfolio). 5. Feuilles de notation ou autres formulaires d'enregistrement d'évaluation.

## Annexes (outils et modèles)

Action clé pertinente	Outil/Modèle	Numéro de l'annexe
4.5	Modèle de feuille de notation pour l'évaluation de l'apprentissage	Annexe 8

## Autres ressources et informations relatives au Standard 4 : Évaluation

Russ, C., Walker, C, (2010), Professionalising the Humanitarian Sector : A Scoping Study (Professionnaliser le secteur humanitaire : une étude exploratoire), ELRHA

Hpass badges, voir [www.hpass.org](http://www.hpass.org)

HPass, (2018) The Assessment Provider Handbook (Le manuel du prestataire d'évaluation)

James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick, (2016), Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation (Les quatre niveaux d'évaluation de la formation par Kirkpatrick), ATD Press

## **Standard 5. Evaluation et responsabilité**

**La qualité des services de formation est maintenue et améliorée.**

### **Pourquoi ce Standard est-il important ?**

Des processus d'évaluation et de responsabilisation efficaces garantissent que les programmes de formation répondent aux besoins des apprenants et des organisations clientes.

Les processus qui mesurent systématiquement la qualité des services offerts et alimentent un cycle continu d'examen et d'amélioration garantissent que les services de formation fournis sont pertinents, appropriés et axés sur des besoins.

La responsabilité envers les apprenants est une composante essentielle de la qualité. Vous devez avoir mis en place des mécanismes ainsi que du personnel désigné pour susciter et répondre aux commentaires et plaintes des apprenants et des organisations clientes.

### **Conseils généraux**

Avoir des politiques et des processus en place pour assurer la qualité constante de vos services. Cette qualité doit être maintenue et améliorée grâce à un suivi et à des évaluations.

Vous pouvez également vous engager dans une certification de qualité. Le manuel de la qualité (voir Autres ressources), y compris l'outil d'auto-évaluation et les conseils pour la certification de la qualité, est un guide utile sur l'assurance qualité.

Ce chapitre couvre uniquement le suivi et l'évaluation des services de formation. Voir le Standard 3 : Mise en œuvre pour plus d'informations sur le suivi des progrès des apprenants.

## **Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé**

### **Action-clé 5.1 Concevoir et mettre en place des méthodes de suivi et d'évaluation des services de formation**

Le suivi et l'évaluation sont deux outils puissants pour gérer la qualité des services de formation. Ce sont des composants complémentaires qui font partie d'un système d'assurance qualité robuste, et chacun a une fonction différente en matière de qualité. Les principales différences sont les suivantes :

- Le suivi est un processus continu visant à mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats prévus. Le suivi vous permet de vérifier si les services sont fournis comme prévu et d'identifier les tendances ou problèmes émergents.
- L'évaluation est effectuée périodiquement, ou à des moments déterminés dans le temps, habituellement à la fin de la mise en œuvre des services, et vise à évaluer les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus.

Le suivi et l'évaluation vous permettent de recueillir des avis sur différents aspects de vos programmes de formation et de vos services généraux. Ces informations peuvent être utilisées pour contrôler la qualité et identifier les axes d'améliorations.

Le suivi et l'évaluation participatifs peut prendre plusieurs formes, et le niveau de participation approprié variera en fonction du programme de formation et du contexte. Au minimum, les membres du personnel interne et les utilisateurs des services de formation doivent avoir une possibilité de fournir des commentaires. Pour une approche fortement participative du suivi et de l'évaluation, le personnel et les apprenants doivent être impliqués dans la conception des mécanismes et outils de suivi et d'évaluation, y compris dans la prise de décisions de ce qui sera suivi et évalué.

Le temps et les ressources alloués au suivi et à l'évaluation doivent être proportionnels à la taille et à la portée du prestataire de formation et aux services fournis. Les prestataires de formation doivent établir des mécanismes systématiques, mais simples, rapides et participatifs pour suivre les progrès et évaluer la qualité et l'efficacité de leurs services. Une attention toute particulière doit être accordée au temps consacré par le personnel et les apprenants aux activités de suivi et d'évaluation, ainsi qu'aux données réellement nécessaires et à la manière dont elles

seront utilisées. De manière générale, ne collectez pas de données que vous n'utiliserez pas. Les lois locales de protection des données doivent être respectées lors de la collecte, du stockage et de l'utilisation des données. Voir les actions-clés 8.2 et 8.3 dans le Standard 8 : Administration.

Un suivi et une évaluation efficaces sélectionnent des méthodes et des outils adaptés au contexte, en combinant des données qualitatives et quantitatives, le cas échéant. Différentes approches et outils conviennent à différents objectifs de performance, de formation et de responsabilisation. Diverses méthodes peuvent être utilisées, notamment des évaluations d'impact participatives et des exercices d'écoute, des outils d'assurance qualité, des audits et des exercices internes d'apprentissage et de réflexion.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Un processus de conception de suivi participatif et proportionné des services de formation est documenté et implémenté.</p> <p>2. Un système d'implémentation d'évaluation participative et proportionnée des services de formation est opérationnel.</p>	<p>1. Politique de suivi et d'évaluation.</p> <p>2. Processus de conception documenté (renvoi à Conception L2).</p> <p>3. Un processus de suivi et d'évaluation documenté qui inclut la participation des parties prenantes concernées.</p> <p>4. Des méthodes et des outils adaptés au contexte sont utilisés (notamment des évaluations d'impact participatives et des exercices d'écoute, des outils d'assurance qualité, des audits et des exercices internes d'apprentissage et de réflexion).</p> <p>5. Les résultats du suivi et de l'évaluation sont documentés (par exemple rapports, tableaux).</p> <p>6. Procès-verbaux des réunions régulières de suivi et d'évaluation.</p> <p>7. Un cycle de qualité actif et rapide.</p> <p>8. Commentaires des apprenants.</p> <p>9. Commentaires du personnel.</p> <p>10. Preuve documentaire (par exemple, des fichiers électroniques) que l'évaluation des apprenants à</p>

	distance a été enregistrée et mise en œuvre. 11. Entretiens avec le personnel. 12. Conformité aux exigences locales en matière de protection des données. 13. Rôle désigné avec responsabilité du suivi et de l'évaluation.
--	--

### Action-clé 5.2 Utiliser des méthodes transparentes et accessibles pour recevoir et donner des commentaires ouverts

Les mécanismes de commentaires doivent être accessibles et simples, et tous les apprenants doivent être encouragés à partager leurs commentaires sur leur expérience concernant les services qu'ils ont utilisés. Pour plus d'informations sur les communications accessibles, voir le Standard 7 : Communication.

Les commentaires sont souvent suscités par le suivi et l'évaluation, mais parfois ils sont générés spontanément ou en dehors des activités de suivi et d'évaluation. Dans les deux cas, vous devez avoir un mécanisme en place pour enregistrer les commentaires et les utiliser pour guider les révisions de vos services.

Le fait d'être ouvert et transparent sur les résultats du suivi augmente la responsabilité du prestataire de formation envers les apprenants et les organisations clientes. La gestion des attentes est importante, car les apprenants, les organisations clientes ou le personnel peuvent croire que leurs commentaires aboutiront automatiquement au résultat souhaité. Veillez à être honnête et transparent sur la façon dont les commentaires seront utilisés pour éviter de générer de la frustration et de la déception.

La clarté quant à l'utilisation prévue et aux utilisateurs des données doit déterminer ce qui est recueilli et la manière dont elles sont présentées. Les données doivent être présentées dans un format court et accessible qui facilite le partage et la prise de décision.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Des mécanismes de commentaires bidirectionnels existent, sont accessibles et utilisés.</p> <p>2. Dossiers prouvant que les commentaires sont ouverts.</p>	<p>1. Politique de retour.</p> <p>2. Processus pour donner et recevoir des commentaires ouverts avec les parties prenantes concernées.</p> <p>3. Processus de commentaires pour guider les révisions et la prise de décision.</p> <p>4. Communications qui informent les parties intéressées sur la manière de donner leur avis (par exemple, affiches, manuels, fiches d'information, site Web, emails, documents d'évaluation).</p> <p>5. Les résultats des commentaires sont documentés.</p> <p>6. Entretiens avec les apprenants.</p>

### Action-clé 5.3 Enregistrer et traiter les préoccupations et les plaintes

Les mécanismes de plainte doivent être sûrs et accessibles aux apprenants, avec un personnel désigné disponible pour traiter les problèmes ou les plaintes. Le processus de plainte doit être clairement expliqué au personnel, aux apprenants et aux organisations clientes. Des mécanismes sont nécessaires pour les informations sensibles (la corruption, l'exploitation et les abus sexuels, l'inconduite grossière où la confidentialité est au centre des préoccupations) et les informations non sensibles (par exemple les défis liés à l'utilisation des critères de sélection, où la transparence est la priorité). Les informations relatives aux plaintes doivent rester confidentielles, quelle que soit leur sensibilité, et les mécanismes de traitement des plaintes doivent garantir la confidentialité des informations sur les plaintes. Les informations enregistrées ne doivent être stockées que le temps nécessaire.

Toutes les plaintes doivent faire l'objet d'un accusé de réception et le plaignant doit être informé du moment où il peut s'attendre à recevoir une réponse. Une réponse doit être donnée dans les limites de délais prescrits et un registre de toutes les plaintes

déposées doit être tenu, il doit comporter le délai de la réponse, la réponse donnée et la manière dont la plainte a été résolue : par exemple, si le plaignant a accepté la réponse, si des mesures de suivi ont été prises ou si des recommandations ont été faites pour modifier la politique ou les processus de l'organisation. Ces dossiers et recommandations doivent être examinés régulièrement afin de guider les changements et d'apporter des améliorations, tel que décrit dans l'action-clé 5.4. Le droit d'appel doit également être intégré dans les mécanismes de plainte.

