

Garantir une formation de qualité au SpD

Le renforcement des capacités (RC) est une des tâches fondamentales de la coopération au développement (CD). Pour la coopération allemande au développement, le renforcement des capacités consiste à améliorer la capacité des individus, des organisations et des sociétés à gérer les ressources avec efficacité et efficacie pour pouvoir mener à bien leurs propres objectifs de manière durable¹. En vertu de cette définition, le renforcement des capacités doit être mené à différents niveaux. Dans le domaine du « Sport pour le développement » (SpD), ces niveaux sont les suivants :

- **Niveau individuel :**
 - Formation d'individus dans le domaine de la pédagogie du sport au moyen d'ateliers portant sur les thèmes, les approches, les méthodes et les compétences du SpD.
 - **Niveau organisationnel :**
 - Services de conseil liés à l'intégration du SpD dans les structures, les processus et les programmes des organisations.
 - **Niveau de la société :**
 - Renforcement de la coopération et des réseaux par la mise en place, le développement et le pilotage de conventions de coopération et par la création et la promotion de réseaux entre différents acteurs du SpD.
Développement systémique dans le domaine politique : intégration du SpD dans les documents de politique, les stratégies et les plans d'action, et budgétisation d'organisations faîtières, de ministères ou d'agences nationales.
- Voir : [Guidelines CD in the field of S4D](#) (Directives sur le renforcement des capacités dans le domaine du SpD)

Ce document sert de modèle pour garantir une éducation de qualité et un processus de renforcement des capacités durable au niveau individuel – c'est-à-dire l'amélioration des projets de SpD en général. Le processus est divisé en trois phases (préparation, mise en œuvre et suivi) qui possèdent chacune leurs propres objectifs et tâches. En utilisant ce modèle, y compris les activités de suivi et d'évaluation décrites, les instructeurs et les professionnels du SpD réaliseront des formations de qualité qui consolideront les acquis du renforcement des compétences.

¹ GIZ (2015). La gestion des coopérations dans la pratique : Façonner le changement social avec Capacity WORKS Wiesbaden : Springer Gabler.

Processus de renforcement des capacités au niveau individuel

Avant de commencer à élaborer le contenu d'un atelier de SpD, il est important d'effectuer une analyse approfondie de la situation dans votre pays ou votre région. Vous devez également vérifier les ressources disponibles en réalisant une évaluation des besoins. Pour planifier votre atelier de SpD, vous devez ensuite définir le contexte national, par exemple, les facteurs politiques et socio-économiques applicables à la mise en œuvre et aux contenus éducatifs (au moment du lancement des processus de conseil dans un nouveau pays et de manière régulière), et identifier des partenaires clés au niveau national et international².

Une fois l'analyse de la situation et l'évaluation des besoins réalisées, vient un processus cyclique intitulé « Processus de renforcement des capacités ». La figure A ci-dessous présente le « processus de renforcement des capacités » idéal. Le processus est divisé en trois phases : préparation (phase I), mise en œuvre (phase II) et activités de suivi (phase III) :

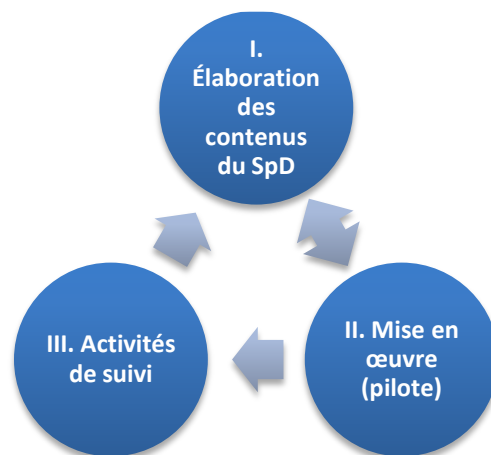


Figure A : Processus de renforcement des capacités idéal

Dans le contexte du SpD, le renforcement des capacités au niveau individuel cible les personnes qui travaillent avec des enfants ou des jeunes (entraîneurs) et/ou les personnes qui s'occupent de formation pour adultes (instructeurs). Les deux groupes cibles ont des besoins spécifiques qui doivent être étudiés dans le cadre d'ateliers parfaitement planifiés, afin d'améliorer leur capacité à dispenser des activités de SpD auprès d'enfants ou de jeunes (pour les entraîneurs) ou à enseigner la méthode du SpD à d'autres entraîneurs (pour les instructeurs). Ce document décrit les processus généraux de renforcement des capacités qui doivent être utilisés au niveau individuel pour les entraîneurs et les instructeurs (lorsque cela s'avère nécessaire, le document fait la distinction entre les deux).

