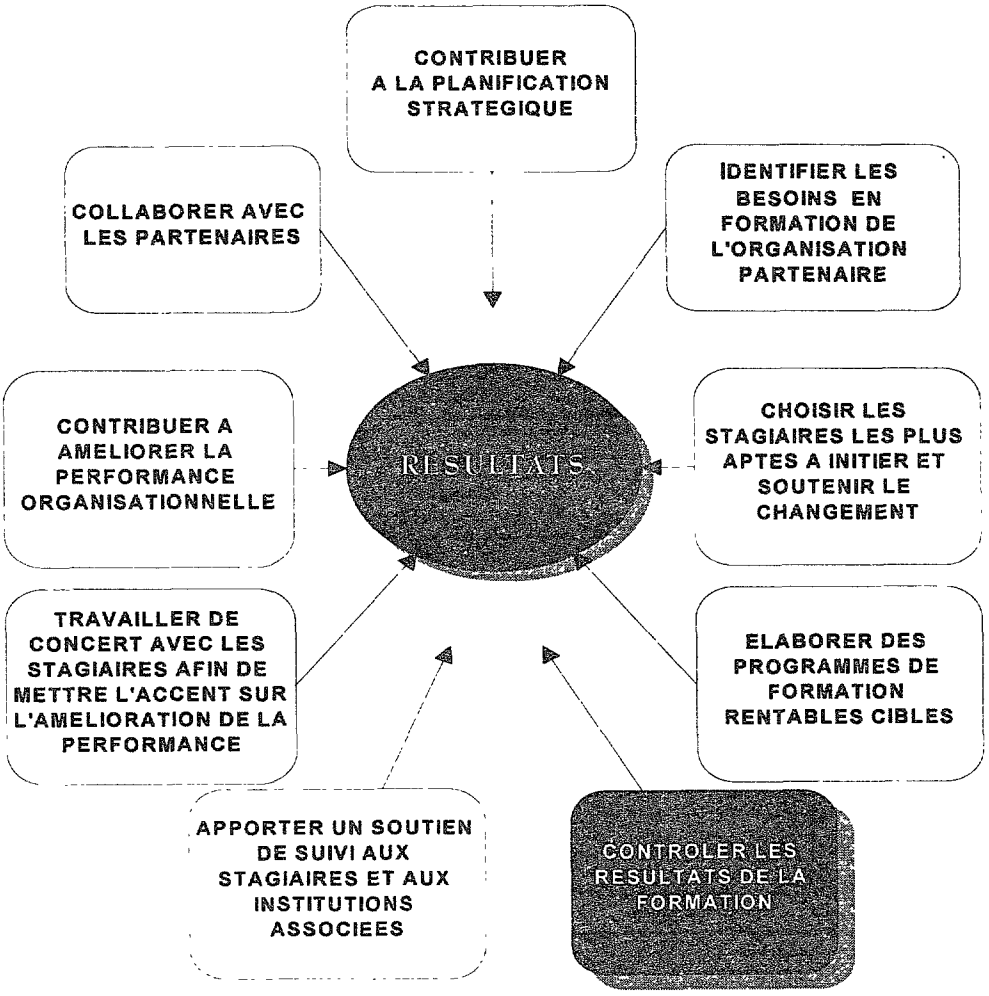
PN-ABZ-669

*BEST PRACTICES SERIES*

# CONTROLER LES RESULTATS DE LA FORMATION





Agence Américaine pour le Développement International (USAID)
Projet d'Assistance au Développement des Ressources Humaines (HRDA)
G/HCD/HETS

AMEX International, Inc.
Creative Associates International, Inc.
Washington, D.C.
Octobre 1996

# INTRODUCTION
# A LA SERIE DES MEILLEURES METHODES

## Reinventer l'Approche de l'USAID á la Formation

La base de l'approche de l'USAID à la nouvelle technique a été de "repenser, rationaliser et améliorer chaque aspect de sa manière d'opérer". Le Bureau de l'USAID: Développement des Capacités Humaines (G/HCD) a relevé ce défi en réinventant l'approche de l'USAID à la formation des nationaux des pays-hôtes, en ayant pour objectif d'obtenir des résultats de ses investissements en formation. Dans son "Guide des Meilleures Méthodes", et ses Sous-Guides, le Bureau HCD donne des directives à ceux qui planifient, gèrent et surveillent la formation. En votre qualité d'expert en formation, vous pouvez suivre la nouvelle méthode de l'USAID et obtenir des résultats de la formation en appliquant les "Meilleures Méthodes" de formation telles qu'elles sont présentées dans ces documents.

Orienter la formation vers les résultats, tel est le thème fondamental du "Guide des Meilleures Méthodes". Vous trouverez ci-dessous quelques concepts-clefs liés à ce thème, concepts qui sont à la base de chacune de ces meilleures méthodes:

***"Améliorations des Prestations de l'Institution".*** C'est là le résultat que vous cherchez à obtenir de la formation. Vous devez continuer à vous préoccuper des niveaux de satisfaction du stage des participants, et à examiner s'ils acquièrent les compétences, connaissances et attitudes voulues. Cependant, votre focalisation devra passer à l'application de la formation et à ses effets sur les services et produits que votre partenaire fournit à ses clients. Par la formation - ou le développement de la capacité humaine au sens le plus large - vous essayez d'aider votre partenaire à améliorer son rendement.

***La formation donne lieu à des résultats intermédiaires qui permettent d'arriver à un résultat de plus haut niveau.*** La formation contribue à "une meilleure prestation institutionnelle" qui est un résultat intermédiaire, ou pré-condition, qui permet à l'USAID d'atteindre ses objectifs stratégiques. La formation est donc un outil qu'on utilise pour obtenir des résultats qui contribuent, en théorie du moins, aux objectifs stratégiques. Les liens entre les résultats de la formation, les résultats intermédiaires des "Ensembles de Résultats", et les objectifs stratégiques sont démontrés dans un Cadre des Résultats, ou hypothèse du développement qui est la base de l'aide de l'USAID.

***La formation doit être intégrée aux autres activités dans un Ensemble de Résultats.*** Les évaluations de la formation nous ont enseigné que la formation, en elle-même, n'obtient probablement pas de résultats au-delà du niveau individuel. Cependant, quand vous



B

combinez stratégiquement le moment et la substance de la formation avec les autres activités de l'USAID, vous aurez beaucoup plus de chances d'arriver à des niveaux plus élevés dans vos résultats.

***Un changement d'approche exigera une redéfinition des rôles et rapports.*** Votre rôle ne se limite plus à la gestion de la formation, au traitement des documents, ou au suivi des participants individuellement. Vous êtes un "stakeholder", partie intéressée importante, et vous devez jouer un rôle dans la planification stratégique de la formation, la gestion orientée vers les résultats, le contrôle de la prestation et dans la démonstration du lien qui existe entre la formation et les objectifs stratégiques. Le travail en équipe et la responsabilité sont essentiels à la formation orientée vers les résultats, ce qui signifie que vous devez:

- être informé des efforts exercés par l'USAID dans cette restructure, des objectifs stratégiques de votre mission et du rôle que peut jouer la formation
- établir des rapports avec les équipes des objectifs stratégiques
- participer activementaux opérations et prendre part aux premières phases de la planification en votre qualité d'expert en formation
- collaborer avec les équipes SO/RP, les partenaires, les clients et les sous-traitants à chaque phase de l'opération

Si vous vous conformez à ces concepts, vous changerez votre manière d'approcher chaque aspect de la planification, de l'exécution, et du contrôle de la formation. Ci-dessous vous trouverez des exemples des changements que connaîtra votre approche.

| **D'une approche traditionnelle** | ➡ | **A une nouvelle approche** |
|---|---|---|
| assurer une formation comme un intrant isolé, indépendant à d'autres activités | ➡ | intégrer stratégiquement la formation à d'autres activités en un Ensemble de Résultats |
| évaluer l'offre et la demande en formation | ➡ | analyser quelles sont les compétences qui manquent dans les institutions du partenaire |
| faire les formalités des participants | ➡ | collaborer avec les institutions |
| augmenter les compétences et les connaissances | ➡ | améliorer la prestation institutionnelle |
| sélectionner les participants sur la base de leur mérite ou potentiel individuels | ➡ | sélectionner les candidats capables d'affecter la prestation de l'institution |
| tracer les objectifs individuels dans les Plans d'Exécution de la Formation | ➡ | identifier les résultats attendus et tracer les plans dans les Accords des Parties concernées sur la formation |

| D'une approche traditionnelle | ➡ | A une nouvelle approche |
|---|---|---|
| faire inscrire les stagiaires dans des cours réguliers | ➡ | définir une "expérience totale" d'étude |
| obtenir des attestations et sponsoriser les associations d'anciens élèves | ➡ | concevoir un appui post-formation qui mette en valeur la prestation de l'institution |
| évaluer les niveaux de satisfaction | ➡ | mesurer les changements dans la prestation |

Les éléments de l'approche traditionnelle restent importants, mais ils ne sont plus suffisants dans l'USAID rénovée. Nous devons mettre en valeur l'approche traditionnelle en insistant sur une approche à la formation qui soit orientée vers les résultats. Le Guide des Meilleures Méthodes et les sous-guides vous aideront à faire la transition.

## Vue d'Ensemble du Guide Des Meilleures Methodes et des Sous-guides

Le Guide des Meilleures Méthodes a été élaboré pour vous aider, en votre qualité d'expert en formation, à réinventer votre manière de planifier, gérer et contrôler la formation. Ce n'est pas un manuel de ligne de conduite. Ce n'est pas un plan détaillé, c'est une "carte routière" qui vous permettra de naviguer dans le processus de la formation. La destination est le point où la formation fait une contribution optimale à la réalisation des objectifs stratégiques de l'USAID et ses partenaires.

Le Guide des Meilleures Méthodes met en relief neuf méthodes, notées dans la page de couverture de ce document. Ces méthodes sont des rappels, ou panneaux routiers, de ce qui doit être fait pour atteindre les résultats voulus. Le Guide résume l'importance de chaque méthode, les stratégies et les phases essentielles de l'exécution, et indique où est traitée la question dans les directives de l'USAID. Les méthodes ne sont pas données strictement en séquences; vous pouvez demander des instructions sur n'importe quelle question et à divers moments du processus. Le Guide des Meilleures Méthodes reflète les leçons apprises au cours des dix ans d'expérience avec le Projet HRDA, d'autres projets de formation financés par l'USAID, et d'importantes universités américaines ou sociétés privées.