La mise en place d'une procédure de règlement des griefs et d'une politique de dénonciation permet au personnel d'enregistrer les plaintes ou les préoccupations concernant les mauvaises pratiques ou la conduite des collègues.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Un processus de préoccupations et de plaintes existe, est communiqué et utilisé.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une politique de préoccupations/plaintes communiquée.</li> <li>2. Droit d'appel intégré à la politique et aux procédures.</li> <li>3. Politique et procédure de dénonciation.</li> <li>4. Personnel désigné pour traiter les préoccupations et les plaintes.</li> <li>5. Processus de plaintes/préoccupations échelonné et limité dans le temps.</li> <li>6. Système permettant de conserver la confidentialité.</li> <li>7. Communications permettant de sensibiliser les personnes sur le dépôt de plaintes ou de préoccupations.</li> <li>8. Piste de vérification pour montrer les résolutions des plaintes et des préoccupations.</li> <li>9. Registre des résultats des préoccupations et des plaintes qui alimentent la révision.</li> <li>10. Entretiens avec le personnel et les apprenants.</li> </ol>

## Action-clé 5.4 Utiliser les enseignements tirés et les meilleures pratiques pour guider le changement, encourager l'amélioration continue et s'assurer que les services de formation restent adéquats aux objectifs visés

Vous devez avoir mis en place une politique pour le processus de contrôle de la qualité. Les systèmes de contrôle de qualité spécifiques appropriés varient en termes d'échelle et de portée en fonction des services de formation fournis, mais ils incluent au moins :

- Du contenu et une méthodologie : Pour s'assurer que le contenu de formation et les activités pratiques restent à jour et adaptés aux besoins, un examen périodique du contenu doit être effectué par un personnel dûment qualifié.
- Une mise en œuvre de services : les résultats du suivi et des évaluations réalisés par les apprenants peuvent fournir des informations utiles concernant la qualité de la mise en œuvre des services. Un examen régulier des résultats du suivi et des évaluations, ainsi que des plaintes ou autres commentaires reçus, peuvent permettre d'identifier les points d'amélioration des services. Les enseignements tirés et les meilleures pratiques tirées des examens internes et des évaluations peuvent également contribuer à améliorer les politiques, les systèmes et les procédures.

Les recommandations pour l'amélioration de services doivent être enregistrées, en précisant si des actions de suivi ont été convenues, y compris les délais. Des mécanismes doivent être mis en place pour suivre si les recommandations sont mises en œuvre ainsi que pour évaluer si les améliorations attendues ont été réalisées dans le service.

Le suivi des performances et « l'évaluation en temps réel » peuvent également être effectués périodiquement, entraînant ainsi des changements immédiats dans les politiques et les pratiques. Les évaluations sont généralement effectuées par des évaluateurs externes indépendants, mais les membres internes du personnel peuvent également évaluer un service à condition d'adopter une approche objective.

Le suivi doit vérifier périodiquement si les services de formation continuent d'être adaptés aux besoins des apprenants. Les constatations doivent mener à des révisions des services, le cas échéant.

Medidas de calidad	Indicadores de calidad
<p>1. Un cycle de qualité est en place, il permet une amélioration continue et démontre que les services de formation restent adaptés aux objectifs.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processus pour recueillir les enseignements tirés.</li> <li>2. Processus permettant d'identifier et d'utiliser les meilleures pratiques (par exemple, commentaires des apprenants et du personnel, comptes rendus des réunions, emails, dossiers d'observation).</li> <li>3. Processus pour utiliser les enseignements tirés et les meilleures pratiques.</li> <li>4. Processus de suivi des performances.</li> <li>5. Preuve que des améliorations ont été apportées suite aux enseignements tirés et aux meilleures pratiques (par exemple, conception du programme, changement dans la mise en œuvre du programme).</li> <li>6. Commentaires des apprenants et du personnel.</li> <li>7. Processus de cycle de qualité documenté.</li> <li>8. Personnel nommé responsable de la qualité.</li> <li>9. Politique d'assurance qualité.</li> <li>10. Procès-verbaux de réunions, e-mails, dossiers d'observation.</li> <li>11. Changement documenté dans la mise en œuvre du programme.</li> </ol>

## Autres ressources et informations relatives au Standard 5 : Evaluation et responsabilité

CDA (2015) « The Listening Program » (Le programme d'écoute) :

<http://cdacollaborative.org/cdaproject/the-listening-project/>

CHS Alliance, Project Sphere et Groupe URD (2015) « CHS Guidance Notes and Indicators » (Notes d'orientation et indicateurs du SHC), en particulier les engagements 5 et 7 :  
<https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS-Guidance-Notes-and-Indicators.pdf>

Danish Refugee Council (2008) « Complaints Mechanism Handbook »(Manuel du mécanisme de traitement des plaintes) :  
<http://www.alnap.org/resource/8762>

IASC Task force on PSEA (2009) « Guidelines on Setting Up a Community Based Complaints Mechanism Regarding Sexual Exploitation and Abuse by UN and non-UN Personnel »(Lignes directrices sur la mise en place d'un mécanisme communautaire de traitement des plaintes concernant l'exploitation et les abus sexuels par du personnel des membres et non-membres de l'ONU) :  
[www.pseataaskforce.org/uploads/tools/1351822689.pdf](http://www.pseataaskforce.org/uploads/tools/1351822689.pdf)

Save the Children (2013) « Putting Accountability into Practice » (Mettre la responsabilité en pratique) :  
<http://resourcecentre.savethechildren.se/library/programme-accountability-guidance-pack-save-children-resource>

HPass (2018) Manuel de la qualité

## Standard 6. Ressources

### Les ressources sont suffisantes et appropriées

#### Pourquoi ce Standard est-il important ?

Vous devez vous assurer de disposer de ressources adéquates pour fournir vos services. Les ressources, en particulier les ressources humaines et matérielles, constituent souvent la plus grande proportion du budget et doivent donc être gérées avec soin. Les actions du personnel sont à la base d'un service de formation efficace. Le personnel doit être soigneusement soutenu afin qu'il produise les meilleurs résultats pour les apprenants.

#### Conseils généraux

Dans le présent standard, le terme ressources concerne les ressources humaines, physiques, numériques et financières. Les ressources humaines couvrent le personnel et les sous-traitants qui soutiennent tous les aspects de la conception, de la mise en œuvre, de l'évaluation et de l'administration de l'implémentation des programmes de formation. Les ressources matérielles couvrent les consommables, les biens, l'équipement, les supports de formation et tous les environnements physiques. Les ressources numériques comprennent des bases de données en ligne, des bibliothèques de ressources ou des plateformes de formation par exemple.

#### Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé

##### Action-clé 6.1 Identifier les ressources nécessaires pour concevoir et fournir des programmes de formation efficaces

Identifiez les ressources requises en évaluant vos capacités de ressources actuelles par rapport à vos objectifs stratégiques. Sur la base de cette analyse, une liste claire des ressources requises doit être établie et planifiée.

Les ressources de formation comprennent toutes les ressources physiques, numériques et humaines nécessaires pour offrir des programmes de formation efficaces. Vos plans doivent tenir compte du bon nombre d'employés du personnel avec les bonnes compétences au bon endroit au bon moment.

La création de descriptions de postes permet de s'assurer que des membres du personnel compétents sont recrutés et répondent aux besoins de formation. Les descriptions de poste peuvent être complétées par une documentation des responsabilités à l'aide d'un outil tel qu'un diagramme RACI (Responsible, Accountable, Consulted and Informed) qui indique qui est responsable, qui doit être consulté et qui doit être informé dans le cadre d'un programme ou d'un événement de formation. Voir les annexes pour un exemple de diagramme RACI.

Les plans doivent inclure toutes les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les programmes de formation. Par exemple, au stade de la conception, considérez : les bibliothèque physique ou numérique de ressources nécessaires pour les sujets ainsi que les cadres de compétences et les logiciels. Au stade de la mise en œuvre, examinez quels sont les lieux d'entraînement physique, les fournitures, le matériel et les systèmes de suivi administratif dont vous avez besoin

Les plans de ressources doivent également inclure les ressources nécessaires pour exécuter des fonctions telles que les ressources humaines, la gestion financière et la logistique.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour dispenser des programmes de formation efficaces tels que conçus, sont identifiées (renvoi à 2.2, 2.8 et 2.9).</p>	<p>1. Réunions avec le personnel pour déterminer les ressources requises.                  2. Liste des ressources requises par programme.                  3. Justification de l'utilisation des ressources.                  4. Décisions documentées concernant l'utilisation des ressources.                  5. Listes de ressources humaines et physiques pour chaque programme de formation.                  6. Descriptions de poste / spécifications de la</p>

	personne. 7. Diagrammes RACI.
--	----------------------------------

## Action-clé 6.2 Mettre en place des procédures pour obtenir, maintenir et gérer suffisamment de ressources appropriées

Gestion des ressources humaines : Des pratiques de recrutement, de sélection et d'embauche rigoureuses peuvent aider à s'assurer que les membres du personnel possèdent les compétences requises (les connaissances, les compétences, les attitudes et les comportements) nécessaires pour remplir leurs rôles. Demander à des animateurs potentiels d'animer une première séance de formation est une manière d'évaluer leur pertinence.

Gestion des ressources physiques : La mise en place de politiques et de procédures d'approvisionnement solides permet de gérer les ressources de manière efficace et précise. Les principaux risques qui nécessitent des compétences et des systèmes spécifiques sont l'approvisionnement et la gestion des stocks. Les documents comptables doivent satisfaire aux standards nationaux acceptés et doivent être appliqués systématiquement au sein de votre organisation. Dans la mesure du possible, des politiques d'achats écologiques peuvent contribuer à éviter des effets environnementaux négatifs involontaires. (par exemple, une utilisation excessive de papier). Les articles achetés qui ont une valeur élevée doivent être identifiés avec un numéro d'inventaire et enregistrés dans un registre d'actifs : il peut s'agir d'articles tels que des véhicules à utiliser lors de simulations, du matériel de démonstration tel qu'un générateur pour un cours de logistique, ou encore du matériel informatique. Les articles consommables qui doivent être remplacés périodiquement doivent également faire l'objet d'un suivi. Ces articles peuvent inclure : des trousseaux d'analyse et de mesure de l'eau pour un cours sur l'eau, des cours d'assainissement et d'hygiène (WASH), ou des exemples d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi (comme Plumpy'nut) pour les cours de nutrition.

Il est également important que les articles soient stockés de manière sûre, sécurisée et appropriée. Ceci est particulièrement important pour bon nombre d'articles qui peuvent être utilisés dans le cadre de la formation en matière de sécurité, comme les armes et les explosifs. Ceux-ci doivent être stockés : dans un endroit sûr, inaccessible au personnel non autorisé; dans une armoire ou un conteneur qui garantira qu'ils ne

se dégradent pas, dans un endroit éloigné du personnel ou des apprenants en cas d'explosion accidentelle, d'une manière conforme aux lois locales (par exemple, il peut être nécessaire d'enregistrer l'équipement auprès de la police).

