

Le Transfert de

l'Apprentissage

Un Guide pour renforcer la performance
des prestataires de soins de santé



Remerciements

Coordinateurs du projet :

Lucy Harber, Spécialiste en conception de programmes pédagogiques, Intrah/PRIME II

Rick Sullivan, Directeur du Bureau pour l'Apprentissage et le soutien de la performance, JHPIEGO

Equipe centrale de développement :

Ann Blouse, Directeur du Bureau des Ressources en matière d'Information, JHPIEGO

Débora Bossemeyer, Conseillère en formation clinique, JHPIEGO

Julia Brothers, Conseillère en formation clinique, JHPIEGO

Lucy Harber, Spécialiste en conception de programmes pédagogiques, Intrah/PRIME II

Nancy Kiplinger, Spécialiste en conception de programmes pédagogiques, Intrah/PRIME II

Cathy Murphy, Directeur par intérim, Division de Formation et d'Apprentissage, Intrah/PRIME II

Swaraj Rajbhandari, Conseiller en formation clinique, JHPIEGO

Sharon Rudy, ancien Directeur adjoint des Systèmes de Performance, Intrah/PRIME II ; actuellement Directeur du Programme de Leadership en matière de population

Rick Sullivan, Directeur du Bureau pour l'Apprentissage et le soutien de la performance, JHPIEGO

Réviseurs :

Marie L. Broad, Auteur distingué et Consultant en formation—Nos remerciements particuliers pour votre appui à cet effort

Avinash Ansingkar, Administrateur de la formation régionale, Asie/Moyen Orient, Intrah/PRIME II

Maj-Britt Dohlie, Spécialiste en Supervision, EngenderHealth/PRIME II

Susheela Engelbrecht, Infirmière sage-femme conseillère, ACNM/PRIME II

Barbara Felling, Coordinateur des Initiatives techniques, DELIVER/John Snow Inc.

Wallace Hannum, Professeur Agrégé, Ecole Normale, Université de la Caroline du Nord-Chapel Hill

Wanda Jaskiewicz, Responsable de programmes régionaux, Amérique Latine/Caraïbes, Intrah/PRIME II

Marc Luoma, Directeur de l'Amélioration de la performance, TRG/PRIME II

Enriquito Lu, Conseiller médical et en formation en Santé reproductive, JHPIEGO/Indonésie

Jim McCaffery, Consultant en formation, TRG/PRIME II

Constance Newman, Responsable principale de l'évaluation, Intrah/PRIME II

Robert Rice, Directeur adjoint pour l'Utilisation de la Politique et de la Recherche, Family Health International

Gregory Roche, Conseiller pour l'Amélioration de la Performance, DELIVER/John Snow Inc.

Sylvia Vriesendorp, Spécialiste en Développement des Organisations, Programme d'Administration et de Leadership, Management Sciences for Health

Nous tenons à remercier tout spécialement James Griffin, Conseiller technique Senior, Amélioration de la performance et de la formation, USAID, de son appui à cette publication conjointe d'Intrah/PRIME II et de JHPIEGO.

Editeurs :

David Nelson, Chef d'édition, Intrah/PRIME II

Wendy Dufour, Consultante en méthodologie d'apprentissage, Intrah/PRIME II

Graphiste :

Molly Windsor, Graphiste, Intrah/PRIME II

Traduction française :

Frances Kleeman, Traducteur-Rédacteur, JHPIEGO

Eliane Lanusse, Traducteur-Rédacteur, JHPIEGO

Editeurs de la version française :

Marcel Vekemans, Conseiller médical, Intrah/PRIME II

Wendy Dufour, Consultante en méthodologie d'apprentissage, Intrah/PRIME II

Mise en page de la traduction française :

Deborah Raynor, Spécialiste artistique-Matériel d'information, JHPIEGO

Table des matières

Introduction	4
Matrice pour le transfert de l'apprentissage	9
Plan d'action (exemple complété)	11
Superviseurs	
Avant l'apprentissage	12
Pendant l'apprentissage	15
Après l'apprentissage	17
Formateurs	
Avant l'apprentissage	20
Pendant l'apprentissage	23
Après l'apprentissage	25
Apprenants	
Avant l'apprentissage	27
Pendant l'apprentissage	29
Après l'apprentissage	31
Collègues et autres intervenants	
Avant l'apprentissage	33
Pendant l'apprentissage	34
Après l'apprentissage	34
Références et Ressources	35
Plan d'action (vierge)	36

Le soutien financier pour ce Guide a été fourni par la Division pour l'Amélioration des prestations des services, Office de Population et de la Santé Reproductive, Bureau de la Santé Mondiale de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement international (USAID), dans le cadre de l'Accord Intrah/PRIME II, Subvention No. HRN-A-00-99-00022-00 et de la Subvention JHPIEGO, No. HRN-A-00-98-00041-00. Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas forcément les vues de l'USAID.

Date de publication : Mars 2002 (original en anglais) ;
Novembre 2002 (traduction française)

Introduction

Le but poursuivi dans un site de prestations de soins de santé est de fournir des services de haute qualité à une communauté. Les connaissances et compétences cliniques du personnel d'un site sont un facteur critique pour établir et maintenir les services de qualité. Il y a, cependant, beaucoup d'autres facteurs dans l'environnement du travail qui peuvent avoir un effet direct ou indirect sur la qualité des services et influencer les capacités des prestataires d'appliquer leurs connaissances et leurs compétences dans les services qu'ils offrent.

L'objectif principal de ce guide est de partager les stratégies et les techniques que l'on peut utiliser avant, pendant et après des interventions de formation afin d'assurer l'appui pour le transfert des connaissances et des compétences, dans le but d'améliorer la performance au travail. Les stratégies et techniques pour transférer l'apprentissage sont présentées dans une matrice qui est facile à utiliser et qui sert de table des matières pour ce qui suit dans le document. Nous avons aussi inclus une courte introduction aux multiples facteurs de performance pouvant jouer des rôles importants dans le transfert de l'apprentissage. Les utilisateurs de ce guide sont encouragés à examiner soigneusement leur lieu de travail afin de bien comprendre tous les facteurs qui peuvent influencer la performance d'un employé. Une histoire de cas à la page 7 illustre plusieurs facteurs de performance et démontre comment mettre en œuvre certaines des idées données dans la matrice.

Les informations contenues dans ce guide permettent à tous les intéressés impliqués dans la formation de jouer leurs rôles respectifs pour assurer que le transfert de l'apprentissage ait

lieu. Les intéressés peuvent inclure les décideurs et les officiels aux niveaux national, régional et local, les planificateurs de programmes, les superviseurs, formateurs, apprenants et leurs collègues. Pour que les interventions d'apprentissage réussissent, les intéressés doivent travailler en partenariat, dans un but commun. Bien que ce guide ébauche des actions spécifiques pour les superviseurs, les formateurs, les apprenants et leurs collègues, d'autres intéressés peuvent également utiliser ces informations pour acquérir une appréciation du processus et pour mieux comprendre l'appui et les ressources nécessaires pour assurer le transfert de l'apprentissage.

Pourquoi une « bonne formation » peut-elle échouer ?

Beaucoup de formateurs et de concepteurs de programmes pédagogiques ont eu l'expérience frustrante d'avoir conçu et présenté une excellente intervention de formation pour réaliser plus tard, après la formation, que la performance au travail des apprenants n'est pas celle à laquelle on s'attendait. Les superviseurs sont aussi frustrés quand les membres du personnel participent à des interventions de formation mais qu'ensuite ils n'utilisent pas leurs nouvelles connaissances et compétences pour améliorer leur travail. Après avoir complété la formation, les apprenants ont démontré les gestes de manière compétente et ont réussi le test de connaissances—alors pourquoi sont-ils incapables d'effectuer les mêmes tâches sur leur lieu de travail ? Il y a beaucoup d'explications possibles.

Sur le plan historique, les interventions de formation ont rarement réussi à résoudre les

L'amélioration de la performance (AP) est une approche systématique à la résolution de problèmes de performance ou à la création d'une nouvelle performance efficace. L'AP offre un ensemble d'outils faciles à utiliser, créés pour atteindre des buts organisationnels. L'approche de l'AP identifie les causes fondamentales des problèmes de performance et les interventions nécessaires pour combler les lacunes entre la performance actuelle et la performance souhaitée.

Pour des informations concernant l'Amélioration de la performance et les facteurs de performance, consultez le site web www.pihealthcare.org, le site internet de l'USAID Performance Improvement Consultative Group.

Facteurs de performance

Interventions possibles

1. Attentes du travail <i>Les prestataires savent-ils ce qu'ils sont censés faire ?</i>	Fournir des standards de performance adéquats et des descriptions du travail détaillées Créer les canaux nécessaires pour communiquer les rôles et responsabilités du travail de manière efficace
2. Feed-back sur la performance <i>Les prestataires savent-ils si leur travail est satisfaisant ?</i>	Offrir des informations pertinentes, constructives et globales sur la question de savoir à quel point la performance satisfait aux attentes
3. Environnement physique et outils <i>Comment est l'environnement au travail et quels systèmes sont en place pour l'appuyer ?</i>	Développer des systèmes de logistique et d'entretien pour assurer un environnement physique satisfaisant et maintenir un approvisionnement adéquat en équipement et fournitures Organiser l'espace de travail pour qu'il convienne aux activités
4. Motivation <i>Le personnel a-t-il de bonnes raisons d'offrir la performance attendue ? La remarque-t-on ?</i>	Rechercher les opinions des prestataires pour identifier les motivations pour une bonne performance Assurer des conséquences positives pour une bonne performance et des conséquences neutres ou négatives pour une performance qui est inférieure aux normes Encourager les collègues de travail à appuyer les nouvelles compétences
5. Connaissances et compétences nécessaires pour accomplir le travail <i>Les prestataires savent-ils comment effectuer le travail ?</i>	S'assurer que les candidats aux postes ont les compétences nécessaires au préalable Fournir l'accès aux formateurs et aux ressources d'information Offrir des opportunités appropriées d'apprendre

problèmes de performance au travail causés par des facteurs autres que le manque de connaissances et de compétences. Dans certaines situations, les apprenants acquièrent des connaissances et des compétences, mais trouvent alors qu'ils ne sont pas appuyés pour utiliser ces nouvelles informations dans leur milieu de travail.

Avant de se lancer dans la conception d'une intervention d'apprentissage et de s'investir dans les ressources de formation, il est essentiel de s'assurer qu'il s'agit d'un problème de performance que l'on peut résoudre par la formation. Une fois qu'on s'est investi dans la

formation, il faut s'assurer que ses élèves sont appuyés sur le terrain par l'organisation, leur environnement de travail, leurs superviseurs et leurs collègues.

La documentation sur l'amélioration de la performance décrit plusieurs facteurs primaires, souvent étroitement liés ou complémentaires quant à leur impact, qui appuient une bonne performance au site de travail (voir le tableau ci-dessus). Quand un problème sur le plan de la performance a été identifié au niveau de ces facteurs, une intervention pour le résoudre apparaît généralement avec clarté.

Les prestataires de soins de santé ne peuvent effectuer leur travail qu'au même niveau que les systèmes qui les appuient. Les dirigeants et les superviseurs sont responsables de construire et de maintenir les structures organisationnelles qui permettent aux prestataires de travailler aux niveaux de performance attendus. Les cinq facteurs de performance sont des outils que l'on peut utiliser pour analyser la performance ainsi que pour fournir un appui exemplaire.

Le dernier facteur sur la liste, les connaissances et compétences nécessaires, est satisfait principalement par le biais de formations et d'interventions d'apprentissage. Ce guide ne décrit pas en détail les interventions ciblant directement les quatre premiers facteurs. Cependant, les superviseurs et les autres personnes intéressées ont souvent besoin de s'occuper de ces facteurs pour aider à assurer que les compétences et connaissances acquises par les apprenants aboutissent à une performance améliorée dans le site de travail. En lisant les stratégies proposées dans la matrice pour le transfert de l'apprentissage, vous allez voir que ces facteurs de performance et les systèmes organisationnels qui appuient la performance sont souvent mentionnés.

Transfert de l'apprentissage

Lorsqu'on a identifié l'acquisition des connaissances et des compétences comme étant la solution à un problème de performance, ou pour combler une lacune dans un site, une formation ou d'autres interventions d'apprentissage seront entreprises pour améliorer la performance des prestataires de soins de santé. Les personnes clés impliquées dans ce processus incluent :

Les **Superviseurs** : chargés de surveiller et de maintenir la qualité des services et de s'assurer que les prestataires de services de santé soient adéquatement appuyés sur le lieu de travail. Dans ce guide, le terme « superviseur » se réfère au « responsable » dans la structure sanitaire concernée.

Les **Formateurs** : chargés d'aider les prestataires à acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour effectuer du bon travail en cours d'emploi.

Les **Prestataires de soins de santé** : chargés d'assurer des services de qualité (par exemple : cliniciens, conseillers, administrateurs, personnel d'entretien). Tout au long de ce

guide, le mot « apprenants » est utilisé pour les prestataires de soins de santé participant à des interventions d'apprentissage.

Les **Collègues** : sont responsables de donner leur appui aux apprenants lorsque ceux-ci sont en cours de formation et lorsqu'ils appliquent leurs nouvelles connaissances et compétences dans le site de travail.