La préparation, la mise en œuvre et les activités de suivi d'un processus de renforcement des capacités éducatives forment un processus continu ; cela signifie que vous devez continuellement ajuster le contenu de la formation en fonction de ce que vous observez lors de l'atelier pilote ou des activités de suivi. Vos ajustements doivent être basés sur les données disponibles et sur le feedback des ateliers, ce qui signifie que le suivi et l'évaluation doivent faire partie intégrante de toutes les phases. Le processus de suivi et d'évaluation sert de guide et apporte des informations sur les ajustements

² Voir Instrument 02 (Tendances et schémas sociaux), Instrument 04 (Défis : SWOT), Instrument 09 (Carte des acteurs), Instrument 11 (Intérêts des acteurs clés), Instrument 17 (Analyse des besoins) dans GIZ (2015) : La gestion des coopérations dans la pratique : façonner le changement social avec Capacity WORKS Wiesbaden : Springer Gabler.

potentiels à apporter aux contenus des formations sur la base de la réalité et des besoins locaux. Il permet, en outre, d'évaluer l'impact des mesures de formation sur les participants et leur encadrement. Les sections suivantes décrivent les différentes phases en détail. Les mesures de suivi et d'évaluation possibles sont présentées dans les encadrés.

PHASE I : Élaboration des contenus de SpD

La première phase concerne l'élaboration et la documentation des contenus de SpD qui seront abordés lors du premier atelier. Dans l'idéal, ces éléments sont présentés sous la forme d'un **concept d'atelier de SpD**, qui identifie tous les aspects à prendre en considération lors de l'élaboration d'un atelier. Pour réussir à élaborer, comprendre et affiner correctement les contenus des concepts d'atelier, vous devez les rédiger par écrit. Ils doivent englober les aspects suivants :

A. Contexte de l'atelier (introduction)

- À quoi ressemblent le **contexte**, la **situation** et le **besoin** d'organiser un atelier ?
- L'atelier est-il **intégré dans des projets/programmes** ?
- Quelles **organisations** sont impliquées ?

B. Finalité et objectifs globaux de l'atelier et du groupe cible

- À quel type d'activités plus larges ou de **finalité** globale l'atelier contribue-t-il ?
- Quels sont les **objectifs** définis en termes de capacités, de connaissances, d'aptitudes et de compétences à acquérir lors de l'atelier de SpD ?
- Qui sont les **participants** (entraîneurs ou instructeurs) ?
 - Voir : [Manual/Guideline S4D Coaches and Instructors](#)
 - Voir : [Template: Pre Course Information Sheet \(modèle : fiche d'information préalable\)](#)
- À qui les individus formés s'adresseront-ils ? Qui sont les **bénéficiaires** ?
 - Entraîneurs → enfants/jeunes
 - Instructeurs → entraîneurs

C. Aspects organisationnels

- À quoi ressemblent les **conditions logistiques** ?
 - Lieu, transport, espace requis, hébergement, sites sportifs, etc.
- Qui assume quels **rôles et responsabilités** ?
 - Instructeur(s) d'atelier, co-formateur, partenaires, etc.
- L'atelier est-il **certifié** ? Par qui ?
 - Description des critères de réussite de l'atelier
 - Voir : [Template: Certificate](#)
- Comment réaliserez-vous le **suivi et l'évaluation** de l'atelier ?
 - Création d'outils de vérification des résultats (→ voir [Guideline Options for Receiving Feedback](#); ENCADRÉ 2)

D. Description des contenus de l'atelier et de la procédure



- Quels sont les **principaux contenus** de l'atelier en théorie et en pratique ? (Thèmes du SpD, sports)
- Quelles catégories de **connaissances, de capacités et de compétences** sont enseignées/apprises en théorie et en pratique ?
- À quoi ressemble la **structure** de l'atelier ? ([Template: Agenda](#))
- Quelles **méthodologies** d'enseignement et d'apprentissages seront utilisées ? Comment les connaissances, les capacités et les compétences seront-elles transmises aux participants ?
- Quels **supports de formation/documents didactiques** (outils, manuels, documents, etc.) voulez-vous utiliser ? Ces supports de formation/documents didactiques devront-ils être nouvellement créés et rédigés ? Qui s'en chargera ?