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Les procédures d'achat montrent que les ressources (humaines et physiques) appropriées sont obtenues, entretenues et gérées.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politique d'approvisionnement.</li> <li>2. Piste d'audit pour l'acquisition des ressources requises.</li> <li>3. Politique de maintenance et de remplacement des ressources.</li> <li>4. Politique de gestion et de renouvellement des ressources.</li> <li>5. Documents comptables.</li> <li>6. Dossiers de biens (pour inclure le détail de l'emplacement et le stockage sécurisé).</li> <li>7. Respect des lois locales.</li> <li>8. Personnel nommé responsable de l'approvisionnement et du renouvellement des ressources.</li> <li>9. Suivi des ressources pour assurer la suffisance, la pertinence et la sécurité.</li> <li>10. Preuve que les ressources sont appropriées pour tout apprenant en ligne ou à distance (par exemple, les commentaires du personnel et des candidats, les taux d'achèvement d'évaluation).</li> <li>11. Entretiens avec le personnel.</li> <li>12. Politiques en ressources humaines.</li> <li>13. Processus d'approvisionnement.</li> <li>14. Registre des ressources suffisantes et appropriées.</li> </ol>

### Action-clé 6.3 Veiller à ce qu'un personnel compétent et approprié soit disponible pour concevoir et mettre en œuvre les programmes de formation

Le maintien d'un nombre suffisant d'employés pour mettre en œuvre les programmes de formation peut nécessiter la création et la tenue à jour d'une liste ou d'une base de données de personnes pouvant être appelées ayant des profils divers et une expérience pertinente. Les plans d'organisation doivent prendre en compte la façon dont ils vont répondre aux pics de demande de personnel qualifié.

Un taux de roulement élevé du personnel peut nuire à la qualité et à la continuité du programme et doit être pris en compte pour en comprendre les causes afin que toute situation puisse être atténuée.

La compétence et la pertinence du personnel doivent faire l'objet d'un suivi proactif au moyen de systèmes de gestion des performances et tenir compte des commentaires des membres du personnel, des candidats et des organisations clientes. Les examens de gestion de la performance doivent être conçus de manière à indiquer les niveaux de compétence en fonction des connaissances, compétences, comportements et attitudes décrits dans les descriptions de poste. Les personnes qui facilitent les programmes de formation doivent être soutenus avec des observations régulières et des séances de commentaires.

Vous devez vous assurer que les facilitateurs sont dûment qualifiés et approuvés pour entreprendre des activités de formation, ceci peut se faire en interne ou en externe. Certains prestataires offrent aux facilitateurs une formation ou une orientation interne, mais ils demandent aux facilitateurs d'être qualifiés avant d'être recrutés.

Les lacunes dans les capacités des membres du personnel nouveaux ou existants doivent être reconnues et un plan à court ou moyen terme doit être mis en place pour combler ces lacunes avec l'aide des indicateurs SMART pour en évaluer l'impact.

Les membres du personnel peuvent avoir besoin de développer leurs propres compétences pour maintenir leurs connaissances à jour et pour répondre aux demandes en évolution de l'action humanitaire. Les compétences en construction peuvent prendre la forme d'une formation professionnelle, d'un encadrement par les pairs, d'un jumelage, d'échanges, de tutorat, d'une formation en ligne, de programmes

de formation ou d'autres moyens (pour plus d'informations, voir Autres ressources). Chaque membre du personnel doit avoir un programme de développement continu.

La pertinence des besoins en personnel doit prendre en compte les questions de genre, par exemple, vous pourriez avoir besoin de facilitatrices en raison des normes et des préférences culturelles.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les niveaux de dotation sont suivis et enregistrés.</li> <li>2. Il y a suffisamment de personnel compétent et adéquat pour concevoir des programmes de formation.</li> <li>3. Le personnel est suffisant, compétent et adéquat pour dispenser les programmes de formation.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procès-verbaux des réunions de gestion avec les points de l'ordre du jour pour montrer que le nombre et les compétences du personnel sont contrôlés.</li> <li>2. Détermination du rôle du personnel ayant la responsabilité de la dotation en personnel.</li> <li>3. Une liste ou une base de données du personnel disponible.</li> <li>4. Données sur la gestion du rendement.</li> <li>5. Politique de recrutement.</li> <li>6. Organigramme de l'organisation avec l'étendue des contrôles et des rôles appropriés.</li> <li>7. Dossiers d'observation.</li> <li>8. Registres du roulement du personnel.</li> <li>9. Calendrier des disponibilités du personnel.</li> <li>10. Le ratio personnel/apprenant est connu et fixé à un niveau approprié.</li> <li>11. Entretiens avec le personnel.</li> <li>12. Dossiers de développement professionnel continu.</li> <li>13. Processus de vérification des qualifications et de l'expérience du personnel potentiel.</li> <li>14. Descriptions de postes.</li> </ol>

## Action-clé 6.4 Traiter le personnel de manière équitable et ouverte et ne pas faire de discrimination à leur rencontre

Le traitement du personnel aura un impact fort sur votre performance globale. Les membres du personnel doivent se sentir informés et soutenus en tout temps. Le style et la complexité des politiques et procédures concernant le personnel dépendront de votre taille et du contexte en tant que prestataire de services de formation. Toutefois, le personnel doit participer à l'élaboration et à l'examen des politiques, dans la mesure du possible, afin de s'assurer que leurs points de vue sont représentés. Un manuel du personnel facilite la connaissance et la consultation sur les politiques. Les politiques doivent inclure par exemple : la politique de recrutement ; les dénonciations, les griefs et les politiques disciplinaires ; la politique de diversité et d'inclusion ; les politiques de maternité, de paternité et de garde d'enfants. Tous les membres du personnel doivent se voir attribuer des contrats qui énoncent clairement les attentes, les responsabilités et les conditions d'emploi

Pour assurer l'équité, le recrutement doit être ouvert et compréhensible pour tout le personnel et les candidats. Une telle transparence inclut le développement et le partage de descriptions de poste actualisées et pertinentes pour chaque poste et il est essentiel d'établir des équipes diverses et compétentes. Les équipes existantes peuvent, si nécessaire, accroître leur pertinence et leur diversité grâce à de nouveaux recrutements. L'expansion rapide du personnel peut conduire au recrutement de membres d'équipe inexpérimentés qui devront être soutenus par du personnel expérimenté.

Le traitement de tous les membres du personnel d'une manière non discriminatoire implique l'établissement de politiques et / ou de codes qui définissent un comportement acceptable et d'obtenir l'accord des membres du personnel pour le suivre. Aucun membre du personnel, dans la prestation de services, ne doit être victime d'abus, de corruption ou d'exploitation sexuelle. Pour renforcer cela, il est important que le personnel soit invité à signer un code de conduite. Ceci peut être créé spécifiquement pour l'organisation ou peut être tiré des codes de conduite existants sur des sujets spécifiques tels que l'exploitation sexuelle ou les abus sexuels comme ceux utilisés par les forces de maintien de la paix ou certaines ONG et des codes de conduite éthiques plus larges tels que le Code de Conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des ONG pour

les secours en cas de catastrophe. Une politique de sauvegarde peut également être utile, surtout si vous travaillez fréquemment avec des personnes vulnérables.

Un mécanisme de réclamations doit être en place et accessible au personnel.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Les preuves et les politiques existent et sont mises en œuvre.</p> <p>2. Le personnel est traité de manière équitable, transparente et non discriminatoire.</p> <p>3. Un membre du personnel connaît et applique la législation du travail locale.</p>	<p>1. Ouverture des processus de ressources humaines.</p> <p>2. Code de conduite.</p> <p>3. Contrats du personnel.</p> <p>4. Des descriptions de postes partagées.</p> <p>5. Politiques et procédures concernant le personnel à inclure ;</p> <p>a) la politique de recrutement ;</p> <p>b) la politique de dénonciation,</p> <p>c) les politiques en matière de griefs et de discipline ;</p> <p>d) la politique de diversité / d'inclusion ;</p> <p>e) les politiques de maternité, de paternité et de garde d'enfants.</p> <p>6. Le manuel du personnel.</p> <p>7. Communications au personnel (par exemple : contrats, égalité des chances / politique non discriminatoire).</p> <p>8. Commentaires du personnel (par exemple : documents sur le processus d'évaluation, questionnaires, sondages, plaintes / préoccupations).</p> <p>9. Le personnel identifié a connaissance du droit du travail local à jour.</p> <p>10. Entretiens avec le personnel.</p>

## Action-clé 6.5 Mettre en place des mesures raisonnables pour s'assurer que les membres du personnel sont en sécurité et que leur bien-être est protégé

L'action humanitaire se déroule dans un large éventail de contextes et, par conséquent, les mesures organisationnelles visant à assurer la sûreté, la sécurité et le bien-être dépendront de l'environnement opérationnel.

Votre devoir de diligence envers les membres du personnel comprend des actions pour favoriser le bien-être et éviter l'épuisement, les blessures ou la maladie. Vous pouvez bénéficier d'une politique de devoir de diligence. Les managers ont la responsabilité de s'assurer que les membres du personnel sont conscients des risques auxquels ils sont exposés et savent comment agir en conséquence. Vous avez la responsabilité de mener des évaluations des risques qui prennent en compte les dangers, les vulnérabilités et les risques de l'environnement et de prendre des mesures pour réduire ces risques. Assurez-vous également d'avoir la couverture d'assurance appropriée aux activités que vous entreprenez.

Exemple 1 : Dans une zone sismique, il est recommandé d'évaluer les bâtiments pour les risques structurels et non structurels et de prendre des mesures pour les atténuer. Vous devrez avoir des plans et des procédures d'évacuation en place. Les membres du personnel doivent être formés sur la manière de rester en sécurité et doivent pouvoir fournir des conseils aux candidats sur les procédures à suivre en cas d'urgence.

Exemple 2 : Dans certains contextes, les menaces à la sécurité peuvent également être en relation avec l'offre de formation. Lorsqu'une activité pédagogique rassemble des personnes de haut niveau, un groupe communautaire particulier ou des expatriés qui peuvent être perçus comme une cible facile pour une attaque. Les évaluations des risques et les procédures de sécurité peuvent aider à atténuer les menaces.

