



## NOTE SUCCINCTE SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

### ÉTAPES À SUIVRE POUR RENDRE LES ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE PLUS EFFICACES

#### RÉSUMÉ

Les pays investissent une grande partie de leur budget de renforcement des capacités dans l'apprentissage et la formation. Quelles mesures faudrait-il prendre pour s'assurer que ces investissements donnent des résultats utiles?

Le cycle de gestion de l'apprentissage élaboré par la FAO donne des précisions sur les étapes à suivre pour créer des activités d'apprentissage efficaces.

La présente note d'information met en lumière les éléments principaux de ce processus et fournit des liens vers les outils et le matériel d'orientation.

#### QU'EST-CE QUI REND UNE ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE EFFICACE?

Les activités d'apprentissage visent à améliorer les connaissances, les compétences et le comportement des personnes. Toutefois, l'apprentissage seul est rarement suffisant pour améliorer les capacités au niveau sectoriel et national.

Pour contribuer efficacement au renforcement des capacités, les activités d'apprentissage doivent être intégrées dans des interventions de plus grande envergure ciblant les organisations dans lesquelles les personnes travaillent - par exemple, en améliorant les processus, les incitations et les mandats.

#### SEPT ÉTAPES DANS LE CYCLE DE GESTION DE L'APPRENTISSAGE

La FAO a élaboré un processus structuré – le cycle de gestion de l'apprentissage – afin d'aider à la conception, à la planification et à l'exécution des activités d'apprentissage.

#### Étapes du cycle de gestion de l'apprentissage

- 1. Évaluer le contexte: S'agit-il d'un problème d'apprentissage?** Les problèmes de capacités ne sont pas tous liés à une insuffisance des connaissances, des qualifications ou des compétences. Il est en effet essentiel de comprendre le contexte général et les organisations concernées. Une évaluation préliminaire révélera si des activités complémentaires de renforcement des capacités (comme par exemple créer un environnement plus favorable) doivent être menées pour que les activités d'apprentissage soient efficaces.
- 2. Identifier le public cible.** Les activités de renforcement des activités efficaces ciblent les personnes qui utiliseront leurs nouvelles qualifications immédiatement. Si les participants sont désignés ou proposés sur la base d'autres critères, par exemple classes ou titres, le changement de comportement ou de pratiques attendu risque de ne pas se produire. Les parties prenantes nationales, avec la contribution de la FAO si nécessaire, devraient collaborer pour déterminer le public cible approprié.

#### Encadré 1. Conseils pour la sélection des participants

- Élaborer le profil du participant, avec les compétences, l'éducation, l'expérience et les fonctions requises. L'inclure dans les invitations et les annonces concernant les cours.
- Faire participer les chefs d'équipes, les directeurs, ou les principaux groupes communautaires à la désignation des participants.
- Utiliser des questionnaires de candidature pour identifier les candidats potentiellement inappropriés: leur demander de décrire leur travail et les difficultés qu'ils pensent pouvoir surmonter grâce au cours de formation.
- Envisager de demander aux participants potentiels d'accomplir une tâche ou une activité spécifique avant ou après la formation.

- 3. Évaluer les besoins d'apprentissage.** En adaptant les activités d'apprentissage aux besoins réels des personnes il est plus probable que les nouvelles connaissances acquises seront utilisées sur le lieu de travail. Selon le temps et le budget disponibles, les besoins d'apprentissage peuvent être évalués moyennant notamment des entretiens avec les parties prenantes, des questionnaires et des ateliers d'évaluation des besoins structurés. Dans tous les cas, il est important de demander directement l'avis des participants potentiels plutôt que de se fier à des études théoriques ou des rapports.
- 4. Élaborer le contenu et choisir les modes d'exécution.** Que voulons-nous que le public cible puisse retenir, comprendre ou faire différemment?

La définition d'objectifs d'apprentissage spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et assortis de délais (SMART) aide à mieux cerner les attentes et à guider les apprenants tout au long du processus d'apprentissage. Les objectifs d'apprentissage détermineront les meilleures modalités d'exécution et formules d'apprentissage. Les formules mixtes d'apprentissage qui associent les cours, l'apprentissage en ligne et le soutien sur le lieu de travail sont souvent recommandées.

- 5. Exécuter la solution d'apprentissage.** Les processus d'apprentissage facilités mettent à profit les connaissances et les compétences précieuses que détiennent déjà les participants et mènent à une appropriation plus grande des résultats de l'apprentissage.



## LE CYCLE DE GESTION DE L'APPRENTISSAGE

### Encadré 2. Conseils pour mener des évaluations de besoins d'apprentissage efficaces

Une bonne évaluation des besoins d'apprentissage doit prendre en compte:

- **les objectifs organisationnels** et le rôle des personnes au sein de l'organisation afin de déterminer les activités complémentaires requises pour que les résultats obtenus soient plus efficaces et durables;
- **les profils des participants** et les connaissances et les compétences existantes qui peuvent contribuer à atteindre les objectifs organisationnels ou apporter les changements souhaités;
- **les tâches actuelles** et les déficits de connaissances et de compétences pour définir les contenus d'apprentissage qui permettent de remédier à ces déficits;
- les possibilités et les défis pour les apprenants souhaitant **appliquer** le nouvel acquis et le soutien de **suivi** requis.

- 6. Fournir un soutien de suivi.** Le soutien de suivi permet de s'assurer que la dynamique créée par la session d'apprentissage se traduise par des changements de comportement ou de pratiques durables. Le soutien technique, le mentorat, les réseaux d'apprenants, les cours de recyclage et d'autres outils aident les apprenants à utiliser, adapter et mettre en application ce qu'ils ont appris.
- 7. Évaluer l'initiative d'apprentissage.** Les évaluations aident à contrôler si les participants sont satisfaits, s'ils utilisent leurs nouvelles connaissances et compétences, et l'impact organisationnel. Cette dernière étape permettra de rendre les futurs investissements dans l'apprentissage plus efficaces et de déterminer avec précision les domaines où des travaux supplémentaires devront être menés.

On trouvera d'autres informations sur le cycle de gestion de l'apprentissage et des outils pratiques pour chaque étape dans la publication «Module d'apprentissage 3: Renforcement des capacités - Bonnes pratiques d'apprentissage».