

## 7

# Perfectionnement de personnel

Il est important de penser à la façon de perfectionner le personnel pour améliorer le travail de l'organisation. Le perfectionnement du personnel pourrait impliquer une éducation, des opportunités d'acquérir de l'expérience et l'apprentissage auprès des autres. Certains des avantages liés à l'investissement dans le personnel sont résumés ci-dessous :

## Pour l'organisation

- Pour être efficace, une organisation a besoin d'un personnel possédant les connaissances, les compétences et l'expérience requises pour assumer ses fonctions et concrétiser la stratégie de l'organisation. Il n'est pas toujours possible de recruter les personnes adéquates, il vaut donc parfois la peine d'embaucher des personnes possédant un potentiel et de leur offrir des opportunités d'apprentissage pour leur permettre de satisfaire les besoins du poste.
- Quand les personnes trouvent sur leur lieu de travail des opportunités de croissance et de perfectionnement, elles sont susceptibles de devenir plus motivées. Une motivation accrue mène à un travail plus efficace.
- Le personnel est plus susceptible de rester dans une organisation qui fournit des opportunités de perfectionnement pour le personnel. Une telle organisation est habituellement plus efficace parce qu'elle conserve les connaissances et l'apprentissage organisationnels.
- Le contexte dans lequel une organisation travaille change constamment. Il est donc essentiel d'apprendre sans cesse.

## Pour les personnes

- Les opportunités d'apprentissage et de croissance mènent à une satisfaction dans le travail et à un sens de l'accomplissement accrus.
- Les opportunités d'apprentissage et de croissance permettent aux membres du personnel de développer leur carrière à la fois au sein et à l'extérieur de l'organisation.

## Étude biblique

Lisez Philippiens 3:12-14.

- *Est-ce que les chrétiens savent tout ce qu'il y a à savoir ? Sont-ils parfaits ?*
- *Que dit ce passage à ceux qui se sentent satisfaits de leur vie chrétienne ?*
- *Quel est le danger associé au fait de ne pas « courir vers le but » ?*
- *En quoi ce passage est-il pertinent pour notre vie au travail ?*
- *Quel rôle joue notre organisation dans l'inspiration du personnel et quand elle permet à ce dernier de « se porter vers ce qui est en avant » ?*

Perfectionner les gens, c'est comme faire pousser une plante. Nous ne pouvons pas faire pousser les graines, mais nous pouvons fournir l'environnement dont elles ont besoin pour s'épanouir : de l'eau, une bonne terre, la quantité de soleil et d'ombre appropriée, de l'engrais et une protection contre les mauvaises herbes et les insectes nuisibles. De la même manière, nous ne pouvons pas forcer les gens à se perfectionner, mais les organisations devraient essayer d'offrir l'environnement dont le personnel a besoin pour prospérer. Cette section examine comment les organisations peuvent créer cette sorte d'environnement.

## 7.1 Questions à prendre en compte au niveau de l'organisation

Pour créer un environnement où le personnel peut prospérer, il y a plusieurs choses qui doivent se produire au niveau de l'organisation. Ces choses sont indépendantes de la volonté des responsables ou des membres du personnel individuels et elles doivent faire l'objet d'un accord au niveau de la direction ou du conseil d'administration. Il y a cinq aspects importants à prendre en compte :

### 1 Une stratégie claire

Chaque organisation a besoin d'une vision claire et d'une stratégie et aussi d'objectifs énonçant la façon dont l'organisation concrétisera sa vision. Chaque membre du personnel devrait comprendre comment son rôle contribue à la réalisation de la stratégie. Le perfectionnement du personnel garantit que l'organisation peut réaliser sa stratégie.

La direction de l'organisation devrait se demander : où se trouvent, dans l'organisation, les lacunes dans les connaissances, les compétences ou l'expérience qui nous empêcheront d'atteindre notre but ? La réponse à cette question permettra d'identifier les besoins de perfectionnement stratégiques. Les lacunes seront souvent associées à de nouveaux domaines que l'organisation souhaite développer dans sa stratégie ou à des changements qui sont susceptibles de survenir.