HRDA a aussi élaboré des sous-guides ayant trait à certaines des meilleures méthodes. Les sous-guides ont été écrits pour donner de plus grands détails, illustrer des points essentiels, et donner des exemples d'ordre pratique. Pour le moment il existe des sous-guides sur les cinq meilleures méthodes:

Contribuer à la planification stratégique
Collaborer avec les "stakeholders" (personnes concernées)



D

Identifier les besoins en formation dans l'institution du partenaire
Contribuer aux progrès de la prestation de l'organisation
Contrôler les résultats de la formation

Avec le *Guide des Meilleures Méthodes* et les sous-guides, vous serez préparé à offrir une contribution solide dans les efforts de restructure de votre mission. Votre compréhension des idées et méthodes feront de vous un membre respecté et apprécié de n'importe quelle équipe. Par-dessus tout, vous augmenterez vos chances de succès dans la planification, la gestion et le contrôle d'une formation orientée vers les résultats—une formation qui contribue aux objectifs stratégiques de votre mission.



E

**TABLE DES MATIERES**

Introduction . . . . . 1
Contrôler les Résultats de la Formation . . . . . 2
Le Modèle à Quatre Niveaux . . . . . 2
La Valeur Croissante de la Formation . . . . . 4
Appliquer le Modèle . . . . . 5
Pourquoi tout simplement ne pas observer les résultats au Niveau Quatre? . . . . . 6
Qui va faire tout le travail de contrôle? . . . . . 6
Comment puis-je m'assurer que les contractants et les bénéficiaires d'un don chargés de faire le travail de contrôle s'acquittent correctement de leur tâche? . . . . . 8
Comment peut-on juger de la qualité des offres? . . . . . 8
Que dois-je faire maintenant? . . . . . 10

Annexe

CREER UN PLAN D'OBSERVATION DE LA PERFORMANCE . . . . . 12
Qu'est-ce qu'un plan d'observation de la performance? . . . . . 12
Réunir une Equipe de Planification . . . . . 13
Préciser clairement les besoins en information . . . . . 14
Préciser clairement les déclarations de résultats et établir des indicateurs et des mesures . . . . . 15
Définir l'étendue des services . . . . . 17
Planifier la Réunion des Données . . . . . 18
Gérer les données . . . . . 23
Gérer le PMP . . . . . 24
Rédiger un document "Etendue du Travail" . . . . . 25
Eviter les pièges habituels . . . . . 26
Une liste à cocher quand on fait un PMP . . . . . 26

PIECES JOINTES . . . . . 28
A. Exemple de tableau pour utilisateurs d'information . . . . . 28
B. Formulaire de Plan d'observation de la performance . . . . . 29
C. Sommaire explicatif d'un plan pour l'observation des résultats de la formation . . . . . 30
D. Demande de services de contrôle . . . . . 33

REFERENCES . . . . . 34



F

# CONTRÔLER LES RÉSULTATS DE LA FORMATION

## Introduction

***Contrôler les résultats de la formation*** est le titre d'un des sous-guides pratiques à utiliser pour suivre le *Guide des Meilleures Méthodes* de HRDA. L'objectif de cette série est d'appuyer la réalisation des objectifs stratégiques par le moyen d'une formation orientée vers les résultats. D'autres sous-guides explorent les moyens de planifier et gérer la formation de façon plus stratégique. Ce sous-guide se concentre sur ***le contrôle des résultats*** d'une formation basée sur la performance.

La planification, la gestion et le contrôle sont—ou devraient être—des processus apparentés. Par exemple, vous devriez vous servir des informations recueillies sur la formation pour améliorer la planification et la gestion. En intégrant ces trois processus, vous augmenterez vos chances d'arriver à des résultats et de contribuer aux objectifs stratégiques de l'USAID et de l'organisation partenaire.

Ce sous-guide ne fera pas de vous un expert en contrôle de résultats. Cependant, il vous permettra d'être informé des questions fondamentales à connaître pour élaborer un plan visant à surveiller les résultats de la formation. Chaque équipe d'Objectif Stratégique ou d'Ensemble de Résultats (Equipe SO\RP) devra incorporer son plan de contrôle des résultats de la formation au plan général de l'observation la performance, qui est requis par les directives de l'Agence. Ce sous-guide vous fournira:

- un modèle simple à suivre pour observer les résultats de la formation, et
- des instructions sur la façon de suivre ce modèle.

De plus, le document en Annexe, ***Elaborer un Plan pour le Contrôle de la Performance,*** trace les étapes à suivre pour créer un plan générique pour surveiller la performance qui pourrait être utile à votre équipe. Chaque équipe SO/RP est tenue d'inclure des plans de contrôle de la performance pour tous les extrants, comme la formation, qui doivent arriver à effectuer les changements généraux de performance nécessaires pour atteindre les résultats intermédiaires et les objectifs stratégiques. Encore une fois, cela ne fera peut-être pas de vous un expert en matière de création d'un plan complet d'observation des performances (PMP), mais cela vous préparera à participer à une équipe de définition ou à passer un contrat pour les services d'une équipe. Le document en annexe met en relief les mesures principales qui doivent être prises par vous-même ou votre contractant pour faire un PMP qui soit attentif aux besoins de son client en informations.

## Contrôler les Résultats de la Formation

La série "Meilleures Méthodes" du Projet HRDA annonce une bonne nouvelle au sujet de l'observation des résultats de la formation: ce contrôle doit être simple, transparent et peu coûteux. Si vous avez toujours pensé que ce contrôle était une tâche pénible qui impliquait des statistiques et méthodologies complexes, vous allez apprécier l'approche offerte dans ce sous-guide. Cette approche est le résultat de recherches approfondies menées sur les méthodologies suivies par l'USAID ainsi que des modèles qui ont fait leurs preuves dans des sociétés de première importance. Les responsables du Projet HRDA ont fait le test de cette méthodologie sur le terrain et ils ont trouvé qu'elle produisait des informations pouvant être utilisées, adaptées et comprises par des personnes qui n'avaient pas d'expérience spécialisée en méthodes de recherche. Dans ce sous-guide nous examinons l'observation des résultats ou effets de la formation. Il existe de bonnes raisons de surveiller les objectifs et la planification de la formation ainsi que la gestion et la logistique des programmes de formation, mais ce ne sont pas les points qui nous concernent dans cette discussion. Nous traquons l'impact: ce qui arrive après que la formation ait commencé.

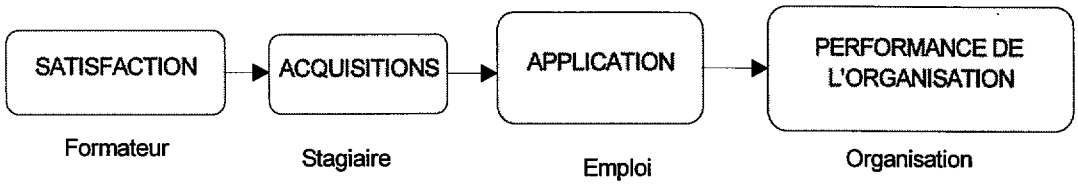
## Le Modèle à Quatre Niveaux

La base de notre approche est généralement connue dans le domaine de la formation sous le nom de Modêle Kirkpatrick, du nom de son auteur. Cette approche propose que les effets de la formation peuvent être évalués à quatre, et seulement quatre, niveaux. Cela signifie que nous traitons de quatre questions de base seulement, et elles nous mènent à l'information sur la valeur de la formation pour les bénéficiaires auxquels elle était destinée. Ces questions sont les suivantes:

| | |
|---|---|
| 1. ***Satisfaction:*** | Les participants ont-ils été satisfaits de la qualité de leur formation? |
| ***2. Acquisitions:*** | Les participants ont-ils appris ou acquis les connaissances, compétences ou attitudes que la formation devait leur donner? |
| ***3. Application*:** | S'ils ont fait ces acquisitions, les participants ont-ils appliqué leurs nouvelles connaissances, compétences ou attitudes à leur emploi ou à leur lieu de travail? |
| ***4. Performance de l'organisation:*** | Si ces nouvelles connaissances, compétences ou attitudes ont été appliquées, cela a-t-il fait une différence quantifiable dans la performance de l'organisation concernée? |

En adaptant le modèle original à la pratique de la formation en aide au développement, nous avons changé une certaine terminologie mais nous n'avons pas changé les concepts.

Le graphique ci-dessous montre le modèle à quatre niveaux tel qu'il a été adapté pour convenir à nos fins.




Examinons ce que chaque niveau signifie pour le contrôle.

***Niveau 1: Satisfaction***

Par satisfaction nous entendons la réaction du participant à la formation qui lui a été dispensée. Tout comme nous demandons à nos enfants ce qu'ils pensent de leur classe, de leur maître ou de la documentation de leur nouvelle école, nous devrions poser aux participants des questions qui vont nous permettre d'évaluer l'environnement général établi par l'organisation chargée de la formation. Nous ne voulons pas simplement demander "Avez-vous été satisfait?" Nous voulons savoir l'estimation que fait le participant des qualités professionnelles des formateurs, de la qualité du matériel utilisé, du rythme de l'instruction, etc. Suivre au Niveau 1 signifie évaluer la qualité de l'environnement du stage.

***Niveau 2: Acquisition***

La fonction de la formation est le transfert de ce qui a été acquis. Les participants peuvent acquérir de nouvelles connaissances, compétences et attitudes (CCA). Nous suivons ce qui a été appris, ou l'acquisition de CCA, pour nous assurer que la formation fonctionne bien en tant que moyen d'instruction. Nous pouvons vérifier ce qui a été appris au moyen d'examens écrits, de démonstrations de compétences, de présentations verbales ou autres. Les bons formateurs suivent continuellement pendant la formation ce qui a été appris. Ce qui n'a pas été appris ne peut pas être appliqué. Il est donc important de savoir si l'acquisition a bien eu lieu. Les observations sur l'acquisition de CCA peuvent donner des renseignements de valeur sur les formateurs, les méthodes de présentation et les participants individuellement.

***Niveau 3: Application***

Si la fonction de la formation est de transférer les CCA, l'objet de la formation est de changer le comportement des participants. *Toute formation vise à changer le comportement actuel ou potentiel des participants.* Dans la formation stratégique ou orientée vers les résultats, changer le comportement signifie habituellement faire le travail mieux ou de manière différente. Si une unité d'opération finance la formation en gestion pour le personnel

d'une institution partenaire, cette unité compte que les participants appliqueront dans leur travail les compétences acquises pendant la formation. C'est l'application des nouvelles compétences qui mène dans la direction des résultats. Quand une personne a démontré qu'elle a appris mais qu'elle n'a pas été en mesure d'appliquer concrètement au lieu de travail ce qui a été appris pendant la formation, l'objet de la formation stratégique est rasé avant qu'il ait pu prendre racine. L'observation de l'application des choses apprises fournit des données sur les participants et sur les organisations.

