

**Normes de formation et d'apprentissage**  
***Une liste de contrôle et un outil pour la  
conception et l'exécution des interventions de  
formation et d'apprentissage de haute qualité***

Octobre 2012

**INTRAHEALTH INTERNATIONAL**

© 2012 IntraHealth International, Inc.

IntraHealth International est un leader dans le soutien pour le développement d'un personnel de santé efficace. La formation revêt une importance capitale dans ce travail. Nous œuvrons pour que tous les individus à travers le monde aient accès des prestataires de soins qualifiés, équipés et soutenus pouvant dispenser des services de soins essentiels. L'octroi d'une formation de qualité supérieure est essentiel à ce travail.

## REMERCIEMENTS

IntraHealth tient à faire mention de la contribution de Boniface Sebikali et de Judith Winkler qui ont formulé l'avant-projet de ces Normes. Le premier avant-projet a été enrichi lors d'un atelier de consultation de deux jours qui s'est tenu en mai 2007. Nous tenons à remercier les participants à cet atelier : James McMahan, Lisa Moreau, Pauline Muhuhu, Catherine Murphy, Ramata A. Ouattara, Boniface Sebikali et Judith Winkler.

Nous sommes également reconnaissants aux participants de l'Atelier de mise à jour et échange technique sur la formation et l'apprentissage qui s'est tenu en juin 2007 pour leur examen attentif et contributions aux Normes :

Eftu Ahmed	Marianna Hakobyan	Moshi Ntabaye
Kidist Belete	Caroline Karutu	Daphrose Nyirasafali
Armine Danielyan	Fatma Kabole	Ramata A. Ouattara
Sebastiana Diata	Ramatou Fomba Konate	George Phillip
Laetitia Gahimbaza	Josephine Mbiyu	Boniface Sebikali
Kamlesh Giri	Lisa Moreau	Cheick Toure
Babacar Gueye	Viviane Mukakarara	Judith Winkler
	Catherine Murphy	

Catherine Murphy, Nina Frankel, Kamlesh Giri et Boniface Sebikali ont développé la version 2010 de ces normes tandis que Maureen Corbett et Barbara Stilwell ont, à travers leur leadership, apporté leur soutien à la conception générale de ce document. En 2012, Maureen Corbett et Catherine Murphy l'ont modifié afin de souligner l'engagement d'IntraHealth à répondre aux besoins spécifiques des formateurs et des apprenants handicapés.

Enfin, nous apprécions le temps et les opinions de la division programmatique d'IntraHealth et des responsables de l'organisation sur le terrain qui ont converti ces Normes en pratiques et de tout leur soutien et leadership qui ont permis de concrétiser ces Normes.

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	1
Données générales .....	1
Que sont les Normes de formation et d'apprentissage ? .....	1
Objectifs des Normes .....	1
Comment utiliser les Normes .....	1
Comment utiliser la liste de contrôle des Normes de formation et d'apprentissage et les 7 questions de planification pour la formation .....	2
Principes directeurs .....	2
Abréviations dans les documents utilisés pour les Normes .....	3
<b>Liste de contrôle des Normes de formation et d'apprentissage</b> .....	4
<b>Les Normes de formation et d'apprentissage</b> .....	6
Domaine 1: Planifier les interventions de formation et d'apprentissage .....	7
Domaine 2 : Concevoir le curriculum de formation et le matériel pédagogique .....	9
Domaine 3 : Préparer la mise en œuvre des interventions de formation/ apprentissage .....	11
Domaine 4 : Mettre en œuvre les interventions de formation et d'apprentissage .....	13
Domaine 5 : Suivre les participants .....	15
Domaine 6 : Evaluer les programmes de formation et d'apprentissage .....	15
Domaine 7 : Documenter les interventions de formation et d'apprentissage .....	16
Domaine 8 : Concevoir et mettre en œuvre les politiques et stratégies nationales de formation .....	17
<b>Glossaire</b> .....	19
<b>7 questions de planification pour la formation</b> .....	23
<b>Ressources et liens</b> .....	25



## **INTRODUCTION**

### **Données générales**

IntraHealth a conçu son approche pour dispenser des interventions de formation et d'apprentissage de haute qualité se basant sur le travail qu'il a réalisé dans plus de 50 pays depuis la fondation de l'organisation en 1979. Nous inspirant de nombreuses années d'expérience, nous avons conçu un bon nombre de directives et d'outils à l'intention de notre personnel, des partenaires et autres collaborateurs d'IntraHealth. La plupart de ces outils ont été conçu sous les Projets PRIME I et II et plus récemment le Projet Capacity. Les Normes de formation et d'apprentissage d'IntraHealth s'inspirent de ces ressources, aussi bien que d'autres outils clés conçus par d'autres organisations. Des références et liens aux sections spécifiques de ces documents sont indiqués pour chaque Norme afin d'aider les lecteurs à trouver les directives détaillées pour atteindre les Normes. Le document présente également une liste compilée des ressources.

### **Que sont les Normes de formation et d'apprentissage ?**

Les Normes de formation et d'apprentissage définissent des standards et pratiques généralement acceptés pour assurer la qualité des activités de formation et d'apprentissage.

### **Objectifs des Normes**

Les Normes de formation et d'apprentissage d'IntraHealth ont été conçues pour guider ceux qui sont responsables de la planification, de la conception, de l'exécution et de l'évaluation de programmes de formation de toute nature. Les Normes soulignent les éléments essentiels qu'un programme de formation et d'apprentissage efficace doit comprendre et servent de fondement sur lequel les curricula et les programmes devraient être conçus, soutenus et évalués.

Il n'est pas toujours évident d'atteindre toutes les Normes dans certaines situations. Toutefois, les Normes doivent tout de même être appliquées dans ces situations pour guider le processus et évaluer les résultats tout en reconnaissant les limites. Nous croyons et notre expérience démontre que l'atteinte des Normes permet effectivement d'améliorer la performance des prestataires et agents de santé sur leurs lieux du travail. Ce sont là les Normes en direction desquelles nous travaillons et elles définissent la qualité que nous voulons atteindre.

### **Comment utiliser les Normes**

Les Normes peuvent servir de directives pour assurer la qualité des formations, aussi bien que lors des activités suivantes :

- Les gestionnaires de programme, les spécialistes en formation et en évaluation peuvent utiliser les Normes pour planifier, mettre en œuvre et évaluer les programmes qui comprennent des composantes de formation et d'apprentissage ;
- Les concepteurs de cours de formation et d'évaluation et les spécialistes de la formation peuvent utiliser les Normes dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des curricula ainsi que la mise en œuvre et l'évaluation d'interventions d'apprentissage ;
- Les responsables peuvent utiliser les Normes comme référence lors de la formulation des termes de référence des postes et de la définition des attentes de performance pour le personnel, les partenaires ou les consultants ;
- Les ministères de la santé et de l'éducation, les instituts de formation sanitaire, les associations professionnelles et d'autres institutions peuvent utiliser les Normes comme base pour aider les pays dans la conception et la mise en exécution des politiques et stratégies nationales de formation et d'éducation.

## **Comment utiliser la liste de contrôle des Normes de formation et d'apprentissage et les 7 questions de planification pour la formation**

La liste de contrôle est une version abrégée des Normes conçue pour en faciliter l'utilisation et vérifier les normes appliquées. Elle sera particulièrement utile aux gestionnaires qui souhaitent garantir la qualité des interventions tandis que la version plus complète des Normes avec plus de détails, d'informations et de références sera plus utile pour ceux qui sont directement impliqués dans la conception et la mise en œuvre des activités de formation et d'apprentissage.