### 2 Politique de perfectionnement du personnel

Le personnel doit savoir que les décisions concernant son perfectionnement sont cohérentes et équitables. Il peut être utile d'avoir une politique sur le perfectionnement du personnel de façon que ce dernier sache ce à quoi il peut s'attendre. Une politique de perfectionnement du personnel pourrait énoncer l'engagement de l'organisation à perfectionner les personnes, l'ordre de priorité affecté aux demandes de soutien, les opportunités de perfectionnement que l'organisation soutiendra ou non, les responsabilités du supérieur hiérarchique, des personnes et du Service des ressources humaines et, enfin, une description des processus à suivre.

### 3 Des processus clairs

Les processus aident le personnel à identifier les besoins, à trouver des options, à déterminer les priorités, à prévoir et à faire le bilan des progrès. Ces processus comprennent l'exposé de mission et le stage d'introduction, des mises à jour régulières, des appréciations formelles et la planification du développement personnel.

Tout cela fait partie du processus de gestion de la performance qui est le point focal de la Section 6.

## 4 Compétences en gestion des personnes

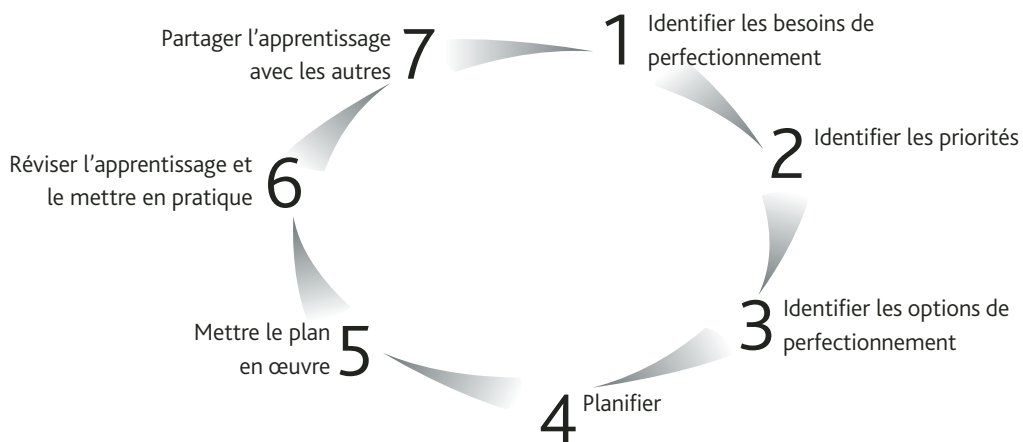
Faire le bilan des progrès, donner un retour d'information, encadrer et fixer des objectifs sont toutes des compétences dont les responsables ont besoin pour encourager le personnel à progresser. Les responsables auront souvent besoin d'opportunités d'apprentissage et de soutien pour pouvoir faire cela correctement.

## 5 Ressources disponibles

Investir dans les personnes exige du temps et de l'argent. Le financement correspondant devrait être inclus dans le budget annuel. Une rubrique budgétaire pour le perfectionnement du personnel pourrait être incluse dans les propositions de projet qui sont envoyées aux donateurs institutionnels, à condition de pouvoir démontrer que cela augmentera l'efficacité du projet. Il peut être utile de fournir des conseils sur la proportion du temps du personnel qui peut être utilisée pour les activités d'apprentissage. Par exemple, on pourrait permettre à chaque membre du personnel de consacrer jusqu'à cinq jours par an à l'apprentissage ou à son développement personnel.

## 7.2 Questions à prendre en compte par les responsables

Pour créer un environnement où le personnel peut prospérer, les responsables devraient soutenir ce personnel tout au long de sept étapes. Il s'agit d'un processus continu et il est utile d'y penser comme à un cycle.



Les étapes de ce cycle peuvent aussi être utilisées pour planifier le perfectionnement du personnel au niveau de l'organisation.

### ÉTAPE 1 Identifier les besoins de perfectionnement

Les besoins de perfectionnement devraient être identifiés à la fois au niveau de l'organisation et de la personne. Au niveau d'une personne, ces besoins résideront dans les domaines où une personne particulière a besoin de se développer pour devenir plus efficace dans son travail. Ce développement pourrait concerner ses connaissances, ses compétences ou son expérience.