***Niveau 4: Performance de l'organisation***

Normalement l'USAID cherche à obtenir des résultats au moyen de la performance des institutions locales. Les structures des résultats identifient- quelquefois implicitement- les brèches qui existent dans la performance de ces organisations. Diverses interventions en développement comme la formation, l'assistance technique, et l'obtention de denrées servent à combler ou réduire les brèches. Quand la formation seule a abouti à des améliorations dans les rendements qui, à leur tour, résultent en gains dans la performance de l'organisation, nous pouvons raisonnablement *attribuer* les progrès de la performance à la formation. Quand d'autres interventions ont pris place, nous pouvons dire que la formation *a contribué* au progrès dans la performance de l'organisation. L'observation de la performance de l'organisation révèle des informations sur les structures des organisations et sur la faisabilité d'un partenariat avec elles en matière de développement.

## La Valeur Croissante de la Formation

Les quatre niveaux sont les suivants: satisfaction de la formation, acquisition des CCAs voulues, application des CCA à une tâche, et résultats mesurables dans la performance de l'organisation. Représentés graphiquement, comme précédemment, ces niveaux forment *un continuum de valeur ajoutée*. A chaque niveau la valeur de la formation augmente. Prenons un exemple très simple pour suivre le modèle à quatre niveaux.

***Un propriétaire d'une petite affaire compte beaucoup sur sa secrétaire de direction. Il a acheté un ordinateur et une imprimante et a pris les dispositions voulues pour qu'elle reçoive une formation en traitement de textes. Il voudrait qu'elle se serve de l'ordinateur pour diminuer de deux heures le temps qu'elle passe actuellement à la dactylographie chaque jour. Pendant ces deux heures gagnées, elle pourrait l'aider à faire de la promotion par téléphone auprès des clients.***

Considérant les frais que représente la formation pour cet homme d'affaires- temps de l'employée et coût direct, il doit surveiller de près cette activité. Il doit la surveiller à quatre niveaux. Heureusement, le propriétaire sait bien ce qu'il veut de la formation et a déjà établi les lignes de base.

*Niveau 1: Satisfaction*

Pendant le stage qui a duré cinq jours, le propriétaire appelle sa secrétaire de direction chaque jour pour voir si le cours répond bien à leur attente. Est-elle satisfaite de son instructeur? Est-elle en mesure de suivre les leçons? Les leçons sont-elles appropriées? Fait-elle des exercices pratiques ou bien ne s'agit-il que de l'instruction? Le propriétaire sait instinctivement que le bon environnement est important à l'acquisition des connaissances.

*Niveau 2: Acquisition de connaissances*

Le propriétaire a dit à l'école de formation qu'il voulait être informé, à la fin du stage, de ce que son employée avait appris. Le responsable de l'école lui a montré le programme du cours et a expliqué que chaque étudiant subit un exercice pratique au bout des cinq jours. Une fois le cours terminé, l'employée a montré à son patron les résultats de son examen et a dit qu'elle était prête à se servir de ses nouvelles compétences dans son travail.

*Niveau 3: Application*

Pendant le premier jour de la reprise du travail, le patron a observé les progrès de son employée. Il a aussitôt constaté qu'elle appliquait ses compétences à son travail habituel et qu'elle avait pu terminer son travail normal en bien moins de temps qu'il ne lui en fallait avant le stage.

*Niveau 4: Performance de l'Organisation*

Comme le patron savait dès le début ce qu'il voulait de la formation, il a pu, au bout de deux mois à peine, juger de sa valeur pour son affaire. Le temps gagné par sa secrétaire de direction, en traitant les textes sur ordinateur au lieu de les taper à la machine à écrire, lui a permis de commencer à faire de la promotion par téléphone. Elle a obtenu un taux de retenue de 20 pour cent, et ce succès a abouti à un accroissement de 8% des revenus bruts de l'affaire. La formation a contribué directement à des résultats mesurables pour l'organisation. Succès au Niveau Quatre!

## Appliquer le Modèle

Le modèle à quatre niveaux peut aussi s'appliquer à des opérations bien plus complexes que celles de l'exemple précédent. Vous pouvez l'appliquer à la formation dans le pays dispensée aux agriculteurs pour accroître la production agricole dans une région donnée; vous pouvez l'appliquer à la formation donnée à des aides électoraux dans diverses villes pour qu'ils puissent faciliter la transition vers un gouvernement démocratique. Pensez seulement à poser des questions qui soient appropriées à chaque niveau. Les agriculteurs ont-ils été satisfaits de leurs formateurs? Qu'ont-ils appris? Ont-ils pu appliquer ces connaissances une fois qu'ils sont revenus sur le terrain? Dans ce cas, leurs nouvelles façons de travailler ont-elle

fait accroître la productivité?

## *Pourquoi tout simplement ne pas observer les résultats au Niveau Quatre?*

Finalement, ce que vous voulez accomplir c'est l'impact sur la performance de l'organisation qui est d'importance pour réaliser les objectifs stratégiques. En fait, si vous pouviez être sûr d'obtenir cet impact, vous pourriez vous dispenser des observations aux niveaux inférieurs. Mais vous n'aurez jamais cette certitude. En vous permettant de faire face efficacement à l'incertitude, le contrôle vous sera de grande valeur. D'abord, quand les problèmes se présenteront, le contrôle vous permettra de les détecter immédiatement, alors qu'il sera encore possible d'y porter remède sans trop de frais. Disons, par exemple, qu'en surveillant le Niveau 1, vous découvrez au début de la formation de dix semaines que le niveau de satisfaction est inhabituellement bas. Vous pourrez prendre certaines mesures correctives avec le formateur pour améliorer l'environnement de l'instruction. Ou bien, disons qu'après une formation réussie en analyse financière, vous trouvez, en contrôlant le niveau trois que les participants n'appliquent pas leurs connaissances à leur emploi. Si vous voulez un changement dans la performance de l'organisation, vous savez qu'il vous faudra prendre des mesures pour corriger la situation; heureusement vous avez le temps de le faire.

De même, dans les cas où vous n'arrivez pas à obtenir les résultats voulus pour l'organisation, vous pouvez montrer où la formation a eu une valeur qui demeure et peut-être profiter de cette valeur. Par exemple, dans un cas simple où des comptables ont été formés pour une entreprise publique qui a été liquidée par la suite, si vous avez fait les observations à tous les niveaux vous saurez que vous avez un groupe de personnes qui ont reçu une formation et qui ont démontré qu'elles peuvent appliquer leurs connaissances à leur travail. De bonnes méthodes de développement vous suggèrent de garder contact avec ce groupe de personnes et d'utiliser leurs compétences dans un autre domaine ou une autre institution.

## *Qui va faire tout le travail de contrôle?*

Il n'y a pas de doute qu'un certain travail de contrôle des résultats signifie que l'on fera plus de travail que si on ne faisait pas de contrôle du tout. Cependant, à cet égard, vous avez peu ou pas de choix. Cette surveillance est exigée dans le cadre des directives de la restructure, elle est intégrale à la formation stratégique, elle est nécessaire aux rapports sur les résultats. Pour vous assurer que cette observation sera faite sans imposer un fardeau trop lourd au personnel de la mission, il faut (i) la maintenir simple et (ii) confier le travail à d'autres sous contrat.

La manière la plus facile de simplifier le travail du contrôle est de planifier la formation de façon claire. Si vous avez des objectifs clairs pour la performance de l'organisation et de l'emploi et pour vos CCA, vous avez déjà établi les données de base essentielles. Par

exemple, votre résultat intermédiaire dit que le Ministère du Travail va faire publier des renseignements sur les emplois tous les mois. Vous savez que certains employés devront travailler de façon différente dans leur emploi (analyse, publication etc..) et vous ou votre contractant avez défini quelles compétences doivent être acquises pour exécuter ce travail. Ce sont là toutes les lignes de base. Maintenant, pour l'observation des résultats, vous suivez le Modèle à quatre niveaux: (i) les stagiaires du Ministère du Travail ont-ils été satisfaits de leur formation; (ii) ont-ils acquis les KSA que la formation devait leur donner; (iii) à leur retour au Ministère, ont-ils appliqué à leur travail ce qu'ils ont appris; et (iv) l'application de leurs connaissances a-t-elle abouti aux changements souhaités dans la performance de l'organisation, c'est-à-dire, publication régulière de la documentation.

Le modèle à quatre niveaux ouvre la porte à la simplicité du concept. Cependant, il faut bien que quelqu'un réunisse les données essentielles. Dans beaucoup de cas, les données essentielles n'ont pas besoin de recherche sophistiquée, ni d'analyse statistique, ni de grandes enquêtes. Qui devrait réunir les données et en faire rapport à chaque niveau?

***Au niveau 1, satisfaction,*** le formateur ou un tiers devrait administrer le questionnaire aux stagiaires. Les questionnaires peuvent être élaborés par le fournisseur, qui les soumettra à l'USAID pour accord, ou par un contractant qui supervisera le fournisseur de la formation. Si le questionnaire est un instrument ayant reçu l'approbation de l'USAID et s'il est administré équitablement—sans influence ou interférence des parties étant jugées—l'unité d'opération recevra des réponses fiables. S'il y a un contractant intermédiaire, cette entité peut avoir la responsabilité de concevoir le questionnaire, analyser les réponses et faire un rapport à l'USAID.

***Au niveau 2, acquisition,*** le procédé peut être similaire. Vous pouvez demander à votre contractant qu'il s'assure que le fournisseur de la formation fasse une évaluation de ce que les participants ont appris à certains points de la formation. L'USAID devrait recevoir toute la documentation sur l'évaluation avec une synthèse des informations.

***Au niveau 3, application de ce qui a été appris***, le fournisseur de la formation n'a pas cette responsabilité. Dans ce cas, un contractant, un groupe ayant bénéficié d'un don, l'organisation bénéficiaire ou un autre partenaire peut exécuter des observations sur un échantillonnage. Ces responsabilités doivent figurer dans les accords de formation élaborés pendant la phase de planification, ou dans des contrats avec des sociétés ou partenaires qui exécutent la formation. Dans certains cas, comme dans notre exemple du Ministère du Travail, une simple observation devrait fournir tous les renseignements nécessaires.

***Niveau 4, la performance de l'organisation,*** peut être suivie de la même façon qu'au niveau 3. Les contractants chargés de l'ensemble des résultats, ou l'institution- partenaire elle-même, peuvent diriger la réunion des données. La question générique en analyse de performance est la suivante, Quelle différence y a-t-il entre ce que fait maintenant l'organisation et ce qu'elle faisait précédemment? Pour l'exemple du Ministère du Travail

on confirmerait si le Ministère du Travail publie ou non des données sur les emplois dans un format et selon un calendrier qui conviendraient à l'équipe SO.