Les 7 Questions de planification sont un outil pour aider le gestionnaire de programme à la planification de formations, ce qui correspond aux premières étapes de *l'Apprentissage axé sur la performance : un guide et une boîte à outils* d'IntraHealth, principale référence pour les *Normes de formation et d'apprentissage*.

## **Principes directeurs**

Les principes suivants guident l'application des Normes de formation et d'apprentissage.

- ***L'Apprentissage axé sur la performance d'IntraHealth*** est une approche qu'utilise l'organisation pour planifier, concevoir, exécuter et évaluer les activités ou les programmes de formation et d'apprentissage. Les normes de formation et d'apprentissage sont alignées avec l'AAP et veillent à ce que cette approche soit conduite d'une manière standardisée.

- **Le suivi du participant, y compris la supervision formative**, fait partie intégrante de chaque intervention d'apprentissage qui renforce les aptitudes ou les compétences. Ces étapes sont critiques pour assurer le transfert de l'apprentissage et arriver à la performance souhaitée sur les lieux du travail.
- **L'expérience des pays et des programmes** est le fondement des normes de formation et d'apprentissage. Il est encouragé aux personnes recourant à ce document de tirer des enseignements de leur expérience, par exemple en collectant des données qualitatives et quantitatives sur les programmes de formation et d'apprentissage, en partageant les leçons apprises et en exploitant ce qui a déjà réussi.

## **Abréviations dans les documents utilisés pour les Normes**

- AAP** *Apprentissage axé sur la performance: un guide et une boîte à outils pour les programmes de formation et d'éducation à l'intention des prestataires de soins de santé*
- FM** *La formation, ça marche ! Ce qu'il vous faut savoir sur la gestion, conception, présentation et évaluation de la formation en groupe*
- PFT** *Programming for Training : A resource package for trainers, program managers, and supervisors of reproductive health and family planning programs*
- PI** *Performance Improvement : Stages, Steps and Tools*
- 7QP** *7 (sept) questions de planification pour la formation*
- TA** *Transfert de l'apprentissage : un guide pour renforcer la performance des agents de soins de santé*

## LISTE DE CONTROLE DES NORMES DE FORMATION ET D'APPRENTISSAGE

Cette liste de contrôle des normes permet d'évaluer rapidement si toutes les étapes nécessaires pour une intervention de formation réussie ont été suivies pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

*Instructions* : Parcourir la liste de contrôle en cochant chaque élément qui a été observé. Pour les éléments qui n'ont pas été observés, référez-vous au document des *Normes de formation et d'apprentissage* d'IntraHealth pour de plus amples détails sur la manière de mener à bien ces étapes.

### Domaine 1: Planifier les interventions de formation et d'apprentissage

- 1. **Un écart ou des écarts de performance** (besoins d'apprentissage) pour lequel ou lesquels l'intervention de formation doit être conçue, est/sont identifié(s).
- 2. **Un but d'apprentissage** est rédigé pour combler l'écart ou les écarts.
- 3. **La meilleure information** disponible est utilisée pour les analyses.
- 4. **Les parties prenantes** sont identifiées et engagées.
- 5. **Les ressources** disponibles et appropriées pour répondre au but d'apprentissage et combler les écarts de performance sont identifiées.
- 6. **Un budget écrit** est mis sur pied.
- 7. Les informations sur les **caractéristiques des participants** et **l'environnement de travail** sont collectées et utilisées.
- 8. Les informations sur les **responsabilités professionnelles** et **les aptitudes et connaissances essentielles** sont collectées et utilisées.

### Domaine 2 : Concevoir le curriculum de formation et le matériel pédagogique

- 9. **Les objectifs** d'apprentissage sont basés sur les aptitudes, connaissances et attitudes essentielles. Les objectifs d'apprentissage comprennent la **performance, les conditions de performance et les critères**.
- 10. Une **stratégie pédagogique** est rédigée pour décrire les éléments suivants et relie ces éléments spécifiques de la formation aux objectifs :
  - Description du programme
  - Buts d'apprentissage
  - Objectifs d'apprentissage
  - Critères de sélection pour les participants
  - Méthodes de formation et d'apprentissage
  - Matériel d'apprentissage
  - Méthodes d'évaluation
  - Durée de la formation
  - Composition proposée de la formation (nombre de participants, de formateurs, etc.)
  - Plans de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la formation
- 11. **Le curriculum et le matériel d'appui** répondent aux besoins d'apprentissage et correspondent à la stratégie pédagogique.
- 12. **Les parties prenantes** sont impliquées pour assurer le transfert de connaissances.
- 13. **Les droits d'auteur, les remerciements et l'utilisation de logos** sont conformes aux indications données.

### Domaine 3 : Préparer la mise en œuvre des interventions de formation et d'apprentissage

- 14. **Les arrangements logistiques** pour l'intervention sont faits à l'avance, notamment ceux rendus nécessaires par la présence de formateurs et/ou d'apprenants handicapés.
- 15. **Les ressources pédagogiques** (matériel imprimé, modèles, équipement audio-visuel, paquet de formation) sont prêtes à être utilisées.
- 16. **Un plan** pour la sélection et la préparation **des formateurs et des facilitateurs** est en place.
- 17. **Des mécanismes** sont en place pour soutenir le **transfert de l'apprentissage** sur le lieu du travail.
- 18. Pour les **formations cliniques**, un nombre suffisant de clients, la préparation du site, des encadreurs et des formateurs sont prévus à l'avance.

### Domaine 4 : Mettre en œuvre les interventions de formation et d'apprentissage

- 19. **Les ressources pédagogiques** sont disponibles et utilisées pour les buts d'apprentissage prévus.
- 20. **Les arrangements logistiques** répondent aux besoins des formateurs et des participants.
- 21. **La technologie** nécessaire pour exécuter l'intervention d'apprentissage est disponible.
- 22. L'intervention d'apprentissage demande un **engagement actif** de la part des formateurs et des participants.
- 23. Aussi bien les **connaissances que les aptitudes sont évaluées**, telles que planifiées dans la stratégie pédagogique.
- 24. **L'acquisition des aptitudes** se base sur la compétence.
- 25. Toutes les personnes impliquées dans la formation (**formateurs et participants**) **reçoivent un feedback**.

### Domaine 5 : Suivre les participants

- 26. Un **plan de suivi** écrit est en place.
- 27. Les mécanismes de suivi sont intégrés dans le **système de supervision**.
- 28. **Les participants formulent des plans d'action** précisant les étapes pour appliquer l'apprentissage sur les lieux du travail.
- 29. Une **information** et des **ressources actualisées pour soutenir la performance professionnelle** sont données.

### Domaine 6 : Evaluer les interventions de formation et d'apprentissage

- 30. Un **plan d'évaluation écrit** est rédigé et décrit ce qui sera évalué, comment et où, quand, par qui ainsi que les ressources nécessaires.
- 31. L'évaluation montre comment l'intervention d'apprentissage a influencé la **performance des participants**.
- 32. Les rapports d'évaluation reflètent **les résultats du programme** qui peuvent être utilisés pour la **prise de décisions**.

### Domaine 7. Documenter les interventions de formation et d'apprentissage

- 33. **Un système** est utilisé pour documenter et gérer l'information sur les participants de cette formation, les formateurs, les ressources pédagogiques, les ressources logistiques et les activités de formation.

## **Les normes de formation et d'apprentissage**

## Domaine 1: Planifier les interventions de formation et d'apprentissage

**Objectifs:** S'assurer que le problème de performance et ses causes sont clairement définis. S'assurer que le problème peut être résolu, en partie, par le biais d'une intervention d'apprentissage. S'assurer que l'intervention d'apprentissage est conçue pour répondre aux besoins des participants et à leur situation de travail. S'assurer que l'intervention d'apprentissage est conçue pour aider les participants à transférer les compétences et les connaissances dans leur travail.