Les besoins de perfectionnement ne sont pas nécessairement dus à une faiblesse. Un membre du personnel peut être fort dans un domaine et quand même bénéficier d'un perfectionnement pour être

encore plus efficace dans son rôle. En fait, renforcer ses atouts produit habituellement la plus grande amélioration dans la performance d'une personne. Cependant, il se pourrait qu'il y ait également des domaines de mauvaise performance à traiter.

Un développement peut être nécessaire dans l'un ou plusieurs des domaines suivants :

<b>Connaissances</b>	Il y a deux principaux types de connaissances. Les <b>connaissances techniques</b> se rapportent aux tâches du travail, par exemple : créer un tableur sur un ordinateur. Les <b>connaissances organisationnelles</b> concernent la façon dont travaille l'organisation, par exemple : savoir où trouver les informations ou pourquoi les choses se produisent d'une certaine façon, ou tirer une leçon de la dernière fois où une chose a été essayée. Les connaissances techniques sont beaucoup plus faciles à remplacer si quelqu'un quitte l'organisation. Les connaissances organisationnelles seront perdues à moins que des efforts ne soient faits pour les conserver.
<b>Compétences</b>	Chacun a besoin de compétences personnelles comme des compétences en communication et en présentation ou l'aptitude à organiser son travail. Les compétences techniques sont plus spécifiques à un rôle, comme l'aptitude à traiter un patient, à former d'autres personnes ou à faire cuire un repas.
<b>Expérience</b>	L'expérience est le produit de ce qu'une personne a fait de ses connaissances et de ses compétences. L'expérience peut s'acquérir par l'intermédiaire d'un emploi formel, d'activités bénévoles ou dans la vie de tous les jours.
<b>Attitude</b>	Les attitudes concernent la façon dont les personnes abordent leur travail et comprennent l'engagement, la motivation, l'initiative et la détermination. C'est un domaine difficile à perfectionner mais qui est essentiel pour le succès.

Pour identifier nos besoins de perfectionnement, nous avons tous besoin :

- d'objectifs clairs de façon à savoir ce qu'il nous est demandé de produire (voir la Section 6).
- d'une bonne compréhension des compétences, de l'expérience et des connaissances requises pour réaliser les objectifs. Certains de ces derniers seront inclus dans le profil du poste.
- d'un retour d'information sur le degré d'efficacité de notre travail : cela nous aide à comprendre nos atouts et les domaines où nous pouvons nous améliorer.

Il incombe au supérieur hiérarchique de s'assurer que ces trois choses sont en place et d'aider le membre du personnel à identifier ses besoins. Cela pourrait intervenir au cours d'une mise à jour régulière ou d'une appréciation formelle.

L'outil ci-contre pourrait aider le personnel à réfléchir à ses propres besoins de perfectionnement. Cela peut être ensuite utilisé pour démarrer une conversation avec son supérieur hiérarchique.



Les besoins de perfectionnement peuvent découler d'une mauvaise performance. Quand il fait face à une mauvaise performance, un responsable devrait toujours essayer de découvrir la cause profonde du problème au cas où il serait nécessaire de développer les connaissances, l'expérience ou les compétences de la personne. Cependant, sachez qu'une mauvaise performance pourrait être due à d'autres facteurs, comme le montre l'exemple ci-dessous.

**EXEMPLE**

Pierre est un Administrateur qui doit rédiger des rapports mensuels pour son supérieur hiérarchique au sujet de la quantité de correspondance que reçoit le service. Il ne produit pas toujours tout à fait ce que son supérieur hiérarchique, Anita, souhaite. Au cours de son appréciation, ils ont discuté des besoins de perfectionnement. Pierre dit qu'il veut suivre un stage d'informatique car cela l'aidera à produire de bons rapports. Toutefois, Anita sait que Pierre est déjà compétent dans l'utilisation d'un ordinateur. En discutant de la question, Anita réalise qu'il y a deux problèmes réels. Pierre ne comprend pas entièrement quelles informations le rapport devrait contenir et il ne reçoit jamais de retour d'information sur le contenu du rapport car Anita le lit habituellement à la dernière minute. Ils conviennent qu'Anita expliquera plus en détail ce qui est demandé dans le prochain rapport et elle donne à Pierre quelques exemples de rapport de bonne qualité. Elle décide aussi de donner à Pierre des conseils et un retour d'information sur les trois prochains rapports pour qu'ils puissent travailler ensemble à leur amélioration.