## *Comment puis-je m'assurer que les contractants et les bénéficiaires d'un don chargés de faire le travail de contrôle s'acquittent correctement de leur tâche?*

Brièvement, la réponse à cette question est que vous devez l'exiger d'eux dès le début. Vous faites en sorte que ce travail d'observation fasse partie des critères de performance dans leurs contrats.

Une réponse plus développée est que vous devez planifier cette activité, comprendre les concepts de base, et commencer dès que vous écrivez les "étendues du travail" pour les documents PIO. Comment vous rédigez ces "étendues du travail" dépendra entièrement de la nature de l'activité au sujet de laquelle le contrat est passé. Si, par exemple, vous faites un contrat avec un seul fournisseur de formation, vous pourriez demander aux soumissionnaires de décrire comment ils vont faire ces observations et établir leurs rapports sur la satisfaction des participants et sur ce qu'ils ont appris. (Nous ne conseillons pas de demander aux fournisseurs de formation de faire les observations des résultats au-delà du niveau 2.) Si vous passez des contrats pour de vastes services en gestion de formation — conception, exécution, suivi—, vous pouvez demander dans votre "étendue du travail" que les soumissionnaires décrivent comment ils vont faire ce contrôle à chacun des quatre niveaux. Vous pouvez déclarer que vous voulez que les soumissionnaires démontrent qu'ils connaissent les *Meilleures Méthodes,* particulièrement en ce qui concerne l'observation des résultats de la formation.

Une fois que vous avez lancé un appel d'offres indiquant que les soumissionnaires doivent établir qu'ils connaissent le modèle à quatre niveaux des *Meilleures Méthodes,* le contrat avec l'adjudicataire devrait exiger l'exécution d'un système d'observations des résultats et de rapports. L'unité d'opération chargée de l'activité devrait être libérée du travail quotidien en observation.

## *Comment peut-on juger de la qualité des offres?*

Si vous avez dit clairement aux personnes qui soumettent des offres que vous voulez qu'elles fassent le travail d'observation des résultats, les réponses devraient aussi être claires. Méfiez-vous des systèmes qui confondent l'observation des résultats avec l'observation de programmes entiers. Ensuite, si vous vous conformez au modèle à 4 niveaux pour l'observation des résultats, cherchez à voir si les réponses indiquent une compréhension à chaque niveau, suivant les lignes que nous suggérons ci-dessous:

- connaissance et compréhension du ou des formateur(s)

- comportement professionnel des formateurs
- qualité de la documentation de présentation
- rythme de l'instruction
- pertinence de la formation aux besoins des participants
- possibilité d'exercer les compétences enseignées
- environnement physique
- absence de distractions non nécessaires.

***Niveau 2.*** On ne peut pas préparer un instrument qui soit applicable à toutes les situations et qui permette de mesurer ce qui a été *appris*, puisque le contenu des programmes de formation sera très variable. Cependant on peut donner un exemple du genre ou des genres de tests qui seraient utilisés en diverses circonstances. On peut suggérer des tests écrits à choix multiples pour certaines sortes d'instruction, ou des démonstrations physiques pour d'autres. Les tests devraient être appropriés aux CCA transférées. Si la formation est en discours public on demanderait au stagiaire de faire un discours au lieu de subir un test par écrit.

***Niveau 3.*** Il n'est pas possible d'établir un standard général pour l'observation de *l'application* au lieu de travail de qui a été appris pendant la formation. Mais les soumissionnaires qui répondent à un appel d'offres devraient pouvoir dire qui va évaluer la demande dans différentes circonstances. Dans certains cas ce pourrait être le contractant, un consultant indépendant local, ou des gestionnaires de la société où les employés reçoivent la formation. On devrait mettre l'accent sur la fiabilité des données et la simplicité de la réunion des données. Ne procédez jamais à une enquête compliquée quand une simple observation suffirait.

***Niveau 4.*** Souvenez vous que les unités opérationnelles de l'USAID financent normalement la formation pour changer ou améliorer *la performance* d'organisations. Ces organisations seront parfois des institutions entières, ou des divisions ou départements au sein de plus grandes institutions. Dans d'autres cas, comme pour des fermiers dans une région géographique ou politique, elles peuvent comprendre des groupes de personnes occupant des fonctions similaires dont le rendement collectif peut être mesurable. Votre "étendue de travail" spécifiera quelle organisation est concernée par la formation, et vos soumissionnaires devraient pouvoir dire comment ils vont suivre les effets de la formation proposée au niveau de ces organisations.

**Tableau 1**
**Le Modèle à Quatre Niveaux pour Observer les Résultats de la Formation**

| Niveaux | Que mesurer? | Qui devrait faire les observations? | Comment faire les observations? |
|---|---|---|---|
| Satisfaction | Les participants sont-ils satisfaits de la qualité de la formation | Formateur, contract ou tiers engagé spécifiquement dans ce but | Simple questionnaire pour tous les participants |
| Acquisition | Les participants ont-ils appris ou acquis les CCA requis pour combler la brèche de la performance | Fournisseur de formation, contractant ou tiers | Test pour verifier s'il y a eu transfer de CCA; majorité des participants devraient subir ce test |
| Application | Les partcipants ont-ils appliqué leurs nouvelles CCA à leur lieu de travail? | Contractant, donataire, organisation bénéficiaire (partenaire) ou tiers | Dépendra du genre d'application recherché; devrait être fiable et facile à réunir; si on ne peut pas interroger tous les participants, il faudra faire certaines obser-vations dans la majorité des lieux de travail. |
| Performance de l'organisation | Si on a appliqué KSA au lieu de travail, cela a-t-il fait une différence mesurable dans la performance de l'organisation? | Contractant, organisation bénéficiaire (partenaire) ou tiers. | L'observation des changements dans l'organisation peut être nécessaire à d'autres fins (mesurer la valeur des intrants autres quee la formation); les besoins multiples de cette information influenceront le genre et le niveau des observations prévues. |

## *Que dois-je faire maintenant?*

☞ Relisez ce sous-guide. Pensez au modèle à quatre niveaux, imaginez ce modèle pour autant de situations réalistes que vous voulez. Essayez ce modèle avec les différentes

sortes de formations que vous avez vues dans la Mission de l'USAID: court terme, long terme, dans le pays, visites d'étude, séminaires, etc. Le modèle est applicable à presque tous les genres de formation auxquels vous pourriez penser. Maîtrisez le concept. Ainsi vous pourrez découvrir que vous avez de nouvelles perspectives sur les programmes en cours.

☞ Concevez, sur papier, aussi vite que vous le pouvez, des modèles de contrôle pour plusieurs activités de formation. Notez seulement l'essentiel. Vous devriez pouvoir réunir les éléments essentiels pour chaque niveau en quelques minutes.

☞ Chaque fois que vous discutez d'une activité de formation ou d'assistance technique, pensez comment vous la contrôleriez aux quatre niveaux. Vous trouverez que dans les cas où vous ne pouvez pas donner de réponse à l'un des niveaux, il existe probablement une brèche dans la conception de cette activité.

☞ Assurez-vous que les observations des résultats de la formation sont discutées au cours de la planification d'une activité. En formation stratégique, ou formation-pour-les-résultats, le contrôle est l'inverse de la planification. Nous planifions en partant de l'organisation et en descendant à la formation même; nous contrôlons à partir de la formation en montant jusqu'aux résultats de l'organisation.

☞ Prenez la responsabilité d'inclure l'observation des résultats dans les descriptions de "l'Etendue du travail" et dans les appels d'offres. Aidez à écrire les documents "Etendue du travail", en incorporant la condition nécessaire que les soumissionnaires prouvent qu'ils connaissent un modèle efficace pour l'observation des résultats. Faites du contrôle de la performance un critère dans les contrats.

☞ Poussez toujours la responsabilité de la réunion et de l'analyse des données aussi près que possible des exécutants et des bénéficiaires: vos fournisseurs de formation, contractants et partenaires, organisations de clients.

☞ Faites que la réunion des données et l'analyse statistique grandissent en étendue et complexité en fonction d'un besoin réel et non en fonction d'un niveau d'effort établi par avance.

## ANNEXE

## CREER UN PLAN D'OBSERVATION DE LA PERFORMANCE

### *Qu'est-ce qu'un plan d'observation de la performance?*

Un plan d'observation de la performance (PMP) est un instrument de planification et de gestion servant à réunir des données. Les instructions de l'USAID pour la restructure demandent que les unités opérationnelles préparent des PMP une fois que leurs plans stratégiques ont été approuvés (voir *Préparer un Plan pour l'Observation de la Performance", 1996).* Dans les premières phases de la planification, un PMP devrait inclure:

- des énoncés des résultats qui soient clairs,corrects, et mutuellement acceptables aux principales personnes concernées (stakeholders)
- des indicateurs de performance pour chaque énoncé de résultats
- une définition ou mesure détaillée, pour chaque indicateur de performance
- les sources, méthodes, fréquence et calendrier des prises de données
- le bureau, l'équipe, ou la personne ayant la responsabilité de s'assurer que les données sont recueillies
- la définition des clients principaux de MPM

Au fur et à mesure qu'avance la planification, les questions suivantes devraient être traitées:

- quels services d'observation de la performance seront fournis
- comment seront gérées et analysées les données obtenues;
- comment sera-t-il fait rapport des données, comment seront-elles étudiées et utilisées pour les décisions à prendre
- quelles personnes ou équipes seront chargées de réunir et gérer les données et d'en faire rapport
- quelles ressources faut-il pour exécuter le PMP

Il n'existe pas de plan qui puisse être suivi pour le contrôle de toutes les activités. Les mesures tracées dans cette section sont générales et peuvent donc s'appliquer à tout un éventail de circonstances, notamment à l'observation des résultats au niveau des activités (dont certaines peuvent être—ou peuvent inclure—des activités de formation), des ensembles de résultats, ou d'objectifs stratégiques. En plus des mesures recommandées pour créer un PMP, nous offrons quelques principes directeurs que

**Etape à suivre pour faire un PMP**

- Assembler l'équipe de planifacation
- Préciser les besoins en information
- Etablir les résultants, indicateurs et mesures
- Définir la portée des services devant être fournis
- Faire des plans pour: réunion des données, conservation, recouvrement, analyses et rapports
- Tracer les rôles, responsabilités, budget, et plans de contracts pour la gestion du PMP

vous pouvez suivre pour élaborer et exécuter le plan. Le plan devrait être:

- *Pertinent* - suivre les indicateurs de procédés orientés vers les résultats
- *Utile* - fournir en temps voulu des renseignements qui peuvent servir à améliorer la planification et la gestion
- *Faisable* - ne pas avoir besoin de ressources humaines ou financières dépassant vos disponibilités
- *Simple* - ne pas avoir de besoins trop sophistiqués en collecte de données, conservation, ou analyse
- *Souple* - capable de répondre aux changements des besoins en information
- *Intégré* - entièrement coordonné avec la gestion de la formation, le compte-rendu et la planification, et devrait compléter les plans de contrôle pour les SO/RP apparentés..