ENCADRÉ 1 : Suivi et évaluation lors de la création des contenus de SpD

L'évaluation de la phase I est basée sur les informations recueillies au préalable (analyse de la situation et évaluation des besoins), qui sont traitées et auxquelles viennent s'ajouter des informations plus concrètes ayant directement trait à l'atelier. Il s'agit notamment d'informations sur les **bénéficiaires** (ceux à qui les participants à l'atelier proposeront des sessions de formation, c'est-à-dire les enfants et les jeunes), ainsi que sur le **groupe cible** (futurs participants à l'atelier). En ce qui concerne le groupe cible, les informations importantes à recueillir comprennent notamment le nombre total de participants, ainsi que le genre, la qualification, le niveau d'éducation, les aptitudes, l'expérience professionnelle et les attentes des participants.

- Voir: [Template: Pre Course Information Sheet](#)
- Voir: Pre Questionnaires ENCADRÉ 2

Les questions qui accompagnent le processus de collecte de données sont les suivantes :

- ✓ Quel est le contexte national/régional ou local du projet ?
- ✓ De quelle manière le sport peut-il être utilisé comme outil de développement ?
- ✓ Quel genre de sport doit être utilisé ; quel sport aura une large portée dans le pays ou la région ?
- ✓ À quoi pourrait ressembler une approche³ de SpD ?
- ✓ Au final, quelles personnes doivent bénéficier de l'approche de SpD (groupes marginalisés, etc.) ?
- ✓ Quelles organisations travaillent dans le domaine du sport (pour le développement) et pourraient être de potentiels partenaires et organisations de mise en œuvre ?
- ✓ Quelles personnes doivent être formées au SpD en tant que futurs médiateurs ?
- ✓ Etc.

Vous devez résumer les résultats de chaque évaluation réalisée dans un rapport. Cela vous aidera

³ Approche signifie « utiliser le sport comme outil de développement ». Les objectifs de développement sont spécifiques à chaque pays ; en Palestine, par exemple, le sport est utilisé comme outil pour le développement des compétences professionnelles des jeunes.

à élaborer les contenus de SpD pour les éventuels futurs ateliers éducatifs.

PHASE II : Mise en œuvre (pilote)

Avant de réaliser un atelier ou une série d'ateliers, vous devez tester le concept ainsi que les contenus lors d'un **atelier pilote** ; vous obtiendrez ainsi des éclairages sur les contenus et les méthodes choisies, les durées attribuées aux différentes parties et les aspects organisationnels. Vous pourrez ensuite décider si certains éléments doivent être modifiés (voir l'étape A ci-dessous). Un atelier pilote est un atelier qui est réalisé en version test ou « d'essai ». Il est possible d'avoir moins de participants lors de l'atelier pilote que dans un atelier « réel » et de raccourcir certaines parties des contenus de l'atelier. Il faut, toutefois, que le concept global s'applique à l'atelier afin que les contenus, les méthodes et les questions organisationnelles (logistique, gestion du temps) puissent être évalués. Dans l'idéal, un atelier pilote est réalisé à chaque fois qu'un nouveau concept est élaboré ou que le groupe cible est nouveau ou change. L'atelier pilote vous permet de mieux personnaliser l'atelier réel en fonction du groupe cible et du contexte.

Après la « version test », le programme de l'atelier de SpD est mis en œuvre conformément au concept (révisé) et au programme (voir l'étape B ci-dessous).