Rédaction des objectifs

Après avoir identifié un domaine de perfectionnement, il est utile de rédiger un « objectif de perfectionnement ». Cela devrait décrire ce que vous souhaitez accomplir.

Étapes faciles à suivre pour rédiger des objectifs de perfectionnement

- ÉTAPE 1 **Identifier** : le domaine que vous souhaitez améliorer.
- ÉTAPE 2 **Éclaircir** : soyez aussi spécifique que possible à propos de l'apprentissage.
- ÉTAPE 3 **Définir** : ce que vous voulez être capable de faire avec ce que vous aurez appris.
- ÉTAPE 4 **Tester** : comment vous saurez que vous êtes capable de le faire.

Rédiger un objectif de perfectionnement

Après avoir identifié un domaine de perfectionnement, rédigez un objectif de perfectionnement en utilisant la structure suivante :

*Être capable de ..... de façon à ..... pour le .....*

Évitez d'utiliser des mots vagues comme « comprendre » ou « connaître ». Utilisez plutôt des mots qui expliquent ce qui peut être fait avec cette compréhension, par exemple : décrire ; expliquer ; former les autres ; appliquer ; démontrer ; conseiller.

EXEMPLE

- ÉTAPE 1 **Identifier**  
*Approfondir la compréhension de la bonne pratique en matière de VIH.*
- ÉTAPE 2 **Éclaircir**  
*Être capable de décrire des exemples de bonne pratique en matière de VIH parmi les femmes enceintes.*
- ÉTAPE 3 **Définir**  
*Être capable de décrire des exemples de bonne pratique en matière de VIH parmi les femmes enceintes de façon que je sois capable de rédiger une proposition de financement.*
- ÉTAPE 4 **Tester – Rendre l'objectif FUTÉS** (faisable, utile, temporaire, évaluable et spécifique)  
*Être capable de décrire des exemples de bonne pratique en matière de VIH parmi les femmes enceintes de façon que je sois capable de rédiger une proposition de financement qui sera approuvée par la direction de l'organisation d'ici à la fin de décembre 2009.*

## ÉTAPE 2 Identifier les priorités

On doit hiérarchiser les besoins individuels par référence aux priorités stratégiques. On devrait accorder une haute priorité aux besoins individuels qui s'inscrivent dans les priorités stratégiques.

Après avoir hiérarchisé les besoins par rapport aux priorités stratégiques, les supérieurs hiérarchiques devraient répartir les ressources destinées à satisfaire les besoins en perfectionnement du personnel, d'une manière équitable et cohérente. Le tableau ci-contre présente quelques questions qui peuvent aider un responsable à hiérarchiser les besoins de perfectionnement dans son équipe. Les « **Questions principales** » font référence aux domaines qui devraient être la plus haute priorité de toute organisation quelconque. Les questions sur le « **Retour sur investissement** » aident les responsables à utiliser leur jugement et à équilibrer les coûts et les avantages des options particulières. Les questions sur les « **Ressources** » soulèvent les problèmes de financement.

Il est important de mettre de côté une somme d'argent raisonnable pour le perfectionnement du personnel, par exemple, trois pour cent des dépenses de personnel. Même quand cela se produit, il y aura souvent des opportunités d'apprentissage que l'organisation n'a pas les moyens de soutenir. Le temps du personnel est également limité. À cause de ces contraintes, la hiérarchisation des besoins est un processus essentiel.