La préparation d'un PMP peut vous paraître tâche écrasante mais sachez que personne à l'USAID—ou dans toute autre organisation—n'a encore conçu un plan de contrôle qui soit parfait. Si vous suivez les étapes recommandées vous pourrez faire un projet préliminaire de PMP qui pourra par la suite être développé par un contractant. A tout le moins, si vous comprenez les procédés à suivre pour la conception d'un PMP, vous pourrez passer plus efficacement un contrat pour le plan.

## *Réunir une Equipe de Planification*

Dans certains cas, ce sera une personne qui aura la première responsabilité de la création d'un PMP ou de passer un contrat pour la conception du plan; dans d'autres cas, ce sera une équipe. De toutes les façons, les valeurs de base de l'USAID: travailler en équipe, donner des pouvoirs d'agir, se concentrer sur le client, et rechercher l'orientation vers les résultats, devraient être au centre des préoccupations pendant la préparation d'un PMP.

Incluez la formation des ***personnes concernées (stakeholders)*** dans le travail de conception du PMP. Tout au moins les "stakeholders" devraient inclure les équipes SO/RP, le gestionnaire de l'activité de formation, les contractants intéressés, les institutions partenaires importantes et une représentation des clients. Ils peuvent être membres de l'équipe à plein temps ou à temps partiel. Quelle que soit leur position, consultez-les quand vous commencerez votre planification et plusieurs fois encore au cours du processus de la définition. La collaboration des "stakeholders" mettra en valeur la pertinence et l'utilité du PMP, et elle assurera qu'elle est intégrée aux activités de gestion et de planification ainsi qu'aux plans de contrôle des SO/RP apparentés.

Faites appel à des ***experts en contrôle,*** s'il y en a qui vous soient disponibles. Ils vous offriront une expérience de valeur dans des domaines tels que la réunion de données de planification et la gestion du plan. Cela augmentera l'efficience du processus de la définition et assurera que le plan est faisable, simple et souple.

## *Préciser clairement les besoins en information*

Au début de la création d'un PMP il sera important de savoir clairement quels sont les clients du plan de contrôle. ***Les clients*** *sont des personnes qui peuvent exiger des services de contrôle.* Une fois que vous saurez ***quels seront les utilisateurs des informations*** obtenues du plan de contrôle, il vous faudra comprendre ***pourquoi ils ont besoin de ces informations.*** Cette étape est importante dans la création d'un PMP qui soit essentiellement concerné par la demande et qui ne perde pas des ressources à réunir des données qui ne seront pas utilisées. Rappelez-vous que l'objet du contrôle est de produire des informations qui permettront d'améliorer la gestion, la planification et les rapports. Pour réaliser cet objet, vous devez comprendre qui va utiliser les informations et comment elles seront utilisées.

Vous pouvez découvrir qui sont les clients du PMP en parlant de cette activité avec les "stakeholders". Comme vous ne pouvez pas supposer que tous les "Stakeholders" veulent des informations sur toutes les étapes et tous les résultats de l'activité, il vous faudra leur parler—individuellement ou en groupe—pour demander quels sont leurs besoins spécifiques en information. Il est extrêmement utile d'organiser une réunion pour se mettre d'accord sur les points importants. Voici plusieurs questions initiales que vous pouvez poser et les genres de réponses que vous pourriez obtenir:

| | |
|---|---|
| *Qui a besoin de l'information?* | Equipe SO/RP, gestionnaire de l'activité, partenaires et institutions intermédiaires, stagiaires, clients, G/HCD, CDIE, contractants, fournisseurs de formation |
| *Pourquoi ces groupes ont-ils besoin de l'information? Que feraient-ils de l'information s'ils l'avaient?* | Planification stratégique, améliorer la définition de l'activité, prendre des décisions de financement, améliorer la gestion et la remise de l'activité, améliorer les résultats, comprendre les obstacles au progrès, suivre les indicateurs, documenter les résultats, partager les leçons apprises. |

Il s'agit ici d'une étape initiale importante dans la création d'un PMP, mais elle n'est pas facile. La plupart des clients auront des idées fermes de ce qu'ils veulent obtenir du contrôle. Cependant ces idées sont souvent basées sur l'intuition et sont difficiles à énoncer clairement. Ils reconnaîtront le PMP idéal quand ils le verront, mais ils ne peuvent pas vous en dire grand chose tant qu'ils ne l'auront pas vu. Cherchez une aide supplémentaire si vous voyez qu'elle serait nécessaire. (voir *Directives pour Plans de Réunion de Données, Contrôle et Evaluation, 1987)*

Aucun plan ne saurait satisfaire les besoins de tous ses clients; vous devez donc identifier quels sont les ***clients prioritaires.*** Dans la plupart des cas, les clients prioritaires seront les équipes SO/RP et l'organisation partenaire. Ils ont la charge d'allouer des ressources et ont la responsabilité d'arriver à des résultats à partir de ressources de l'USAID.

Votre PMP devrait spécifier les noms de clients individuels, leur titre, à quelle organisation ils appartiennent, et pourquoi ils ont besoin de l'information (voir Pièce Jointe A). Cela vous conduira à l'étape suivante qui est de décider quelle information le plan devra fournir.

## *Préciser clairement les déclarations de résultats et établir des indicateurs et des mesures*

Une fois que vous comprendrez qui sont les clients du contrôle et pourquoi ils veulent l'information, vous pourrez établir quelle information est importante pour eux. Tout au moins, ils ont besoin d'être informés des ***progrès réalisés dans la direction des résultats*** à divers points de la réception des informations. Certains clients auront des questions supplémentaires à poser sur le contrôle des résultats. Par exemple, ils voudront se renseigner sur *la **signification des changements**,* le degré de l'***attribution*** (à quel degré le changement peut être attribué à l'activité), ou le niveau de *l'importance* (à quel point l'activité a eu un rôle important dans ce changement).

Au cours de la phase de planification, les "stakeholders" devraient être convenus sur la question des résultats qu'ils attendent de l'activité. En préparant le PMP, vous devez confirmer ou éclaircir les déclarations des résultats. Ce n'est que lorsque vous aurez fait cela que vous pourrez établir les indicateurs et mesures pour chaque résultat. Vous commencez ce processus en posant des questions comme les suivantes:

| | |
|---|---|
| *Quels sont les changements qui doivent se produire - à chaque étape de l'activité- pour atteindre les résultats-clés?* | Leurs descriptions forment la base ***des déclarations des résultats***, qui sont ***les changements mesurables*** voulus.<br><br>Example: Les "stakeholders" pour le développement du secteur privé attendent le résultat suivant au niveau de l'organisation: augmentation des prêts de la Banque Centrale aux petits et micro entrepreneurs. |
| *Que faut-il observer pour voir si ce changement s'est produit?* | Alors que les "stakeholders" définissent le succès, vous établissez ***des indicateurs de performance*** qui vous aideront à savoir quand le changement a eu lieu. Les indicateurs définissent comment mesurer les résultats selon une échelle ou dimension.<br><br>Exemple: Taux des prêts aux petites et moyennes entreprises. |

| | |
|---|---|
| *Quels sont les changements qui doivent se produire - à chaque étape de l'activité- pour atteindre les résultats-clés?* | Leurs descriptions forment la base ***des déclarations des résultats***, qui sont ***les changements mesurables*** voulus.<br><br>Example: Les "stakeholders" pour le développement du secteur privé attendent le résultat suivant au niveau de l'organisation: augmentation des prêts de la Banque Centrale aux petits et micro entrepreneurs. |
| *Comment allons-nous mesurer ces indicateurs?* | Dans la plupart des cas, il vous faudra établir ***des mesures*** pour chaque indicateur, ce qui pourrait inclure des définitions plus précises des indicateurs et unités de mesurement.<br><br>Exemple: Comparer le nombre de demandes de prêts aux petites et moyennes entreprises qui ont été acceptées au nombre total de demandes de prêts qui ont été faites. |
| *Quelle sera la dimension du changement que vous attendez et quand pensez-vous qu'il aura lieu?* | Ensuite vous établissez ***les cibles de performance***, qui vous aideront a mieux définir le succès. Vous devriez préciser les cibles de quantité et de qualité, et les cibles de temps pour chaque mesurement. Dans la plupart des cas, il vous faudra réunir les données de ligne de base avant de fixer des cibles réalistes.<br><br>Exemple: la cible pourrait être : 20% avant l'année 2 du projet, 30% avant l'année 3, 35% avant l'année 4, et 75% avant l'année 5. |

Pour le moins, les clients des données obtenues de l'observation devraient avoir l'occasion de confirmer les déclarations des résultats, et proposer des indicateurs et des mesures. Le moyen le plus efficace de faire cette étape est d'organiser un groupe de focalisation avec les clients les plus importants.

La Pièce Jointe B donne une grille pour noter les déclarations des résultats, indicateurs et mesures pour chaque étape de l'activité.

Une fois que vous avez réuni cette information, vous devriez travailler avec un expert en contrôle pour vous assurer que les déclarations des résultats, indicateurs et mesures pour chaque étape se conforment aux ***standards de l'USAID.***

Pendant que l'activité se déroule et que les clients du contrôle changent, certains des

déclarations des résultats, indicateurs et mesures peuvent varier. Cependant, pour mener une analyse longitudinale significative, vous devez maintenir une ***série constante d'indicateurs*** pendant toute la durée de l'activité.

Vous devriez continuer à vous concentrer à mesurer le progrès dans la direction des résultats attendus. Cependant,vous devriez avoir l'esprit ouvert à ***des découvertes inattendues***, car elles pourraient révéler des informations importantes au sujet des procédés et résultats de l'exécution. Par exemple, vous pouvez contrôler si la formation a un effet sur les taux des prêts aux petites et moyennes entreprises. En parlant aux directeurs des stagiaires vous pouvez trouver aussi que la formation relève le moral et réduit le nombre de mutations des responsables des prêts, ce qui a pour effet de réduire les frais d'opération de la banque. Ce n'était pas le changement qui avait été prévu, mais c'est une découverte inattendue.

