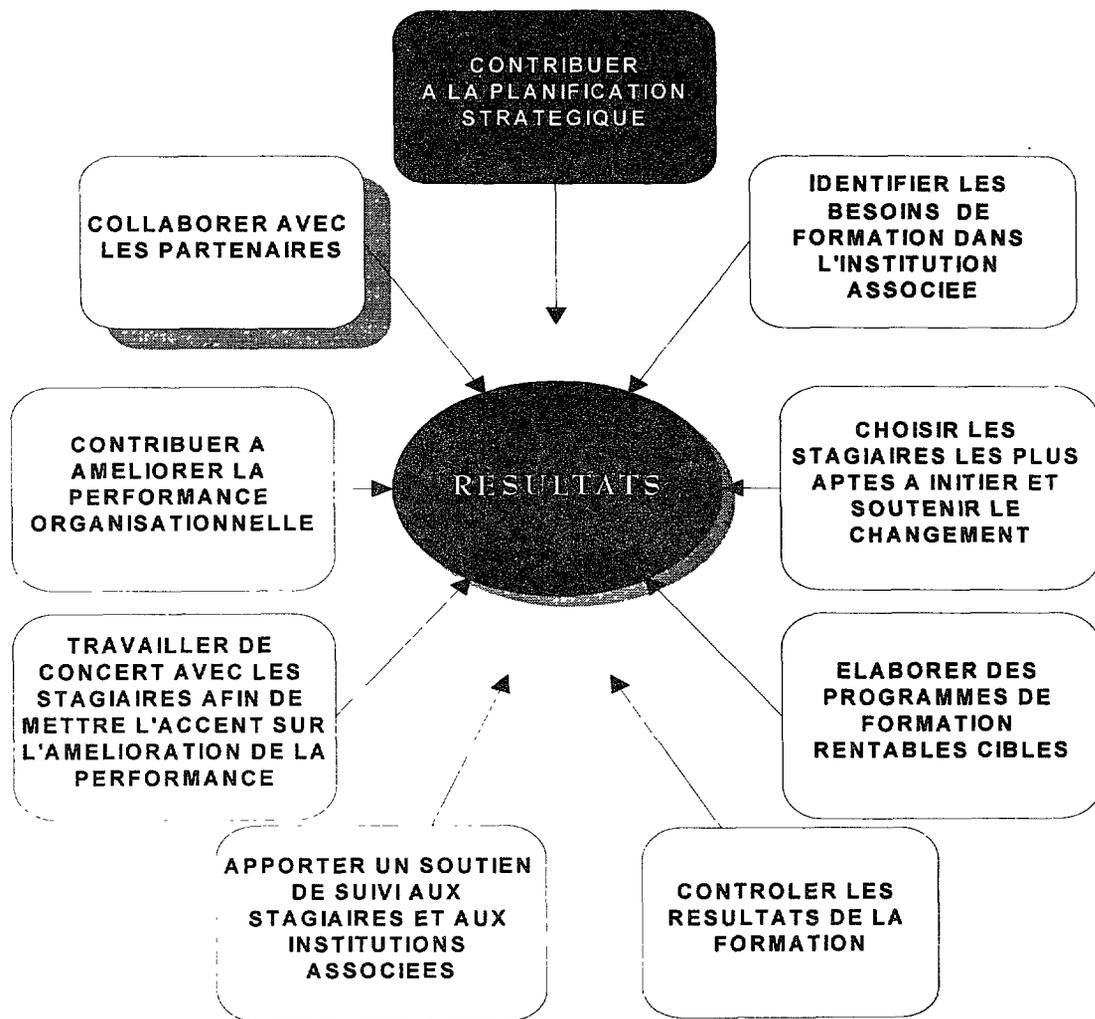


BEST PRACTICES SERIES

CONTRIBUER A LA PLANIFICATION STRATEGIQUE



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

h

INTRODUCTION

A LA SERIE DES MEILLEURES METHODES

Reinventer l'Approche de l'USAID à 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

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 activement aux 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)