	QUESTIONS	REMARQUES
<b>QUESTIONS PRINCIPALES</b>	Y a-t-il une exigence légale ? Y a-t-il une exigence relative à la santé et à la sécurité ?	Par exemple, une formation aux premiers secours.
	Y a-t-il une exigence ou un besoin stratégique ?	Par exemple, si le VIH est une priorité pour l'organisation, il pourrait être nécessaire de donner la priorité à la formation au travail avec des gens vivant avec le VIH.
	Y a-t-il un changement de pratique ?	Par exemple, l'organisation pourrait commencer à traiter une nouvelle question technique.
	Y a-t-il un risque important à traiter ?	Par exemple, la protection des enfants.
	Y a-t-il une exigence de bonne pratique ?	Par exemple, il pourrait avoir été décidé de s'assurer que tous les programmes doivent être sensibles à la spécificité des genres.
<b>RETOUR SUR INVESTISSEMENT</b>	Y a-t-il des avantages directs spécifiques ?	Par exemple, une formation dans des compétences directement liées à la performance dans le travail. Quel est l'avantage pour la personne ? Quel avantage apportera-t-elle aux autres ?
	Y a-t-il des avantages indirects spécifiques ?	Par exemple, la motivation et le moral, la rétention du personnel.
	Quels sont les coûts ?	Cela comprend les honoraires de formation et le coût de l'éloignement d'un membre du personnel par rapport à ses tâches habituelles pendant la période de formation.
	Les bénéfices vont-ils dépasser les coûts ?	Cela sera habituellement une question de jugement.
	Cette personne est-elle la bonne ?	Réfléchissez à l'impact sur le travail de l'organisation et l'engagement, le rôle et la durée du contrat de la personne. S'est-elle engagée à appliquer et à partager son apprentissage ?
	Est-ce que maintenant est le bon moment ?	Réfléchissez à la charge de travail et aux priorités pour la personne et pour l'organisation.
	Est-ce la meilleure méthode ?	Réfléchissez aux diverses options.
<b>RESSOURCES</b>	Y a-t-il des ressources disponibles ?	
	La formation peut-elle être financée à titre externe ?	

## ÉTAPE 3 Identifier les options de perfectionnement

- Quand un supérieur hiérarchique et un membre du personnel sont convenus d'un objectif de perfectionnement, l'étape suivante consiste à réfléchir aux options disponibles. Réfléchissez à la façon dont le membre du personnel aime apprendre : apprend-il mieux en faisant ou en lisant ? Aime-t-il apprendre par lui-même ou en parlant à quelqu'un d'autre ?
- Prévoyez toute une série de moyens pour aider la personne à apprendre.
- Réfléchissez aux ressources disponibles, comme le temps, l'argent et la compétence. Le lieu déterminera aussi les options qui pourraient être choisies.
- Pensez aux opportunités offertes au membre du personnel de partager son apprentissage et de l'appliquer dans son travail. L'apprentissage est rapidement perdu s'il n'est pas partagé et utilisé.

Nous donnons souvent trop de poids aux stages de formation. La plus grande partie de ce que nous apprenons en tant qu'adultes est appris en faisant ou en expérimentant, en lisant ou en observant quelqu'un d'autre au travail. La formation formelle ne joue qu'un petit rôle dans l'apprentissage. En fait, il se pourrait que nous n'apprenions que très peu dans le cadre d'une formation, à moins que celle-ci n'intervienne au bon moment, qu'elle soit au bon niveau et qu'elle réponde à nos besoins spécifiques. Nous avons également besoin d'opportunités d'appliquer notre apprentissage après le stage.

Le tableau ci-dessous énonce une série de méthodes qui pourraient être utilisées pour perfectionner le personnel.

Option d'apprentissage	Description
<b>APPRENDRE AUPRÈS DES AUTRES</b>	
<b>Apprendre auprès d'un collègue</b>	Une autre personne dans l'équipe ou dans l'organisation pourrait posséder les connaissances, les compétences ou l'expérience nécessaires.
<b>Observation</b>	L'observation consiste à regarder quelqu'un faire son travail dans le but d'apprendre. Un membre du personnel pourrait observer quelqu'un d'un grade plus élevé ou une personne assumant le même rôle. L'observation pourrait avoir lieu pendant deux heures, une journée, une semaine ou plus longtemps. Il est important de prendre des notes au cours de l'observation et de se réserver du temps pour discuter les observations avec la personne qui était observée.
<b>Visite d'échange</b>	Il est souvent utile de visiter un autre projet ou une autre organisation. Pour tirer le meilleur parti d'une telle visite, il est important d'avoir des objectifs clairs et de communiquer vos attentes à votre hôte. Réservez du temps à la réflexion sur l'apprentissage pendant et après la visite et dressez un plan d'action pour appliquer l'apprentissage.
<b>Mentorat</b>	Le mentorat est le processus d'apprentissage auprès d'une personne plus compétente ou plus expérimentée. Le mentor encourage, conseille et se lie d'amitié avec une personne moins compétente ou moins expérimentée en la rencontrant régulièrement, par exemple, pendant une heure toutes les deux semaines. Il est important de fixer des objectifs et de convenir ce qui sera discuté au cours des réunions. À chaque réunion, le mentor pourrait demander : que s'est-il passé cette semaine ? Qu'as-tu appris ? Que feras-tu différemment la prochaine fois ?