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme et de la documenter
<p>1. L'intervention d'apprentissage <b>traite un écart de connaissances et d'aptitudes qui cause ou pourrait causer un problème de performance</b>. Cet écart peut être le résultat de changements dans les pratiques médicales, la mise en place de nouvelles pratiques ou responsabilités professionnelles, aussi bien que dans les situations où la performance actuelle ne répond pas aux attentes.</p> <p><b>Les interventions d'appui</b> nécessaires pour s'assurer que les nouvelles aptitudes et connaissances qui seront appliquées sur les lieux du travail font partie du plan.</p>	<p>Une documentation (reposant sur l'information existante sur les services ou une Evaluation des Besoins en Performance) qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie un écart de performance existant ou un problème et ses causes sous-jacentes.</li> <li>• Vérifie que <b>le manque d'aptitudes et de connaissances</b> est l'une des causes sous-jacentes et détermine qu'une intervention de formation/ apprentissage est la meilleure solution pour combler cet écart d'aptitudes et de connaissances.</li> <li>• Décrit un changement dans les attentes professionnelles.</li> <li>• Documente toutes les interventions choisies pour combler l'écart de performance professionnelle.</li> </ul>	<p><b>7 Questions de Planification pour la Formation (7QP):</b> Question 1: Quel est le problème ?</p> <p><b>Performance Improvement : Stages, Steps and Tools (PI):</b> Stade 3 : Définir la performance souhaitée ; Stade 4 : Décrire la performance actuelle; Stade 5 : Décrire les écarts de performance ; Stade 6 : Trouver les causes sous-jacentes ; Résultats d'une évaluation des besoins de performance ou d'une analyse situationnelle.</p> <p><b>Apprentissage axé sur la Performance (AAP):</b> Etape 1: Spécifier le but de l'apprentissage se rapportant à l'écart d'aptitudes et connaissances ; Outil 1: Fiche de travail sur les sources d'information ; Outil 2 : Fiche de travail sur le contexte des ressources humaines pour la santé ; Outil 3 : Fiche de travail sur les facteurs de performance.</p> <p><b>Programming for Training (PFT) :</b> Chapitre 5, Evaluation des besoins en formation</p>
<p>2. Un <b>but d'apprentissage</b> doit axer l'intervention de formation sur les nouvelles connaissances/aptitudes/attitudes nécessaires ou l'écart de connaissances/aptitudes/attitudes qui sont à l'origine du problème de performance professionnelle. Le but indique ce que le participant doit être capable d'accomplir après l'intervention d'apprentissage.</p>	<p>Un énoncé écrit du but d'apprentissage.</p>	<p><b>AAP :</b> Etape 1 : Spécifier le but de l'apprentissage se rapportant à l'écart d'aptitudes et connaissances ; Outil 1 : Fiche de travail sur les sources d'information ; Outil 2 : Fiche de travail sur le Contexte des ressources humaines pour la santé ; Outil 3 : Fiche de travail sur les facteurs de performance ; Outil 10 : Vue d'ensemble du programme pédagogique.</p> <p><b>7QP:</b> Question 1: Quel est le problème ?</p>
<p>3. L'intervention d'apprentissage est planifiée en fonction de la meilleure <b>information disponible</b> sur les services et la performance.</p>	<p>Une documentation des informations utilisées pour rédiger le but d'apprentissage. Les outils 1 et 2 de l'AAP remplis peuvent servir de documentation.</p>	<p><b>AAP:</b> Outil 1: Fiche de travail sur les sources d'information; Outil 2: Fiche de travail sur le contexte des ressources humaines pour la santé.</p> <p>Normes acceptées à l'échelle nationale. Document avec directives récentes.</p>

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme et de la documenter
4. Les <b>parties prenantes</b> sont identifiées et associées à la détermination de l'écart de performance et du but d'apprentissage. Elles doivent soutenir la formation.	Une documentation des réunions ou des entretiens avec les parties prenantes.	<b>AAP</b> : Outil 1 : Fiche de Travail sur les Sources d'Information <b>Transfert d'apprentissage (TA)</b> : Introduction (pages 6 à 9) <b>PI</b> : Stade 2 : Obtenir et conserver l'accord des parties prenantes
5. Les <b>ressources</b> disponibles et appropriées pour répondre au but d'apprentissage et combler l'écart de performance sont identifiées.	Une documentation de l'information collectée concernant les ressources disponibles. L'outil AAP 6 rempli peut servir de documentation.	<b>AAP</b> : Etape 3 : Déterminer les ressources existantes et les conditions pour la formation et l'apprentissage ; Outil 6 : Fiche de travail sur les ressources et les conditions <b>7QP</b> : Question 3 : Quelles sont les ressources et contraintes pour la formation ?
6. Un <b>budget</b> est écrit comprenant tous les coûts pour la planification, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un programme de formation/ apprentissage. Ce budget pourrait être ajusté tout au long du projet suivant les besoins, notamment ceux des formateurs et/ou des apprenants handicapés.	Un budget écrit et approuvé, comprenant toutes les rubriques nécessaires.	<b>La formation, ça marche ! (FM)</b> : Gérer la formation (pages 9 à 16)
7. Les critères de sélection des participants sont spécifiés en fonction de qui réalise (ou réalisera) la tâche en rapport avec la nouvelle performance ou l'écart de performance. Les informations sur les <b>caractéristiques des participants</b> ciblés (notamment leur éventuel handicap) et leur <b>situation au travail</b> sont utilisées pour concevoir l'intervention d'apprentissage.	Une liste des critères de sélection des participants comprenant le niveau souhaité au recrutement, l'expérience, le niveau professionnel (étudiant en médecine interne, agent de santé communautaire, etc.) et le travail attendu du participant après la formation.  Une documentation sur les informations collectées sur les participants. Les outils 4 et 5 de l'AAP remplis peuvent servir de documentation.	<b>AAP</b> : Etape 2 : Apprendre à connaître les participants et leur contexte de travail ; Outil 4 : Fiche de travail sur les caractéristiques des participants à la formation ; Outil 5 : Fiche de travail sur les caractéristiques du contexte de travail <b>7QP</b> : Question 2 : Qui sont les participants et où travaillent-ils ?
8. Les informations sur les <b>responsabilités professionnelles</b> (compétences clés), les normes de performance et les <b>aptitudes et connaissances essentielles</b> pour le groupe ciblé des participants sont utilisées pour concevoir l'intervention d'apprentissage.	Une liste complète des aptitudes et connaissances essentielles pour le travail. Les outils 7 et 8 de l'AAP remplis peuvent servir de documentation.	<b>AAP</b> : Etape 4 : Déterminer les responsabilités professionnelles (ou les compétences) et les principales tâches professionnelles se rapportant à l'écart des aptitudes et connaissances ; Etape 5 : spécifier les aptitudes et les connaissances essentielles ; Outil 7 : Fiche de travail sur les responsabilités ou compétences et tâches professionnelles ; Outil 8 : Fiche de travail sur les aptitudes et connaissances essentielles <b>7QP</b> : Question 4 : Qu'est-ce que je souhaite que les participants soient en mesure de faire ?  Directives nationales de services

## Domaine 2: Concevoir le curriculum de formation et le matériel pédagogique

**Objectifs :** Ebaucher une stratégie pédagogique qui répond au besoin d'apprentissage ou comble l'écart de performance identifié lors de l'étape de la planification. Concevoir un curriculum de formation participatif et basé sur les activités pour s'assurer que les participants et les formateurs sont activement engagés dans le processus d'apprentissage et que les participants acquièrent les connaissances et aptitudes essentielles dont ils ont besoin.