Cette action clé est étroitement liée à l'action clé 3.7 : Mettre en œuvre des mesures raisonnables pour assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être des apprenants.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Des mesures sont en place	1. Politique sur le devoir de diligence.

pour assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être des membres du personnel.

2. Politique de sécurité des membres du personnel.
3. Politique en matière de santé et de sécurité, y compris la sécurité de l'utilisation des ordinateurs / d'Internet.
4. Processus d'évaluation des risques.
5. Couverture d'assurance appropriée.
6. Registres des risques.
7. Détermination du rôle des membres du personnel responsable de la sécurité, de la sûreté et du bien-être du personnel.
8. Séances de formation sur la sécurité, la sûreté et le bien-être du personnel.
9. Voies de communication (p. ex. en cas d'urgence (ECU), suivi de l'emplacement du personnel et des déplacements).
10. Entretiens avec le personnel.
11. Processus visant à assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être du personnel.

## Annexes (outils et modèles)

Action clé pertinente	Outil/Modèle	Numéro de l'annexe
6.1	exemple d'un diagramme RACI	Annexe 9

## Autres ressources et informations relatives au Standard 6 :

### Ressources

CARE (2004), CARE International Safety and Security Handbook (Manuel international de sécurité et de sûreté de CARE),

<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/care-safety-and-security-handbook.pdf>

CBHA (2010) « Core Humanitarian Competencies Guide : Humanitarian Capacity Building Throughout the Employee Life Cycle » (Guide des compétences humanitaires de base : renforcement des capacités humanitaires tout au long du cycle de vie des employés) : <http://www.start-network.org/wp-content/uploads/2014/01/Core-Humanitarian-Competencies-Guide.pdf>

CHS Alliance (2015) Outil RH : <http://chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/CHS-Alliance-Handbook-for-Managing-HR-Effectiveness-Final.pdf>  
DisasterReady est une bibliothèque d'apprentissage en ligne de plus de 600 ressources de formation qui ne cesse de s'élargir et couvre des sujets fondamentaux tels que les programmes/opérations humanitaires, la protection, le bien-être du personnel, la gestion et l'encadrement, la sûreté et la sécurité, les compétences non techniques du personnel  
<https://ready.csod.com>

ECB (2007) « Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response » (Bâtir la confiance dans des équipes diversifiées : la trousse à outils pour les interventions d'urgence) : <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/building-trust-in-diverse-teams-the-toolkit-for-emergency-response-115413>

ICRC (1994), Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief (Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONG pour les secours en cas de catastrophe), <https://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>  
Kaya est une plateforme d'apprentissage en ligne avec des centaines de formations en ligne, documents de référence, vidéos et conférences sur la sûreté, la sécurité et le bien-être du personnel, l'encadrement et les pratiques de gestion des ressources humaines. humaines.  
<https://kayaconnect.org/>

People In Aid (2011) « Debriefing: building staff capacity » (Débriefing : renforcement des capacités du personnel) : <http://chsalliance.org/files/files/Resources/Case-Studies/Debriefing-building-staff-capacity.pdf>

## **Standard 7. Communication**

**Les canaux de communication sont ouverts et accessibles.**

### **Pourquoi ce Standard est-il important ?**

Ce standard souligne le besoin d'une communication bidirectionnelle entre vous et les apprenants. Il garantit la clarté du processus de formation du début à la fin. Le partage des informations et une écoute attentive des apprenants permet des programmes de formation plus efficaces et améliore la qualité des services offerts.

### **Conseils généraux**

Dans ce standard, la communication concerne : la communication bidirectionnelle de l'information dont les apprenants ont besoin pour accéder aux programmes de formation et assurer un engagement sans heurts sur toutes les étapes de leur parcours de formation, et les échanges bidirectionnels entre vous, l'apprenant et le facilitateur concernant les besoins et les objectifs d'apprentissage des apprenants et leurs progrès vers la réalisation de ces derniers.

Vous devez développer et mettre en œuvre de manière proactive une politique de communication. Recherchez des opportunités pour soutenir les apprenants qui ont un accès limité ou restreint aux canaux de communication et identifiez les moyens par lesquels vous pouvez les aider à accéder aux programmes de formation. Toutes les communications de votre part doivent être sensibles à la culture des apprenants. Ce standard est étroitement lié au standard 8 : Administration. Une fonction de l'administration est de s'assurer que les apprenants reçoivent et peuvent fournir des informations appropriées et rapidement.

## **Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé**

### Action-clé 7.1 Établir et maintenir une communication appropriée et accessible, par exemple avec les apprenants et les organisations

Pour établir des canaux de communication appropriés, évaluez vos propres capacités et celles des apprenants potentiels pour accéder aux différents canaux de communication. Ceci peut inclure n'importe quelle combinaison de communications écrites et orales (telles que les e-mails, les réseaux sociaux, les sites Web, les lettres écrites, le téléphone ou les plates-formes telles que Skype). Pour s'assurer que les canaux de communication sélectionnés sont accessibles, ils doivent être adaptables pour répondre aux besoins des différents apprenants, en particulier les apprenants ayant un accès limité ou restreint aux technologies de communication ou avec des capacités différentes, comme le handicap ou l'illettrisme.

Le contenu de tout message doit également être pris en compte lors de la sélection du canal de communication à utiliser dans un cas particulier. Vous pouvez établir une politique concernant les canaux de communications à utiliser pour différents types d'informations, par exemple une invitation ouverte à une participation contre des informations sensibles telles que des résultats d'évaluation.

Dans certains contextes, il existe des implications culturelles concernant le canal de communication sélectionné. Par exemple, un document écrit ou une invitation aura plus d'incidence qu'un e-mail.

Vous devrez chercher à promouvoir une culture de communication ouverte pour encourager un dialogue continu entre le personnel et les apprenants. La direction peut modéliser des comportements de communication positifs en invitant des conversations ouvertes avec les membres du personnel.

La maintenance des canaux de communication signifie que vous devrez revoir périodiquement les canaux qui ont été mis en place en tenant compte des commentaires des membres du personnel, des organisations clientes et des apprenants grâce aux commentaires, aux mécanismes de plainte et aux enseignements tirés.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Des canaux de communication bidirectionnels existent.</p> <p>2. Les canaux de communication sont appropriés, ouverts et accessibles.</p> <p>3. Les canaux de communication sont utilisés et maintenus.</p>	<p>1. Politique de communication.</p> <p>2. Canaux de communication ouverts.</p> <p>3. Les méthodes de communication ont été étudiées et testées pour déterminer leur pertinence (par exemple, e-mail, réseaux sociaux, sites Web, lettres écrites, plates-formes téléphoniques ou électroniques).</p> <p>4. Communications des apprenants, du personnel ou des organisations.</p> <p>5. Communications aux apprenants, au personnel ou aux organisations.</p> <p>6. Les communications font preuve de sensibilité culturelle.</p> <p>7. Des méthodes de communication adéquates sont utilisées pour différents messages.</p> <p>8. Délai de réponse convenu.</p> <p>9. Entretiens avec les personnes pertinentes.</p> <p>10. Revue régulière des méthodes de communication.</p> <p>11. Commentaires du personnel, des organisations et des apprenants.</p> <p>12. Communications utilisant des adresses e-mail sécurisées et suivies.</p> <p>13. Les documents publiés sont précis.</p>

### Action-clé 7.2 Fournir des informations pertinentes, claires et précises sur les programmes et services de formation

Les informations pertinentes sur les programmes de formation doivent couvrir les thèmes et objectifs d'apprentissage, le processus de candidature, les délais de recrutement, les critères de sélection, la durée du programme de formation, les rôles et responsabilités du prestataire et des apprenants. Assurez-vous que les communications ne fixent pas d'attentes irréalistes aux apprenants.

Vous devez vous assurer que les informations fournies sont facilement comprises et que l'apprenant a accès à toutes les informations dont il a besoin pour participer au processus de formation. La communication doit se faire dans des langues, des formats et des médias facilement compréhensibles, respectueux et culturellement appropriés pour les différents acteurs humanitaires, en particulier avec les groupes vulnérables et marginalisés.

Mettre fréquemment à jour les informations sur les programmes de formation dans tous les médias (site Web, informations promotionnelles, brochures, etc.) pour s'assurer qu'elles sont exactes et qu'elles ne trompent ou ne perturbent pas les apprenants.

Il existe souvent des plateformes de communication préexistantes dans le secteur humanitaire qui peuvent être utilisées pour communiquer aux apprenants potentiels sur les programmes de formation. Les réunions de coordination, les plateformes d'ONG et les réseaux de réduction des risques de catastrophes sont souvent un lieu utile pour partager des informations.

Medidas de calidad	Indicadores de calidad
<p>1. L'information sur les programmes et les services de formation est pertinente, claire et précise.</p>	<p>1. Site Web précis et à jour.            2. Les documents publiés fournissent des informations à jour et précises sur les programmes et services de formation.            3. Processus permettant de vérifier que les communications sont effectuées dans la langue, le format et le support appropriés.            4. Propriétaires des communications/documents identifiés.            5. Contrôle des versions de documents.            6. Processus d'approbation de l'information publiée.            7. Entretiens avec les apprenants.</p>

## Action-clé 7.3 Communiquer clairement, précisément et rapidement

Une communication efficace doit être un processus continu effectué avant, pendant et après le programme de formation. Ceci implique une communication bidirectionnelle entre vous et les apprenants.

Les informations doivent être périodiquement examinées et mises à jour dans tous les canaux de communication et partagées dès que possible si des modifications ont été apportées. L'information doit être transmise dans un délai raisonnable pour que les apprenants puissent prendre correctement leurs décisions concernant leur participation aux activités de formation.

Pendant les rencontres avec les apprenants, veillez à parler clairement et à éviter le jargon et les expressions familières, en particulier lorsque la langue d'enseignement n'est pas la langue maternelle de l'apprenant. Il peut également être nécessaire d'avoir des interprètes et des traducteurs.