*Suite du tableau à la page suivante*



Suite

Option d'apprentissage	Description
<b>Encadrement</b>	L'encadrement consiste à aider un membre du personnel à améliorer sa performance en lui posant des questions plutôt qu'en lui disant ce qu'il faut faire. Celui qui encadre encourage la personne à trouver sa propre solution et la soutient dans cette démarche. Les supérieurs hiérarchiques devraient viser à encadrer leur personnel. Dans certaines circonstances, il peut être utile d'employer une personne extérieure à l'organisation pour assurer cet encadrement.
<b>Groupes d'apprentissage internes</b>	Les membres du personnel peuvent apprendre les uns auprès des autres dans le cadre d'un groupe. Les groupes devraient convenir l'objet de la réunion, la fréquence des réunions et la façon dont ils utiliseront le groupe pour soutenir leur apprentissage. Les groupes d'apprentissage peuvent être utilisés pour explorer ensemble un sujet particulier, partager leur apprentissage, répondre mutuellement à leurs questions ou pour apprendre auprès d'experts externes. Il n'est pas nécessaire que les groupes se rencontrent en personne : certains groupes communiquent par courrier électronique ou utilisent l'Internet.
<b>Faire partie d'un réseau externe</b>	Il y a de nombreux réseaux externes différents dont le personnel pourrait faire partie pour partager son apprentissage et sa compétence. Pour trouver les réseaux appropriés dans la zone locale, interrogez les autres organisations ou faites une recherche sur l'Internet.
<b>Appartenance à une association professionnelle</b>	L'appartenance à une association professionnelle offre souvent des opportunités de perfectionnement.
<b>APPRENTISSAGE D'APRÈS L'EXPÉRIENCE</b>	
<b>Délégation d'un projet spécial</b>	La délégation consiste à transmettre la responsabilité de quelque chose à un autre membre du personnel. Les responsables délèguent souvent des responsabilités aux personnes de leur équipe. La délégation devrait être vue comme un moyen de perfectionner les personnes tout comme une manière, pour le supérieur hiérarchique, de gagner du temps. Bien que le supérieur conserve la responsabilité du résultat final, la délégation offre au membre du personnel une occasion d'utiliser son initiative, de perfectionner ses compétences et d'acquérir de l'expérience. Il est important que le supérieur : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ définisse et explique la tâche (les objectifs, les normes, les compétences et les ressources nécessaires)</li> <li>■ détermine clairement les décisions que le membre du personnel peut ou ne peut pas prendre</li> <li>■ convienne d'une date pour faire le bilan de l'avancement</li> <li>■ encourage la responsabilisation et laisse le membre du personnel résoudre tous problèmes quelconques, en assurant un encadrement si nécessaire</li> <li>■ récompense et loue les progrès et la réussite de la réalisation.</li> </ul>
<b>Détachement dans un autre rôle</b>	Détacher quelqu'un vers un autre rôle au sein ou à l'extérieur de l'organisation offre une puissante opportunité de perfectionnement. Réfléchissez aux aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ combien de temps durera le détachement ?</li> <li>■ qui peut couvrir le rôle de la personne concernée ? (est-ce également une opportunité de perfectionnement ?)</li> <li>■ comment utiliserons-nous les nouvelles connaissances, expérience et compétences de la personne quand elle reviendra ?</li> </ul>