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme et de la documenter
<p>9. <b>Les objectifs d'apprentissage</b> sont basés sur les compétences essentielles ou tâches professionnelles majeures et les aptitudes, connaissances et attitudes essentielles pour chaque tâche professionnelle. Les objectifs écrits comprennent : une <b>performance</b> observable, des <b>critères</b> ou normes mesurables et les <b>conditions</b> dans lesquelles le participant réalisera l'objectif (exemple, sur les lieux du travail ou dans un jeu de rôle)</p>	<p>Des objectifs écrits. L'Outil 8 de l'AAP rempli peut servir de documentation.</p> <p>Le curriculum avec les objectifs d'apprentissage.</p>	<p><b>AAP</b> : Etape 5 : Spécifier les aptitudes et connaissances essentielles; Outil 8 : Fiche de travail sur les Aptitudes et connaissances essentielles ; Etape 6 : Rédiger les objectifs d'apprentissage ; Outil 9 : Fiche de travail sur la planification pédagogique</p> <p><b>7QP</b> : Question 4 : Qu'est-ce que je souhaite que les participants soient en mesure de faire ?</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 10, Conception de manifestations de formation</p>
<p>10. Une <b>stratégie pédagogique</b> est rédigée comprenant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Description du programme ;</li> <li>• Buts et objectifs d'apprentissage ;</li> <li>• Participants ciblés (critères de sélection) ;</li> <li>• Méthodes de formation et d'apprentissage ;</li> <li>• Matériel d'apprentissage ;</li> <li>• Méthodes et outils d'évaluation ;</li> <li>• Durée de la formation ;</li> <li>• Composition proposée de la formation (nombre de participants, de formateurs/facilitateurs, etc.) ;</li> <li>• Plans de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la formation.</li> </ul>	<p>Les outils 9 et 10 de l'AAP remplis peuvent servir de documentation.</p> <p>Le curriculum comprend les éléments listés comme composantes de la stratégie.</p> <p>Un plan écrit de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la formation (Voir Domaines 5 et 6).</p>	<p><b>AAP</b> : Outil 9 : Fiche de travail sur la planification pédagogique ; Etape 7: Décider comment évaluer les objectifs d'apprentissage; Etape 8 : Choisir les activités, le matériel et les approches d'apprentissage et créer la stratégie pédagogique ; Outil 10 : Vue d'ensemble du programme pédagogique ; Encadré 17 : Composantes de la stratégie pédagogique ; Etape 12 : Evaluer l'efficacité de l'intervention d'apprentissage et revoir, le cas échéant ; Outil 14 : Plan de monitoring et d'évaluation</p> <p><b>7QP</b> : Question 5 : Comment je saurai dans quelle mesure la formation a été efficace ? Question 6 : Quelles sont les activités et le matériel d'apprentissage que je vais utiliser ? Question 7 : Quelle est l'approche d'apprentissage que je vais utiliser ?</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 10, Conception de manifestations de formation</p>

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme et de la documenter
<p>11. <b>Un curriculum écrit et un matériel d'appui</b> correspondent à l'écart de performance ou au besoin de formation, les caractéristiques des participants et la stratégie pédagogique. Ils tiennent compte des contraintes et ressources liées à la formation et des conditions locales/nationales (exemple : conditions nécessaires pour maintenir les qualifications professionnelles.)</p>	<p>Un curriculum écrit.</p> <p>Les plans des leçons.</p> <p>Le matériel d'appui de l'apprentissage (manuels, modèles, Power Point, études de cas, CD, documents à distribuer aux participants, instruments de l'évaluation, paquet de formation, etc.)</p>	<p><b>AAP</b> : Etape 9 : Développer, pré-tester et revoir les leçons, les activités et le matériel d'apprentissage et les instruments d'évaluation de l'apprentissage ; Outil 10 : Vue d'ensemble du programme pédagogique ; Outils 11 et 12 : Plans de leçons</p> <p><b>FM</b> : Concevoir la formation (pages 17 à 24)</p>
<p>12. Les <b>parties prenantes</b> sont engagées dans le processus de développement du curriculum pour s'assurer que les stratégies et les systèmes sont en place pour soutenir le participant avant, pendant et après la formation.</p>	<p>La documentation des interviews, conversations, réunions, feed-back, etc.</p> <p>Les plans d'action, plans de travail, Memoranda de partenariat, accords, etc.</p>	<p><b>TA</b> : Matrice sur le transfert d'apprentissage (page 9)</p> <p><b>PI</b> : Stade 2 : Obtenir et maintenir l'accord des parties prenantes</p>
<p>13. <b>Les contributeurs</b> au curriculum de formation sont reconnus et remerciés. Toutes les sources utilisées pour élaborer le curriculum sont citées correctement et les auteurs, notes d'édition et <b>logos</b> sont conformes aux indications données par l'organisation cliente et/ou le bailleur de fonds.</p>	<p>Les remerciements écrits (comprenant les auteurs si indiqué), liste de références et de citations.</p> <p>L'utilisation conforme des notes de l'éditeur et des logos.</p>	<p>Politique de l'organisation cliente et du bailleur de fonds concernant la reconnaissance des auteurs et leurs citations.</p> <p>Politiques de l'organisation cliente ou du bailleur de fonds sur les publications et droits d'auteur.</p>

## Domaine 3 : Préparer la mise en œuvre des interventions de formation et d'apprentissage

**Objectifs :** S'assurer de la mise en œuvre logistique et technique effective des interventions de formation et d'apprentissage. Préparer les activités d'apprentissage pour maximiser les opportunités pour les participants à la formation de s'exercer dans le cadre de pratiques réelles. Préparer les participants, les formateurs et les superviseurs à leurs rôles avant, pendant et après l'intervention de formation pour assurer un transfert effective de l'apprentissage.

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme ou de la documenter
14. <b>Les arrangements logistiques</b> pour l'intervention d'apprentissage sont faits à l'avance, notamment pour répondre aux besoins des formateurs et/ou des apprenants handicapés. Cela peut inclure : l'hébergement, le lieu de la formation et du stage clinique, les repas et les pauses, les per diems, le transport des participants, un soutien technologique, etc.	<p>La documentation de la communication avec le personnel du site d'accueil et du site de formation.</p> <p>La visite du site de formation.</p>	<p><b>FM</b> : Gérer la formation (pages 9 à 16)</p> <p><b>AAP</b> : Etape 10 : Se Préparer à l'exécution</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 6, Planification pour la formation</p>
15. Les <b>ressources pédagogiques</b> nécessaires pour réaliser l'intervention d'apprentissage (matériel imprimé, équipement audio-visuel, paquet de formation, etc.) sont rassemblés ou produits et prêts à l'utilisation.	Le document ou communication ou visite (tel que indiqué ci-dessus).	<p><b>AAP</b> : Etape 10 : Se Préparer à l'exécution</p> <p><b>FM</b> : Gérer la formation (pages 13 à 14)</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 6, Planification pour la formation</p>
16. <b>Le formateur et les facilitateurs</b> sont sélectionnés en fonction de critères établis et sont préparés.	<p>La sélection est documentée et repose sur l'expertise nécessaire pour dispenser le programme de formation, notamment le contenu technique et les aptitudes ainsi que l'expérience pédagogique.</p> <p>Le plan de formation ou curriculum d'orientation des formateurs est préparé et mise en œuvre comprenant la revue des plans de leçons et du matériel ; leurs rôles et responsabilités ; le soutien pourvu ; et, au besoin, les travaux pratiques et le feed-back sur les méthodes pédagogiques nécessaires pour dispenser le programme de formation.</p>	<p><b>AAP</b> : Etape 10 : Se Préparer à l'exécution</p> <p><b>FM</b> : Gérer la formation (pages 13 à 14)</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 6, Planification pour la formation</p>