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 DE MATIERES

INTRODUCTION	1
Qui peut bénéficier de ce sous-guide?	1
QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE?	2
L'IMPORTANCE DES EQUIPES	4
APPORTER UNE PERSPECTIVE DE FORMATION A LA PLANIFICATION	4
LE NECESSAIRE POUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE	5
Faire des Suppositions Saines	5
Formuler les Exposés des Résultats	6
Formuler des Suppositions Importantes	7
S'assurer qu'il y ait des Liens Plausibles entre les Résultats	8
Détecter des Problèmes dans la Performance	9
Fournir les Informations	10
CONCLUSION	11
REFERENCES	12

CONTRIBUER A LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

INTRODUCTION

“Contribuer à la planification stratégique” est le premier d’une série de sous-guides qui développent les procédés du *“Guide des Meilleures Méthodes”* de HRDA en matière de gestion stratégique de la formation. Si l’on adopte les meilleures méthodes dans les opérations quotidiennes de planification, conception, gestion et contrôle de la formation, on augmentera les résultats recherchés de nos investissements en formation et on contribuera à la réalisation des objectifs stratégiques de l’USAID au niveau de la mission.

Qui peut bénéficier de ce sous-guide?

Ce sous-guide vous permettra d’apprendre comment faire une planification stratégique si vous faites partie de l’Equipe des Objectifs Stratégiques, et que vous êtes chargé et responsable de décisions touchant la formation. Par exemple, vous pouvez avoir la responsabilité de définir les actions de formation à prendre pour arriver à des résultats intermédiaires et allouer les ressources nécessaires. Ce sous-guide définira la planification stratégique et renforcera votre capacité d’aider les équipes SO à bénéficier de la perspective que vous pouvez apporter au processus de planification dans le domaine de la formation en développement des ressources humaines.

Dans les missions de l’USAID, la planification spécifique des opérations de formation commence une fois que les résultats Intermédiaires ont été identifiés et qu’un Cadre de Résultats a été établi. Mais même avant que le Cadre des Résultats ne soit terminé, des décisions touchant la formation seront prises. Ces décisions sont reflétées dans les suppositions importantes qui sont à

la base des Cadres de Résultats et dans les informations budgétaires contenues dans la Revue des Résultats et la Demande de Ressources (R4).

CE SOUS-GUIDE RÉPOND À CES QUESTIONS:

- Qu’est-ce que la planification stratégique?
 - Pourquoi la planification se fait-elle en équipes?
 - Comment pouvez-vous apporter une perspective de *formation* à l’équipe?
 - Quelles contributions spécifiques pouvez-vous apporter?
-

Ce sous-guide n’est pas destiné à servir de manuel pour la planification stratégique de toutes les Missions. Chaque Mission a une approche différente à la planification stratégique tout comme chacune définit sa meilleure approche pour atteindre ses Objectifs Stratégiques. Au lieu de cela, ce sous-guide vous aidera à comprendre l’importance de la planification stratégique pour le développement des Ressources Humaines, et comment appliquer les principes importants de la planification stratégique.

QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE?

En tant que chef d'équipe, est-ce que vous entreprendriez un voyage sans savoir où doit aller l'équipe et pourquoi? Une fois qu'ont été établis l'objet et la destination du voyage, quelles chances avez-vous d'atteindre votre destination sains et saufs si vous ne connaissez pas le chemin, le temps, la quantité de carburant disponible et l'état de votre véhicule? *La planification stratégique est le processus par lequel nous exprimons les suppositions que nous faisons autour de nos objectifs, précisons les résultats que nous cherchons à obtenir et esquissons les ressources à mettre en oeuvre.*

Tout d'abord, commençons par avoir une image claire de ce que vous et les principales parties concernées "stakeholders" cherchez à accomplir. Ensuite, il faut comprendre l'environnement extérieur, d'une part, et le contexte interne de l'USAID, de l'autre. Cela signifie qu'il faut identifier les besoins spécifiques, les opportunités, les autres agents, les contraintes, et les ressources de l'USAID. La troisième étape est de planifier comment on arrivera aux résultats souhaités. Mais la planification ne se termine pas là. La planification et l'exécution sont des activités qui continuent et qui exigent de nouvelles approches au fur et à mesure que changent les circonstances. Par planification stratégique nous entendons un cycle continu de planification, conception, exécution, contrôle et ensuite révision des plans et hypothèses tout au long du chemin.