Vous devez également faire des ajustements raisonnables afin de vous assurer que les documents de communication sont accessibles à tous. Par exemple, la mise à disposition de documents papier en gros caractères sur demande.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Les communications bidirectionnelles sont claires, précises et rapides.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Politique de partage de l'information.</li><li>2. Les communications sont datées et suivies pour plus de clarté et d'exactitude.</li><li>3. Des ajustements raisonnables sont faits pour s'assurer que les communications sont accessibles et comprises par tous.</li><li>4. Les documents sont datés et ont une date de révision/renouvellement.</li><li>5. Des commentaires provenant des lecteurs des communications sont sollicités et suivis.</li><li>6. Processus pour vérifier le contenu des communications.</li></ol>

	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Grammaire, orthographe et langage corrects dans les communications et les documents.</li><li>8. Le personnel connaît les responsabilités en matière de communication.</li><li>9. Politique de validation des informations critiques ou confidentielles.</li><li>10. Entretiens avec le personnel et les apprenants.</li></ol>
--	--

### Action-clé 7.4 Répondre aux demandes de manière appropriée et rapide

Vous devez établir des temps de réponse standard pour vous assurer que les apprenants obtiennent l'information dont ils ont besoin dans un délai suffisant pour prendre des décisions et des mesures appropriées. Ces temps de réponse doivent être rendus publics afin que les apprenants sachent à quoi s'attendre. Le délai fixé pour répondre aux demandes et aux questions ne doit pas avoir d'effet négatif sur l'apprenant ou sur la qualité du programme de formation et doit être raisonnablement en ligne avec les besoins des apprenants.

Des précautions doivent être prises pour s'assurer que ces délais sont respectés et que des réponses ou des commentaires sont fournis rapidement, et que les questions reçoivent une réponse appropriée. Il peut être nécessaire de former le personnel qui recevra les demandes et d'identifier le personnel spécifique chargé d'y répondre. Surveillez régulièrement l'actualité des réponses aux questions dans le cadre de vos initiatives de S&E, et s'il y a des changements importants, par exemple si la responsabilité de répondre aux questions est confiée à un nouveau membre du personnel.

Les apprenants sont susceptibles de poser en permanence des questions sur la manière de faire une demande d'application pour un programme de formation et sur la manière dont le programme de formation sera mené. Vous pouvez encourager les apprenants potentiels à vous poser d'autres questions en veillant à ce que des réponses rapides et appropriées soient toujours fournies, et en fournissant de multiples canaux de communication (par exemple, des contacts par e-mails et par

téléphone). Ceci contribuera à établir une communication bidirectionnelle ouverte et réactive avec les apprenants.

Les demandes peuvent être utilisées pour améliorer les communications au fil du temps. Si les demandes sont enregistrées et révisées périodiquement, les faiblesses dans les communications peuvent être identifiées et améliorées.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Des entente de niveaux de service (SLA) définissent les délais de réponse aux demandes de communication.</p> <p>2. Les réponses aux communications sont faites de manière appropriée.</p>	<p>1. Publication des ententes de niveaux de service en matière de temps de réponse.</p> <p>2. Les ententes de niveaux de service peuvent faire l'objet d'un audit.</p> <p>3. Les ententes de niveaux de service sont surveillés et des mesures sont prises lorsque le service est inférieur à la qualité indiquée.</p> <p>4. Formation du personnel.</p> <p>5. Nomination des rôles du personnel pour répondre ou traiter les demandes.</p> <p>6. Processus pour vérifier que le ton des réponses est approprié à la situation et aux lecteurs.</p> <p>7. Les demandes et les réponses aux apprenants à distance et en ligne sont surveillées et traitées rapidement.</p> <p>8. Commentaires des apprenants.</p> <p>9. Registre des demandes pour guider des améliorations.</p>

## Autres ressources et informations relatives au Standard 7 : Communication

ECB (2007) « Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response » (Bâtir la confiance dans des équipes diversifiées : la trousse à outils pour les interventions d'urgence) : <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/building-trust-in-diverse-teams-the-toolkit-for-emergency-response-115413>

IFRC, (2017) Grille d'évaluation de base des communications et de la responsabilisation des bénéficiaires. Disponible en téléchargement sur : <http://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2017/02/Beneficiary-Communications-and-Accountability-Baseline-Assessment-Grid.pdf>

## **Standard 8. Administration**

### **Les systèmes d'administration sont sûrs et précis**

#### **Pourquoi ce Standard est-il important ?**

Les systèmes administratifs, les processus et les procédures soutiennent la mise en œuvre de services de formation de qualité et permettent aux apprenants et aux organisations d'accéder à ces services. Un soutien administratif efficace permet une mise en œuvre harmonieuse des services de formation. Un soutien administratif inefficace peut non seulement causer des retards pratiques, mais aussi entraver le processus de formation lui-même.

#### **Conseils généraux**

Vous devez vous assurer que les systèmes administratifs, les processus et les procédures sont suffisants pour fournir un soutien efficace aux apprenants et aux organisations.

Un soutien administratif doit être disponible pour les apprenants et les organisations tout au long du processus de formation.

Les lois sur la protection des données régiront et informeront certains systèmes d'administration, en particulier en ce qui concerne la gestion des données personnelles des apprenants.

#### **Orientations spécifiques relatives à chaque action-clé**

Action-clé 8.1 Fournir un soutien administratif et logistique efficace aux apprenants et aux organisations

Un soutien administratif efficace pour les apprenants et les organisations comprend la mise en œuvre et le maintien de processus routiniers pour s'assurer que tous les apprenants ou organisation reçoivent le même niveau de soutien administratif.

Les apprenants et les organisations peuvent avoir besoin d'un soutien administratif :

- avant la formation, par exemple pour accéder à des informations sur le contenu du programme, comment y accéder, les préparations qu'ils doivent entreprendre à l'avance, pour remplir une candidature, ou ils peuvent avoir besoin d'une lettre d'invitation pour leur demande de visa s'ils doivent se déplacer pour suivre la formation ;
- pendant le processus de formation, par exemple pour informer les facilitateurs s'ils seront absents pour cause de maladie ; et
- après avoir terminé la formation : par exemple pour recevoir une preuve de présence ou une preuve de paiement.

Le soutien administratif peut être fourni en personne, par téléphone ou en ligne, en temps réel ou par e-mail.

Dans certains contextes, les apprenants peuvent également avoir besoin d'un soutien logistique pour suivre une formation, par exemple avec un moyen de transport pour se rendre sur place. Le soutien requis varie en fonction des circonstances de l'apprenant ou de l'organisation. Vous devez également tenir compte du contexte dans lequel vous évoluez pour déterminer les types de soutien administratif et logistique dont les apprenants peuvent avoir besoin.

Au-delà du soutien administratif et logistique direct fourni aux apprenants et aux organisations, il est également essentiel de s'assurer que les services de formation reçoivent un soutien approprié. Pour les services de formation en ligne, ceci peut inclure la gestion de l'inscription et l'accès à la plate-forme d'apprentissage, y compris la délivrance de permissions et de mots de passe aux facilitateurs et aux apprenants, et le téléchargement du support didactique sur la plate-forme, tandis que pour la formation en face à face ou les simulations, le soutien peut inclure la gestion des réservations de salles, et s'assurer que les ressources et le matériel sont préparés et disponibles dans la salle à temps.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
<p>1. Les processus de soutien administratif fonctionnent efficacement avant, pendant et après le processus de formation pour les apprenants et les organisations.</p> <p>2. Les processus d'appui logistique fonctionnent efficacement avant, pendant et après le processus de formation pour les apprenants et les organisations.</p>	<p>1. Processus de soutien administratif et logistique.</p> <p>2. Rôle identifié avec la responsabilité du soutien de l'apprenant et de l'organisation.</p> <p>3. Le soutien des apprenants à distance ou en ligne est prouvé par des journaux d'audit et de délais.</p> <p>4. Les mécanismes de soutien fonctionnent en face à face, par téléphone ou en ligne, en temps réel ou par e-mail.</p> <p>5. Nature du soutien requis déterminé et fourni.</p> <p>6. L'efficacité du soutien est surveillée par un processus identifié.</p> <p>7. Dossiers de soutien.</p> <p>8. Commentaires des apprenants et des organisations qui prouvent l'efficacité du soutien (par exemple, par des questionnaires, des enquêtes, des rapports d'entretiens, des réunions de tutorat, des rapports de mentors).</p> <p>9. Entretiens avec des apprenants et/ou des organisations.</p>

### Action-clé 8.2 Stocker les informations des apprenants en utilisant des procédures de gestion de données sécurisées et appropriées

*Vous devez mettre en œuvre les exigences légales nationales concernant la protection des données. Les indications contenues dans ce manuel peuvent compléter les exigences nationales mais ne doivent pas être utilisées comme substitut.*

Se debería establecer un sistema para registrar e identificar a los participantes y los registros deberían ser precisos y actualizados.

Un système d'enregistrement et d'identification des apprenants doit être établi et les dossiers doivent être précis et à jour.

Définissez les informations des apprenants qui seront recueillies et stockées. Toute information supplémentaire sur l'apprenant au-delà de cette portée ne doit pas être recueillie, sauf s'il existe une raison spécifique à ceci. Il est également important de déterminer la durée de conservation des informations et des dossiers sur les apprenants et d'établir un processus sécurisé de suppression de ces dossiers.

Il est essentiel de vérifier régulièrement l'exactitude des informations et de s'assurer qu'il n'y a pas d'informations inutiles, redondantes ou superflues

Définir des procédures de gestion de données qui vous permettent de stocker des informations sur les apprenants en toute sécurité que ce soit sur format papier ou électronique. Le stockage des dossiers physiques (sur papier) doit être verrouillé si l'information est confidentielle. Les dossiers électroniques d'informations confidentielles doivent également être sécurisés de manière appropriée et il doit y exister un système de sauvegarde des informations stockées électroniquement.

Des procédures de gestion des données doivent définir qui peut accéder aux informations sur les apprenants et ceci ne doit être accessible qu'au personnel qui a besoin de ces informations pour effectuer correctement son travail. Les apprenants doivent également être en mesure d'accéder à leurs informations et leurs dossiers.

Vous devez mettre en place des procédures pour évaluer correctement les demandes d'autres organisations (par exemple l'employeur d'un apprenant) pour l'accès aux données en sa possession. De telles procédures doivent vous aider à décider si la divulgation des données est pleinement justifiable ou non, au regard de la législation nationale relative à la protection des données.