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme ou de la documenter
<p>17. <b>Les mécanismes pour soutenir le transfert de l'apprentissage</b> et la performance professionnelle pendant l'intervention de formation sont mis en place.</p>	<p>La documentation de la communication avec les superviseurs et les participants avant la mise en œuvre.</p> <p>Le curriculum écrit comprend un plan pour soutenir le transfert de l'apprentissage.</p>	<p><b>FM</b> : <i>Gérer la formation</i> (pages 14 à 16)</p> <p><b>TA</b> : Superviseurs—avant la formation (pages 12 à 13) ; Formateurs—avant la formation (pages 18 à 19) ; Participants—avant la formation (page 24 à 25) ; Matrice sur le transfert de l'apprentissage (page 9)</p> <p><b>AAP</b> : <i>Etape 10 : Se Préparer à l'exécution</i></p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 8, Lien entre la formation et la performance au travail</p>
<p>18. Pour les <b>formations cliniques</b>, un nombre suffisant de clients, la préparation du site, des encadreurs et des formateurs sont organisés à l'avance.</p>	<p>La documentation de la communication qui a eu lieu avec le personnel clinique du site de formation avant la réalisation de la formation.</p>	<p><b>AAP</b> : <i>Etape10 : Se Préparer à l'exécution</i></p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 6, Planification pour la formation</p>

## Domaine 4 : Mettre en œuvre les interventions de formation et d'apprentissage

**Objectifs :** S'assurer qu'une intervention d'apprentissage planifiée est réalisée tel que prévu et se déroule harmonieusement. S'assurer que les aptitudes et les connaissances sont entrain d'être transférées en accord avec le curriculum. S'assurer que les formateurs et les participants sont activement engagés dans le processus d'apprentissage. S'assurer que le feed-back et l'encadrement pour la performance professionnelle sont effectifs tout le long de l'intervention d'apprentissage.

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme et de la documenter
19. <b>Les ressources pédagogiques</b> , le matériel, l'équipement et les fournitures sont disponibles et utilisées pour les buts prévus tout au long de l'intervention.	La documentation des ressources utilisées pendant l'intervention d'apprentissage ou le rapport de la visite de site.	<b>AAP</b> : Etape 11: Exécuter et surveiller le processus d'apprentissage et la logistique <b>FM</b> : Gérer la formation (pages 9 à 16)
20. <b>Les arrangements logistiques</b> répondent aux besoins des formateurs et des participants (chambres, repas, per diem et autres besoins logistiques déterminés auparavant).	La documentation des questions logistiques est incluse dans tous les rapports sur l'intervention d'apprentissage ou le rapport de la visite sur le site de l'intervention.	<b>AAP</b> : Etape 11 : Exécuter et surveiller le processus d'apprentissage et la logistique <b>FM</b> : Gérer la formation (pages 9 à 16)
21. <b>La technologie</b> nécessaire pour exécuter l'intervention de formation est disponible.	Le rapport de la visite du site où se déroule l'intervention de d'apprentissage.	<b>AAP</b> : Etape 11 : Exécuter et surveiller le processus d'apprentissage et la logistique
22. L'intervention d'apprentissage demande un <b>engagement actif</b> de la part des participants et des formateurs pour la réalisation des objectifs d'apprentissage.	Le curriculum démontre une méthodologie participative et axée sur les activités. Les formateurs sont observés pendant qu'ils utilisent le curriculum comme indiqué et engagent activement les participants.	<b>TA</b> : Formateurs-Pendant la formation (pages 20 à 21) ; Participants-Pendant la formation (pages 26 à 27) <b>FM</b> : Dispenser la formation (pages 25 à 32) <b>AAP</b> : Etape 11: Exécuter et surveiller le processus d'apprentissage et la logistique <b>PFT</b> : Chapitre 7, Mise en place de la formation et Chapitre 12, Méthodes de formation les plus couramment utilisées
23. Aussi bien <b>les connaissances que les aptitudes sont évaluées</b> , tel que prévu dans la stratégie pédagogique.	Des instruments d'évaluation adéquats sont utilisés pendant l'intervention d'apprentissage (guides d'observation, tests, listes de contrôle, etc.). Les résultats des évaluations sont revus et le curriculum ajusté si nécessaire.	<b>AAP</b> : Etape 11 : Exécuter et surveiller le processus d'apprentissage et la logistique ; Outil 9 : Fiche de travail sur la planification pédagogique ; Outils 11&12 : Plans de leçons <b>PFT</b> : Chapitre 9, Evaluation de la formation

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme et de la documenter
<p>24. <b>L'acquisition des aptitudes</b> se base sur la compétence et la pratique d'apprentissage est alignée de près sur les conditions effectives de la pratique.</p>	<p>Les démonstrations, modèles de pratique, jeux de rôle, études de cas et approches basés sur des problèmes sont utilisés chaque fois qu'indiqué.</p> <p>La pratique clinique est nécessaire pour l'acquisition des aptitudes cliniques.</p>	<p><b>FM</b> : Dispenser la formation (pages 25 à 32)</p> <p><b>AAP</b> : Etape 11 : Exécuter et surveiller le processus d'apprentissage et la logistique.</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 7, Mise en œuvre de la formation</p>
<p>25. Toutes les personnes impliquées dans la formation (<b>formateurs et participants</b>) <b>reçoivent un feed-back.</b></p>	<p>L'observation ou le témoignage que le formateur apporte un feed-back ou un encadrement positif et correcteur.</p> <p>Le matériel pédagogique d'auto-apprentissage avec les réponses correctes pour que les participants puissent revoir leur propre travail.</p> <p>L'apprentissage à distance apporte un feed-back par voie électronique ou de la part des collègues, etc.</p> <p>Les participants donnent un feed-back au formateur et à l'organisation qui parraine la formation, tout au long de l'intervention d'apprentissage.</p> <p>Les certificats ou autres preuves de réussite sont distribués à la fin de la formation.</p>	<p><b>FM</b> : Dispenser la formation (pages 25 à 32)</p> <p><b>AAP</b> : Etape 11: Exécuter et surveiller le processus d'apprentissage et la logistique.</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 9, Evaluation de la formation</p>

## Domaine 5 : Suivre les participants

**Objectif :** S'assurer que les participants ont les outils, les opportunités et le soutien pour appliquer les nouvelles aptitudes et connaissances sur les lieux du travail.