La planification stratégique, en tant que procédé, exige des nouvelles manières de penser - au sujet du passé et du futur. Les exemples ci-dessous démontrent ces nouvelles manières de penser.

Comme l'illustre la Case 1, la planification stratégique implique qu'on se demande *ce que*

SE CONCENTRER SUR LES RESULTATS

La direction de la gestion d'une société qui fabriquait des mèches de foreuses électriques est arrivée à se rendre compte que son affaire n'était pas de vendre des mèches pour foreuses, mais plutôt de donner à ses clients les moyens de creuser des trous. Une fois que ce résultat a été défini, la direction a commencé à se demander non pas comment vendre plus de mèches mais comment trouver de meilleures façons de faire des trous. Elle a donc commencé à expérimenter avec une nouvelle technologie à laser qui a abouti à la création d'un produit tout à fait nouveau. Le résultat de la société n'avait pas changé. Ce qui avait changé c'était la façon de penser des dirigeants au sujet de leur objet principal et par conséquent des moyens d'y arriver.

Case 1

l'on devrait faire autrement pour mieux arriver aux résultats souhaités. La différence essentielle entre la planification stratégique et la planification traditionnelle de longue portée est que la planification de longue portée se concentre à continuer à faire davantage de la même chose. *Mais, faire plus de la même chose n'est pas toujours mieux:* l'exemple de la

case 2 illustre le danger que représente un tel comportement.

Les décideurs à l'USAID et ses partenaires ont pensé qu'en augmentant les nombres (de stagiaires), ils obtiendraient davantage des mêmes résultats - rappelez-vous qu'ils ont défini le succès comme "meilleure gestion financière du Ministère." Mais ils ont manqué de poser les bonnes questions. Ils ont utilisé davantage d'instruments de développement, mais les résultats qu'ils recherchaient ont changé. S'ils avaient d'abord demandé ce qu'ils voulaient réaliser avec les ONGs, ils auraient augmenté leurs chances d'arriver à ces résultats. La planification stratégique exige que l'on ait des informations correctes, des perspectives fiables, et une analyse orientée vers les résultats. Le processus dépend non seulement de suppositions quant au futur, mais aussi sur le passé et le présent.

FAIRE PLUS N'EST PAS TOUJOURS FAIRE MIEUX

L'USAID/Tépal et ses partenaires du gouvernement-hôte étaient enchantés des résultats obtenus à la suite d'un court stage bien administré en gestion financière qui avait été dispensé à des responsables du Ministère dans une prestigieuse université américaine. Il fut décidé de financer encore 20 autres employés d'ONGs pour le même cours. Six mois après le retour des stagiaires, l'USAID a fait le contrôle des résultats et a trouvé que de ceux qui travaillaient encore aux ONGs, 75% ont déclaré qu'ils n'avaient pas pu appliquer les nombreuses compétences acquises au cours de la formation, bien qu'ils aient beaucoup apprécié l'excellent programme de formation qui leur avait été dispensé (et ils ont aussi appris bien des choses sur les Etats-Unis).

Case 2

La planification stratégique réussit quand nous devenons conscients des suppositions que nous faisons, que nous établissons une manière systématique d'utiliser les données pour valider ces suppositions et adaptions nos plans en fonction de nouvelles données. En fait, les suppositions faites pendant la planification sont aussi importantes que le plan même: une leçon de la Société IBM illustre ce point dans la Case 3.

UNE DURE LEÇON

IBM, l'une des sociétés principales de fabrication d'ordinateurs, a été au bord de la faillite dans les années 80 - pour avoir fait de la planification à long terme plutôt qu'une planification stratégique. Les directeurs de la gestion ont toujours ignoré les prédictions de représentants en ordinateurs personnels qui les informaient de la croissance énorme de la demande d'ordinateurs personnels. Mais la réputation impeccable d'IBM, basée sur ses ordinateurs principaux imbattables, l'a mené à se concentrer à améliorer la complexité technologique de ses ordinateurs centraux. Il ne fit pas trop attention et peu de ressources furent accordées à la production d'ordinateurs personnels. La direction, ne tenant pas compte de l'avis de ses représentants en ordinateurs personnels, avait supposé que le succès durable d'IBM continuerait si IBM continuait à faire plus de la même chose: produire plus de gros ordinateurs de façon plus efficiente. Après plusieurs pertes financières et devant le succès des concurrents dans le domaine des ordinateurs personnels, la haute direction d'IBM a finalement réévalué ses hypothèses, changé de direction et élargi sa ligne d'ordinateurs personnels, non sans avoir toutefois été obligée de réduire ses effectifs et après avoir subi une perte sans précédent de la confiance des investisseurs et des consommateurs.