Lorsque des données personnelles ou sensibles sont détenues, des contrôles de sécurité et d'accès pertinents doivent être en place, ainsi que des contrôles supplémentaires empêchant ces données d'être copiées ou mal utilisées.

- Les enregistrements et les dossiers papier contenant des données personnelles et/ou des informations sensibles sur les apprenants doivent :
- être manipulés de manière à restreindre l'accès uniquement aux personnes ayant des raisons d'y accéder ;

- être verrouillés lorsqu'ils ne sont pas nécessaires ;
- ne pas être en vue des appelés aux bureaux ;
- suivre une élimination sécurisée des déchets confidentiels.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Il existe une procédure de gestion de données appropriée qui stocke en toute sécurité les informations.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processus de gestion des données documenté.</li> <li>2. Stockage structuré et indexé des informations d'inscription et d'identification des apprenants.</li> <li>3. Rôle identifié avec la responsabilité de la gestion des données.</li> <li>4. Processus pour sécuriser les informations des apprenants.</li> <li>5. Politique de protection et de conservation des données.</li> <li>6. Processus de sauvegarde de l'information.</li> <li>7. Utilisateurs identifiés avec accès sécurisé.</li> <li>8. Processus pour éliminer en toute sécurité les données inutiles, redondantes ou superflues.</li> <li>9. Conformité avec la loi locale concernant la conservation des données.</li> </ol>

### Action-clé 8.3 Conserver la confidentialité des informations et des dossiers des apprenants

Vous devez mettre en place une politique de partage des informations des apprenants et en informer les apprenants pendant la procédure de candidature. Il est important que les apprenants sachent si leurs informations seront partagées et, dans l'affirmative, avec qui et dans quel but. Par exemple, lorsqu'une organisation cliente finance le service de formation, vous vous attendez probablement à avoir accès aux dossiers de l'apprenant. Lorsque la formation est autofinancé, vous ne devez pas partager les informations de l'apprenant avec des tiers sans le consentement de l'apprenant.

Si les dossiers des apprenants sont régulièrement partagés avec une organisation externe, par exemple un organisme d'accréditation, vous devez en informer les apprenants à l'avance.

Mesures de qualité	Indicateurs de qualité
1. Une procédure existe pour conserver la confidentialité des informations des apprenants et des dossiers en toute sûreté et sécurité.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Publication et communication de la politique sur la manière dont l'information des apprenants est partagée.</li><li>2. Liste « Besoin d'avoir accès aux informations » pour s'assurer que seul le personnel autorisé ou les parties intéressées ont accès aux informations confidentielles.</li><li>3. Un document publié qui identifie les informations confidentielles sur les apprenants et leurs dossiers.</li><li>4. Informations confidentielles protégées par mots de passe ou d'autres méthodes de sécurité.</li><li>5. Politique de rétention des données avec des instructions détaillées sur l'élimination en toute sécurité des informations sur les apprenants.</li><li>6. Détermination du rôle du personnel ayant la responsabilité de la sécurité des données.</li><li>7. Installations pour stocker les données de manière sécurisée et confidentielle.</li></ol>

## Autres ressources et informations relatives au Standard 8 :

### Administration

Note d'orientation sur la protection de la confidentialité des données personnelles (2008)

<https://www.dataprotection.ie/documents/guidance/GuidanceFinance.pdf>



© Maria de la Guardia pour RedR UK

# Annexes

## Tableau des annexes

Action clé pertinente	Outil/Modèle	Numéro de l'annexe
1.2	Types de données	Annexe 1
2.1	Objectifs d'apprentissage INTELLIGENTS et points d'apprentissage clés	Annexe 2
2.1	Utilisation de la taxonomie de Bloom pour rédiger des objectifs d'apprentissage	Annexe 3
2.2	La formation pour adultes	Annexe 4
2.4	Le choix de modalités d'apprentissage appropriées	Annexe 5
3.5	Exemples de suivi proportionnel	Annexe 6
3.7	Liste de contrôle pour assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être des apprenants	Annexe 7
4.5	Modèle de feuille de notation pour l'évaluation de l'apprentissage	Annexe 8
6.1	Exemple d'un diagramme RACI	Annexe 9

## Standard 1 - Analyse

### Annexe 1 : Types de données

Type de données	Sources	Avantages	Désavantages
Données secondaires	Informations disponibles par le biais de sources publiées et non publiées, y compris des analyses documentaires, des enquêtes, des évaluations et des rapports d'ONG, d'agences de l'ONU, d'organisations internationales et de bureaux gouvernementaux	Les données secondaires sont très économiques et doivent être les premières sources accessibles pour les données d'évaluation	Malheureusement, l'accès aux documents secondaires est souvent limité et il faut faire preuve de prudence dans l'interprétation des données secondaires. Parfois, la collecte sélective de données primaires sera nécessaire pour vérifier la fiabilité et la pertinence des données secondaires par rapport au contexte, ou pour obtenir des informations plus approfondies ou spécifiques

Données quantitatives primaires	Enquêtes, questionnaires, tests, instruments d'observation standardisés	<p>Les points forts comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Évolutivité - Le traitement résulte d'un grand nombre de sujets et permet une généralisation des résultats ;</li> <li>o Objectivité et exactitude des résultats - Moins de biais personnels dans la collecte et l'interprétation des données ;</li> <li>o Normalisation - Les collecteurs de données utilisent des approches standard dont les résultats peuvent être comparés à d'autres données</li> </ul>	Cette approche passe parfois à côté de la profondeur de la situation et il peut être difficile de recueillir des informations contextuelles essentielles
Données qualitatives primaires	brainstorming, groupes de discussion, délais, entrevues semi-structurées, exercices de classement	<p>Les points forts comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Profondeur et détails : Les données qualitatives fournissent souvent des descriptions détaillées des situations. Elles fournissent une richesse de contexte qui manque dans les données quantitatives.</li> <li>o Crée de l'ouverture : encourager les gens à développer leurs réponses peut ouvrir de nouveaux sujets qui n'ont pas été pris en compte au départ ;</li> <li>o Simule les expériences individuelles : une image</li> </ul>	Cette approche peut prendre beaucoup de temps et de ressources, ce qui la rend plus coûteuse et difficile à réaliser à grande échelle

	détaillée peut être construite	
--	--------------------------------	--

Source : adapté du PMD Pro Guide 2<sup>e</sup> Ed. (2015), PM4NGOs, p24-25

## Standard 2 - Conception

### Annexe 2 : Objectifs d'apprentissage SMART et points d'apprentissage clés

Les objectifs d'apprentissage sont l'articulation de ce qu'un apprenant sera capable de faire ou saura à la fin d'un programme de formation ou de l'une de ses composantes. Des objectifs d'apprentissage clairs garantissent que l'apprenant comprend ce qui sera couvert, facilitent le suivi et l'évaluation des progrès de l'apprentissage et favorisent la cohérence de la mise en œuvre.

SMART est un outil utile pour écrire les objectifs d'apprentissage :

SMART	Les objectifs d'apprentissage doivent :
Spécifiques	Indiquer précisément ce que l'apprenant doit être capable de faire ou de savoir à la fin du programme de formation
Mesurables	Être formulés de manière à permettre à l'apprenant de savoir s'il a réussi ou non
Achevables	Être réalisable compte tenu du temps, des ressources, du contexte ainsi que des connaissances et de l'expérience antérieures des apprenants
Réalistes	Être pertinent par rapport aux besoins de l'apprenant et du secteur et doit être en rapport avec l'objectif global du programme

Limités dans le Temps	Indiquer le délai pour lequel l'apprentissage sera terminé, par exemple en commençant les objectifs par la phrase : « À la fin du programme de formation, les apprenants pourront...»
-----------------------	---

Lorsque vous rédigez un objectif **SMART**, évitez les mots et les expressions vagues, difficiles à mesurer ou à interpréter.

Évitez d'utiliser ces mots :	Essayez d'utiliser à la place :
Estimer	Conduire
Etre au courant de	Construire
Être familier avec	Démontrer
S'intéresser à	Décrire
Croire	Expliquer
Profiter	Identifier
Avoir un sentiment de	Lister
Avoir une bonne compréhension de	Sélectionner
Avoir une connaissance pratique de	Résoudre
Croire en	Spécifier
Comprendre	Déclarer

### Points d'apprentissage clés

Les points d'apprentissage clés sont utilisés pour fournir des indications supplémentaires sur ce qui est appris au cours d'une session. Ils complètent les informations fournies dans les objectifs d'apprentissage.

Les points d'apprentissage clés fournissent des détails supplémentaires qu'il ne serait pas approprié d'inclure dans les objectifs d'apprentissage. Ils peuvent :

- expliquer les connaissances sous-jacentes qui soutiennent les compétences à développer au cours de la session ;
- ajouter d'autres informations sur les processus décrits dans les objectifs d'apprentissage ;
- mettre en évidence les points clés les plus importants de la formation et n'ont pas besoin de couvrir l'ensemble de la formation.

## Exemples d'objectifs d'apprentissage SMART et de points d'apprentissage clés :

### Ejemplo 1:

Objectifs d'apprentissage pour une session de 90 minutes en face à face pour présenter un cadre d'évaluation de l'état de préparation au changement d'une organisation dans le cadre d'un programme de formation de gestion du changement

À la fin de la session, les participants seront en mesure de :

- Lister les 8 caractéristiques contextuelles de l'évaluation de préparation au changement d'une organisation
- Identifier un modèle/parcours de changement pertinent pour leur organisation
- Identifier les moyens d'aborder chaque objectif dans le kaléidoscope du changement pour leur organisation

Points d'apprentissage clés :

- Un audit approfondi de la préparation organisationnelle au changement est nécessaire pour élaborer un programme de changement efficace et contextuellement pertinent pour une organisation
- Un parcours de changement doit idéalement traiter directement les faiblesses, les problématiques organisationnels et s'efforcer de tirer parti des points forts existants

### Exemple 2 :

Objectifs d'apprentissage pour une session de 45 minutes de présentation de la gestion de projet

À la fin de la session, les participants seront en mesure de :

- Définir la gestion de projet ;
- Distinguer un projet, un programme et un portefeuille ;
- Expliquer comment la triple contrainte de portée, de budget et de délai est liée à la gestion de projet ;
- Énumérer certaines des problématiques auxquelles sont confrontés les projets et expliquer en quoi le contexte humanitaire et/ou de développement est particulièrement difficile

Points d'apprentissage clés :

- Un projet est un ensemble d'activités connexes qui a un but précis et un ensemble de résultats, de réalisations et d'activités prévus. Il est liée par la triple contrainte de la portée, du budget et du délai.