Vous devriez aussi prévoir de surveiller les ***suppositions impor-tantes***, ou facteurs qui ne dépendent pas du contrôle de l'activité de développement. Si vous comprenez et suivez une hypothèse importante, par exemple: "les responsables des prêts à la banque centrale continuent de soutenir les prêts aux petites et moyennes entreprises", cela vous aidera a comprendre, par exemple, pourquoi les stagiaires peuvent - ou ne peuvent pas- introduire de nouveaux procédés et pratiques en ce qui concerne les prêts aux petites et moyennes entreprises.

***Caractéristiques des indicateurs et mesures***

*Directs*: mesurer le résultat qui doit être mesuré
*Objectifs:* pas d'ambiguïté sur ce qui est mesuré
*Adéquats:* en groupe, tous les indicateurs/mesures devraient mesurer suffisamment les résultats
*Quantitatifs*: (quand c'est possible) utiliser des valeurs numériques, pourcentages, points, indices
*Distincts:* (quand c'est approprié): séparer les données par sexe, age, lieu, etc.
*Pratiques:* faisables, peu coûteux, en temps utile
*Fiables:* permettent d'avoir confiance dans les prises de décision

Source: *Choisir les Indicateurs de Performance*, 1966

## *Définir l'étendue des services*

Une fois que vous comprenez quelle information il faut réunir, vous pourrez décider de ce qui doit être fait de cette information. Cela permettra à vous-même et au contractant pour le contrôle, d'évaluer avec plus d'exactitude le niveau de l'effort nécessaire à la réalisation du PMP. Vous pouvez évaluer la demande, en posant les questions suivantes aux clients:

| | |
|---|---|
| *Que voulez que l'on fasse régulièrement de l'information?* | Données recueillies, conservées, ouvées, analysées et reportées |
| *Y a-t-il d'autres services que vous voudriez que le PMP fournisse à l'occasion?* | Consultation sur la conception du PMP, définition d'instruments, génération de rapports spéciaux |

Les services régulièrement requis par plusieurs clients formeront les ***services standardisés*** du PMP. Le plan les fournira continuellement pendant l'activité. Vous voudrez aussi peut-être offrir des ***services sur mesure***, qui sont ceux que l'on demande parfois pour les besoins uniques d'un client. Ces services pourraient inclure: aider une équipe SO/RP à créer un plan pour la réunion de données et des instruments à faire gérer par un autre contractant. Cela pourrait aussi inclure des rapports spéciaux pour l'utilisation spécifique d'un client. La Pièce Jointe D présente une matrice permettant d'organiser l'évaluation de votre demande.

## *Planifier la Réunion des Données*

Une fois que vous savez quelles informations et quels services les clients veulent, il vous faudra trouver quelles préférences ils peuvent avoir pour la réunion des données. Demandez aux clients:

| | |
|---|---|
| *De quelle qualité doivent être les données?* | Cela vous aidera à établir les standards de ***qualité des données*** pour le PMP |
| *Quant et à quelle fréquence en aurez-vous besoin?* | Le ***calendrier*** sera établie en fonction des dates et de la fréquence des moments où les clients ont besoin de l'information. |
| *Comment doivent-elles être réunies?* | Le PMP devrait donner au moins une idée générale des ***resources*** et ***méthodes*** de prises de données à suivre pour la réunion des donnée. |

Les réponses des clients à ces questions vous aideront à contribuer à la création d'un plan de coût efficace pour la réunion des données et à la rédaction d'un document "Etendue du travail" pour un contractant en contrôle, notamment des standards de performance pour la gestion du PMP.

Les standards de ***qualité des données*** devraient être assez élevés pour donner aux clients une compréhension correcte des progrès réalisés dans la direction des résultats. Le PMP ne doit pas dépasser ces standards parce que chaque augmentation de la qualité ou de la précision coûte de l'argent, c'est-à-dire que plus les détails et le degré de précision seront élevés, plus le système coûtera. Les standards doivent être possibles à gérer tout en restant dans les limites du budget.

Pour spécifier la qualité des données réunies par votre système de contrôle, vous devez considérer des facteurs comme les suivants: validité des données, leur fiabilité et précision, préjugés, et qualités de représentation. Ces questions devraient être discutées avec les clients prioritaires quand vous ferez le PMP et ensuite vous devrez les utiliser comme des standards par rapport auxquels le plan de contrôle sera évalué.

Le fait que vous connaissez les sentiments des clients du PMP sur ces questions va influencer les décisions sur le programme, les méthodes et les sources de données pour la réunion des données.

***Le calendrier*** pour la réunion des données sera fixé selon (1) l'étape de l'activité que vous contrôlez, (2) le moment où vous vous attendez à voir des indicateurs qui seront mesurables à cette étape, et (3) les préférences des clients du PMP. Par exemple, vos pouvez commencer à contrôler les phases de la planification et de l'exécution quand ces procedés commenceront, et vous pouvez suivre le procédé continuellement. Dans le cas des activités de formation, vous pouvez suivre "l'étape d'acquisition" immédiatement après la fin de chaque programme de formation. Cependant il vous faudra peut-être attendre plusieurs mois après la fin de la formation pour faire le contrôle du résultat de la formation sur l'emploi. Pour chaque étape subséquente, le temps de la réalisation de résultats augmentera. Cependant, comme on s'attend à ce que les objectifs stratégiques soient atteints au bout de huit ans, tous les résultats intermédiaires —notamment les résultats de la formation—doivent être réalisés en moins de huit ans.

***Questions relatives à la qualité des données***

- De quel degré de ***validité*** a-t-on besoin? Le PMP va-t-il mesurer ce que vous voulez qu'il mesure? Produira-t-il des informations qui vous pré-viendront de problèmes potentiels, et aideront l'USAID à gérer et planifier de façon plus efficace?
- Quel degré de ***fiabilité*** devriez-vous rechercher? Si le mesurement est répété avec le même groupe ou avec un groupe similaire, les résultats de ce mesurement vont-ils varier? Avez-vous besoin d'avoir vraiment confiance en cela?
- La ***précision*** est-elle un point important pour les clients? Jusqu'à quel point l'information doit-elle être détaillée et exacte?
- Est-ce que quelqu'un se préoccupe des ***préjugés***? Jusqu'à quel point vous faudra-t-il contrôler les facteurs humains qui peuvent influencer la réunion des données?
- Jusqu'à quel point doit-elle ***représenter*** tous les participants et institutions-partenaires? Devriez-vous utiliser une étude micro (c'est-à-dire étude de cas) ou une enquête? Devriez-vous faire une enquête sur un échantillon particulier ou bien un échantillon choisi au hasard?

Source: *Guide pour le gestionnaire en réunion de données.*

Les périodes de temps pour les résultats seront spécifiées dans la Structure des Résultats, et, selon le degré de détails du RF, les périodes pour certains niveaux de résultats intermédiaires seront aussi précisées. Le calendrier du contrôle de chaque activité devrait être compatible avec le RF, ajoutant des détails s'il y a lieu.

Vous devriez commencer à réunir des données dans la phase de planification. Si ce n'est pas pratique ou coûte trop cher, vous pourrez attendre jusqu'à ce qu'un contractant soit en place. Cependant,les données doivent être réunies avant que toute activité ne commence pour permettre d'avoir ***une ligne de base de la performance***. Les données de ligne de base vous permettront de suivre la performance plus efficacement par la suite et d'évaluer à quel degré

vous pouvez attribuer les changements à l'activité. Si les données pour tout indicateur ne sont pas disponibles ou coûtent trop cher à réunir, vous devriez envisager de changer l'indicateur (voir ADS E203.5.5).

Selon l'indicateur et la méthode de réunion de données, vous pouvez réunir des informations continuellement ou occasionnellement. Par exemple, quand vous observez une activité de formation, vous pourrez trouver un indicateur comme "amélioration des compétences en gestion" continuellement, une fois que le premier programme de formation a été terminé, en utilisant le questionnaire de fin de formation et en revoyant les rapports sur le cours du fournisseur de la formation. Cependant, il pourrait être plus pratique de réunir les données sur chaque indicateur au moins une fois par an. Le PMP le plus efficace comporte une réunion continue de données, ce qui diminue le besoin de faire des évaluations. Si une évaluation est nécessaire, un PMP fournira des données importantes.

***Les méthodes de réunion de données*** sont liées étroitement au calendrier, ainsi qu'aux facteurs suivants:

- *Besoins en information* - qui veut l'information et pourquoi en a-t-on besoin?
- *Résultats et indicateurs* - ce qui est observé
- *Qualité des données* - de quel niveau de confiance les clients ont-ils besoin?
- *Ressources* - combien de fonds et d'expertise sont disponibles

Choisissez une méthode, ou une combinaison de méthodes, qui vous aidera à atteindre l'objectif du contrôle—progrès en gestion, planification, rédaction de rapports—et à satisfaire les besoins spécifiques des clients. Les méthodes devraient être peu coûteuses et aisées à gérer.

Vous souhaitez peut-être laisser les décisions spécifiques sur les méthodes aux experts qui contribueront à la conception et à l'exécution du PMP, mais vous devriez être au courant des différents genres de méthodes. Il existe un grand choix de méthodes, et on peut les catégoriser de différentes façons. L'USAID, généralement utilise les genres suivants de méthodes (voir *Choix de méthodes pour la réunion de données et la préparation du document "Etendue du Travail" pour le contractant, 1985):*

- Les *Méthodes représentatives*, comme le recensement et des échantillonnages, donnent des estimations correctes du groupe de l'étude. Les recensements réunissent des données de tous les membres du groupe et les échantillonnages réunissent les données de cas statistiquement représentatifs choisis par des techniques d'échantillonnages au hasard. Les méthodes de réunion de données sont systématiques et les mesures sont précises, maximisant ainsi les comparaisons et minimisant les partis-pris.

- Les *Méthodes intermédiaires* fournissent des données qui ne sont pas

statistiquement représentatives, mais qui cependant donnent des indications utiles sur le groupe de l'étude. Les échantillons de l'étude sont souvent choisis avec l'intention de satisfaire des critères spécifiques. Comparées aux méthodes représentatives, les mesures sont moins précises et les procédés moins systématiques; elles sont donc plus rapides et coûtent moins cher à utiliser. (C'est pour cette raison qu'on les appelle aussi "méthodes rapides d'évaluation") Les méthodes intermédiaires les plus communes sont des interviews de personnes-clés qui donnent des informations, groupes de focalisation, observation directe, et mini-enquêtes (Voir Méthodes d'évaluation rapides et peu coûteuses, 1996).