Suite du tableau à la page suivante

Suite

Option d'apprentissage	Description
<b>APPRENDRE EN LISANT, EN FAISANT DES RECHERCHES ET EN ÉTUDIANT</b>	
<b>Livres et journaux</b>	Faire des recherches et lire sont de bons moyens d'accumuler des connaissances sur un sujet particulier, d'en savoir plus sur la bonne pratique et d'apprendre à partir de ce que d'autres font dans un domaine spécifique.
<b>Internet</b>	De nombreuses informations sont désormais disponibles sur l'Internet. Cela peut être une source de renseignements à faible prix et fiable, mais rappelez-vous que n'importe qui peut poster des informations sur l'Internet, donc leur qualité sera variable. Beaucoup d'organisations bien connues publient des documents utiles sur leurs sites web, comme des rapports, des conseils, des ressources de formation, des articles et des études de cas.
<b>Qualifications formelles</b>	Si quelqu'un veut étudier pour obtenir une qualification formelle, vérifiez toujours que : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ la norme d'enseignement dans l'institution concernée est élevée</li> <li>■ la qualification est pertinente pour le besoin identifié</li> <li>■ le membre du personnel peut faire cadrer son temps d'étude avec les exigences de son rôle</li> <li>■ le matériel concerné est disponible, par exemple : un ordinateur, un accès à l'Internet, une messagerie électronique fiable ou un accès à un lecteur de DVD ou de cassettes vidéo.</li> </ul>
<b>APPRENTISSAGE PAR LA FORMATION</b>	
<b>Utilisation de formateurs internes</b>	Souvent, un membre du personnel aura une compétence en formation. Assurez-vous que le formateur comprend pourquoi on lui demande de dispenser une formation et quels sont les objectifs du stage. Faites en sorte qu'il utilise les techniques de formation appropriées.
<b>Engagement d'un formateur extérieur à l'organisation</b>	S'il y a un besoin de formation spécifique, ou beaucoup de personnel qui a besoin de la même formation, il pourrait valoir la peine d'engager un formateur extérieur à l'organisation. Il est essentiel de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ recueillir des références</li> <li>■ s'assurer que le formateur comprend les besoins de formation et les objectifs du stage</li> <li>■ s'assurer qu'il existe un contrat écrit pour les services fournis.</li> </ul>
<b>Suivre des stages externes</b>	La formation en externe sera habituellement disponible au niveau local ou national. Les organismes de formation existent pour vendre de la formation, il est donc important de s'assurer que le stage sera rentable. Avant qu'une personne ne suive un stage, réfléchissez aux aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Est-ce le bon stage ? Quels sont les objectifs ? Sont-ils pertinents ? Comment la formation sera-t-elle dispensée ? Son style encouragera-t-il l'apprentissage ? Le stage est-il au niveau adéquat ? Est-ce la bonne personne à envoyer en stage ?</li> <li>■ Même si le stage est offert gratuitement, il est important d'examiner soigneusement la formation car l'organisation investit dans cette dernière le temps de son personnel.</li> <li>■ Après tout stage de formation, les supérieurs hiérarchiques devraient toujours aider les membres du personnel à appliquer leur apprentissage. Il relève de la bonne pratique d'élaborer un plan d'action à l'issue du stage.</li> </ul>

**EXEMPLE**

Philippe a besoin d'améliorer ses compétences en langue anglaise pour assumer son nouveau rôle. Après avoir parlé à son supérieur hiérarchique, il a convenu un objectif de perfectionnement pour les six mois à venir :

*Améliorer mon anglais écrit afin de pouvoir communiquer clairement avec les bailleurs de fonds anglais par courriel dans six mois.*

Philippe aime apprendre en lisant. Il aime pouvoir travailler à son propre rythme mais il a réalisé qu'il avait besoin d'un certain retour d'information pour savoir s'il s'améliorait. Avec son supérieur hiérarchique, il a convenu les options suivantes :

- Philippe travaillera seul sur un cours de grammaire anglaise offert sur l'Internet. Il fera cela pendant ses heures de loisir.
- Philippe passera une heure par semaine au travail à lire des rapports anglais publiés sur l'Internet et qui sont pertinents pour son rôle.
- Philippe passera une heure par semaine au travail avec un autre membre du personnel qui parle couramment anglais. Ce membre du personnel fournira un retour d'information et fera des remarques sur les courriels que Philippe rédige en anglais.

**RÉFLEXION**

- Pensez à quelque chose que vous avez appris récemment : comment l'avez-vous appris ?
- Quelles méthodes d'apprentissage utilisons-nous dans notre organisation en ce moment ?
- Quelles sont les méthodes que nous pourrions utiliser plus ?