Tel qu'illustré par l'histoire de cas à la page 7, les superviseurs, formateurs, apprenants et collègues ont tous des responsabilités avant, pendant et après une intervention de formation, si l'on veut que les pratiques s'améliorent dans la structure concernée. En travaillant en partenariat, ces personnes peuvent aider à soutenir les connaissances et compétences acquises lors de la formation. Beaucoup d'interventions peuvent être utilisées pour valoriser la performance des prestataires de soins de santé et la qualité des services cliniques (par exemple, se concentrer sur des pratiques de gestion améliorées et sur les approches à la supervision, sur un approvisionnement en fournitures et un équipement adéquats, sur des définitions claires des attentes du poste et sur un feed-back concernant la performance). Tel que décrit dans l'histoire de cas, beaucoup d'interventions possibles s'entrecroisent et nécessitent une mise en œuvre coordonnée.

Les interventions d'apprentissage sont le moyen le plus commun pour aider les prestataires à obtenir les connaissances et compétences nécessaires pour faire un bon travail sur leur lieu d'emploi. Les types les plus communs incluent :

Des formations en groupe, menées en salle de classe

Des programmes de formation à distance où les interactions avec le formateur et les autres apprenants sont facilitées par la technologie, qu'elle soit de pointe (par exemple, les applications d'ordinateur utilisées à travers l'Internet, les conférences vidéo interactives), ou simple (par exemple, du matériel imprimé envoyé par la poste).

Des stages de formation structurée, sur le site de travail, facilités par un formateur ou un superviseur sur le lieu de travail (par exemple, formation pour tout le site).

Des programmes d'**auto-apprentissage** livrés par différents médias, y compris des imprimés, des cassettes audio/vidéo, des CD-ROM, l'Internet.

Les problèmes décrits dans l'histoire suivante vous paraissent-ils familiers ? Quelles sont les actions prises dans ce cas pour améliorer le transfert de l'apprentissage ?

Le cas des infections qui ont disparu

La maternité locale assure des soins de base en matière de santé de la reproduction et beaucoup de membres de la communauté y viennent en consultation. Plusieurs prestataires se sont plaints de ce que le nombre d'infections se soit accru parmi le personnel et les clientes. Dans l'effort de résoudre ces problèmes, le superviseur choisit une équipe de prestataires représentatifs du site pour effectuer un recensement des besoins.

Au départ, l'équipe se réunit pour discuter de la question de savoir comment faire une évaluation qui puisse identifier les problèmes et leur permettre de s'accorder sur un résultat qui profitera à la clinique.

Ensuite, l'équipe se réfère aux standards nationaux de prestations de services pour identifier le niveau acceptable d'infections parmi le personnel et les clientes. La consultation des dossiers montre qu'à présent les niveaux d'infections sont supérieurs de 40% au niveau acceptable.

Puis les membres de l'équipe recherchent les causes primaires de cette lacune de performance. Ils trouvent plusieurs causes se rapportant à des facteurs de performance :

- ❑ Aucun standard de prévention des infections (PI) n'est en place dans la clinique—*les prestataires ne savent pas ce qu'on attend d'eux.*
- ❑ Les superviseurs ne donnent pas de feedback concernant les pratiques de PI—*les prestataires ne savent pas s'ils font ou non du bon travail.*
- ❑ Les fournitures nécessaires, telles que l'eau de Javel font défaut—*les outils nécessaires ne sont pas disponibles.*
- ❑ Les pratiques de PI sont inadéquates pour protéger les clientes et les prestataires (par exemple, le lavage des mains n'est pas systématique et n'est pas effectué correctement ; les prestataires ne mettent pas de gants quand il faut)—*les prestataires ne savent pas comment effectuer leur travail.*
- ❑ On utilise des procédures incorrectes pour traiter l'équipement—*les prestataires ne savent pas comment effectuer leur travail.*

L'équipe identifie et conçoit plusieurs interventions qui s'appliquent aux causes fondamentales pour les taux d'infection élevés dans la clinique : le manque de fournitures, le défaut de standards de performance et l'absence de feedback donné aux prestataires concernant la PI. Pour améliorer les connaissances et les compétences, l'équipe décide d'offrir des occasions pour apprendre les pratiques

de PI aux prestataires clés et d'afficher des aides de travail concernant le lavage des mains et le traitement de l'équipement à des endroits appropriés.

L'équipe est maintenant prête à mettre en œuvre ces interventions. Le superviseur prend les dispositions pour permettre à plusieurs prestataires de services qui jouent des rôles au niveau de la PI dans la structure de participer à un stage sur la PI qui combine le travail en salle de classe avec des activités d'auto-apprentissage qui seront effectuées dans la clinique. En tant que préparation au stage, le formateur recommande que le superviseur prenne les mesures suivantes :

- ❑ Partager les constatations du recensement des besoins pour permettre au formateur d'adapter le programme du stage aux besoins identifiés et effectuer toute évaluation des besoins spécifiquement nécessaires pour la formation.
- ❑ Coordonner la formation avec des interventions ciblant d'autres facteurs de performance.
- ❑ Travailler avec l'équipe du site pour sélectionner les prestataires les plus aptes à profiter de la formation et commencer à formuler les attentes pour des pratiques de PI améliorées dans la clinique.
- ❑ Tenir une réunion avec les apprenants pour discuter des objectifs de la formation et des résultats escomptés qui seront développés en un plan d'action pendant la session de formation.
- ❑ Participer à la séance finale du stage pour constater les connaissances et compétences que les prestataires seront censés appliquer dans la clinique.
- ❑ Tenir une réunion avec les apprenants lorsqu'ils reviennent du volet de formation théorique pour discuter du meilleur moyen de mettre en œuvre ce qu'ils ont appris. Les apprenants partageront leur plan d'action développé et mis au point pendant le stage, décrivant les activités spécifiques pour améliorer les pratiques de PI dans la clinique, y compris le partage de leurs nouvelles connaissances avec leurs collègues.
- ❑ Afficher les aides au travail énumérant les étapes clés de la PI sur un mur près de l'évier et de la zone de traitement des instruments.

Le plan d'action inclut aussi un calendrier pour compléter les activités d'auto-apprentissage. Avec l'assistance du superviseur, les prestataires réservent le temps et l'endroit nécessaires pour compléter ces exercices. Ils avisent aussi le superviseur qu'au cours des prochaines semaines, le formateur va visiter le site pour les aider à répondre à tous les défis qu'ils ont rencontrés lors de la mise en œuvre de leur plan d'action.

Le superviseur et les prestataires continuent à contrôler la qualité des services et, après quelques mois, le nombre d'infections a non seulement baissé mais il est plus bas qu'il ne l'a été depuis des années. Ces améliorations se traduisent en de meilleurs résultats pour les clientes et en un environnement plus sûr pour les prestataires de soins.

Des programmes utilisant une variété des interventions ci-dessus **combinées**.

Ces interventions d'apprentissage diverses peuvent être très efficaces, permettant aux prestataires de soins de santé de développer les connaissances et les compétences essentielles. Néanmoins, elles ne représentent qu'une partie du processus de transfert de l'apprentissage qui aide à assurer que de telles interventions aboutissent à une performance du travail améliorée.

Qu'est-ce que le transfert de l'apprentissage ?

Le transfert de l'apprentissage veut dire *s'assurer de ce que les connaissances et les compétences acquises lors d'une intervention d'apprentissage soient appliquées au travail*. Le but est que les apprenants transfèrent 100% de leurs nouvelles connaissances et compétences à leur travail, résultant en un niveau de performance plus élevé et en une amélioration de la qualité des services dispensés dans leurs structures.

Quel est le processus du transfert de l'apprentissage ?

Le processus du transfert de l'apprentissage est une série de tâches interconnectées, effectuées par les superviseurs, les formateurs, les apprenants, les collègues et, parfois, par d'autres (par exemple, des officiels gouvernementaux, des clients, etc) avant, pendant et après une intervention d'apprentissage, afin de maximiser le transfert des connaissances et des compétences et d'améliorer la performance du travail. Ce processus est normalement représenté par une matrice qui ébauche les tâches spécifiques effectuées par les superviseurs, les formateurs, les apprenants et les collègues.

Pourquoi se concentrer sur le transfert de l'apprentissage ?

Le transfert de l'apprentissage est important pour les superviseurs, les formateurs, les apprenants et les collègues parce que :

- ❑ Le transfert de l'apprentissage est dans l'intérêt des clients. Les prestataires de soins de santé participent à une formation pour acquérir de nouvelles connaissances et compétences qui leur permettent de mieux servir leurs clients. Le fait d'améliorer le transfert de l'apprentissage améliore la qualité des services—et peut mener à une satisfaction accrue des clients.

- ❑ Les interventions d'apprentissages peuvent coûter cher—le fait d'améliorer le transfert

de l'apprentissage aide à protéger ces investissements.

- ❑ Les apprenants sont motivés à faire du bon travail quand ils ont l'occasion d'appliquer ce qu'ils ont appris. L'appui et les conseils des superviseurs, des formateurs et des collègues peuvent encourager et responsabiliser les apprenants à effectuer des changements et pour améliorer la performance.

- ❑ Les superviseurs et les apprenants se sentent davantage responsables de mettre en œuvre ce qu'ils ont appris si l'on a convenu à l'avance de ce qui se passera après la formation (souvent ébauché sous forme d'un plan d'action).

- ❑ Les formateurs ont davantage tendance à préparer des interventions qui répondent aux besoins spécifiques des apprenants et de leurs structures de prestation de services de santé quand ils ont investi leurs propres efforts dans le dénouement de la formation.

- ❑ Il se peut que les superviseurs ne soient pas experts en tous les services cliniques dispensés par les prestataires de services qu'ils supervisent ; le fait d'être impliqués dans le processus du transfert de l'apprentissage les amène à se mettre à jour.

Qu'est-ce que la matrice de transfert de l'apprentissage ?

Une matrice (ou modèle) offre un moyen utile pour présenter le processus de transfert de l'apprentissage. La matrice inclut des suggestions adaptées de la littérature scientifique et de l'expérience des superviseurs, des formateurs et des apprenants dans le domaine des soins de santé. Il est possible d'adapter les suggestions pour les appliquer à beaucoup de situations, y compris l'utilisation de différents types d'interventions d'apprentissage (par exemple, l'apprentissage théorique, l'apprentissage structuré en cours d'emploi, l'apprentissage auto-dirigé), et on peut les adapter à plusieurs types de supervision (par exemple, supervision interne dans le site, visites périodiques externes). Il se peut qu'il ne soit pas possible de mettre en œuvre toutes ces suggestions au cours d'une seule intervention d'apprentissage. Certaines des suggestions de la matrice pourraient représenter un changement radical des politiques et des procédures dans votre structure, cependant, si vous pouvez adapter et mettre en œuvre ne fût-ce que quelques-unes des idées décrites dans la matrice, vous allez améliorer la possibilité que de nouvelles connaissances et compétences

Matrice pour le transfert de l'apprentissage

	Avant l'apprentissage	Pendant l'apprentissage	Après l'apprentissage
Superviseurs	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprenez les besoins au niveau de la performance ● Participez à toutes les évaluations nécessaires, avant la formation ● Influencez la sélection des apprenants ● Communiquez avec les formateurs concernant l'intervention en formation ● Aidez les apprenants à rédiger un plan d'action préliminaire ● Appuyez et encouragez les apprenants 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participez à la formation, ou observez-la ● Protégez les apprenants des interruptions ● Planifiez un compte rendu après la formation ● Fournissez le matériel, prévoyez l'espace et programmez du temps pour permettre aux apprenants de s'exercer 	<ul style="list-style-type: none"> ● Surveillez les progrès des plans d'action avec les apprenants et, si nécessaire, modifiez les plans ● Organisez un compte rendu après la formation, avec les apprenants et leurs collègues ● Soyez encadreur et modèle de comportement—encouragez et donnez du feedback ● Évaluez la performance des apprenants ● Maintenez le contact avec les formateurs
Formateurs	<ul style="list-style-type: none"> ● Validez et complétez les résultats du recensement des besoins en matière de performance ● Utilisez les principes de la conception de programmes pédagogiques et ceux de l'apprentissage pour développer ou adapter le stage ● Envoyez à l'avance le sommaire du stage, les objectifs d'apprentissage et les activités préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> ● Trouvez des exercices se rapportant au travail et des aides au travail appropriées ● Donnez un feedback immédiat et clair ● Aidez les apprenants à développer des plans d'action réalistes ● Évaluez la formation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Menez les activités de suivi en temps voulu ● Aidez à renforcer les compétences des superviseurs ● Facilitez le passage en revue des plans d'action avec les superviseurs et les apprenants ● Partagez vos observations avec les superviseurs et les apprenants ● Maintenez la communication avec les superviseurs et les apprenants
Apprenants	<ul style="list-style-type: none"> ● Participez au recensement des besoins et à la planification ● Passez en revue les objectifs et les attentes du stage et dressez des plans d'action préliminaires ● Commencez à établir un réseau d'appui ● Menez les activités d'apprentissage avant le stage 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participez activement au stage ● Développez des plans d'action réalistes pour transférer ce que vous avez appris 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rencontrez le superviseur pour passer en revue le plan d'action ● Appliquez les nouvelles compétences et mettez en œuvre le plan d'action ● Utilisez les aides au travail ● Établissez un réseau avec d'autres apprenants et les formateurs pour vous entraidez ● Suivez de près votre propre performance
Collègues et autres intervenants	<ul style="list-style-type: none"> ● Participez aux recensements des besoins et aux discussions concernant l'impact escompté de la formation ● Demandez aux apprenants de ramener les points clés de l'apprentissage afin de les partager avec leurs collègues 	<ul style="list-style-type: none"> ● Effectuez les tâches des apprenants qui ont été redistribuées ● Participez aux exercices d'apprentissage à la demande des apprenants 	<ul style="list-style-type: none"> ● Appuyez les accomplissements des apprenants

soient appliquées dans le travail. Plus les idées et les suggestions que vous pouvez mettre en œuvre sont nombreuses, plus l'opération du transfert de l'apprentissage sera solide. Ce faisant, vous allez aussi aider à construire les fondations pour changer—et pour améliorer—la conception des formations futures.