Lors de la mise en œuvre d'un atelier de SpD, vous devez tenir compte d'un certain nombre de questions d'ordre général :

- Équilibrer les parties théorique et pratique (au moins 50/50 ; dans tous les cas, aménager suffisamment de temps pour les sessions pratiques)
- Prévoir suffisamment de temps pour les échanges (partage de connaissances, d'expériences, etc.)
- Toujours préférer évoquer quelques thèmes en détail plutôt que de nombreux thèmes de manière superficielle.

En bref, les étapes suivantes guident le processus :

A. Mise en œuvre de l'atelier pilote et révision (si possible)

- Réalisation de l'atelier/enseignement conformément au concept
- Test de chaque aspect du concept et de sa mise en œuvre (questions organisationnelles, gestion du temps, outils, méthodes, didactiques, etc.)
- Évaluation de la cohérence des objectifs et des contenus de l'atelier
- Révision des contenus, de la structure, des méthodes, etc.

B. Mise en œuvre de l'atelier (processus d'enseignement et d'apprentissage final ajusté) :

- Réalisation de l'atelier/enseignement conformément au concept et au programme révisés
- Mise en œuvre du suivi et de l'évaluation (→ voir: [Overview Workshops and other Activities](#))
- Rapport (→ voir : directives sur les rapports [short version](#), [long version](#))

ENCADRÉ 2 : Suivi et évaluation de la mise en œuvre d'un atelier (pilote)

Lors de la mise en œuvre d'un atelier pilote, le processus de suivi et d'évaluation est axé sur les connaissances acquises par les participants, les compétences qu'ils ont améliorées, leur capacité à appliquer les contenus à des situations de la vie réelle et leur degré de satisfaction. Ces informations vous permettront d'évaluer l'atelier et son résultat global et de proposer/apporter, si nécessaire, des ajustements aux futurs ateliers. Vous aurez, en outre, recueilli des informations sur la faisabilité de la mise en œuvre (succès et limites) de l'atelier, de ses contenus et de sa chronologie.

Des données sont recueillies tout au long de la mise en œuvre de l'atelier (pilote) et après l'atelier :

- Voir [Template: Attendance List](#) (liste de présence)
- Photos
- Voir [Guideline: Options for Receiving Feedback](#) (options pour recevoir du feedback)
- Questionnaire pré-atelier/post-atelier:
 - [M&E Tool/Template "Pre Questionnaire for Coach Workshops"](#)
 - [M&E Tool/Template "Post Questionnaire for Coach Workshops"](#)
 - [M&E Tool/Template "Pre Questionnaire for PE Teacher Workshops"](#)
 - [M&E Tool/Template "Post Questionnaire for PE Teacher Workshops"](#)
 - [M&E Tool/Template "Pre Questionnaire for Instructor Workshops"](#)
 - [M&E Tool/Template "Post Questionnaire for Instructor Workshops"](#)

Les questions qui accompagnent le processus de collecte de données sont les suivantes :

- ✓ En quoi le concept peut-il être considéré comme réussi ?
- ✓ Les documents, les outils, les méthodes et la didactique étaient-ils adéquats ?
- ✓ Si les résultats montrent des lacunes, à quoi est-il possible de les associer ou de les attribuer ? (Conception du programme, manière dont il a été dispensé, participants, etc.)
- ✓ Quelles conclusions pouvez-vous tirer des résultats ?
- ✓ Comment le concept doit-il être révisé ?
- ✓ Etc.

Vous devez résumer les résultats de l'atelier et de l'évaluation dans un rapport (voir : directives sur les rapports [short version](#), [long version](#)). Cela vous permettra d'ajuster le concept de l'atelier pour le rendre encore plus efficace.

PHASE III : Activités de suivi

Le suivi (phase III) des individus formés est crucial, notamment pour ancrer les contenus éducatifs de

manière durable. Le suivi a pour but de renforcer les connaissances et les capacités acquises par les participants de manière à garantir la mise en œuvre des contenus de SpD sur le terrain et à toucher les bénéficiaires. Il est important d'être conscient de ce que l'on appelle l'« effet atelier », c'est-à-dire l'euphorie et la motivation renouvelée qui suivent immédiatement la participation à l'atelier ; cette euphorie peut rapidement retomber une fois que les participants sont de retour dans leur environnement de travail habituel. Le transfert dans le monde réel des connaissances et des capacités acquises est l'étape la plus difficile, particulièrement si les participants ne disposent ni d'assistance ni de ressources et qu'ils sont seuls pour appliquer le concept. Les participants à l'atelier doivent donc être supervisés et aidés après l'atelier, sans quoi certains d'entre eux ne parviendront peut-être pas à appliquer les nouveaux contenus et méthodes.