## ÉTAPE 4 Planification

Un plan de perfectionnement est un outil utile pour trois raisons principales :

- Il permet à une personne d'enregistrer les objectifs et de suivre les progrès.
- Il fournit une base pour les conversations entre un supérieur hiérarchique et un membre du personnel sur le perfectionnement.
- Il permet à un supérieur hiérarchique d'avoir un aperçu des besoins de perfectionnement dans l'équipe ou à travers toute une organisation de façon à pouvoir répartir les ressources efficacement.

Un plan de perfectionnement devrait contenir :

- les objectifs de perfectionnement
- les activités d'apprentissage prévues
- le coût de ces activités
- le temps requis
- les défis éventuels et la façon de les relever
- qui est responsable de quoi.

Il est utile qu'une personne ait un aperçu des besoins et priorités de perfectionnement dans une organisation. Cela signifie que les opportunités d'apprentissage peuvent être coordonnées pour le personnel qui a des besoins de perfectionnement similaires et que les priorités stratégiques sont prises en compte. Il est donc utile que les supérieurs hiérarchiques envoient une copie des plans de perfectionnement des membres de leur équipe à cette personne.

## ÉTAPE 5 Mettre le plan en œuvre

Chaque membre du personnel devrait être responsabilisé à l'égard de son plan de perfectionnement. Il incombe à sa responsabilité de le mettre en œuvre avec le soutien de son supérieur hiérarchique. Ce dernier devrait faire le bilan des plans de perfectionnement avec chaque membre du personnel tous les six mois.

### Exemple de plan de perfectionnement

Nom					
Rôle					
Supérieur hiérarchique					
Date					
Objectifs de perfectionnement	Activités de perfectionnement	Coût	Responsabilité et soutien	Date limite	Remarques faites au cours du bilan
Signature du supérieur hiérarchique				Date	
Signature du membre du personnel				Date	

## ÉTAPE 6 Réviser l'apprentissage et le mettre en pratique

Il est important de s'assurer que le personnel retient ce qui a été appris. Voici quelques conseils pour favoriser cela :

**ENCOURAGEZ LE PERSONNEL À APPLIQUER SON APPRENTISSAGE** dès que possible de façon qu'il ne l'oublie pas.

**FAITES LE BILAN DE L'ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE AVEC LE MEMBRE DU PERSONNEL EN LUI DEMANDANT :**

- Qu'avez-vous appris ?
- Que voulez-vous faire de façon différente en conséquence de cet apprentissage ?
- Avez-vous atteint vos objectifs ?
- Que devez-vous faire maintenant ?

**EN TANT QUE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE, RÉFLÉCHISSEZ AU SUCCÈS DE L'ACTIVITÉ D'APPRENTISSAGE** en appréciant si la capacité du membre du personnel s'est améliorée dans le domaine concerné. En cas de doute quelconque, réfléchissez aux points suivants :

- Le besoin a-t-il été évalué correctement ?
- L'option appropriée a-t-elle été choisie ?
- Qu'est-ce qui devrait être fait différemment la prochaine fois ?

## ÉTAPE 7 Partager l'apprentissage avec les autres

Les organisations devraient encourager les membres du personnel à partager leur apprentissage. C'est une manière importante de tirer le meilleur parti de cet apprentissage. Et cela aide également à renforcer ce qui a été appris. Quelques idées sur la façon de procéder à ce partage sont énumérées ci-dessous.

- Invitez le personnel à une réunion d'apprentissage mensuelle et offrez-lui l'opportunité de partager son propre apprentissage.
- Encouragez les membres du personnel assumant des rôles similaires à se réunir régulièrement pour partager leurs apprentissages.
- Incluez le partage de l'apprentissage dans le cadre régulier des réunions d'équipe.
- Chaque semaine, commencez une journée par une session de 30 minutes pour partager les apprentissages. À chaque fois, demandez à un membre différent de l'équipe de diriger cette session.
- Encouragez le personnel à mettre ce qu'il a appris par écrit et à l'envoyer par courrier électronique aux autres personnes qui pourraient être intéressées.
- Si l'organisation a un site Intranet, créez une zone d'apprentissage où le personnel peut partager son apprentissage.

### RÉFLEXION

- Comment notre organisation voit-elle son personnel ? Offre-t-on aux membres du personnel des opportunités de perfectionnement ? Les bénévoles reçoivent-ils des opportunités de perfectionnement ?
- Quels processus pourrait-on mettre en place pour encourager le perfectionnement du personnel ?