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme et de la documenter
26. Un <b>plan de suivi</b> écrit, est inclus dans la stratégie pédagogique et décrit le but du suivi, les méthodes qui seront utilisées ainsi que les rôles et responsabilités pour réaliser le suivi.	<p>La documentation du plan de suivi est incluse dans la stratégie pédagogique.</p> <p>Le plan de suivi est inclus dans le matériel remis aux participants.</p> <p>La documentation des plans d'action des participants à la fin de la formation.</p>	<p><b>AAP</b> : Etape 11 : Exécuter et surveiller le processus d'apprentissage et la logistique ; Outil 13 : Exemple du plan d'action pour le transfert de l'apprentissage</p> <p><b>TA</b> : Superviseurs—Après la formation (pages 16, 17) ; Formateurs—Après la formation (pages 22, 23) ; Participants—Pendant la formation (pages 26 à 27)</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 8, Lien entre la formation et la performance au travail</p>
27. Les mécanismes de suivi sont intégrés dans le <b>système de supervision</b> .	<p>La documentation de la communication entre le formateur, le superviseur et/ou les collègues pour soutenir le plan d'action des participants. L'existence d'une communication systématique entre les superviseurs, les collègues et les participants.</p> <p>Outils de supervision existants ou instruments d'auto-évaluation ou d'évaluation des pairs correspondant aux nouvelles connaissances et compétences</p>	<p><b>TA</b> : Superviseurs—Après la formation (pages 16, 17)</p> <p><b>FM</b> : <i>Gérer la formation</i> (pages 15 à 16)</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 8, Lien entre la formation et la performance au travail</p>
28. Les participants formulent des <b>plans d'action</b> précisant les étapes pour appliquer l'apprentissage sur les lieux du travail.	<p>Le compte rendu des actions prises pour faire face aux défis ou contourner les obstacles (exemple : l'encadrement) ; les rapports de l'attention accordée aux autres aspects tels que l'environnement physique, la motivation et les prix, une description claire des attentes par rapport au travail et le feed-back sur la performance.</p> <p>L'observation et le feed-back conduit et documenté.</p> <p>Une revue de la documentation avec le superviseur.</p>	<p><b>AAP</b> : Etape 11 : Exécuter et surveiller le processus d'apprentissage et la logistique ; Amélioration de la performance (pages 4, 5, 67) ; Outil 13 : Exemple de plan d'action pour le transfert de l'apprentissage ; Outil 3 : Fiche de travail sur les facteurs de performance</p> <p><b>TA</b> : Introduction/Plan d'action (pages 10, 11, 33)</p> <p><b>FM</b> : <i>Gérer la formation</i> (pages 15 à 16)</p> <p><b>PFT</b> : Chapitre 8, Lien entre la formation et la performance au travail</p>
29. Une <b>information</b> et des <b>ressources actualisées pour soutenir la performance professionnelle</b> sont données à tous les participants.	<p>Du matériel (politiques de services, normes, directives pour les interventions/techniques, des aides de travail ou matériel de formation) est disponible et accessible sur le lieu du travail du participant.</p>	<p><b>TA</b> : Formateurs—Pendant la formation (pages 20, 21) ; Participants—Après la formation (pages 28 à 29)</p>

## Domaine 6 : Evaluer les programmes de formation et d'apprentissage

**Objectifs :** Evaluer la performance des participants sur les lieux du travail. Evaluer les retombées de l'intervention d'apprentissage sur la prestation de services. Documenter les succès, les leçons apprises, les pratiques prometteuses/meilleures pratiques et la formation de seconde génération. Utiliser les informations recueillies au cours de l'évaluation pour prendre des décisions concernant la révision du curriculum et les ajustements de l'intervention de d'apprentissage.

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme
30. Un <b>plan d'évaluation écrit</b> est inclus dans la stratégie pédagogique et décrit ce qui va être évalué, comment et où, quand, par qui ainsi que les ressources nécessaires.	La documentation du plan inclus dans la stratégie pédagogique.  Les ressources nécessaires pour conduire une évaluation tenant compte de la taille et du budget de l'intervention d'apprentissage sont incluses dans le budget du projet.	<b>AAP :</b> Etape 12 : Evaluer l'efficacité de l'intervention d'apprentissage et revoir le cas échéant ; Etape 8 : Choisir les activités, le matériel et les approches d'apprentissage et créer la stratégie pédagogique ; Outil 14 : Plan de monitoring et d'évaluation  <b>PFT :</b> Chapitre 6, Planification pour la formation et Chapitre 9, Evaluation de la formation
31. L'évaluation montre comment l'intervention d'apprentissage a influencé <b>la performance des prestataires de service (participants)</b> sur les lieux du travail.	La documentation des changements dans la performance des prestataires de service (participants) sur les lieux du travail. Dans certaines situations, cela comprendra les comparaisons avec des données existantes telles que l'évaluation initiale ou les statistiques de services.	<b>FM :</b> Evaluer la formation (pages 33 à 39)  <b>PFT :</b> Chapitre 9, Evaluation de la formation
32. Les rapports d'évaluation reflètent <b>les résultats du programme</b> et sont utilisés dans la <b>prise de décisions</b> (exemple : la révision des plans de travail ou des curricula).	Les résultats documentés des programmes de formation qui pourraient comprendre : les leçons apprises, les pratiques prometteuses ou meilleures pratiques et la formation de seconde génération.	<b>AAP :</b> Etape 12 : Evaluer l'efficacité de l'intervention de formation/apprentissage et revoir le cas échéant  <b>FM :</b> Evaluer la formation (pages 38 à 39)  <b>PFT :</b> Chapitre 9, Evaluation de la formation

## Domaine 7 : Documenter les interventions de formation et d'apprentissage

**Objectifs :** Partager les connaissances et gérer les informations sur la formation et l'apprentissage. Communiquer les résultats et les succès au public extérieur y compris les bailleurs de fonds, les partenaires et les éventuels partenaires. Maintenir un inventaire actualisé d'information pertinente sur les activités de formations aux fins d'utilisation future.

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme
33. Un <b>système</b> est utilisé pour <b>documenter et gérer l'information</b> sur les participants, les formateurs, les ressources d'apprentissage, les ressources logistiques et les activités de formation.	Les rapports de formation en versions électroniques ou imprimées. Les systèmes locaux peuvent être appropriés, mais dans certaines situations on pourrait utiliser un système national d'information sur les ressources humaines (SIRH)	Site du logiciel IntraHealth iHRIS (SIRH) : <a href="http://www.capacityproject.org/hris/">http://www.capacityproject.org/hris/</a>

## Domaine 8 : Concevoir et mettre en œuvre les politiques et stratégies nationales de formation

**Objectifs :** Apporter des directives pour la formation et l'éducation en vue de soutenir les buts de la politique sanitaire nationale de l'offre de service. Cerner les principaux domaines pour le renforcement des capacités en fonction des besoins nationaux de service. Etablir le lien entre l'éducation avant emploi et l'éducation continue. Etablir le lien entre l'offre de service entre les secteurs public et privé, les associations professionnelles et les organes gouvernementaux. Coordonner et uniformiser la formation pour éviter les duplications. Uniformiser les interventions d'apprentissage et coordonner les interventions d'apprentissage avec d'autres facteurs de performance. Spécifier les rôles et responsabilités des parties impliquées qui sont engagées dans la formation.

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme et de la documenter
<p>34. <b>L'acceptation par les parties prenantes</b> d'une stratégie de formation nationale et d'un plan d'action qui répondent aux principaux écarts de performance identifiés lors de l'évaluation nationale des besoins en performance.</p>	<p>La documentation (évaluation nationale des besoins en performance, documentation des réunions des parties prenantes)</p>	<p><b>PI</b> : Etape 4 : Description de la performance réelle ; Etape 5 : Description des écarts de performance ; Etape 6 : Découverte des principales causes ; Résultats de l'évaluation des besoins de performance ou de l'analyse situationnelle</p>
<p>35. La <b>stratégie nationale de formation devrait</b> comporter au moins les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperçu général du système de formation ;</li> <li>• Buts et objectifs de la stratégie de formation ;</li> <li>• Stratégies pour les volets suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Système de gestion des informations de la formation (SGIF) (peut faire partie du SIRH) ;</li> <li>○ Coordination et planification (SGIF, plans d'action, monitoring et évaluation, suivi de la formation, etc.) parmi toutes les agences partenaires/organisations impliquées dans la formation à tous les niveaux (national, régional, district) ;</li> <li>○ Politiques de formation, directives, approches et curricula ;</li> <li>○ Compétence institutionnelle en formation ;</li> <li>○ Liens entre la formation avant l'emploi et continue ;</li> <li>○ Monitoring, supervision et évaluation de la stratégie de formation.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Stratégie de formation nationale et plan d'action</p>	<p>Politiques et/ou stratégies nationales en formation sanitaire au Bangladesh, au Kenya, au Mali, au Népal en Ouganda et dans d'autres pays</p>