- Un programme est un ensemble de projets liés par un objectif global, un thème ou un lieu géographique.
- Un portfolio est une collection de programmes.

Contenu adapté du manuel RedR UK Training of Trainers, 2016 (La formation des formateurs)

Contenu issu du Guide PM4NGOs PMD Pro Guide, accessible sur la page :

[http://www.pm4ngos.com/wp-content/uploads/2015/05/PMD\\_Pro\\_Guide\\_2e\\_EN\\_USLetter.pdf](http://www.pm4ngos.com/wp-content/uploads/2015/05/PMD_Pro_Guide_2e_EN_USLetter.pdf)

### Annexe 3 : Utilisation de la taxonomie de Bloom pour rédiger des objectifs d'apprentissage

Lors de la rédaction d'objectifs d'apprentissage, il est important de réfléchir à ce que feront exactement les apprenants et à leur niveau d'engagement en la matière.

La taxonomie de Harold Bloom est une façon utile de réfléchir au niveau d'engagement des apprenants et peut être utilisée lors de la rédaction des objectifs d'apprentissage et de la conception des activités pour s'assurer que le niveau de formation et d'acquisition des compétences correspond aux besoins des apprenants.

Niveau de réflexion	Processus de réflexion	Mots pouvant être utilisés dans les objectifs d'apprentissage :
<b>Connaissance</b>	Se souvenir par rappel ou reconnaissance, ne nécessite que la mémoire uniquement	Définir, identifier, se rappeler, reconnaître, acquérir
<b>Compréhension</b>	Saisir le message littéral, nécessite une reformulation	Décrire, comparer, traduire, contraster, convertir, interpréter
<b>Application</b>	Appliquer ou utiliser des informations dans une nouvelle situation	Rédiger un exemple, appliquer, classer, exécuter, résoudre, préparer, expliquer, planifier, généraliser

<b>Analyse</b>	Examiner un concept et le décomposer en plusieurs parties	Analyser, soutenir, tirer des conclusions, comparer, observer, détecter, classer, découvrir, identifier, explorer, reconnaître, déterminer
<b>Synthèse</b>	Rassembler des informations d'une manière unique ou inédite pour résoudre un problème	Écrire, concevoir, prédire, développer, intégrer, formuler, proposer, produire, organiser
<b>Évaluation</b>	Établir des jugements quantitatifs ou qualitatifs à l'aide de standard d'évaluation	Juger, décider, évaluer, estimer, tester, vérifier, sélectionner, mesurer, classer

Atherton J S (2013) *Learning and Teaching; Bloom's taxonomy (Apprentissage et enseignement, la taxonomie de Bloom)* [On-line: UK] a été consulté le 2 septembre 2015 à l'adresse <http://www.learningandteaching.info/learning/bloomtax.htm>

## Annexe 4 : Formation pour adultes

Caractéristiques de la formation pour adultes

### 1. Self-Concept

Au fur et à mesure qu'une personne mûrit, son concept de soi passe de celui d'être une personnalité dépendante à celui d'être un être humain autogéré.

### 2. Expérience de l'apprenant adulte

Au fur et à mesure qu'une personne mûrit, elle accumule un réservoir croissant d'expérience qui devient une ressource croissante d'apprentissage.

### 3. Volonté d'apprentissage

Au fur et à mesure qu'une personne mûrit, sa volonté d'apprentissage s'oriente de plus en plus vers des tâches de développement de ses rôles sociaux.

### 4. Orientation vers l'apprentissage

Au fur et à mesure qu'une personne mûrit, sa perspective temporelle change, passant d'une application différée de la connaissance à l'immédiateté de l'application. Par conséquent, son orientation vers l'apprentissage passe d'une orientation centrée sur le sujet à une orientation centrée sur le problème.

### 5. Motivation à l'apprentissage

Au fur et à mesure qu'une personne mûrit, la motivation d'apprendre est interne

Attribut	Description
Exigences de la formation	L'apprenant doit trouver un équilibre entre ses responsabilités personnelles et les exigences de la formation. Par conséquent, les adultes sont souvent plus intéressés par des sujets de formation qui ont une pertinence et un impact immédiat

	sur leur travail ou leur vie personnelle.
Rôle de l'instructeur	Les apprenants sont autonomes et s'autogèrent. Les enseignants/formateurs doivent guider les apprenants vers leurs propres connaissances plutôt que de leur fournir des faits. Par conséquent, la formation pour adultes doit être axé sur des problèmes plutôt que sur du contenu
Expériences de vie	Les apprenants ont énormément d'expériences de vie. Ils ont besoin de connecter leur apprentissage à leur base de connaissances. Ils doivent reconnaître la valeur de la formation. L'expérience, y compris les erreurs, constitue la base des activités de formation.
But de la formation	Los participantes están orientados a los objetivos y saben para qué están aprendiendo nueva información. Por lo tanto, los adultos deberían participar en la planificación y evaluación de su instrucción.
Permanence de la formation	L'apprenant est autodidacte et tend à durer un certain temps.

Liste de contrôle de conception de programmes de formation pour adultes

Le programme de formation :

- A-t-il des objectifs d'apprentissage importants et approuvés par les apprenants ?
- Permet-il aux apprenants d'être impliqués dans le processus de formation ?
- Permet-il aux apprenants de contribuer à partir de leurs propres expériences ?
- Permet-il aux apprenants d'intégrer de nouvelles idées avec ce qu'ils savent déjà ?
- Offre-t-il aux apprenants des opportunités d'évaluer, de remettre en question, de questionner et de réfléchir sur la formation ?
- Offre-t-il aux apprenants des opportunités d'appliquer et de mettre en pratique ce qu'ils ont appris dans un environnement de formation sécurisé ?
- Aide-t-il les apprenants à appliquer le contenu de la formation dans leur vie professionnelle ?

- Tire-t-il des expériences de cas réelles ou simulées qui sont pertinentes pour les apprenants ?
  - Permet-il aux apprenants de travailler en groupe de manière coopérative et indépendante ?
  - Fournit-il aux apprenants un commentaire structuré, utile et sans jugement ?
- Informations basées sur le travail de Malcolm Knowles, voir la section des ressources pour plus de détails

## Annexe 5 : Choisir les modalités appropriées

Terme	Description :	Avantages et inconvénients :	Plus approprié :
Facilité	L'apprentissage facilité peut être dispensé en face à face ou à distance : il peut s'agir d'ateliers ou de cours de formation où tout le monde se trouve au même endroit, de webinaires ou de programmes de formation dans lesquels un groupe dispersé interagit à distance via une plate-forme d'apprentissage ou en utilisant un environnement d'apprentissage virtuel.	<p>Les apprenants ont accès à l'expertise et aux conseils d'un facilitateur ainsi qu'à d'autres apprenants. La période et la durée de la formation sont généralement prédéterminées, ce qui peut encourager un apprenant à mettre de côté du temps pour la formation, mais ceci peut également causer des problèmes à certaines personnes si elles ne sont pas disponibles aux moments spécifiés.</p> <p>Les coûts ont tendance à augmenter à mesure que le nombre de participants augmente. Ceci n'est pas la méthode la plus économique pour atteindre un grand nombre d'apprenants.</p>	Ceci fonctionne correctement pour des sujets de discussion couvrant des sujets complexes ou lorsqu'un apprenant a besoin de développer un ensemble complexe de compétences.

<p>Auto-rythmé</p>	<p>Les cours à rythme libre (Auto-rythmé) prennent habituellement la forme de cours en ligne (asynchrones) ou de support de formation et l'apprenant travaille à son propre rythme.</p>	<p>Les cours à rythme libre ont la capacité d'atteindre un grand nombre de personnes, car les coûts n'augmentent pas par utilisateur. Puisque la durée n'est généralement pas limitée, un apprenant peut explorer un sujet aussi longtemps qu'il le souhaite et peut revoir les sujets si nécessaire. La formation peut se faire de manière flexible pour répondre aux besoins des apprenants.</p> <p>Les cours à rythme libre sont souvent coûteux à développer et peuvent être difficiles à tenir à jour.</p>	<p>Les cours rythme libre sont efficaces pour partager de l'information et acquérir des connaissances sur un sujet, surtout si le sujet est pertinent pour un grand nombre de personnes. Ils sont particulièrement utiles pour les sujets de conformité car ils fournissent un mécanisme de suivi des taux d'inscription, d'achèvement et de réussite.</p> <p>Les programmes à rythme libre peuvent également être utilisés pour des sujets qui nécessitent une réflexion car le programme n'est pas limité dans le temps.</p>
--------------------	---	---	--

<p>Face à face</p>	<p>La formation en face à face se réfère à tout programme où les apprenants et le facilitateur se trouvent dans le même lieu physique. Ceci peut s'appliquer à des situations de groupe comme les ateliers, les cours de formation, les simulations ou le soutien individuel comme le mentorat ou le coaching.</p>	<p>De nombreux apprenants apprécient le contact personnel et d'être au même endroit que ceux qui partagent leur expérience d'apprentissage. Si les apprenants sont déjà tous situés au même endroit, ceci est une option économique. De plus, la formation en face-à-face permet une série d'interactions informelles qui peuvent soutenir l'apprentissage ou son application ultérieure dans un environnement professionnel.</p> <p>La formation en face à face peut entraîner des coûts plus élevés, car un espace physique peut être nécessaire et il peut y avoir des frais de déplacement et d'hébergement.</p>	<p>La formation en face à face peut être utile lorsque les gens se trouvent déjà au même endroit ou lorsque le fait de les avoir au même endroit peut créer des bénéfices au-delà du programme de formation lui-même.</p> <p>La modalité est utile pour les sujets pratiques, pour le développement de compétences complexes qui exigent des interactions multiples et complexes avec d'autres, pour expérimenter et utiliser de l'équipement ou des outils (comme une trousse d'analyse et de mesure de l'eau ou un générateur) ou lorsque la formation est très situationnelle ou immersive, comme dans un cours de sécurité personnelle.</p>
--------------------	--	--	---