Outre les suggestions spécifiquement incluses dans la matrice, les actions suivantes sont essentielles dans le processus du transfert de l'apprentissage :

- ❑ Explorer et comprendre le rapport entre les connaissances et compétences et les autres facteurs (page 5) qui influencent la performance dans le site de travail.
- ❑ Etablir et maintenir les actions qui appuient la performance souhaitée (par exemple, utiliser des interventions qui ne relèvent pas de la formation pour influencer d'autres facteurs qui ont un effet sur la performance, tels que le feed-back constructif, l'approvisionnement en équipement et fournitures nécessaires, des protocoles clairs, etc).
- ❑ Collaborer avec toutes les personnes qui sont en mesure d'appuyer (ou qui pourraient entraver) la performance sur le site.
- ❑ Utiliser des plans d'action (ou des moyens similaires) pour fixer et maintenir des objectifs de performance intelligibles et des attentes claires et pour documenter les progrès et les défis.
- ❑ Créer un environnement encourageant tous ceux qui travaillent à se rendre compte de leur capacité potentielle d'améliorer les services en acquérant de nouvelles compétences et connaissances.

La matrice sert de mécanisme d'organisation du contenu de ce guide. Les rubriques résument les actions spécifiques que les superviseurs, les formateurs, les apprenants et leurs collègues pourront entamer pour améliorer le transfert de l'apprentissage. La section suivante contient des descriptions plus détaillées de ces actions. Les descriptions correspondent aux compartiments de la matrice, pour vous permettre d'accéder plus facilement aux informations dans les rubriques qui vous intéressent le plus. En utilisant le guide, il se peut que vous puissiez identifier des actions supplémentaires vous permettant d'appliquer pleinement le nouvel apprentissage à votre

situation. Soyez ouvert à ces possibilités en plus de celles qui sont indiquées dans ce document.

Qu'est-ce qu'un plan d'action ?

Un plan d'action est un document qui décrit les étapes que les superviseurs, les formateurs, les apprenants et les collègues vont réaliser pour aider à maximiser le transfert de l'apprentissage.

Un plan d'action est initié avant l'intervention de formation pour que tous ceux qui sont en mesure d'appuyer le transfert de l'apprentissage soient impliqués dès le début. Le plan sera raffiné pendant la formation, et normalement il n'est complété qu'après l'activité, au moment où les apprenants mettent en œuvre leurs nouvelles compétences à leur site de travail. Comme vous le verrez, les plans d'action sont un thème qui revient souvent dans ce guide. Le contenu et le format d'un plan d'action devraient aider ceux qui utilisent le plan, surtout les apprenants. Lorsque vous développez un plan d'action, gardez à l'esprit les points importants suivants :

- ❑ Rédigez les activités en étapes distinctes qui soient réalistes, mesurables et faisables.
- ❑ Identifiez clairement les responsabilités des apprenants, des superviseurs, des collègues et des formateurs.
- ❑ Développez un calendrier spécifique pour compléter les activités.
- ❑ Identifiez les ressources nécessaires à mener les activités, y compris pour planifier comment obtenir ces ressources.
- ❑ Indiquez aux apprenants comment utiliser un carnet d'apprentissage pour aider à développer un plan d'action. Un carnet d'apprentissage est un cahier dans lequel les apprenants inscrivent les questions, les problèmes, les besoins supplémentaires de développement des compétences et des questions qui surviennent lorsqu'ils appliquent les nouvelles connaissances et compétences dans leur travail.

Voir la page 11 pour l'exemple d'un plan d'action complété incluant plusieurs caractéristiques à considérer lorsque vous ébauchez le format de votre plan. Un plan d'action vierge se trouve à la page 36. Copiez ce plan ou développez votre propre format. L'exemple à la page 11 est très détaillé. Il se peut que ce niveau de détails ne soit pas toujours nécessaire, selon le problème de performance et l'intervention d'apprentissage entamée.

PLAN D'ACTION				
Apprenant : Marie Dansa		Formation : Planification familiale/Counseling: Mise à jour		Date : Avril 2001
Mon équipe / réseau d'appui		Superviseur : Mme Nyako		Formateur : Mlle Zakari
Collègue(s) : Fatou Abudu (participant à la formation avec moi), Lucie Isa, Oumon Nunoo, Awa Koufi				
Domaines spécifiques à améliorer : (Pensez aux divers buts et activités à réaliser.) Je voudrais améliorer mes capacités à assurer un counseling approprié au sujet des méthodes de PF.				
Problèmes à surmonter : (Décrivez les barrières à éliminer ou à réduire et comment le faire.) Nous n'avons pas d'espace pour les conversations confidentielles. Identifier les options possibles et en discuter avec le superviseur de la clinique.				
Actions spécifiques détaillées (en ordre séquentiel). (N'oubliez pas d'inclure des passages en revue réguliers des progrès avec l'équipe d'appui, en tant qu'actions spécifiques.)	Personnes responsables	Ressources	Date/Heure*	Changements escomptés
Etape 1. Participer à la réunion après la formation (en tant que suivi de la réunion avant la formation) pour revoir, réviser et approuver mon plan d'action (et celui de Fatou), le comparer avec le manuel de procédures et actualiser mon plan, si besoin est	Equipe d'appui intégrale	Plans d'action ; Manuel de procédures	1er mai 14h00	Plans et manuel supplémentaires ; Rôles et actions de l'équipe précisés
Etape 2. Réarranger les meubles dans le bureau du superviseur pour créer un petit espace intime pour le counseling	Marie, Fatou	Table et chaises	2 mai 14h00	Utilisation correcte de l'espace par le personnel
Etape 3. Rassembler des échantillons pour différentes méthodes de PF dans une boîte à utiliser lors des séances de counseling (les ranger sur une étagère dans la zone de counseling pour permettre à tous les prestataires d'y accéder)	Lucie, Oumon	Boîte et fournitures provenant du stock	2 mai 14h00	Echantillons toujours prêts à utiliser
Etape 4. Créer une affiche pour encourager les clientes à poser des questions concernant la PF à leur prestataire ; l'afficher dans la zone d'attente	Marie, Fatou	Tableau avec papier et marqueurs	3 mai 14h00	Les clients lisent l'affiche et posent des questions
Etape 5. Revoir l'outil de travail pour le counseling et les notes prises lors de la formation ; placer l'outil de travail sur une table dans la zone de counseling	Marie	Aide de travail provenant de la formation	3 mai 14h00	Je me sens prêt pour la séance de pratique
Etape 6. Mener une séance de counseling pour la pratique avec un(e) collègue dans la zone de counseling, utilisant les échantillons de produits pour la PF et l'outil de travail	Marie, Awa	Zone de counseling ; échantillons ; aide de travail	4 mai 14h00	Augmenter la confiance ; s'assurer que la conception de l'espace est appropriée
Etape 7. Observer et fournir un feed-back lors d'une séance de pratique du counseling (Fatou devra aussi s'exercer)	Fatou, Mme Nyako	Liste de vérification des compétences de counseling	4 mai 14h00	Feed-back utile (des pairs et du superviseur)
Etape 8. Participer à la séance de révision du plan d'action ; modifier et/ou actualiser ce plan, selon les progrès déjà réalisés	Equipe intégrale	Plan d'action	7 mai 14h00	L'équipe est d'accord que je suis prête à conseiller les clients
Etape 9. Orienter les clients et conseiller ceux qui s'intéressent à la PF ; documenter les questions ou problèmes dans le carnet d'apprentissage	Marie	Carnet d'apprentissage	11 mai en cours*	Nombre accru de clients choisissant une méthode de PF
Etape 10. Discuter des rubriques du carnet avec les collègues (et avec le superviseur, si besoin est)	Tous les pairs	Carnet d'apprentissage	en cours*	Compréhension concernant les améliorations
Etape 11. Observer une séance de counseling et donner un feed-back (Fatou sera également observée et notée)	Marie, Mme Nyako	Liste de vérification des compétences	en cours*	S'assurer que la compétence est à la hauteur des standards
Engagement de l'équipe d'appui : J'appuie le plan d'action décrit ci-dessus et j'exécute les tâches qui me sont attribuées. Si je ne suis pas en mesure de mener une activité, j'aiderai à prendre les dispositions pour modifier le plan en conséquence.				
Signature de l'apprenant : Marie Dansa		Date : 3 mai 2001		
Signature du superviseur : Nana Nyako		Signature du formateur : Aby Zakari		
Signatures des collègues : Fatou Abudu, Lucie Isa, Oumon Nunoo, Awa Koufi				

* établir le jour et l'heure pour les activités en cours



Superviseurs – Avant l'apprentissage

Comprenez les besoins au niveau de la performance

Recenser les besoins au niveau de la performance est une étape importante qui permet aux superviseurs de bien comprendre le caractère des besoins au niveau de la performance dans leur structure. Les superviseurs devraient se demander : « Quelle est la performance souhaitée ? Y a-t-il une différence entre ce que fait le personnel réellement et ce qu'il devrait faire ? Est-ce que je comprends les causes primaires de cette lacune ? La formation est-elle la solution correcte pour améliorer la performance ? »

Bien que la formation soit une intervention courante pour améliorer la performance au travail, il est possible que d'autres interventions soient plus appropriées. Avant d'entamer une intervention de formation, assurez-vous que la formation est la solution correcte au problème.

Participez à toutes les évaluations nécessaires, avant la formation

Les formateurs peuvent effectuer un recensement supplémentaire des besoins pour s'assurer que les buts et les objectifs d'une intervention d'apprentissage vont satisfaire aux besoins des apprenants concernant la performance. Pour concevoir et développer l'intervention la plus efficace, les formateurs ont souvent besoin d'informations supplémentaires qui n'auraient pas encore été recueillies par un recensement des besoins au niveau de la performance (par exemple, les caractéristiques particulières des apprenants, telles que leur niveau d'alphabétisation ou le niveau de leurs

compétences actuelles de chaque apprenant concernant une tâche spécifique).

En tant que superviseur, vous avez des connaissances spécifiques concernant la performance en cours d'emploi des membres du personnel, et vous pouvez décrire les lacunes en connaissances et compétences qu'une intervention de formation devra combler.

- Communiquez avec les formateurs concernant les résultats du recensement des besoins et les problèmes qu'on pourra résoudre par le biais d'une formation.
- Discutez des moyens spécifiques pour mesurer la réussite de l'intervention d'apprentissage. Comment va-t-on évaluer si le processus de transfert de l'apprentissage a réussi ?
- Impliquez les apprenants et leurs collègues dans le processus. Expliquez-leur l'importance de coopérer avec le formateur pendant les activités d'évaluation. Par exemple, se soumettre à une observation au travail, ou répondre à des questionnaires.
- Donnez aux formateurs l'accès libre à votre site et à votre personnel.

En participant activement à des recensements supplémentaires, vous aiderez à garantir que la formation qui en résulte aura les effets souhaités.

Influencez la sélection des apprenants

La sélection des membres du personnel appropriés pour une formation est un aspect important d'une intervention de formation. Participez, autant que possible, à la sélection

des candidats et impliquez le personnel en discutant avec lui de qui devrait participer, et pourquoi. En y réfléchissant, pensez aux questions suivantes :

- Qui profitera le plus de la formation ?
- Quels individus sont les plus motivés à apprendre ?
- Quels membres du personnel ont les compétences de base nécessaires au stage ?
- Qui est le mieux placé pour partager avec ses collègues les informations acquises pendant la formation ?
- Qui va mettre en œuvre les nouvelles connaissances et compétences ?
- Quels seront les autres membres du personnel de gestion et d'appui qui seront impliqués dans la mise en œuvre des connaissances et compétences nouvellement acquises ? Incluez ces personnes dans le processus de sélection si vous avez l'impression que leur appui sera nécessaire pour faciliter l'introduction de nouveaux services.
- Quels seraient deux individus ou plus qui constitueraient une bonne équipe pour introduire un nouveau service ? Il se peut qu'il soit profitable d'envoyer des membres provenant de différents cadres. Par exemple, le fait d'envoyer un médecin et une infirmière à une formation en cœlioscopie fournira au site une équipe pouvant travailler ensemble de manière efficace.

Communiquez avec les formateurs concernant l'intervention en formation

Les superviseurs qui sont au courant du contenu de la formation sont en mesure de servir de modèle pour les comportements désirés, de mieux expliquer au personnel ce qu'on attend de lui après la formation, et de renforcer les comportements désirés après la formation. La connaissance du contenu de la formation peut être acquise par un passage en revue du matériel du stage, par une orientation par le formateur, ou pour avoir participé à certains volets de la formation. Une telle interaction entre les superviseurs et les formateurs permet aux apprenants de voir que leurs superviseurs s'engagent dans la formation et s'intéressent à tout le processus. Le fait de communiquer avec les formateurs fournit aussi aux superviseurs l'occasion de s'assurer que les formateurs comprennent le besoin de performance. En

travaillant avec les formateurs, vous pouvez déterminer ce qui maximisera l'activité au profit des apprenants.