Norme	Telle qu'indiquée par	Référence sur la manière de répondre à la norme et de la documenter
36. Des relations existent entre tous les secteurs et parties impliquées y compris les associations professionnelles et les organes gouvernementaux pour une collaboration renforcée aboutissant à des approches uniformes pour la formation et l'éducation au niveau national.	Stratégie nationale de formation et plan d'action, etc.	Politiques et/ou stratégies nationales en formation sanitaire au Bangladesh, au Kenya, au Mali, au Népal en Ouganda et dans d'autres pays
37. Un <b>plan d'action</b> pour guider la mise en œuvre de la stratégie. Le plan devra comporter : la stratégie à mettre en œuvre, résultats escomptés, activités, personne(s) responsable(s) et délais d'exécution. Les ressources pour mettre en œuvre le plan sont identifiées.	Stratégie nationale de formation et plan d'action, etc.	Politiques et/ou stratégies nationales en formation sanitaire au Bangladesh, au Kenya, au Mali, au Népal en Ouganda et dans d'autres pays

## GLOSSAIRE

**Approche d'apprentissage**—la structure ou la forme de l'intervention d'apprentissage. Les approches sont le plus souvent classifiées dans une des catégories suivantes : apprentissage en salle de classe, apprentissage à distance, apprentissage sur le lieu du travail, auto-apprentissage ou apprentissage indépendant or apprentissage mixte (une combinaison des approches ci-dessus).

**Budget**—un résumé de l'estimation des dépenses sur une période donnée, avec des propositions pour les financer. Le budget d'un programme de formation peut comprendre les coûts pour le temps du personnel, des consultants, des structures, des voyages /transports, des dépenses des participants, de la communication, du matériel d'apprentissage, de l'équipement et des fournitures.

**Compétence**—un ensemble spécifique de connaissances, aptitudes, comportements et attitudes nécessaire pour faire le travail. Cela peut aussi être des aptitudes définis et mesurables par rapport auxquelles les individus et les organisations sont évalués.

**Curriculum**—un programme d'apprentissage qui spécifie les buts de l'apprentissage, le contenu et la stratégie d'évaluation de la performance du participant. C'est un document qui décrit le niveau souhaité de connaissances, d'aptitudes et de performance du participant, ainsi que la démarche et le contenu qui seront utilisés pour atteindre les objectifs d'apprentissage. Un curriculum détaillé peut également spécifier les activités de formation et méthodes, le matériel, les structures et les ressources nécessaires pour une leçon spécifique.

**Ecart de performance**—la différence entre le niveau de performance souhaité et la performance actuelle des prestataires de soins de santé *pour une performance particulière*, du point de vue qualité, quantité et/ou moment opportun de la performance.

**Facteurs de performance**—les éléments souvent liés entre eux ou complémentaires qui soutiennent une bonne performance sur les lieux du travail :

1. Attentes professionnelles claires
2. Feed-back sur la performance clair et immédiat
3. Environnement physique adéquat, avec les outils, les fournitures et l'espace de travail adéquats
4. Motivation et incitations à faire le travail tel qu'espéré
5. Aptitudes et connaissances nécessaires pour faire le travail

**Formation de seconde génération**—la formation réalisée par un participant de première génération, indépendamment du soutien technique ou financier de l'organisation qui a réalisé la formation de première génération ou la formation dispensée par un participant indépendamment de l'apport technique ou financier de l'organisation qui a formé le participant.

**Intervention d'apprentissage**—tout type de programme d'éducation ou de formation. Ceci comprend *tout type de cours ou programme* (éducation avant l'emploi ou éducation fondamentale, formation continue, éducation continue, programmes professionnels continus), aussi bien que *les approches d'apprentissage* (les cours en salle de classe, apprentissage à distance, apprentissage sur les lieux du travail, étude indépendante, pratique clinique et apprentissage mixte).

**Meilleur Pratique**—une stratégie, un programme, un processus, une activité ou une méthode qui a fait ses preuves et produit des résultats particuliers dans différentes situations.

**Méthode d'évaluation de l'apprentissage**—ce sont les techniques et instruments pour mesurer l'atteinte des objectifs d'apprentissage. Certaines méthodes consistent en tests écrits, observation (pratique), observation (simulation), information sur les clients, entretien ou questionnaire du superviseur, etc.

**Normes**—l'ensemble de niveaux de performance généralement acceptés.

**Paquet de formation**—un ensemble de matériels et d'outils pour la formation et l'évaluation. Dans certaines situations, cette formation est mise au point spécifiquement pour obtenir des qualifications reconnues dans le pays. Un paquet de formation ébauche les connaissances et compétences nécessaires aussi bien que les normes de performance requises pour qu'un employé soit jugé compétent. Le paquet de formation peut également définir les qualifications et directives nationales pour l'évaluation.

**Parties prenantes**—les groupes ou personnes qui partagent un intérêt commun face au projet ou qui sont touchés par les résultats du projet. Il peut s'agir d'éventuels participants, de superviseurs, de collègues, du personnel de santé clinique, d'organismes gouvernementaux ou non gouvernementaux de collaboration, de groupes communautaires, etc.

**Plan d'action**—un document écrit qui décrit les étapes pour atteindre les objectifs définis. Les plans d'action comprennent le plus souvent les objectifs, les tâches, les personnes responsables pour chaque tâche, les délais, et les ressources nécessaires. Dans le cadre de la formation et de l'apprentissage, les plans

d'actions sont utilisés pour indiquer comment les aptitudes et connaissances seront renforcées, et appliquées au travail pour améliorer la performance (voir transfert d'apprentissage).

**Pratique prometteuse**—une stratégie, programme, processus, activité ou méthode qui a fonctionné effectivement dans un contexte et qui présente les potentialités d'être étendue à plus grande échelle, transférable ou qui peut être reproduit dans d'autres contextes.

**Stratégie pédagogique**—la description de la manière dont l'intervention d'apprentissage sera conçue, mise en œuvre et évaluée. La stratégie pédagogique comprend les éléments suivants :

1. **Vue générale du programme pédagogique**, qui comprend une description du programme, approche d'apprentissage, buts et objectifs d'apprentissage, critères de sélection des participants, types de méthodes d'apprentissage et d'évaluation, activités et matériel pédagogique, durée / emploi du temps, nombre de participants et formateurs/facilitateurs, etc.

Selon l'ampleur de l'intervention d'apprentissage, vous pouvez aussi avoir besoin :

2. **Des critères de sélection et un plan d'orientation pour les personnes chargées de dispenser la formation** (coordinateurs/responsables, formateurs, instructeurs/encadreurs, facilitateurs et évaluateurs).
3. **Du matériel pédagogique et d'autres ressources** (pour les participants, les coordinateurs/gestionnaires, les superviseurs, les formateurs, les instructeurs, les encadreurs, les facilitateurs et les évaluateurs).
4. **Un plan d'évaluation initiale et d'évaluation finale** qui décrit les activités de monitoring et d'évaluation pour l'intervention d'apprentissage, avec une liste d'indicateurs et une description des types d'instruments de collecte de données.
5. **Un plan de gestion et d'exécution de la formation** qui comprend un plan de travail général et les délais pour la conception, la mise en œuvre et le suivi ainsi qu'une description des rôles et responsabilités et des ressources nécessaires.

**Système de gestion des informations de la formation (SGIF)**—un système intégré pour gérer les informations utilisées pour les prises de décisions à propos de la formation. Un SGIF suit toutes les formations, tous les participants, les niveaux atteints et données analogues. Généralement, le système est informatisé et

comprend une base de données pour stocker l'information, un logiciel pour saisir et mettre à jour les données, ainsi que des outils de notification et d'analyse.