- *Etude Micro.* L'étude micro, ou "étude de cas" utilise de nombreuses approches (interviews, questionnaires par écrit, observation sur le terrain, examens de documents) pour réunir des données détaillées et descriptives provenant d'un nombre limité de sources choisies à dessein. Cette méthode n'est pas destinée à réunir des données qui soient statistiquement représentatives, mais plutôt à arriver à une compréhension profonde du groupe de l'étude. Un cas pourrait fournir une analyse longitudinale, ou bien, si plusieurs cas sont étudiés simultanément, les cas peuvent être comparés et contrastés.

- *Méthodes secondaires.* Ces méthodes compilent et analysent des données existantes qui avaient été réunies à d'autres fins. Les données secondaires peuvent provenir de sources telles que des dossiers et rapports de l'USAID, l'institution partenaire, les contractants chargés de l'éxécution, et les fournisseurs de formation. Les données secondaires sont utiles qu'elles aient été réunies au moyen d'approches représentatives, intermédiaires ou d'études de cas.

Le tableau ci-dessous donne la liste des méthodes les plus typiques utilisées pour contrôler les activités de l'USAID et les avantages ou désavantages de chaque méthode. Le tableau est destiné seulement à vous donner une vue d'ensemble pour vous aider à décider quelles méthodes vous pourriez proposer pour le PMP. Sur ce point, vous voudrez la contribution de l'équipe qui exécute le PMP.

**Méthodes de Réunions de Données**

| Méthodes | Avantages | Désavantages |
|---|---|---|
| Questionnaire d'enquête | données quantitatives sur des questions spécifiques; peut être reproduit | quelquefois lent, coûteux pour la réunion et l'analyse de données; peu de données quantitatives |

| Méthodes | Avantages | Désavantages |
|---|---|---|
| Interviews d'informateurs clés | rapide, peu coûteux, possibilité de découvertes inattendues, | peu de données quantitative desquels retirer les généralités; |
| Interviews de groupes de focalisation | rapide, peu coûteux, ouverture aux résultats inatendus, profits des groupes dynamiques | |
| Observation | rapide, peu coûteux, collecte en situation naturelle, gagner une perspective que les informateurs peuvent ne pas signaler | peu de données quantitative desquels retirer les généralités; |
| Enquêtes informelles | rapide, peu coûteux, peut générer des données quantitatives | |
| Etude de cas | données détaillées, profondes, on peut y faire des découvertes inattendues | pas de données quantitatives; possibilité de préjugés, difficile à reproduire |
| Revue de documents | Méthode la plus rapide, et la moins chère | validité, exactitude, pertinence varient selon l'intention/les méthodes de la réunion de données initiales |

Un PMP va probablement combiner certaines de ces méthodes, sinon toutes. Si vous combinez les méthodes qualitatives et quantitatives, si vous utilisez une variété de sources, et mélangez les techniques, vous pourrez contre-vérifier les données, ce qui fera que le client aura plus de confiance dans l'analyse. Par exemple, vous pourriez choisir de mesurer la performance des stagiaires en utilisant un questionnaire d'enquête dans lequel les stagiaires évaluent leur propre performance. La confiance du client dans votre analyse augmentera si vous utilisez aussi des interviews avec vos informants importants pour apprendre ce que les dirigeants pensent de la performance des stagiaires.

La Pièce Jointe B est un formulaire à remplir pour enregitrer les méthodes devant être utilisées pour chaque indicateur. La Pièce Jointe C est un formulaire rempli basé sur une situation hypothétique.

Il existe aussi une variété de sources que vous pouvez utiliser pour avoir des données. Les sources les plus courantes, ce sont les gens, notamment les stagiaires, leur directeur,

des représentants du partenaire ou des clients. Vous pouvez aussi utiliser des documents comme des rapports du contractant ou du fournisseur de la formation.

L'équipe chargée d'exécuter le PMP devrait être tenue de concevoir les instruments pour l'obtention de données pour chaque méthode employée, c'est-à-dire des questionnaires écrits, guides d'interviews.

## *Gérer les données*

En planifiant la façon dont vous allez recueillir les données, vous devriez aussi établir comment vous allez gérer les données. Le PMP va préciser comment les données seront recueillies, gardées, retrouvées, analysées et comment il en sera fait rapport.

Il est très probable que vous utiliserez le système PTMS de l'USAID (système de gestion de la formation de participants), pour gérer certaines des données ayant trait à la formation. En plus de la gestion de données biographiques de base sur les stagiaires, PTMS peut gérer des données provenant d'indicateurs de résultats. PTMS peut aussi gérer des indicateurs génériques (dans toute la Mission) ou des indicateurs spécifiques SO. Le système peut gérer des données sur les résultats de stagiaires individuellement ou groupes de stagiaires.

Vous ne devriez pas prévoir de gérer toutes les données électroniquement. Il est moins coûteux de gérer les réponses à des questions non structurées et des données prises par observation, par exemple, au moyen de méthodes bien moins sophistiquées. La simple tenue de notes dans des carnets ou des dossiers suffit pour la plupart des données qualitatives.

Que vous gériez les données électroniquement ou non, vous devriez exiger que le contractant pour le contrôle des résultats remette toutes les bases de données à la fin de son contrat. C'est une mesure très importante parce que l'activité finira probablement avant que tous les résultats n'aient été recueillis. Quand vous ferez le PMP, vous devriez aussi spécifier comment vous planifiez d'analyser et de rendre compte des données. L'analyse des données et le rapport devraient répondre aux besoins du client en information, et se concentrer sur les résultats de la formation

***Questions essentielles pour l'analyse***

- Qu'arrive-t-il à chaque étape de l'activité?
- Qu'est-ce qui a changé? Quelle est la nature ou l'étendue du changement?
- A quelle distance sommes-nous de la réalisation des cibles?
- Comment le progrès ou l'absence de progrès devrait affecter nos décisions et nos actions en planification et gestion?

L'arrangement en tableaux et les interprétations seront alors documentés dans différents rapports, en fonction des demandes des clients du contrôle. L'analyse et le rapport

devraient être faits avec l'intention d'améliorer la gestion et le planning, en fournissant des informations focalisées sur les activités et les résultats. La fréquence, le contenu, le format et la distribution devraient refléter cette intention et devraient être spécifiés dans le PMP.

Si vous choisissez de minimiser les demandes de rapports, proposez d'autres options pour générer des "feed-back", comme des ateliers en contrôle de résultats. Par ailleurs, si vous avez besoin d'autres articles (instruments de réunion de données, séries de données) que le contractant du contrôle devra vous remettre, vous devez préciser ce que sont ces articles.

## *Gérer le PMP*

Pour faire l'estimation des ressources nécessaires à l'exécution du plan, il est particulièrement important de spécifier comment le plan va être géré. Pour définir les responsabilités d'un contractant pour faire les observations des résultats, il faudra les éléments importants suivants: proposer les rôles et responsabilités des stakeholders, les compétences spéciales qu'il faut avoir pour gérer le PMP, un calendrier et un budget.

La définition du PMP devrait donner au moins une indication approximative des ***rôles et responsabilités*** de chacun dans l'exécution et la supervision du plan. A ce point, vous ne pourrez peut-être que spécifier quelles organisations de "stakeholders" — USAID, institution partenaire, ou contractant —ont un rôle dans les divers aspects de la réunion des données, la gestion des données, et la gestion du PMP. Plus tard, vous pourrez spécifier les noms, dans quelles activités ces organisations ont un rôle et quel genre de responsabilités elles ont. (Voir Pièces Jointes B et C pour formulaires décrivant les responsabilités.)

Dans le domaine des rôles et responsabilités, la conception du PMP devrait définir les ***compétences spéciales*** requises du contractant. Spécifiez ce que vous devez trouver dans l'équipe du contractant: niveau d'instruction, formation, expérience sur le terrain, connaissances du domaine du projet, et langues.(Voir *Choisir les méthodes de collecte de données et préparer le document "Etendue du Travail" du contractant*,1985.)

Une autre composante de la gestion du PMP est le ***calendrier.*** Un calendrier spécifiera les dates importantes—ou périodes de temps—et la fréquence de la réunion de données, l'analyse des données et les rapports sur les données, et la fourniture d'autres services de contrôle aux clients. Etablir un calendrier provisoire en posant aux clients du PMP des questions comme les suivantes:

| | |
|---|---|
| *Quand doit-on commencer et finir le contrôle?* | Les dates des contrôles seront étroitement liées aux dates du commencement et de la fin de l'activité. |
| *A quelles dates et à quelle fréquence devez-vous avoir les données ou les rapports?* | Le calendrier du contrôle sera également étroitement lié aux besoins en information des clients du PMP. |

Certains clients voudront des données du contrôle pour faire face à leur obligation de préparer des rapports annuels comme la Revue des Résultats et la Demande de Ressources (R4), pour prendre des décisions sur des définitions ou financements de programmes futurs. Une réunion continue de données vous permettra de répondre à leurs besoins en information à tout moment donné, et de préparer des rapports annuels.

Un ***budget*** est une composante essentielle de la définition d'un PMP. Il devrait inclure des articles sur les ressources humaines ou ressources en capital requises pour exécuter tous les aspects du PMP.

***Articles budgétaires typiques***

- Salaires et payes pour assistance technique à long et court termes
- Déplacements, transports, allocations
- Bureau sur le terrrain, fournitures, équipement
- Indemnités, frais généraux, et honoraires Imprévus

Un budget pour le contrôle de la performance peut varier énormément selon que vous exécuterez le PMP à partir de la mission même ou que vous passerez des contrats avec des spécialistes (locaux ou expatriés) en surveillance des résultats, selon le genre et le nombre d'indicateurs à surveiller, les méthodes à employer pour la réunion des données, la complexité du plan de gestion des données, et la fréquence et la complexité de l'analyse des données et des rapports. Vous pouvez aussi inclure les contributions du pays-hôte ou des homologues. Dans la plupart des situations, le budget pour les observations des résultats **et** l'évaluation devrait être de 3 à 10 pour cent du budget d'ensemble de l'activité. (Voir ADS e203.5.4.) Quel qu'en soit le montant, le coût du PMP devrait être justifié par la valeur ajoutée de l'information qu'il génère.

## *Rédiger un document "Etendue du Travail"*

Une fois que vous avez un plan préliminaire pour la définition et la gestion du PMP, vous serez prêt à rédiger un document "Etendue du Travail" pour un contractant, si vous projetez de faire appel à un contractant pour exécuter le PMP. Une compréhension de base des besoins du PMP vous permettra

*L'investissement du temps que vous consacrez à la préparation du meilleur SOW possible vous aidera à économiser du temps et de l'argent par la suite.*

d'écrire un SOW pour définir le PMP, si vous avez besoin de cette aide.