Aidez les apprenants à rédiger un plan d'action préliminaire

Communiquez des messages positifs aux apprenants concernant l'importance de la formation. Indiquez les attentes spécifiques de la formation concernant la performance et partagez ces attentes avec les apprenants. Avant la formation, demandez aux apprenants ce qu'ils espèrent en tirer. Expliquez-leur alors exactement ce que vous anticipez qu'ils seront en mesure de réaliser dans votre établissement lorsqu'ils seront munis de leurs nouvelles connaissances et compétences.

En travaillant avec les apprenants pour développer des plans d'action, les superviseurs peuvent les aider à comprendre comment leurs nouvelles connaissances et compétences vont contribuer à améliorer les soins de santé. Les superviseurs et les apprenants peuvent commencer le travail préliminaire de développement d'un plan d'action, dans leur site de travail, avant la formation. Le fait de discuter du plan d'action donne aux superviseurs et aux apprenants l'occasion de clarifier leurs attentes concernant la formation. Normalement, les apprenants raffineront leur plan d'action lors du stage, avec l'aide du formateur. Les superviseurs pourront compléter les plans d'action avec les apprenants après la formation. Un exemple de plan d'action complété se trouve à la page 11. Reportez-vous également à la page 36 pour un formulaire vierge de plan d'action.

Appuyez et encouragez les apprenants

Une fois que les superviseurs auront décidé de la sélection des apprenants, il importe de fournir à ceux-ci l'appui dont ils ont besoin.

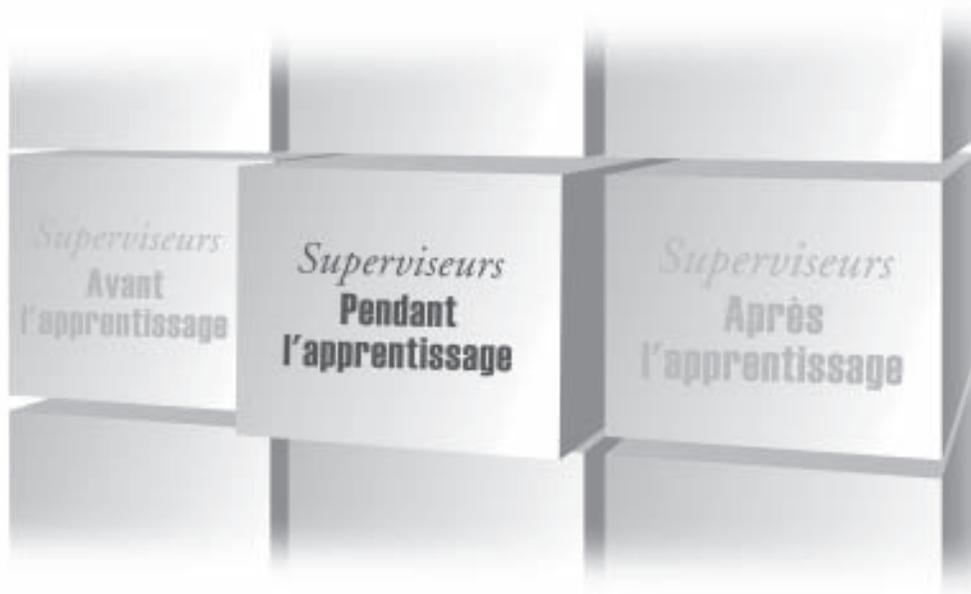
- Aidez les apprenants à prendre les dispositions nécessaires pour le stage.*
Assurez-vous que les dispositions soient prises à temps. Appuyez les apprenants en déléguant des membres du personnel pour leur prêter assistance. S'ils ont besoin d'un appui financier provenant de votre structure pour les déplacements, le logement, l'inscription au stage ou le matériel d'apprentissage, fournissez-le promptement. Si la formation se fait régulièrement, créez des systèmes pour organiser les déplacements,

pour rembourser les dépenses, et pour documenter les stages auxquels les apprenants ont participé.

- *Répartissez le travail de chaque apprenant pendant la durée de la formation.* Assurez-vous que votre site fonctionne bien pendant l'absence de l'apprenant, en déléguant son travail à des collègues. Veillez cependant à ne pas éveiller de ressentiment, en les comblant de tâches supplémentaires. Prenez des dispositions pour alléger le poids du travail de l'apprenant pour un certain temps après la formation, pour s'assurer qu'il aura le temps et l'énergie nécessaires pour partager ses nouvelles connaissances et compétences avec les autres, et pour mettre en œuvre les changements.

- *Assurez les apprenants de votre appui*, et du fait que vous allez leur donner le temps de se perfectionner dans leurs nouvelles compétences. Encouragez-les à inclure des séances dans leurs plans d'action en vue de partager ce qu'ils ont appris avec leurs collègues. Offrez votre assistance en organisant des réunions de personnel, et en les assistant à distribuer les informations et les outils de travail obtenus durant le stage. Encouragez les collègues à appuyer les apprenants.

(N.B. : A moins que les apprenants aient été formés à former d'autres personnes il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils forment leurs collègues aux compétences qu'ils auront apprises, surtout lorsqu'il s'agit de procédures cliniques compliquées.)



Superviseurs – Pendant l'apprentissage

Participez à la formation ou observez-la

Discutez avec les formateurs de la question de savoir quelles séances vous aideraient le plus ou seraient les plus appropriées pour vous (par exemple, les sessions où l'on discutera de la résolution de problèmes concernant la mise en œuvre des nouvelles connaissances et compétences dans le site de travail). Si c'est réalisable, votre présence à la formation fera preuve de votre appui aux formateurs et aux apprenants. Les interventions de formation utilisant des composantes de formation en cours d'emploi et de formation auto-dirigée contiennent des activités qui se déroulent dans le site de travail. Elles offrent pour cette raison d'excellentes occasions de vous impliquer dans l'apprentissage et le transfert des compétences.

Protégez les apprenants contre les interruptions

Un rôle important des superviseurs est de protéger les apprenants en ne permettant pas qu'on les interrompe ou qu'on les appelle à quitter l'activité de formation. Soyez prêt à limiter vos demandes à l'égard des apprenants pendant la période de formation. Des séances ratées engendrent des lacunes dans l'apprentissage. Elles diminuent l'impact positif de la formation, et elles ont des conséquences négatives sur la performance. Vos actions peuvent témoigner de ce que la formation est une priorité, et que le fait de maîtriser de nouvelles connaissances et compétences est essentiel.

Planifiez un compte rendu après la formation

Réservez une période de votre temps pour vous réunir avec les apprenants peu après la formation, pour discuter de certaines implications de ce qu'ils ont appris. Allouez quelques jours aux apprenants pour qu'ils puissent préparer des notes et organiser leurs idées avant cette réunion. Prévoyez également du temps pour que les collègues puissent se réunir avec les apprenants pour partager des idées et pour discuter de la mise en œuvre des plans.

Fournissez le matériel, prévoyez l'espace et programmez du temps pour permettre aux apprenants de s'exercer

Si les apprenants vont introduire une nouvelle procédure ou un nouveau service dans le site, il se peut qu'il soit nécessaire d'obtenir des fournitures supplémentaires et, éventuellement, de nouveaux instruments ou équipements. Certaines procédures exigent un espace spécial et un équipement particulier. Vous devez prendre les dispositions nécessaires pour procurer ces fournitures et pour entretenir l'équipement régulièrement, et programmer le temps pour permettre aux apprenants de maîtriser les nouvelles procédures.

Résultat imprévu du feed-back

Un feed-back qui est donné de manière inappropriée (ou qui est mal compris) peut aboutir à altérer négativement le comportement souhaité et à réduire la motivation du prestataire. N'oubliez pas d'expliquer pourquoi et comment vous donnez le feed-back, et les bienfaits qui peuvent en résulter.

Voici un exemple personnel donné par un « formateur de formateurs chevronné. » « Assis au fond de la salle de formation, j'observais une nouvelle formatrice mener une session. Je prenais des notes sur des exemples spécifiques de gestes qu'elle avait bien effectués, ceux qu'elle pourrait améliorer et ceux qu'elle devrait arrêter de faire. La stagiaire était furieuse parce que chaque fois que j'écrivais, elle supposait qu'il s'agissait d'une erreur qu'elle avait commise. Chose ironique : la plupart de mes commentaires concernaient des étapes qu'elle avait bien effectuées, mais elle était tellement fâchée contre moi que la communication était devenue impossible. Nous avons mis longtemps à rétablir les rapports entre nous deux. »



De bonnes intentions qui tournent mal ?

Les interventions d'apprentissage organisées pour satisfaire à des quotas de formation ou pour servir de récompense ou de motivation du personnel plutôt que pour combler un besoin spécifique en matière de performance ne réussissent généralement pas. Si vous vous trouvez dans une situation où la formation a lieu mais ne semble pas être la meilleure intervention, ou dans une situation où vous n'avez pas pris part à la sélection des stagiaires, profitez-en pour explorer les possibilités d'utiliser la formation comme occasion pour améliorer les services. Cherchez un moyen créatif pour profiter de la situation. Suggérez aux administrateurs et aux décideurs que ce sont ceux qui comprennent le mieux les besoins qui devraient prendre les décisions concernant la sélection des participants aux formations futures.



Le saviez-vous...?

Pendant les années 80, plusieurs chercheurs ont interrogé des directeurs et des formateurs au sujet des barrières au transfert de l'apprentissage. La raison principale donnée par ces deux groupes était le manque de renforcement au travail et l'absence d'engagement de la part du personnel de haut niveau (c'est à dire, des superviseurs). Votre appui et votre intérêt sont probablement le moyen le plus efficace pour assurer le succès du transfert de l'apprentissage. (Kotter JP, 1988 ; Newstrom JW, 1983)



Superviseurs – Après l'apprentissage

Surveillez les progrès des plans d'action avec les apprenants et, si nécessaire, modifiez les plans

Les superviseurs, les formateurs et les apprenants ont tous investi du temps et de l'énergie à créer des plans d'action. C'est maintenant le moment de profiter de ces efforts. Tenez une réunion avec les apprenants pour passer en revue leurs plans d'action et pour vous assurer que vous êtes tous d'accord sur les attentes et la manière et le moment où elles seront satisfaites. Les superviseurs et les apprenants peuvent utiliser les plans d'action en tant qu'outils de surveillance pour estimer les progrès, identifier les problèmes et rechercher les solutions. Des réunions de supervision routinières constituent un moment approprié pour fournir un feedback constructif et pour vérifier les progrès des apprenants vers le perfectionnement et l'utilisation de leurs nouvelles compétences. Elles seront utiles aussi pour demander ce que vous, en tant que superviseur, pouvez faire de plus pour appuyer le transfert de l'apprentissage. Si nécessaire, il faut modifier les plans d'action pour les faire correspondre aux besoins changeants dans le site. Utiliser les plans d'action peut aussi aider à signaler aux formateurs ou aux administrateurs de l'établissement les problèmes et les solutions que personne d'autre ne peut aborder.

Organisez un compte rendu après la formation, avec les apprenants et leurs collègues

Les superviseurs et les apprenants devraient engager les autres membres du personnel

travaillant dans le site dans le processus de transfert de l'apprentissage, en tenant une séance d'information à leur intention peu après la formation. C'est le moment pour vous d'identifier vos attentes concernant la mise en œuvre des plans d'action et pour offrir aux apprenants l'occasion de partager ce qu'ils ont appris avec leurs collègues. Les superviseurs et les apprenants devraient établir des objectifs clairs pour les réunions de compte rendu afin que les discussions restent focalisées. Pensez à utiliser ces réunions dans les buts suivants :

- Partager** avec les collègues les concepts clés appris lors de la formation.
- Fournir aux collègues** l'occasion de poser des questions concernant la formation.
- Passer en revue** les constatations du recensement des besoins et discuter de comment les connaissances et les compétences nouvellement acquises peuvent répondre aux besoins dans le site au profit de tous.
- Faire un « brainstorming »** (une remue-méninges) pour discuter de comment intégrer les connaissances et les compétences nouvellement acquises dans les services actuels.
- Revoir** les activités clés des plans d'action des apprenants et allouer les ressources nécessaires pour faciliter la mise en œuvre des plans.

Un « debriefing » après la formation fournit une excellente occasion pour mettre à jour tout le personnel et pour discuter de la question de savoir comment le transfert de

l'apprentissage va améliorer les prestations de services dans le site. Il est d'importance critique que tout le personnel comprenne les raisons des nouvelles interventions et des nouveaux services, le cas échéant, ou des changements de procédures. Il est tout aussi important que chacun sache comment mettre en œuvre ces changements. C'est le moment pour vous de déclarer votre appui au processus de changement et aux connaissances et compétences nouvellement acquises.

Soyez encadreur et modèle de comportement—encouragez et donnez du feed-back

Encouragez et, dans la mesure du possible, encadrez les apprenants lorsqu'ils sont en train d'incorporer leurs nouvelles connaissances et compétences dans leur travail. Un encadreur doit toujours être capable de démontrer le geste, d'observer et de donner un feed-back, et d'évaluer la performance de l'apprenant par le biais d'un standard établi. Si vous n'êtes pas en mesure d'encadrer les apprenants, identifiez une personne ayant l'expertise appropriée. Même si vous n'êtes pas en mesure d'encadrer les apprenants en une compétence particulière, vous pouvez les encourager pour les aider à renforcer la confiance qu'ils ont en eux-mêmes et atteindre leur potentiel maximal lorsqu'ils sont en train de maîtriser de nouvelles compétences. L'encouragement et l'encadrement sont des éléments très importants pour le transfert de l'apprentissage. Voici certaines des approches spécifiques à considérer :

- ❑ *Donnez un renforcement fréquent et un feed-back constructif immédiat aux apprenants lorsqu'ils essaient d'appliquer de nouvelles compétences.* Exprimez à haute voix votre appui en donnant un feed-back constructif lorsque vous voyez les apprenants mettre en œuvre correctement les connaissances et compétences nouvellement acquises. « Bon travail, Anjou. Je suis content de vous voir préparer ces instruments selon les pratiques de prévention des infections que vous venez d'apprendre. »
- ❑ *Utilisez les erreurs en tant qu'occasions d'apprendre.* Lorsque les apprenants font des erreurs, signalez-le leur avec tact et de manière culturellement appropriée. Vos commentaires devraient décrire le comportement spécifique que vous avez

observé ; mentionnez les étapes que l'apprenant a effectuées correctement et celles dans lesquelles il lui est nécessaire de s'améliorer. Dans la plupart des cas, à moins que la vie ou la santé du client ne soit en danger, il vaut mieux donner le feed-back aux apprenants après, plutôt que pendant, l'interaction entre le prestataire et le client.