Case 3

Les exemples ci-dessus illustrent les nouvelles façons de penser qui sont nécessaires en planification stratégique:

- comprendre où vous voulez aller (quels résultats sont souhaités)
- envisager de nouvelles façons d'obtenir des résultats
- mettre vos suppositions à l'épreuve et toujours les vérifier

L'IMPORTANCE DES EQUIPES

Une revue de l'expérience des Laboratoires Expérimentaux du pays (CELS) montre que les dirigeants de l'USAID et les partenaires publics et privés travaillant en équipes ont aidé à créer une atmosphère de respect mutuel et de dévouement aux objectifs. Elle a permis de mieux voir les rapports de cause à effet, les hypothèses importantes et les approches en collaboration à la planification stratégique. De même, la recherche aux Etats-Unis sur les sociétés, ministères et ONGs qui ont réussi montre que le personnel de niveau moyen qui connaît le client peut apporter des vues solides et créatrices aux équipes de planification, ce que les hauts responsables, du fait de leur éloignement du client, ne peuvent pas faire.

Les équipes multi-fonctionnelles prennent de meilleures décisions stratégiques dans toute l'organisation que les dirigeants de la gestion seuls. Ces équipes apportent des perspectives différentes à l'étude des opportunités et problèmes. Les membres de l'équipe commencent à voir plus loin que leur propre département et découvrent des approches intégrées et des idées créatrices. Des équipes multi-fonctionnelles encouragent aussi la collaboration dans les départements et créent des réseaux. Quand les "stakeholders", notamment ceux qui sont chargés de l'exécution, participent aux discussions dès le départ,

- ils sont encore plus déterminés à atteindre les résultats
- leur capacité de faire une exécution stratégique s'améliore puisqu'ils comprennent les raisons de base des activités, et
- ils savent comment observer leur environnement et les activités en cours afin de maintenir une focalisation stratégique.

APPORTER UNE PERSPECTIVE DE FORMATION A LA PLANIFICATION

La connaissance du client et de l'environnement externe est un élément crucial de la planification stratégique. Cela signifie que le personnel de l'USAID qui a l'expérience quotidienne d'interaction avec le client, occupe une place vitale dans la planification stratégique.

La restructuration a apporté un changement de la focalisation qui est passée de la gestion d'activités de développement à l'obtention de résultats spécifiques. Dans bien des cas, ces

résultats seront obtenus grâce à des changements de performance dans les institutions partenaires et les groupes-cibles de travail. La formation contribue à ces changements dans la performance et doit être planifiée stratégiquement le long d'autres interventions de développement appuyées par l'USAID et ses partenaires de façon à atteindre les résultats désirés.

REVOYEZ VOTRE EXPERIENCE EN FORMATION

Informez les membres de l'équipe que vous connaissez:

- des institutions-partenaires
- des réseaux pour clients consultants, partenaires, "stakeholders"
- des forums dans lesquels vous participez déjà pour obtenir des informations à jour, des perspectives
- les pièges des méthodes de formation dans le passé et un sens de la manière dont l'apport de la formation pourrait être plus efficace
- les institutions de formation, régionales et locales, publiques ou privées
- les forces des institutions/personnes fournisseurs de formation, locales et régionales
- ce que d'autres agences de développement ont fait en formation dans le passé et ce qu'elles projettent de faire dans l'avenir.

Case 4

Bien que la manière de planifier et de gérer la formation ait changé dans les Missions, toute expérience gagnée en formation vous donnera une base de connaissances spécialisées à partir de laquelle on pourra construire. La plupart des gens savent plus de choses sur la formation qu'ils ne le pensent.

Ne sous-estimez pas l'information pertinente que vous pouvez apporter à l'équipe. Si vous êtes conscient des forces que vous apportez, cela mettra en valeur votre participation et vous aidera à accroître ces forces.