Si un SOW est écrit soigneusement, le contractant sera mieux en mesure de donner des informations et services de valeur. Dans la plupart des cas, vous obtiendrez ce que vous demandez. De même, si vous ne précisez pas ce qui est requis, le contractant pourrait perdre des ressources de valeur à deviner ce que veulent les clients. Si vous avez soigneusement suivi toutes les étapes précédentes, vous pourrez rédiger un bon SOW. Un SOW devrait traiter de ce qui suit:

- Historique de l'activité - objet, rapport avec d'autres activités SO/RP
- Objet du contrôle - qui utiisera l'information, quel usage en fera-t-on
- Résultats, indicateurs, mesures - quelle information devrait être réunie
- Services d'information - estimation de services standard ou "sur mesure" qui doivent être fournis
- Plan de réunion des données - idées générales sur la qualité des données, le calendrier, les méthodes de réunion de données
- Gestion du PMP - calendrier, rôles et responsabilités, compétences spéciales requises
- A remettre: rapports, instruments, séries de données.

## *Eviter les pièges habituels*

Les deux pièges les plus communs en PMP sont les suivants: excès de données et emploi de méthodes trop compliquées. Souvent, des quantités excessives de données sont réunies mais elles ne sont jamais analysées et sont par conséquent sans valeur. Si vous n'avez pas de plan pour l'utilisation de l'information, ne la prenez pas! Vous devriez aussi éviter les méthodes de réunion de données qui s'appuient sur des standards de recherche qui sont difficiles à suivre, Ces plans sont difficiles à utiliser et ne sont pas pratiques dans les situations de développement.

***Erreurs classiques dans les PMP***

- Elaborer des plans qui sont trop coûteux, compliqués, académiques,lents
- Séparer le contrôle de la gestion et la planification
- Isoler le contrôle de la formation des plans de contrôle des SO/RP
- Réunir trop de données ou les fausses données
- Faire trop attention à la réunion de données et trop peu à l'analyse

## *Une liste à cocher quand on fait un PMP*

Malgré l'absence de plans à suivre pour faire des PMP, il existe des questions-types que vous devriez examiner quand vous ferez un PMP "sur mesure":

✓ Qui a besoin de l'information obtenue par le contrôle? Quels sont les clients de PMP?

- ✓ Pourquoi ont-ils besoin des données? Qu'en feraient-ils s'ils les avaient?
- ✓ Quels changements sont attendus à chaque étape de l'activité?
- ✓ Comment allez-vous savoir quand le changement s'est produit?
- ✓ Quelle est l'importance du changement attendu? quand est-il attendu?
- ✓ Quelles données veulent-ils que vous preniez?
- ✓ Que veulent-ils faire de ces données?
- ✓ Quelle doit être la qualité des données? Quand et à quelle fréquence en a-t-on besoin?
- ✓ Comment doit-on réunir les données?
- ✓ Quels sont les besoins de la gestion des données?
- ✓ Comment le PMP devrait-il être géré?
- ✓ Quelles ressources faut-il pour le gérer?

Si vous ne pouvez pas répondre de manière suffisante à ces questions, incorporez-les dans une "étendue du travail" pour la personne ou le groupe qui fera la conception ou l'exécution du PMP.

## PIECES JOINTES

### A. Exemple de tableau pour utilisateurs d'information

| Qui a besoin de l'information? | | | A quoi leur servira l'information |
|---|---|---|---|
| **Nom** | **Titre** | **Organisation** | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

**B. Formulaire de Plan d'observation de la performance**

| Indicateurs de résultats de formation et de performance | Définition d'indicateur et d'unité de mesure | Source de données | Méthode de réunion des données | Réunion et gestion de données | | Analyse des données et rapports | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Calendrier/responsable fréquence | | Calendrier/ Responsable fréquence | |
| ***Strategic Objective - SO:*** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| ***Niveau 4: Performance de l'organisation:*** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| ***Niveau 3: Application:*** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| ***Niveau 2: Acquisition:*** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| ***Niveau 1: Satisfaction:*** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

## C. Sommaire explicatif d'un plan pour l'observation des résultats de la formation

| Indicateurs de résultats de stage et de performance | Définition d'indicateur et d'unité de mesure | Méthode de réunion des données/ Source de données | Réunion et gestion de données | | Analyse des données et rapports | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Calendrier/ Responsable fréquence | | Calendrier/ Responsable fréquence | |
| *Objectif stratégique-SO:augmentation des revenus des petites et micro entreprises* | | | | | | |
| Indicateur de remplacement sera défini par l'équipe SO. | A définir par équipe SO | A définir par équipe SO | Annuel | Equipe de contrôle SO | Annuel | Equipe de contrôle SO |
| **SO** *Niveau 4: Performance de l'organisation-IR2.1:* augmentation des prêts de la Banque Centrale aux petites et micro entreprisesTaux des prêts | | | | | | |
| Taux des prêts | Nombre de prêts accordés, comparé au nombre de demandes | Examen des documents de la Banque Centrale; interviews de groupes de focalisation avec clients | Annuel | Equipe de contrôle RP | Annuel | Equipe de contrôle RP |
| *Niveau 3: Application des acquisitions-Nouvelles méthodes de demandes de prêts et de procédés* | | | | | | |
| Attitudes du personnel vis-à-vis des clients | 1-Qualité de la réception<br>2-Degré de coopération dans réponses aux questions/ préoccupations | | | | | |

| Indicateurs de résultats de stage et de performance | Définition d'indicateur et d'unité de mesure | Méthode de réunion des données/ Source de données | Réunion et gestion de données | | Analyse des données et rapports | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Calendrier/ Responsable fréquence | | Calendrier/ Responsable fréquence | |
| Procécédés de demandes de prêts | 1-Niveau de compréhension des instructions<br>2-Nombre de questions sur la demande<br>3-Nombre d'étapes dans la procédure d'accord | Observation sur place du personnel des prêts; interviews avec directeurs du personnel des prêts et clients; revue des documents d'instructions et formulaires de prêts. | Semi-annuel; 6 mois après fin de chaque programme de formation | Contractants de formation | Semi-annuel; anomalies signalées plus souvent | Contractants de formation et équipe de contrôle RP |
| *Niveau 2: Acquisition-* Amélioration des KSA dans relations avec clients et demandes de prêts | | | | | | |
| Niveau de connaissances/ attitudes | Pourcentage de stagiaires qui décrivent les nouvelles méthodes de traiter avec les clients | Questionnaires donnés aux stagiaires; revue des rapports du fournisseur de la formation | Continu; à la fin de chaque formation | Fournisseurs; équipe de contrôle de la formation | Semi-annuel | Equipe de contrôle de la formation |

| Indicateurs de résultats de stage et de performance | Définition d'indicateur et d'unité de mesure | Méthode de réunion des données/ Source de données | Réunion et gestion de données | | Analyse des données et rapports | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Calendrier/ Responsable fréquence** | | **Calendrier/ Responsable fréquence** | |
| Niveau des compétences | Pourcentage des stagiaires qui démontrent leurs compétences dans création de procédés et formats pour demande de prêts | Questionnaires d'enquête donnés aux stagiaires; revue des rapports du fournisseur de la formation | Continu; à la fin de chaque formation | fournis-seurs de formation; Equipe de contrôle de formation | En cours; anomalies signalées | Contractants de formation |
| *Niveau 1:* Stagiaires satisfaits du contenu et de la qualité de la formation | | | | | | |
| Satisfaction des stagiaires | Situation de la réalisation de SO2 et de la performance de la Banque Centrale | Questionnaires donnés aux stagiaires | A la fin de chaque cours de formation | Fournis-seurs de formation | En cours; anomalies signalées | Contractants de formation |

## D. Demande de services de contrôle

| Etape de formation | Services standard | | | | Services sur mesure | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Réunion des données | Conserver/ retrouver données | Analyse des données | Rapport sur données | Plan de définition | Instrument de définition | Générer rapport spécial |
| Niveau 1: Satisfaction | | | | | | | |
| Niveau 2: Acquisition | | | | | | | |
| Niveau 3: Application | | | | | | | |
| Niveau 4: Performance de l'organisation | | | | | | | |

## REFERENCES


Birnbrauer, H. *"Evaluation Techniques That Work" dans ASTD Trainer's Toolkit: Evaluation Techniques, ASTD, 1991*

Gilboy, A. et Hart, D. *An Assessment of the Impact of participant Training Sponsored by USAID/Senegal.* Washington: AMEX International, Inc., 1995

Hageboeck, M. et al. *Manager's Guide to Data Collection.* Washington, DC: USAID, Novembre 1979

Hart, D. et Jones, T. USAID/Madagascar:*Customers and Partners: A Four-Level Evaluation of Training Impact.* Washington: AMEX International, Inc., 1996

Kirkpatrick, D.L. *Evaluating Training: The Four Levels.* San Francisco: Berrett-Koehler, 1994

Norton,M. and S. P. Benoliel. *Guidelines for Data Collection, Monitoring, and Evaluation Plans for A.I.D.-Assisted Projects.* USAID Program Design and Evaluation Methodology Report No. 9. Washington, DC: USAID, Avril 1987.

Sanders-Smith, M., et A. Broehl. *Design Paper for the USAID/Ecuador Training for Development Results Package.* Rosslyn, VA: HERNS, Juillet 1995.

Sanders-Smith, M., et F. Munger. *USAID/Egypt Development Training II Project Monitoring and Evaluation System.* Rosslyn, VA:HERNS, Juillet 1995

Tejeda, F. et E. Torrey, M. Sanders-Smith. *USAID/Zambia HRDA Impact Monitoring Plan.*Washington, DC: AMEX International et Creative Associates International, Inc. Janvier 1995.

USAID. *Automated Directives System 203, Managing for Results: Monitoring and Evaluating Performance.*Washington, DC:USAID, 1995.

USAID/CDIE.*Using Rapid Appraisal Methods.* Performance Monitoring and Evaluation TIPS No.5. Washington, DC; USAID, 1996

USAID/CDIE. *Selecting Performance Indicators.* Performance Monitoring and Evaluation TIPS No. 6. Washington, DC" USAID, 1996

USAID/CDIE. *Preparing a Performance Monitoring Plan.* Performance Monitoring and Evaluation TIPS No 7. Washington, DC: USAID, 1996

USAID/CDIE et Bureau du Recensement. *Selecting Data Collection Methods and Preparing Contractor Scopes of Work.* USAID Program Design and Evaluation Report No. 3. Washington, DC:USAID, Août 1985