- ❑ *Encadrez les apprenants lorsqu'ils essaient d'effectuer de nouveaux gestes.* Lorsque les apprenants commencent à pratiquer de nouvelles compétences qui sont difficiles ou qui comprennent beaucoup d'étapes, leur niveau de compétence peut être très varié—certains apprenants seront encore des débutants tandis que d'autres seront plus près de la maîtrise d'une compétence particulière. Offrez d'assister les apprenants individuels de manière appropriée, selon le degré de progrès qu'ils ont fait vers la maîtrise du geste. En guidant l'apprenant, souvenez-vous de mentionner toujours quelque chose qui est bien fait avant d'offrir des suggestions concernant les améliorations ou bien, demandez-lui ce qu'il pense avoir bien effectué. Les apprenants sont souvent capables de faire des suggestions appropriées pour s'améliorer quand on leur donne l'occasion de réfléchir à leur performance.
- ❑ *Donnez l'exemple de nouveaux gestes ou comportements dans votre travail.* Pour montrer que vous appuyez les changements que les apprenants mettent en œuvre, adoptez les nouveaux comportements en même temps que les stagiaires et leurs collègues les adoptent. Ne vous attendez pas à ce que le personnel effectue des changements si vous ne vous donnez pas en modèle du changement.

Évaluez la performance des apprenants

Les superviseurs peuvent avoir un impact significatif sur le transfert de l'apprentissage en évaluant la performance et en fournissant un feed-back. Discutez avec les apprenants des raisons pour lesquelles l'évaluation est importante, et mettez l'accent sur le fait que le but est de leur donner un commentaire pour qu'ils sachent leurs progrès. Rassurez les apprenants que vous allez continuer à leur fournir des conseils et des évaluations formelles périodiques.

Il se peut qu'il convienne d'inclure ces évaluations périodiques dans le plan d'action du stagiaire. Si vous n'êtes pas en mesure d'évaluer la performance des apprenants parce que vous n'avez pas l'expertise technique requise, identifiez quelqu'un qui sache le faire.

Lorsque vous évaluez les apprenants, passez en revue, avec eux, les normes pour le comportement souhaité qui figurent dans la description de leur travail ou qui sont spécifiées dans les directives de conduites à tenir, ou bien dans une liste de vérification des compétences utilisée lors du stage. Discutez des normes comparées à leur performance actuelle. Atteignent-ils les normes ? Les dépassent-ils ? Le fait d'impliquer les apprenants dans une auto-évaluation stimule cette discussion. Souvenez-vous que

les évaluations doivent toujours inclure un feed-back sur ce que les apprenants font bien.

Maintenez le contact avec les formateurs

Veillez à maintenir le contact avec les formateurs, pour vous permettre de leur donner un feed-back au sujet des aspects de la formation qui ont été les plus efficaces. Ceci va vous donner l'occasion de recevoir des formateurs des informations indiquant le meilleur moyen de faciliter le transfert de connaissances et de compétences spécifiques. En outre, ces interactions avec les formateurs vous mettent en contact direct avec le système de formation, vous fournissant ainsi l'occasion de partager vos idées concernant d'autres besoins en matière de formation.



Formateurs – Avant l'apprentissage

Validez et complétez les résultats du recensement des besoins en matière de performance

Communiquez avec les superviseurs et, dans la mesure du possible, avec les apprenants au sujet des lacunes identifiées concernant la performance et les buts et les résultats de la formation souhaités. Les superviseurs des apprenants participant à vos stages sont parmi vos clients les plus importants. Pour aider à ce que votre stage satisfasse aux besoins identifiés par les superviseurs et les apprenants, il vous faudra répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la lacune de performance que la formation devrait corriger ?
- Existe-t-il d'autres lacunes de performance ayant besoin d'être comblées par des interventions autres que la formation ?
- Pourquoi les superviseurs et les apprenants pensent-ils que la formation va améliorer la performance au travail ?
- Qu'est-ce que les apprenants doivent être capables de faire après le stage pour améliorer la performance ?
- Les apprenants sélectionnés pour participer au stage ont-ils les compétences prérequis nécessaires ?
- Les superviseurs et les apprenants ont-ils développé des plans d'action préliminaires ? Si l'ensemble de compétences est nouveau pour les superviseurs aussi bien que pour les apprenants, il se peut que le plan d'action préliminaire soit de caractère trop général.

- Y a-t-il des ressources pour appuyer les apprenants pendant et après la formation ?

Gardez à l'esprit les réponses à ces questions et partagez avec les superviseurs et, dans la mesure du possible, avec les apprenants, les buts et les résultats escomptés de votre stage. Vous pouvez tenir de brèves séances d'orientation avec des groupes de superviseurs pour leur faire connaître les points principaux du contenu de la formation. Ces séances peuvent être l'occasion de tester à l'avance les aspects clés du stage tout en permettant aux superviseurs d'actualiser leurs propres connaissances et compétences en la matière. Le feed-back des superviseurs peut servir à faire le lien entre les résultats du stage et les besoins spécifiques des apprenants en matière de performance. Les superviseurs et les apprenants devraient comprendre comment la participation à votre stage peut améliorer la performance dans leurs structures. Si votre stage ne répond pas aux besoins des apprenants, il vous faudra peut-être modifier les objectifs et le contenu du stage ou aider les superviseurs et les apprenants à choisir un autre stage qui soit plus satisfaisant quant à leurs besoins.

Encouragez les superviseurs et les apprenants à développer des plans d'action préliminaires décrivant comment les apprenants vont appliquer leurs nouvelles connaissances et compétences après la formation. Vous allez aussi jouer un rôle important au niveau de la planification de l'action pendant le stage en aidant les apprenants à considérer les meilleurs moyens d'appliquer leurs connaissances et compétences.

Les buts et objectifs devraient être appropriés

Les buts et objectifs devraient être spécifiques, mesurables, accessibles, pertinents et se référer à une période de temps précise.

But : Après avoir complété le programme d'auto-apprentissage, l'infirmière/sage-femme va conseiller les clients et les couples pour leur permettre de prendre des décisions concernant la santé de la reproduction.

Objectifs:

Après avoir complété le Module 1, la sage-femme sera capable de décrire à une collègue les avantages pour les clientes du counseling en santé de la reproduction.

Après avoir travaillé en séances pratiques avec ses partenaires d'apprentissage, la sage-femme sera capable de démontrer le processus de counseling et les compétences de communication personnelle qui y sont associées.

Pendant une période de pratique de quinze jours sur son propre site, la sage-femme va donner des conseils à au moins cinq couples pour les aider à prendre des décisions concernant la santé de la reproduction. La sage-femme effectuera tous les gestes critiques de la liste de vérification et obtiendra un score global d'au moins 85%.

Avez-vous besoin d'assistance pour rédiger une bonne liste de buts et objectifs ? Voyez le livre classique de Robert F. Mager intitulé *Comment définir les objectifs pédagogiques*. La dernière édition a paru en 2001.

Utilisez les principes de la conception de programmes pédagogiques et ceux de l'apprentissage pour développer ou adapter le stage

Que vous adaptiez un stage existant ou que vous en développiez un nouveau, un processus systématique vous aidera à préparer un stage qui donnera aux apprenants les connaissances et compétences nécessaires à une bonne performance dans leur travail. La conception de programmes pédagogiques est un processus qui se base sur la théorie et les principes de l'apprentissage. Il vous aidera à développer des expériences d'apprentissage ciblées. Voici un résumé du processus :

- ❑ Pour commencer, passez en revue le recensement des besoins en matière de performance pour vous informer plus amplement sur les besoins de l'organisation dans laquelle travaillent les apprenants. Dans la mesure du possible, effectuez des recensements supplémentaires. Visitez le site de travail. Parlez avec le superviseur et avec plusieurs apprenants pour mieux comprendre ce qu'ils font et pourquoi ils ont besoin du stage que vous proposez. Recherchez un maximum d'informations concernant les caractéristiques des apprenants pour vous permettre de cibler le contenu et le matériel du stage de manière appropriée.
- ❑ Utilisez ce que vous avez découvert concernant les besoins au niveau de l'apprentissage pour développer les buts de votre stage. Un but peut être de grande envergure et de nature générale, mais il devrait définir l'orientation du stage.
- ❑ En partant des buts, générez les objectifs du stage qui décrivent clairement la performance désirée en termes de comportements. Des objectifs bien écrits devraient être spécifiques et mesurables. Ils contiennent souvent les critères ou les standards qui permettront de mesurer la performance après la formation.
- ❑ Etablissez les conditions de participation préalables pour que les apprenants qui assistent à votre stage soient prêts à absorber de nouvelles connaissances et à développer de nouvelles compétences. Etant donné que les nouvelles connaissances et compétences se fondent sur celles déjà acquises, le fait de s'assurer que les apprenants ont les qualifications nécessaires les aidera à faire une transition facile vers les nouvelles matières.
- ❑ Développez ou adaptez le contenu de votre stage selon les objectifs définis et le profil des apprenants (par exemple, leur langue maternelle, leur niveau d'alphabétisation). Choisissez les approches pédagogiques, les techniques et les moyens de diffusion de l'information selon les besoins d'apprentissage. Concevez le matériel et les activités dans le but de maintenir l'intérêt et l'attention des apprenants. Incorporez des occasions permettant de pratiquer les nouvelles compétences et fournissez un feed-back jusqu'à ce que les apprenants acquièrent une maîtrise parfaite.

- Elaborez et administrez un test préliminaire pour évaluer les connaissances et compétences préalables des apprenants. Planifiez un test à administrer aux apprenants au terme du stage pour évaluer ce qu'ils ont appris.

Envoyez à l'avance le sommaire du stage, les objectifs d'apprentissage et les activités préliminaires

Le matériel pour chaque stage devrait comprendre un sommaire. Un sommaire typique contient les informations suivantes :

- le nom du stage
- les buts du stage
- les objectifs du stage
- la durée du stage
- les prestataires ciblés
- les conditions préalables pour assister au stage
- les composantes du stage (par exemple : enseignement théorique, pratique clinique)
- les méthodes d'évaluation.

Le fait d'envoyer une copie du sommaire à l'avance aux superviseurs et aux apprenants aidera à :

- s'assurer que les buts et objectifs du stage correspondent aux besoins des apprenants
- guider les superviseurs et les apprenants lorsqu'ils élaborent leurs plans d'action préliminaires
- s'assurer que les apprenants sont conscients de ce qu'ils vont apprendre et leur permettre de commencer à se concentrer sur le contenu du stage.

Il faudrait aussi envoyer à l'avance la liste de toutes les activités à mener avant le stage (par exemple : lectures, modules de révision, questionnaire aux apprenants, identification de problèmes se rapportant au site de travail). Ce contact fournit l'occasion d'encourager les apprenants et les superviseurs à commencer à rédiger un plan d'action préliminaire. Vous pourriez leur demander d'identifier des problèmes spécifiques à leur structure à utiliser lors d'études de cas pendant le stage.



Formateurs – Pendant l'apprentissage

Trouvez des exercices se rapportant au travail et des aides au travail appropriées

Tout au long de votre stage, vous devriez faire un maximum d'efforts pour aider les apprenants à puiser dans leurs connaissances déjà acquises et à établir le rapport entre ce qu'ils sont en train d'apprendre et ce qu'ils doivent faire au travail. Le plan de votre stage devrait inclure des activités et des exercices pour promouvoir le transfert de l'apprentissage. Voici quelques moyens pour faciliter ce processus pendant votre stage :

- ❑ Elaborez des activités qui engagent les apprenants en tant que participants, faisant appel à leurs connaissances et compétences existantes.
- ❑ Veillez à inclure des exercices réalistes qui concernent les défis auxquels les apprenants font face dans leur site de travail. Pensez à faire un brainstorming avec les participants, en début de stage, pour les faire se concentrer sur les problèmes dans leur structure. Ensuite, utilisez ces problèmes comme bases pour les activités tout au long du stage.
- ❑ Programmez les sujets d'apprentissage en brefs segments intégrés aux exercices et aux activités pratiques.
- ❑ Donnez fréquemment l'occasion aux apprenants de réfléchir à ce qu'ils apprennent et de planifier l'utilisation au travail de leurs nouvelles compétences et connaissances. Donnez-leur un cahier à utiliser comme journal d'apprentissage. De temps en

temps, posez des questions spécifiques auxquelles les apprenants doivent répondre dans leur journal, disant comment ils vont appliquer leurs nouvelles connaissances et compétences, à quels défis ils pourraient faire face, et comment ils vont surmonter ces défis. Suggérez aux apprenants de noter des problèmes et des questions qu'ils ont besoin de résoudre ainsi que des ressources qui leur seront nécessaires pour mettre en pratique leurs nouvelles compétences. Rappelez aux apprenants qu'ils devraient se référer à leurs réflexions pour affiner leurs plans d'action.