**Systeme d'information des ressources humaines (SIRH)**—un système intégré pour gérer les informations utilisées pour les prises de décision en ressources humaines (RH). Un SIRH effectif relie toutes les données sur les RH depuis le moment où les travailleurs commencent la formation avant l'emploi jusqu'au moment où ils quittent la masse de travail. Généralement, le système est informatisé et comprend une base de données pour stocker l'information, un logiciel pour saisir et mettre à jour les données, ainsi que des outils de notification et d'analyse.

**Transfert de l'apprentissage**—un processus basé sur une série de tâches connexes réalisées par des superviseurs, des formateurs, des participants, des collègues et parfois d'autres personnes (organismes de réglementation du gouvernement, clients, etc.) avant, pendant et après une intervention d'apprentissage pour maximiser le transfert d'aptitudes et de connaissances et améliorer la performance professionnelle.

## 7 Questions de Planification pour la Formation

Les 7 Questions de Planification sont un outil pour aider les gestionnaires de programme à la planification de formation. Elles rendent la planification plus facile, permettent une utilisation plus efficace du temps de planification et dégagent une information essentielle nécessaire pour mettre au point une intervention de formation. Ces 7 Questions de Planification correspondent aux toutes premières étapes de *L'apprentissage axé sur la performance: un guide et une boîte à outils*, d'IntraHealth, qui comprend des instructions détaillées et des fiches de travail pour le processus entier de planification, de mise au point, d'exécution et d'évaluation des interventions de formation.

### 1. Quel est le problème?

- Identifier le **problème du programme ou l'écart de performance des prestataires de soins de santé**. Ceci peut être identifié ou défini par l'évaluation des besoins en performance (EBP) comparant la performance actuelle et la performance souhaitée, décrites par les directives et guides nationaux des services.
- Rédiger un **énoncé décrivant l'écart/problème de performance** qui doit être comblé ou résolu.
- **Vérifier que la formation peut aider à combler l'écart.**
- Si la formation s'inscrit dans la solution, alors rédiger un **but général de la formation**—L'énoncé général de ce que les participants devraient être capables d'accomplir à la fin de la formation.
- Identifier **d'autres interventions** qui seront peut-être nécessaires pour assurer que les nouvelles aptitudes/connaissances peuvent être appliquées sur les lieux du travail comme suit :
  - Attentes professionnelles définies clairement ;
  - Feed-back clair et immédiat de la performance ;
  - Environnement physique adéquat y compris les fournitures, les outils, ainsi que l'espace de travail nécessaire ;
  - Motivation et incitations à exécuter les tâches, tel que demandé.

### 2. Qui sont les participants et où travaillent-ils?

- Collecter les informations sur le **groupe de participants** notamment :
  - catégorie professionnelle et description des tâches ;
  - formation et expérience professionnelle ;
  - niveaux de lecture, de rédaction et de langue ;
  - niveaux actuels d'aptitudes et de connaissances se rapportant aux problèmes de performance professionnelle ;
  - familiarité avec les approches pédagogiques, méthodes et médias ;
  - nombre de participants dans chaque catégorie professionnelle.
- Collecter les informations sur le **contexte de travail des participants**, y compris :
  - où est-ce que les participants travaillent (type d'établissement ou emplacement communautaire, services dispensés, composition du personnel, équipement/fournitures, système de référence) ;
  - quelles sont les ressources, références et normes disponibles sur les lieux du travail ;
  - système de supervision et de motivation ;
  - système de feed-back (par les collègues, les superviseurs ou la communauté/clients, etc.) ;
  - possibilité de formation sur place.

### 3. Quelles sont les ressources et contraintes pour la formation?

Trouver quelles sont les **ressources et les limites pratiques** pour la formation pour mieux planifier les aspects logistiques. Les informations du type :

- Normes existantes pour les examens/tests et la certification.
- Durée.
- Normes ou matériel de formation approuvé au niveau national et qu'il faut utiliser.
- Structures de formation et équipement disponibles.
- Personnes disponibles et formateurs/instructeurs/encadreurs et leur expérience/budget disponible, etc.

### 4. Qu'est-ce que je souhaite que les participants soient en mesure de faire?

- Indiquer les **responsabilités professionnelles et les principales tâches professionnelles** que les participants doivent exécuter ou améliorer suite à la formation.
- Répartir les principales tâches professionnelles en **aptitudes et connaissances essentielles**.
- Ensuite, rédiger des **objectifs d'apprentissage comportementaux** (observables, axés sur la performance) basés sur cette information.

### 5. Comment je saurai dans quelle mesure la formation a été efficace?

- Pour chaque objectif d'apprentissage, identifier une **méthode d'évaluation** pour mesurer le comportement spécifié. S'assurer que les méthodes d'évaluation sont pratiques pour les ressources disponibles et la portée de l'intervention d'apprentissage.
- Planifier les activités pour assurer le transfert de l'apprentissage à une performance de qualité sur les lieux du travail, notamment un suivi de la formation.

### 6. Quelles sont les activités et quel est le matériel d'apprentissage que je vais utiliser?

Sélectionner les activités et matériel d'apprentissage qui :

- Se basent sur l'expérience précédente du participant avec des activités et du matériel d'apprentissage.
- Sont conformes au temps, au lieu et autres ressources disponibles.
- Permettent des exercices avec feed-back sur les comportements spécifiés dans les objectifs d'apprentissage.

### 7. Quelle est l'approche d'apprentissage que je vais utiliser?

Généralement, les interventions d'apprentissage entrent dans l'une des cinq grandes approches d'apprentissage :

- Apprentissage en salle de classe (avec ou pratique clinique/aptitudes).
- Apprentissage à distance.
- Apprentissage sur le lieu du travail.
- Auto-apprentissage ou apprentissage indépendant.
- Apprentissage mixte (combinant plusieurs des approches susmentionnées).

Choisir une approche d'apprentissage qui:

- Est conforme aux ressources et conditions disponibles.
- Permet de réaliser les activités d'apprentissage choisies et d'atteindre les objectifs d'apprentissage.

## RESSOURCES ET LIENS

ACQUIRE Project. *Programming for training: A resource package for trainers, program managers, and supervisors*. EngenderHealth/The ACQUIRE Project, New York, 2008.

Disponible sur : <http://www.intrahealth.org/~intrahea/files/media/training-innovations-and-provider-performance/Programming%20for%20Training%20.pdf>

IntraHealth International. *Un apprentissage axé sur la performance: Un guide et une boîte à outils pour les programmes de formation et d'éducation à l'intention des prestataires de soins de santé*. IntraHealth International, Chapel Hill, NC, 2007.

Disponible sur : <http://www.intrahealth.org/page/learning-for-performance>

JHPIEGO, IntraHealth International, Inc., Family Health International, Population Leadership Program, Training Resources Group, Inc. (TRG). *La formation, ça marche! Ce qu'il vous faut savoir sur la gestion, conception, présentation et évaluation de la formation en groupe*. Baltimore, MD: JHPIEGO, 2004

Disponible sur : <http://www.intrahealth.org/~intrahea/files/media/training-innovations-and-provider-performance/trainingworksfr.pdf>

PRIME II. *Performance Improvement Stages, steps and tools: a practical guide to facilitate improved performance of healthcare providers worldwide*. Chapel Hill, NC: Intrah, 2002.

Disponible sur : <http://www.intrahealth.org/sst/>

PRIME II and JHPIEGO Corporation. *Le Transfert de l'apprentissage : Un guide pour renforcer la performance des prestataires de soins de santé*. Chapel Hill, NC: Intrah, 2002.

Disponible sur : [http://www.intrahealth.org/~intrahea/files/media/training-innovations-and-provider-performance/transferoflearning\\_fr.pdf](http://www.intrahealth.org/~intrahea/files/media/training-innovations-and-provider-performance/transferoflearning_fr.pdf)