Dans ce document, nous appelons ce travail les « visites de suivi ». Une fois l'atelier terminé, les participants (entraîneurs) sont supervisés lors des entraînements avec les enfants/jeunes. Vous souhaitez peut-être également organiser des ateliers de suivi, que ce soit pour les instructeurs ou pour les entraîneurs. Quel que soit le format choisi, les activités de suivi sont indispensables pour garantir la mise en œuvre durable du SpD !

Les visites de suivi auprès des participants (entraîneurs) ont pour but de les accompagner et de les aider à diriger un entraînement. L'entraîneur reçoit des conseils et du feedback sur les connaissances, les compétences et les capacités qu'il a acquises pendant l'atelier de SpD.

Les étapes relatives aux visites de suivi sont les suivantes (voir directives : comment effectuer des visites de suivi ? → [Guideline: How to Perform Follow-up Coaching Visits?](#))

- Choix des personnes qui effectueront les visites de suivi auprès des participants (formateur de l'atelier, partenaires, etc.)
 - Dans l'idéal, les visites sont effectuées par la(les) même(s) personne(s) afin de permettre leur comparabilité.
- Sélection des participants (entraîneurs) qui recevront une visite (échantillon par région, organisation, etc.)
 - Sachant qu'il n'est pas possible de rendre visite à tous les entraîneurs formés, des critères de sélection doivent être élaborés (entraîneurs de certaines régions, etc.).
- Choix de la date et de l'heure de la visite
 - Dans l'idéal, la visite de suivi a lieu trois fois : 3-5 semaines, 2-3 mois et 4-6 mois après l'atelier.
- Réalisation d'une visite de suivi pendant un entraînement dirigé par les entraîneurs
- Feedback et assistance aux entraîneurs
 - voir : [Guidelines for Giving Constructive Feedback](#) (directives pour un feedback constructif)

ENCADRÉ 3 : Suivi et évaluation pendant et après les activités de suivi

Pendant les visites de suivi, vous devez recueillir des données quantitatives et qualitatives capables de fournir des informations sur la méthode utilisée et sur d'autres aspects enseignés pendant l'atelier.

- [Follow-Up Short Coach Questionnaire](#) (also available in AR, ES, PT, TR) (courte enquête de suivi pour les entraîneurs)



- [Follow-Up Short Instructor Questionnaire](#) (also available in AR, ES, PT, TR)
- [Follow-up Training Observation & Interview](#) (observation et entretien de suivi)

Ces visites de suivi permettent également de déterminer les points forts et les points faibles des participants dans l'application des connaissances et de définir la méthode, les difficultés, les besoins et l'utilisation du manuel. Sur la base de ces informations, le visiteur/superviseur formule un feedback constructif pour les entraîneurs.

Voici quelques questions pour guider l'évaluation des effets à long terme et de l'assistance à apporter aux entraîneurs :

- ✓ Les entraîneurs appliquent-ils ce qu'ils ont appris pendant l'atelier lors de leurs entraînements ?
- ✓ Quel est le niveau de qualité de la mise en œuvre du SpD par les entraîneurs ?
- ✓ Les entraîneurs assument-ils le rôle de modèle qui leur a été enseigné au cours de l'atelier ?
- ✓ À quelles difficultés les entraîneurs sont-ils confrontés lorsqu'ils appliquent les contenus de l'atelier à des situations de la vie réelle ? Comment s'efforcent-ils de les résoudre ?
- ✓ Comment est-il possible d'aider les entraîneurs sur le terrain ?

Vous devez résumer les résultats de l'évaluation dans un rapport final. Cela vous permettra de suivre l'évolution des individus formés et de planifier (si nécessaire) d'autres activités de suivi pour consolider la mise en œuvre des contenus de l'atelier de SpD.