- ❑ Fournissez aux apprenants des occasions de s'appuyer mutuellement en se donnant du feedback et en discutant comment utiliser leurs nouvelles connaissances et compétences.
- ❑ Aidez les apprenants à identifier ou développer des aides au travail qu'ils pourront utiliser pour promouvoir le transfert de l'apprentissage (par exemple, une affiche décrivant la technique correcte du lavage des mains, à afficher au mur près de l'évier). Donnez aux apprenants l'occasion d'utiliser des aides au travail dans des situations qui ressemblent à celles de leur site de travail.

Donnez un feedback immédiat et clair

La plupart des travailleurs ont le besoin et le désir de savoir comment ils réussissent dans leur travail. On encourage les superviseurs et

les formateurs à donner un feed-back immédiat, individualisé et clair, afin de renforcer les comportements souhaités des apprenants.

Pendant un stage, il y a de nombreuses occasions pour donner un feed-back aux apprenants :

- pendant les présentations et les activités en petit groupe, où tous les apprenants peuvent profiter du feed-back
- individuellement, pendant la pratique d'un geste ou en notant les tests de connaissances
- pendant les pauses, vous pouvez vous approcher des apprenants et les encourager à venir vers vous
- pendant la formation clinique, quand les apprenants s'occupent des clients (bien que ceci puisse être délicat).

Utilisez une variété de techniques pour aider à vous assurer qu'un feed-back significatif soit donné en temps opportun, y compris :

- le feed-back verbal, tel que le renforcement d'un comportement positif ou une correction constructive
- le feed-back non-verbal, tel qu'un sourire ou une inclination de la tête pendant des présentations.

Aidez les apprenants à développer des plans d'action réalistes

Les superviseurs et les apprenants sont encouragés à capturer les attentes de la formation en développant des plans d'action préliminaires avant le début du stage. Grâce aux conseils des formateurs, les apprenants développent, pendant le stage, un plan d'action plus complet. En tant que formateur, vous êtes dans la situation unique d'aider les apprenants à décider des compétences qu'ils devraient pratiquer davantage, et de comment structurer au mieux leur pratique après le stage. Si le plan préliminaire d'un apprenant n'était pas un plan formel, bien rédigé, vous pouvez lui fournir le format d'un plan d'action qui l'aidera à formaliser le sien. Voir les pages 10 et 11 pour des informations concernant les plans d'action.

Evaluez la formation

Chaque stage de formation devrait avoir un volet d'évaluation. Pendant le stage, vous pouvez administrer des évaluations de plusieurs types, y compris :

- des évaluations préliminaires, pour déterminer si les apprenants ont les connaissances et compétences préalables requises
- des évaluations intérimaires des connaissances et des compétences pour mesurer les progrès
- des évaluations des connaissances et des compétences après le stage pour déterminer si les apprenants ont atteint les objectifs du stage et si leur performance est conforme à la norme
- des évaluations du stage pour donner aux apprenants l'occasion de donner un feed-back sur la manière dont le stage a été mené, sur les questions de savoir si le matériel pédagogique était approprié et à quel point le stage a satisfait à leurs besoins concernant la performance.

Les évaluations des compétences sont typiquement basées sur la performance d'une compétence comparée à une norme, telle que détaillée dans une liste de vérification. Après la formation, ces listes de vérification peuvent être utilisées au travail, de différentes façons. Par exemple :

- Les apprenants peuvent les utiliser comme aides au travail lorsqu'ils appliquent les compétences nouvellement apprises.
- Les superviseurs peuvent les utiliser pour encadrer les apprenants, lorsque ceux-ci sont en train d'exercer une nouvelle compétence.
- Les formateurs peuvent les utiliser pendant les visites de suivi, pour observer et fournir un feed-back aux apprenants.

Avec le temps, les listes de vérification peuvent s'avérer utiles pour suivre les changements en matière de performance, d'une observation à la suivante.



Formateurs – Après l'apprentissage

Menez les activités de suivi en temps voulu

Il importe que les formateurs fassent le suivi des apprenants et des superviseurs pour s'assurer que les nouvelles compétences soient devenues parties intégrantes du travail des participants, une fois ceux-ci de retour dans leur structure. Il faut aussi déterminer si les apprenants ont ou non des difficultés à appliquer leurs nouvelles compétences. Ce suivi peut inclure des visites pour observer, encadrer, résoudre des problèmes, recueillir des données (par exemple, mesurer les progrès de l'apprenant et constater ce qui en résulte après le stage), et identifier des lacunes de performance éventuelles.

Aidez à renforcer les compétences des superviseurs

L'une des tâches principales des formateurs est de transférer aux superviseurs la responsabilité d'appuyer les apprenants. Lors des visites de suivi, le formateur devrait discuter des outils de supervision (c'est à dire, des listes de vérification de la performance) développés pour la formation, et de la question de savoir comment les utiliser au mieux. Menez des séances pratiques avec les apprenants et les superviseurs, si cela est approprié, et soyez ouvert aux questions d'appui et de supervision. Le fait d'aider les superviseurs à comprendre leur rôle important dans le processus de transfert de l'apprentissage augmentera la probabilité que l'apprenant réussisse dans son travail.

Facilitez le passage en revue des plans d'action avec les superviseurs et les apprenants

Pour être efficace, un plan d'action doit être davantage qu'une simple feuille de papier. Lorsque vous passez en revue les plans d'action avec les superviseurs et les apprenants, vous pouvez les aider à décrire les activités avec des détails spécifiques et vous assurer qu'elles cadrent avec les contingences du travail. Il se peut que vous soyez en mesure de suggérer comment mieux utiliser le temps, de développer des moyens plus créatifs pour identifier et acquérir les ressources, ou de trouver des méthodes pour permettre aux apprenants et aux superviseurs de collaborer à renforcer l'apprentissage.

Partagez vos observations avec les superviseurs et les apprenants

Agissez avec tact, mais avec franchise, pour informer les apprenants et les superviseurs de ce qui, selon vous, a besoin d'être amélioré. Il se peut que vous veuillez vérifier vos observations avec des collègues de l'apprenant dans le site, mais faites attention lorsqu'il s'agit de partager des informations sur les déficits au niveau des compétences. Les gens sont en général capables d'identifier leurs propres déficits, si on leur donne l'occasion de le faire.

Vos observations devraient viser à l'amélioration de la performance et au maintien de vos relations avec les apprenants et leurs superviseurs.

Pour garder le contact quand les fonds pour maintenir la communication ne figurent pas dans le budget —quelques suggestions :

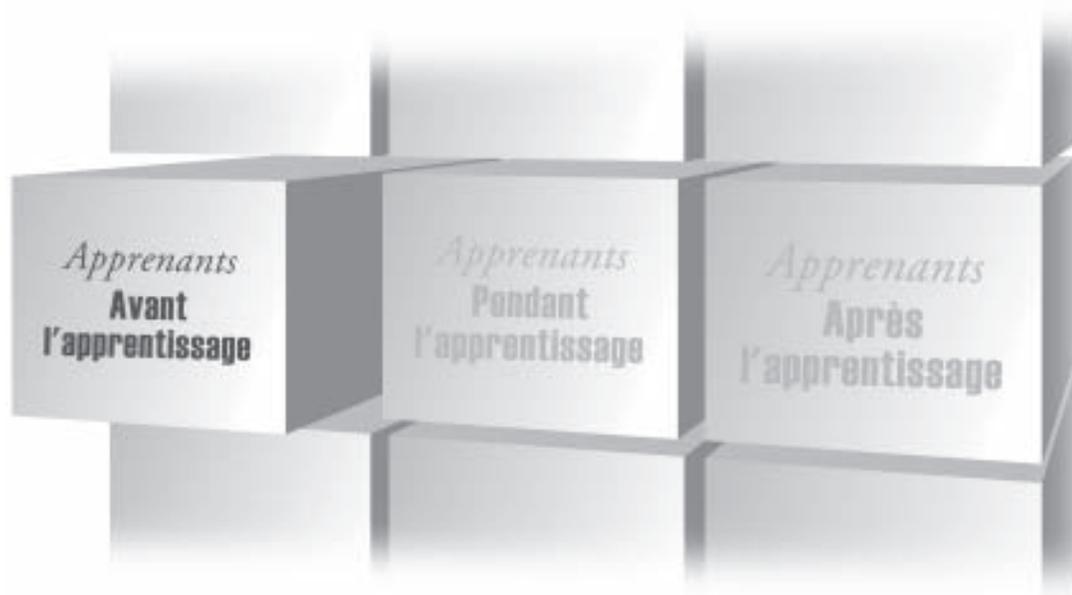
- ❑ Demandez aux apprenants de soumettre un questionnaire à leur superviseur pour solliciter ses commentaires sur la question de savoir comment la formation a amélioré la performance. Incluez une section fournissant l'occasion de donner des suggestions pour améliorer la formation, basées sur les résultats de performance que les superviseurs observent.
- ❑ Fournissez un outil de travail aux superviseurs qui leur offre des suggestions pour appuyer les nouvelles compétences des apprenants, et qui leur indique comment contacter le formateur s'ils ont des questions spécifiques.
- ❑ Utilisez les réunions régionales, de district ou autres pour établir le contact avec les superviseurs, après l'intervention de formation.
- ❑ Expliquez aux planificateurs de programmes et à d'autres décideurs l'importance de prévoir des fonds ou des occasions pour communiquer avec superviseurs et apprenants.

N'oubliez pas de partager les éléments positifs que vous avez observés et de guider de manière constructive ce qui devrait être amélioré.

Maintenez la communication avec les superviseurs et les apprenants

Le fait de garder contact avec les superviseurs et les apprenants les aidera à maintenir leur

engagement à travailler ensemble sur les nouvelles compétences. Vous pouvez les aider à trouver des solutions à de petits problèmes avant qu'ils ne deviennent de grands problèmes. Maintenir le contact vous donnera aussi des idées qui vous aideront à modifier les stages futurs et à améliorer d'autres éléments du système de formation.



Apprenants – Avant l'apprentissage

Participez au recensement des besoins et à la planification

Vous êtes en mesure de rendre la formation plus utile et pertinente pour vous et votre organisation en identifiant de manière proactive vos besoins au niveau de l'apprentissage, en participant aux recensements des besoins, et en aidant à planifier les activités de formation et d'apprentissage. Seul, ou en collaboration avec votre superviseur et vos collègues, déterminez quelles sont les nouvelles compétences (ou les compétences améliorées) dont vous avez besoin pour améliorer la qualité des services dans votre structure. Demandez à votre superviseur quelles activités d'apprentissage ou quels autres types d'interventions sont disponibles pour répondre à ces besoins.

Parfois nous ne savons pas de quoi nous avons besoin, surtout dans des domaines tels que la communication, le leadership, la supervision et la gestion. On peut identifier ces besoins par le biais de différents types de recensements des besoins. Si votre superviseur fait un recensement des besoins au niveau de la performance ou si les formateurs visitent votre site pour recueillir des informations concernant une intervention de formation, faites-leur savoir ce que vous pensez être les problèmes. Offrez vos suggestions concernant les compétences et les approches à la formation qui pourraient répondre à vos besoins. Vous pouvez faire ceci en complétant des questionnaires, en participant à des discussions avec vos collègues, en offrant de vous soumettre à une observation et une évaluation de votre performance, ou même en offrant

d'aider à tester de nouveaux stages sur le terrain ou de les passer en revue.

Ayant été sélectionné pour participer à une intervention de formation, il y a plusieurs démarches que vous pouvez faire pour vous préparer à transférer à votre lieu de travail les nouvelles connaissances et compétences que vous allez apprendre. Ces activités sont décrites ci-dessous.

Passez en revue les objectifs et les attentes du stage et dressez des plans d'action préliminaires

Passez en revue les objectifs et les attentes du stage et discutez-en avec votre superviseur. Clarifiez les manières dont les objectifs se rapportent à votre travail et comment le fait d'apprendre va améliorer votre potentiel au travail, vos compétences et les services que vous fournissez. Discutez de vos attentes et de celles de votre superviseur. Déterminez comment vous allez pratiquer et appliquer vos nouvelles compétences pendant et après la formation. Demandez quel appui vous allez recevoir de votre superviseur. Dressez une liste de ce que vous avez convenu avec votre superviseur, comme par exemple :

- Mener les activités d'apprentissage assignées avant le stage.
- Participer pleinement à tout le programme de formation. (Aucune interruption ne sera permise.)
- Initier vos collègues aux nouvelles connaissances et compétences qui seront mise en œuvre après la formation.

- ❑ Après la formation, votre superviseur va vous donner des occasions de vous exercer et de renforcer les nouvelles compétences.
- ❑ Votre superviseur et vos collègues vont activement appuyer vos efforts pour mettre en œuvre les améliorations.

Ces discussions avec votre superviseur et les discussions subséquentes avec vos collègues, peuvent vous aider à commencer à rédiger votre plan d'action préliminaire en identifiant vos buts et activités provisoires. Voir le plan d'action modèle à la page 11 pour de plus amples informations.