<p>À distance</p>	<p>La formation à distance se réfère à tout programme où les apprenants et les facilitateurs ne sont pas dans le même lieu physique. La formation à distance peut être auto-rythmée ou facilitée. La formation à distance facilitée peut utiliser des plateformes vidéo, vocales ou textuelles. Il peut s'agir, par exemple, d'un appel téléphonique hebdomadaire pour encadrer un collègue subalterne, d'un webinaire, d'un cours en ligne sur une plate-forme telle que moodle qui permet aux apprenants d'entreprendre des tâches en groupe et d'interagir avec d'autres apprenants par le biais de messages textuels</p>	<p>La formation à distance peut éviter de nombreux coûts associés à la formation en face à face et peut donc être plus économique. Il peut également être plus facile pour les apprenants d'y accéder s'ils ne sont pas en mesure de voyager ou de réserver une plus longue période de temps pour un programme de formation.</p> <p>La formation à distance peut limiter les interactions informelles entre les apprenants et avec le facilitateur. La formation à distance nécessite généralement l'accès à du matériel informatique et à une connexion Internet relativement stable et rapide, qui n'est pas toujours accessible à tous. Selon le modèle, les coûts d'installation peuvent être élevés.</p>	<p>La formation à distance peut bien fonctionner lorsque les apprenants sont dispersés ou ne peuvent pas se déplacer pour assister à la formation. Elle peut également être appropriée si le sujet du programme est tabou ou sensible.</p> <p>La formation à distance doit être appropriée à la fois pour les programmes de formation de courte durée (par exemple, un webinaire d'une heure présentant un sujet spécifique à de nombreuses personnes) ou pour étendre les programmes qui exigent que les apprenants tentent d'appliquer la formation dans un contexte professionnel (par exemple, mentorat d'un apprenant pour appliquer les compétences de leadership dans leur lieu de travail).</p>
-------------------	--	---	---

<p>Coaching et mentorat</p>	<p>Le coaching et le mentorat sont deux formes de soutien individuel d'un expert à un apprenant. Les deux formes sont dictées par les besoins spécifiques de l'apprenant, bien que le coaching puisse se faire en référence à un ensemble spécifique de critères d'apprentissage ou en tant que suivi d'un programme de formation. Le mentorat peut faire partie d'un programme de formation formel, mais c'est souvent quelque chose qui se développe organiquement.</p>	<p>Le coaching et le mentoring peuvent fournir un soutien hautement personnalisé et pertinent à un apprenant et peuvent être bénéfiques pour les deux individus.</p> <p>Un soutien individuel à la formation est exigeant en ressources et peut être coûteux si le coach ou le mentor est rémunéré pour le soutien fourni, ce qui n'est pas toujours le cas pour les mentors. Le succès du programme dépend fortement de la relation entre les deux individus et la mise en place de programmes de coaching ou de mentorat peut être complexe et prendre beaucoup de temps.</p>	<p>Le soutien individuel peut bien fonctionner lorsqu'un apprenant souhaite surmonter un défi particulier : ceci peut être lié à la démonstration d'un ensemble de compétences sur un lieu de travail ou liées à une progression de carrière par exemple.</p>
<p>Placements, détachements ou stages en milieu professionnel</p>	<p>Les placements, détachements ou stages en milieu professionnel sont des occasions pour les individus de travailler dans un nouveau contexte, d'entreprendre de nouvelles tâches et de démontrer un nouvel ensemble de compétences.</p>	<p>Avec une supervision appropriée, un employé peut apprendre sur le tas et développer ou renforcer ses compétences existantes. Ceci peut être un tremplin pour une promotion ou un changement de carrière ou un moyen d'acquérir de nouvelles compétences qui seront pertinentes à leur rôle de fond.</p> <p>Les placements et les détachements peuvent être compliqués à mettre en place et nécessitent l'intervention d'un superviseur et ceci peut nécessiter beaucoup de ressources.</p>	<p>Les placements, détachements ou stages en milieu professionnel peuvent être appropriés lorsque l'accent est mis sur la démonstration de compétences ou l'application de la formation dans un contexte professionnel. Ils peuvent être appropriés pour ceux qui commencent leur carrière ou pour les personnes âgées qui ont une lacune spécifique dans leur ensemble de compétences.</p> <p>Ceux-ci ne sont pas appropriés dans des situations susceptibles de mettre en danger les apprenants ou d'autres parties prenantes.</p>

## Standard 3 - Mise en œuvre

### Annexe 6 : Exemples de suivi proportionnel

#### Exemples de suivi proportionnel

**Exemple 1** - Un cours d'une demi-journée permettant aux participants d'explorer s'ils souhaitent rejoindre le secteur ou non peut avoir un processus de suivi très léger. Les apprenants participent au programme principalement à des fins d'information et l'accent n'est pas mis sur les résultats, mais sur la discussion d'idées et d'attitudes qui, dans cette situation, n'ont pas besoin d'être mesurées rigoureusement.

Processus de suivi suggéré : le facilitateur circule dans la salle et écoute les discussions de groupe pour s'assurer qu'il n'y a pas de malentendus ou de préoccupations importantes, l'animateur parle à chaque participant pendant les séances et les pauses pour donner aux apprenants l'occasion de poser des questions et d'exprimer leurs préoccupations, un examen à la mi-journée pour évaluer l'humeur dans la salle afin de permettre la variation du niveau d'énergie ou de la méthodologie.

**Exemple 2** - Un cours en ligne obligatoire de deux heures sur le respect des questions de protection de l'enfant, au cours duquel l'apprenant est censé apprendre et se souvenir de faits importants liés au sujet. Le cours est court et basé sur les connaissances, afin que le suivi ne soit pas trop complexe. Cependant, le cours est obligatoire et sur un sujet auquel les apprenants sont censés se conformer, il doit donc être rigoureux.

Processus de suivi suggéré : l'apprentissage peut être évalué au moyen d'un court questionnaire à choix multiples émis avant et après le cours pour évaluer l'apprentissage. De plus, la participation au cours doit être surveillée pour s'assurer que le cours a été suivi par l'apprenant désigné et à la fréquence requise (par exemple, si le cours doit être répété chaque année).

**Exemple 3** - Un programme de formation prolongé menant à une qualification de niveau universitaire en gestion de projet et qui exige des apprenants qu'ils démontrent la manière dont ils ont appliqué efficacement leur formation pour améliorer leur gestion de projets dans des situations humanitaires exige un suivi complexe, sophistiqué et rigoureux afin de s'assurer que l'apprenant est prêt pour l'évaluation finale.

Processus de suivi suggéré : 1-1 sessions entre l'apprenant et le facilitateur pour discuter des progrès et clarifier tout malentendu, des devoirs formatifs périodiques qui vérifient les progrès des apprenants avant l'évaluation finale, l'observation des apprenants dans un environnement simulé pour contrôler leur capacité à appliquer leur formation dans des situations réalistes.

## **Annexe 7 : Liste de contrôle pour assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être des apprenants**

Liste de contrôle pour assurer la sécurité, la sûreté et le bien-être des apprenants

### **La salle de formation ou l'emplacement extérieur est-il.....?**

Bien ventilé

Bien éclairé

Équipé d'un équipement lui permettant d'être maintenu à une température appropriée

Libre de toute substance dangereuse

Exempt de tout danger, d'équipement instable, d'obstacles ou de meubles

### **L'équipement est-il....?**

Récemment vérifié

Bien maintenu

En état de fonctionnement

Stocké de manière appropriée

Utilisé par un personnel qualifié

### **Le mobilier est-il...?**

Sain et adapté à un usage prolongé

### **Les rafraîchissements sont-ils....?**

Préparés et servis dans des conditions hygiéniques

Culturellement appropriés

Suffisant pour les besoins du groupe

Facilement disponibles pour tous les apprenants

### **Les installations d'eau et d'assainissement sont-elles...?**

Facilement accessibles à tous les apprenants

Propres et bien entretenues

### **Le site est-il...?**

Structurellement sain

Situé dans un endroit sûr et ne présente aucun risque pour les biens ou les personnes

Équipé d'appareils de lutte contre l'incendie tels que les alarmes incendie et les extincteurs

Équipé d'une sortie de secours suffisante

Équipé d'une trousse de premiers secours

Soutenu par un personnel formé à l'utilisation du matériel de secours et de lutte contre l'incendie

Protégé par des gardes de jour et de nuit (dans les endroits appropriés)

Protégé par une clôture périmétrique (dans les endroits appropriés)

Accessible par des transports publics sûrs ou par des moyens de transport appropriés

À proximité de services de soutien d'urgence ou de services de santé

### **Le programme d'apprentissage est-il...?**

Conçu de manière à ne pas nuire à la sûreté, à la sécurité ou au bien-être des apprenants

Efficacement facilité afin que les instructions soient claires et qu'on ne demande pas aux participants de s'engager dans des activités susceptibles de leur causer un préjudice physique ou émotionnel

Sensible aux sujets politiques ou tabous

Mis en œuvre de manière à préserver la dignité des apprenants

### **Des mesures sont-elles en place pour assurer que...?**

Les données des participants sont sécurisées

Les plateformes et les réseaux en ligne sont protégés et sécurisés



## Standard 4 - Évaluation

### Annexe 8 : Modèle de feuille de notation

Nom du participant :					
Critère	EXCELLENT	BIEN	ASSEZ BIEN	PASSABLE	NON SATISFAISANT
Module X					
Démontrer une compréhension globale de ...					
Démontrer l'application de ...					
Réfléchir sur et évaluer ...					
Etc.					

Évaluateur :

Date :

Fecha:

## Standard 6 - Ressources

### Annexe 9 : Exemple d'un diagramme RACI pour la mise en place d'un cours de formation

Le diagramme RACI peut être établi pour un programme ou un événement de formation sélectionné, ou par rapport à des activités en cours.

Activité	Responsable	Accountable (responsable)	Consulté	Informé
Envoyer les instructions de connexion aux apprenants	Administrateur de formation	Responsable de formation	Administrateur d'organisations clientes	N/A
Examiner les profils des participants et les exigences particulières	Formateur	Responsable de formation	NA	NA
Contextualiser le programme de formation	Formateur	Responsable de formation	Expert en la matière au sein de l'organisation cliente	Administrateur de formation
Imprimer le supports de formation et le livrer sur place	Administrateur de formation	Administrateur de formation	Formateur Gestionnaire de site	
Etc....				