Commencez à établir un réseau d'appui

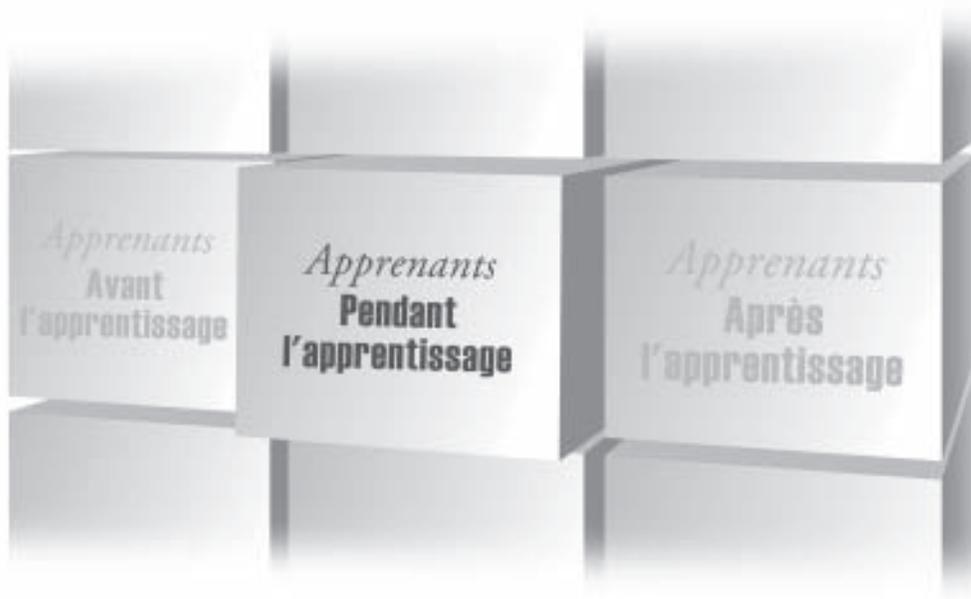
Même avant le début de la formation, vous pouvez commencer à préparer un réseau d'appui pour vous aider à appliquer vos nouvelles compétences. Parlez avec vos collègues de la formation prévue, et dites-leur qu'après le stage vous allez partager les ressources et les points d'apprentissage principaux avec eux. Vous voudrez peut-être programmer une séance pour faire un compte rendu, peu après le stage, qui vous permette de leur faire part de votre plan d'action final, et pour solliciter des idées pour la mise en œuvre de ce que vous avez appris.

Certaines approches à l'apprentissage pourraient vous permettre d'exercer de nouvelles compétences avec vos collègues alors que vous êtes encore en train d'apprendre. Par exemple, la formation structurée sur le site de travail, la formation auto-dirigée et la formation en groupe qui a lieu pendant plusieurs séances ou modules contiennent souvent des exercices au cours desquels on pratique les compétences nouvelles ou des devoirs que les apprenants doivent compléter entre les séances.

Si un ou plusieurs collègues participent au même stage de formation, vous pouvez mener ensemble les activités préliminaires d'apprentissage et échanger les attentes de ce que vous espérez acquérir de la formation. Décidez comment vous allez travailler ensemble pour appliquer vos nouvelles compétences. Le fait de parler avec vos collègues vous aidera à développer l'engagement de vous appuyer mutuellement pour améliorer vos compétences et la qualité des services de soins de santé que vous fournissez.

Menez les activités d'apprentissage avant le stage

Préparez-vous à profiter au maximum du stage en complétant toutes les activités préliminaires ou les tâches d'apprentissage obligatoires. Outre la description du stage et les objectifs, il se peut que le formateur vous envoie de la lecture sur les généralités, un questionnaire d'auto-évaluation et des exemples de cas ou des problèmes à analyser. Pour certains stages, les candidats sont obligés de terminer avec succès un module d'auto-apprentissage avant d'être éligibles pour participer au stage. Les activités avant le stage pourraient aussi inclure le recueil d'informations ou d'exemples de cas provenant de votre propre expérience ou de votre site de travail qui pourraient être utilisés lors des activités de formation. Le fait d'avoir réalisé les activités préliminaires aide à assurer que vous êtes prêt à apprendre et à appliquer la nouvelle matière qui sera enseignée pendant le stage et fournit l'information dont les formateurs ont besoin pour rendre le stage plus pertinent à votre expérience et à votre environnement de travail.



Apprenants – Pendant l'apprentissage

Participez activement au stage

Plus vous participez activement aux séances, aux exercices et aux diverses interactions avec les formateurs et les autres apprenants, plus vous allez acquérir de connaissances. La participation active vous permet de profiter de l'expérience des autres, de clarifier la matière, de pratiquer les compétences et d'explorer comment vous allez appliquer les nouvelles compétences à votre travail. La participation active inclut :

- ❑ être à l'heure à toutes les séances d'apprentissage et vous y engager activement, y compris dans toutes les discussions, dans les exercices de résolution de problèmes et dans les projets d'équipe et les séances pratiques
- ❑ poser des questions concernant le contenu du stage et la manière dont il se rapporte spécifiquement à votre travail
- ❑ tester pendant le stage de nouveaux comportements s'ils sont applicables et demander du feed-back pour améliorer vos compétences
- ❑ partager vos idées et demander un feed-back des formateurs et des autres stagiaires
- ❑ discuter des défis et des questions individuellement avec les formateurs lorsque c'est possible (par exemple, après une heure de cours, pendant les pauses, entre les séances, pendant des visites dans les sites).

Des mécanismes supplémentaires qui peuvent accroître votre implication active dans le stage sont les suivants :

- ❑ *Identifiez un autre apprenant, ou plusieurs partenaires avec qui vous pouvez faire vos devoirs, discuter de vos idées et de ce que vous êtes en train d'apprendre au stage.* Il est utile d'échanger des idées concernant la manière d'utiliser au mieux les nouvelles compétences dans votre travail et de pratiquer les compétences qui sont applicables. La relation de « partenaire » est la plus efficace lorsqu'il s'agit de collègues ou d'autres personnes avec qui vous serez en mesure de vous engager de manière continue. Cela vous permettra de vous soutenir mutuellement après la formation. Le fait de vous lier à un « partenaire d'apprentissage » qui est un collègue, vous permettra d'identifier des buts de performance en équipe et de développer ensemble un plan d'action à appliquer dans votre site de travail, y compris une description détaillée de comment partager ce plan avec votre superviseur et vos collègues. D'autres appuis après la formation peuvent venir d'associations professionnelles ou d'organisations de pairs.
- ❑ *Rédigez des réflexions sur ce que vous apprenez.* Prendre des notes dans un journal d'apprentissage pourrait vous aider à mieux retenir les connaissances et compétences, à

partager les informations les plus pertinentes avec votre superviseur, et à vous concentrer sur les meilleurs moyens pour mettre en œuvre les nouvelles pratiques au travail. Il se peut que votre formateur vous donne l'occasion d'écrire dans votre journal d'apprentissage pendant les séances de formation. Dans ce journal, vous pouvez aussi noter les problèmes et les questions dont vous aimeriez parler au formateur ou aux autres apprenants et faire état de l'appui et des ressources dont vous pensez avoir besoin pour instaurer vos nouvelles compétences. Si vous complétez systématiquement votre journal pendant le stage, vous pourrez l'utiliser comme référence quand vous achèverez votre plan d'action et le mettrez en œuvre.

Développez des plans d'action réalistes pour transférer ce que vous avez appris

Le plan d'action préliminaire développé avec votre superviseur—ou bien les discussions que vous avez eues avec votre superviseur concernant vos attentes pour la formation—fournit la base de votre plan d'action. Si votre plan d'action préliminaire n'a pas été un document formel, demandez à votre formateur de vous donner des directives et un format pour développer un plan d'action écrit ou référez-vous au plan d'action modèle à la page 11. Référez-vous à votre journal d'apprentissage et utilisez ce que vous avez appris en participant au stage comme base pour affiner votre plan d'action. La plupart des plans incorporent les domaines à améliorer (décrire des buts et objectifs

mesurables et réalisables), les problèmes ou barrières anticipés que vous devrez surmonter et les actions spécifiques à entreprendre. Pour chaque action, identifiez la personne responsable, les ressources nécessaires, une date cible pour l'achever et les changements escomptés. Certaines des actions pourraient mettre en valeur la pratique supplémentaire de compétences ou d'activités d'auto-développement pour vous aider à atteindre votre but.

Lorsque vous vous préparez à mettre en œuvre votre plan d'action, considérez la possibilité d'utiliser les techniques suivantes :

- ❑ Dans la mesure du possible, planifiez la visite d'un formateur dans votre site de travail ou demandez-lui de se rendre disponible pour discuter avec vous et avec votre superviseur, après la formation, pour aider à faciliter la mise en œuvre de votre plan d'action.
- ❑ Essayez d'anticiper les domaines de résistance potentiels (par exemple, de la part des superviseurs, des collègues ou du personnel administratif) et les barrières dans votre site de travail (par exemple, des problèmes de logistique et d'équipement).
- ❑ Faites un brainstorming avec votre formateur ou avec votre partenaire d'apprentissage concernant les meilleurs moyens de surmonter ces barrières et déterminez quelles ressources et quels types d'appuis sont nécessaires pour le faire.
- ❑ Incorporez les étapes identifiées pour surmonter les barrières dans votre plan d'action.



Apprenants – Après l'apprentissage

Rencontrez le superviseur pour passer en revue le plan d'action

La rencontre avec votre superviseur, programmée dès avant la formation, est un des moyens les plus efficaces pour initier l'appui au transfert de l'apprentissage. Tenez cette réunion le plus tôt possible après la fin du stage. Passez en revue, ensemble, les buts, les objectifs et les attentes mutuelles pour l'amélioration dont vous avez discuté avant le stage. Considérez chaque activité de votre plan d'action, les ressources et l'appui nécessaires, les dates ciblées pour atteindre les buts et les changements escomptés. Faites un brainstorming concernant la manière dont votre formateur et votre superviseur peuvent collaborer pour appuyer le transfert de vos nouvelles compétences à votre travail. Faites les ajustments nécessaires à votre plan d'action et établissez un calendrier pour revoir systématiquement, avec votre superviseur, les progrès réalisés.

Appliquez les nouvelles compétences et mettez en œuvre le plan d'action

Après avoir discuté de votre plan d'action avec votre superviseur, montrez-le à vos collègues, surtout à ceux que vous avez désignés pour vous aider à le mettre en œuvre. Expliquez-leur que vous allez exercer de nouvelles compétences et effectuer des activités spéciales au fur et à mesure que votre plan d'action sera mis en œuvre. Orientez-les aux nouvelles procédures que vous allez utiliser et partagez avec eux tout matériel qui pourrait les intéresser. (N.B. : A moins que vous n'ayez été formé à former

d'autres personnes, on ne devrait pas s'attendre à ce que vous formiez vos collègues, surtout s'il s'agit de procédures cliniques compliquées.)

Expliquez les activités qui impliqueront vos collègues et demandez-leur de vous fournir du feedback. Il vaut mieux que votre superviseur soit présent lors de ces séances de compte rendu pour renforcer vos activités et pour montrer son appui à ce que vous faites.

Affichez votre plan d'action sur le mur ou à un autre endroit bien visible et cochez les activités au fur et à mesure que vous les complétez. N'oubliez pas de prévoir du temps pour passer en revue le contenu de la formation et pour pratiquer les nouvelles compétences, tout en utilisant les aides au travail fournies pendant la formation (par exemple des algorithmes et des listes de vérification). Si des collègues ont participé à la formation et si vous avez élaboré un plan d'action conjoint, effectuez les activités selon l'attribution des rôles dans le plan. Tenez des réunions périodiques pour revoir les progrès ensemble et avec votre superviseur.

Rencontrez votre superviseur (et votre formateur, si une visite de suivi est programmée) à des intervalles réguliers pour discuter des progrès et des contraintes auxquelles vous faites face dans le transfert de votre apprentissage. Travaillez avec votre superviseur pour identifier tout appui supplémentaire et toutes ressources dont vous auriez besoin pour mettre en œuvre les nouvelles compétences. De nombreuses étapes sont souvent nécessaires pour assurer le transfert de l'apprentissage. Identifiez minutieusement ces actions et suivez-les toutes. Mettez en œuvre

vos nouvelles compétences et les appliquer est un effort d'équipe qui ne peut réussir qu'avec la coopération et l'appui de tous les membres de votre organisation.

Utilisez les aides au travail

Lors d'un stage, les apprenants reçoivent souvent des aides au travail qu'ils utilisent comme aide-mémoire pour se rappeler comment et quand effectuer une tâche. Parfois les apprenants développent des aides au travail dans le cadre du stage. Utilisez souvent ces aides au travail et, si c'est approprié, partagez-les avec vos collègues. Ils peuvent vous aider à vous rappeler de ce que vous avez appris et à incorporer vos nouvelles connaissances et compétences dans vos tâches.

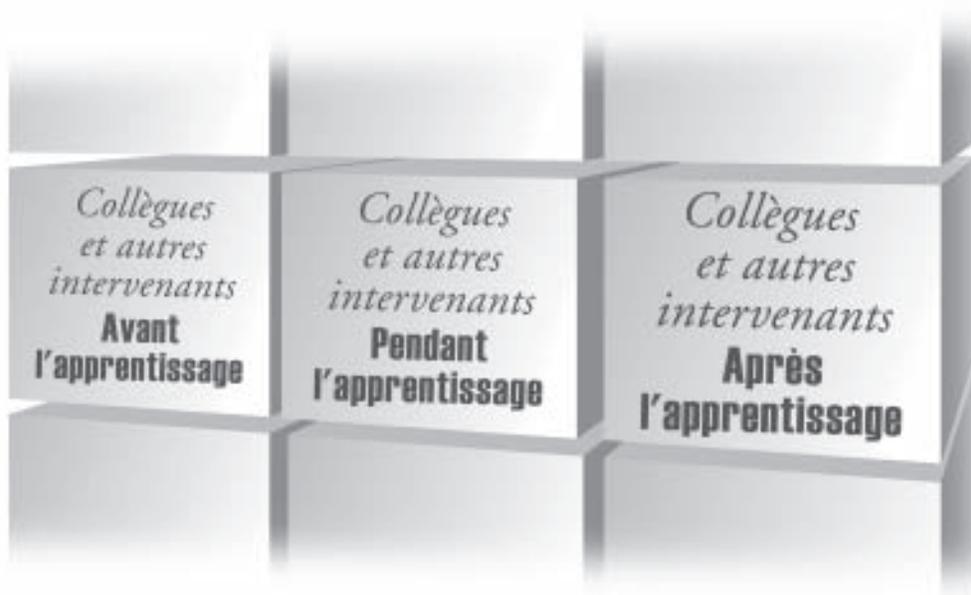
Etablissez un réseau avec d'autres apprenants et les formateurs pour vous entraidez

Un réseau d'appui d'apprenants ou un partenaire d'apprentissage peut augmenter les chances de transférer l'apprentissage après la formation—si tous sont motivés à maintenir ces contacts. Cherchez des moyens pour maintenir votre contact avec d'autres apprenants, par le biais de réunions régulières, d'entretiens téléphoniques et de visites. Vous pouvez partager vos expériences pour mettre en œuvre vos plans d'action, discuter des problèmes rencontrés et des leçons tirées, célébrer les réussites et vous entr'aider pour établir de nouveaux buts ou pour modifier les plans d'action.

Quand les formateurs se mettent en contact avec vous pour faire le suivi, profitez de l'occasion pour partager vos réussites et vos problèmes avec eux et pour recevoir un feed-back. Lors d'enquêtes ou d'interviews après la formation, donnez-leur des réponses concrètes et constructives avec des suggestions pour améliorer le programme. Mentionnez aussi des formations sur des compétences supplémentaires et l'appui qui, selon vous, seraient utiles pour améliorer votre performance et la qualité des soins de santé que vous fournissez.

Suivez de près votre propre performance

Vérifiez régulièrement vos progrès pour aider à assurer le transfert continu de l'apprentissage. Vous pouvez surveiller votre propre performance en prenant le temps de revoir votre plan d'action ainsi que le feed-back et les données de l'observation par votre superviseur votre formateur et d'autres apprenants et collègues. Considérez la possibilité de faire un tableau pour montrer vos notes sur les évaluations de vos compétences. Dans la mesure du possible, notez également les statistiques de soins de santé se rapportant à votre plan d'action, telles que de nouveaux services offerts dans votre site ou des changements au niveau des services. Continuez à maintenir un journal d'apprentissage pour faire état de vos expériences, des questions que vous avez et des barrières auxquelles vous êtes confronté en appliquant vos connaissances ou vos compétences. Partagez systématiquement ces commentaires avec votre superviseur et recherchez l'assistance qu'il vous faut pour revoir et actualiser votre plan d'action.



Collègues et autres intervenants — Avant l'apprentissage

Participez aux recensements des besoins et aux discussions concernant l'impact escompté de la formation

Avec vos collègues, vous êtes en mesure de contribuer de manière importante à l'amélioration de la performance et au processus de formation, même si vous ne participez pas à la formation. Essayez d'utiliser quelques-unes des procédures décrites ci-dessous pour aider les apprenants à transférer leurs nouvelles connaissances et compétences à votre site de travail.

- ❑ Participez au recensement des besoins : aidez à recueillir les informations, donnez un feedback franc concernant vos besoins individuels et ceux du site, tels que vous les percevez, et discutez des constatations avec vos collègues et votre superviseur.
- ❑ Participez à des discussions avec votre superviseur et vos collègues concernant la manière dont la formation est censée améliorer les services. Soyez conscient des buts de la formation et des plans d'action des apprenants afin que vous puissiez leur donner votre appui.

Partagez vos pensées et vos idées avec d'autres. Pour réussir, une intervention de formation demande un site de travail qui l'appuie et qui l'aide.

Demandez aux apprenants de ramener les points clés de l'apprentissage afin de les partager avec leurs collègues

Avec d'autres membres du personnel du site de travail, vous pouvez profiter des expériences d'apprentissage de vos collègues. Avant le stage, ne manquez pas de parler aux apprenants pour les encourager et pour leur faire savoir que vous partagez leur empressement et que vous vous intéressez à ce qu'ils vont apprendre. Dites-leur aussi que vous attendrez les occasions de les aider à transférer ce qu'ils auront appris quand ils reviendront au travail. Si vous avez un intérêt spécifique ou de l'expertise en ce qui concerne la matière du stage, vous pourriez leur donner une liste de questions dont vous voudriez qu'ils discutent avec le formateur, et leur demander de rapporter des documents à partager avec vous et le personnel du site.

Collègues et autres intervenants — Pendant l'apprentissage

Effectuez les tâches des apprenants qui ont été redistribuées

Quand des collègues s'absentent pour participer à une formation, il est souvent difficile d'assurer de bons services. Vous pourrez apporter votre aide en assumant des tâches supplémentaires pendant que vos collègues sont en stage. Il se peut que votre travail soit plus lourd pendant une semaine ou deux. Votre superviseur vous attribuera peut-être des tâches supplémentaires. Pour témoigner de votre appui, demandez à votre superviseur s'il y a quelque chose que vous puissiez faire pendant que votre collègue participe au stage.

Participez aux exercices d'apprentissage à la demande des apprenants

Certaines conceptions et approches de formation à l'apprentissage nécessitent la pratique de nouvelles connaissances et compétences en cours d'emploi pendant l'activité de formation. La formation en groupe qui a lieu pendant plusieurs séances comprend souvent des tâches que les apprenants doivent compléter entre les sessions du stage. Les approches à la formation en cours d'emploi et auto-dirigées incorporent normalement des occasions où les apprenants peuvent pratiquer de nouveaux gestes alors qu'ils sont encore en train d'apprendre. A la demande des apprenants ou de votre superviseur, vous pourriez assister vos collègues pendant les exercices d'apprentissage et les aider en les observant ou en participant aux jeux de rôle.

Collègues et autres intervenants — Après l'apprentissage

Appuyez les accomplissements des apprenants

Peu après la formation, demandez aux apprenants ce qu'ils pensent être le plus utile dans ce qu'ils ont appris ; demandez-leur de suggérer les moyens pour appliquer les connaissances et compétences dans votre site, et assurez-les que vous allez les aider à transférer ce qu'ils ont appris. Bien que l'entretien initial puisse consister seulement en une conversation amicale, consacrez-leur du temps pour parler plus en profondeur de leur expérience d'apprentissage. Dans la plupart des cas, surtout quand il s'agit de procédures cliniques compliquées, les apprenants n'ont pas encore les compétences pour réellement vous enseigner ce qu'ils ont appris. Cependant, ils seront en mesure de partager avec vous les principes de base qui vous permettront d'appuyer leurs efforts d'apprentissage. Essayez d'utiliser certaines des suggestions suivantes pour appuyer le transfert de l'apprentissage :

- Demandez aux apprenants de partager des copies du matériel pédagogique du stage ; passez ces documents en revue pour mettre

à jour vos connaissances en la matière.

Discutez avec les apprenants des points que vous trouvez intéressants dans les documents et des idées qu'ils ont partagées.

- Si le superviseur du site a consenti à ce que de nouvelles normes et procédures soient adoptées (par exemple, des pratiques plus rigoureuses de prévention des infections), demandez au superviseur comment vous pourriez aider à les appliquer. Bien que vous ayez besoin de formation pour mettre à jour vos connaissances et compétences, l'apprenant peut vous donner une orientation initiale aux nouvelles pratiques.
- Si les apprenants ont acquis une nouvelle compétence, observez-les quand ils en font une démonstration ou offrez de participer à des jeux de rôle pour qu'ils puissent continuer à pratiquer ce qu'ils ont appris. Trouvez des moyens pour les encourager à appliquer leurs nouvelles compétences.

Les gens sont influencés par ceux qui les entourent—vous pouvez aider vos collègues à appliquer leurs nouvelles connaissances et compétences afin que tout le monde en profite.

Références et Ressources

- Bertrand JT, Escudero G. *Compendium of indicators for evaluating reproductive health programs*. Chapel Hill, NC: MEASURE Evaluation, Carolina Population Center, University of North Carolina at Chapel Hill, 2002.
- Broad ML, Newstrom JW. *Transfer of training: action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- Broad ML, editor. *Transferring learning to the workplace*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1997.
- Caiola N et al. *Supervising health services: improving the performance of people. Field-test draft*. Baltimore, MD: JHPIEGO, 2002.
- Dohlie MB. *Supportive supervision: a performance improvement intervention. PRIME II Better Practices (unpublished draft)*. Chapel Hill, NC: Intrah, PRIME II Project, 2001.
- EngenderHealth. *Whole-site training: EngenderHealth's approach to training*. Working Paper No. 11. New York, NY: EngenderHealth, 1998.
- Intrah. *Making it happen: using distance learning to improve reproductive health provider performance*. Chapel Hill, NC: Intrah, 1999.
- Intrah. *Reproductive health training for primary providers: a sourcebook for curriculum development*. Chapel Hill, NC: Intrah, 1997.
- Kotter JP. *The leadership factor*. New York, NY: Free Press, 1988.
- Newstrom, JW. The management of unlearning: exploding the "clean slate" fallacy. *Training and Development Journal* 1983; 37(8):36-9.
- Sullivan RL. The transfer of skills training. *American Society for Training and Development Info-line* 1998; 9804:1-16.
- Sullivan RL, Gaffikin L. *Compétences en conception de programmes pédagogiques pour les professionnels en santé de la reproduction*. Baltimore, MD: JHPIEGO, 1997.

PLAN D'ACTION

Apprenant :		Formation :		Date :	
Mon équipe / réseau d'appui Collègue(s) :		Superviseur :		Formateur :	
Domaines spécifiques à améliorer : (Pensez aux divers buts et activités à réaliser.)					
Problèmes à surmonter : (Décrivez les barrières à éliminer ou à réduire et comment le faire.)					
Actions spécifiques détaillées (en ordre séquentiel). (N'oubliez pas d'inclure des passages en revue réguliers des progrès avec l'équipe d'appui, en tant qu'actions spécifiques.)		Personnes responsables	Ressources	Date/Heure*	Changements escomptés
Etape 1.					
Etape 2.					
Etape 3.					
Etape 4.					
Etape 5.					
Etape 6.					
Etape 7.					
Etape 8.					
Etape 9.					
Etape 10.					
Etape 11.					
Engagement de l'équipe d'appui :					
Signature de l'apprenant :			Date :		
Signature du superviseur :			Signature du formateur :		
Signatures des collègues :					



Le Projet PRIME II

Cœuvrant dans 20 pays, le Projet PRIME II est conçu pour renforcer la performance des prestataires de soins primaires en planification familiale et en santé reproductive alors qu'ils s'efforcent d'améliorer les services dans leurs communautés. PRIME II est mis en œuvre par Intrah en conjonction avec les partenaires du projet c'est à dire Abt Associates, EngenderHealth, Program for Appropriate Technology in Health (PATH), et Training Resources Group, ainsi que les institutions d'appui suivantes : American College of Nurse-Midwives et Save the Children.

Intrah

Intrah est une organisation d'assistance au développement de la santé mondiale basée à la Faculté de Médecine de l'Université de Caroline du Nord à Chapel Hill (University of North Carolina). Etablie en 1979, Intrah se focalise sur les prestataires de soins de santé de niveau primaire qui axent leurs services sur le client, ceci dans les milieux aux ressources limitées ; Intrah est un leader reconnu dans la création de systèmes de formation. Centre de collaboration de l'OPS/OMS pour le Développement de ressources humaines en santé, Intrah prête également son assistance dans le renforcement des capacités institutionnelles et le développement et la mise en œuvre de politiques et normes de prestations de services. Ses bureaux régionaux sont situés dans la République Dominicaine, l'Inde, le Kenya et le Sénégal.

Le Projet PRIME II

Intrah

School of Medicine

The University of North Carolina at Chapel Hill

1700 Airport Road, Suite 300 CB 8100

Chapel Hill, NC 27599-8100

Tél : 919-966-5636

Fax : 919-966-6816

intrah@intrah.org www.prime2.org

JHPIEGO

Par l'entremise du plaidoyer, et de l'amélioration de l'éducation et de la performance, JHPIEGO aide les décideurs de politiques, les éducateurs et formateurs de ses pays hôtes à accroître l'accès aux services de santé et à réduire les barrières à leur qualité, surtout en ce qui concerne la planification familiale et les soins maternels et néonataux, ceci pour tous les membres de leur société. Le travail de JHPIEGO s'effectue dans un climat qui reconnaît les contributions individuelles et encourage les solutions novatrices et pratiques pour répondre aux besoins identifiés dans les milieux aux ressources limitées à travers l'Afrique, l'Asie et l'Amérique Latine et les Caraïbes. Etablie en 1973, la JHPIEGO Corporation est une organisation à but non lucratif affiliée à l'Université Johns Hopkins.

JHPIEGO

1615 Thames Street, Suite 200

Baltimore, MD 21231

Tél : 410-537-1800

Fax : 410-537-1474

info@jhpiego.net www.jhpiego.org

**Pour commander ou télécharger des exemplaires supplémentaires,
veuillez visiter le site suivant :
www.prime2.org www.jhpiego.org**