LE NECESSAIRE POUR LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

Ce nécessaire donne quelques idées qui vous permettront de contribuer plus efficacement à la planification stratégique, et présente quelques exemples expliquant comment ces "outils" peuvent être utilisés.

Faire des Suppositions Saines

La planification implique différentes sortes de suppositions sur l'économie, les besoins et priorités des clients, sur le lien existant entre le rendement et un résultat ou bien entre les résultats, pour n'en citer que quelques-uns. Pour nous

LE NECESSAIRE

- Faire des suppositions saines
- Formuler un exposé des résultats
- Exprimer clairement les suppositions importantes
- S'assurer de liens plausibles entre les résultats
- Détecter les problèmes de performance
- Fournir des informations

assurer que ces suppositions sont bien assises et réalistes, nous devons faire participer à la planification tous les “stakeholders” et spécialistes appropriés. Les suppositions faites au cours de la planification devront être périodiquement réexaminées. Si elles ne sont plus crédibles, il vous faudra peut-être modifier toute la stratégie.

Examinez les suppositions. Lancez aux membres de l’équipe le défi d’examiner leurs suppositions ayant trait à la performance et à la formation. Encouragez l’équipe à projeter d’obtenir les informations appropriées de façon continue.

Fournissez des information vérifiées et contre-vérifiées. L’environnement dans lequel l’USAID opère est continuellement fluide. Consultez autant de sources que possible et donnez des informations en temps voulu aux équipes de planification.

Mettez l’accent sur le fait que le processus est tout aussi important que la Structure des Résultats. Une discussion approfondie sert à arriver à un consensus et un sens de propriété qui sont des éléments si importants pour la cohérence de l’approche de la Mission et la continuation de la collaboration.

Réexaminez les suppositions et cherchez de nouvelles perspectives. Venez chaque fois au processus de planification avec l’esprit ouvert, même quand il semble que rien n’est nouveau ou différent. L’environnement extérieur est en flux constant et la pire erreur est de ne pas savoir ce que vous ne savez pas.

Mettez en valeur votre crédibilité. L’information correcte, fournie de façon appropriée et au moment voulu est un outil efficace.

Formuler les Exposés des Résultats

La Planification de l’USAID est focalisée plus sur les résultats que sur les évènements.

Un exposé de résultats est:	Considérez ces exemples
Objectivement vérifiable: le résultat peut être qualitatif ou quantitatif mais il doit être mesurable	SO: Croissance économique qui peut se maintenir: augmentation de valeur ajoutée dans le secteur de l’élevage IR: Plus grandes compétences techniques et en gestion d’affaires pour producteurs et investisseurs
Possible à atteindre: Les ressources requises doivent être disponibles et les résultats devraient être atteints dans un cycle de 5 à 8 ans	SO: Augmentation significative de l’efficacité du système d’instruction primaire IR: Meilleur enseignement dans les classes

A une dimension: les résultats doivent inclure un seul résultat pour que l'on puisse observer les progrès

SO: Les organisations communautaires jouent un grand rôle en développement local
IR: capacité institutionnelle renforcées des ONGs

Orienté vers le public. Le résultat doit viser les avantages pour le public plutôt que des progrès généraux. Le résultat doit être exprimé comme quelque chose de gagné ou de changé

SO: Utilisation accrue d'interventions prouvées en prévention du virus VIH/STD
IR: Meilleure information sur la transmission du SIDA

Quand vous examinerez comment on peut utiliser la formation pour atteindre les résultats intermédiaires, vous aurez à revoir les IR et les suppositions importantes qui avaient été formulées pour trouver si elles répondent aux critères ci-dessus. Il serait peut-être prématuré de s'engager dans une solution de formation si on ne comprend pas complètement les suppositions qui sont à la base de chaque IR.

Formuler des Suppositions Importantes

L'expression "supposition importante" a un sens particulier dans le contexte de l'élaboration d'une "Structure de Résultats" et ne doit pas être confondue avec le terme général "supposition". Les suppositions importantes sont indépendantes du contrôle ou de l'influence de l'USAID, comme par exemple le résultat des élections nationales, les décisions et actions d'autres donateurs ou une baisse inattendue des taux de naissance.

Par exemple, disons que la Structure des Résultats déclare comme son hypothèse de développement qu'une augmentation de 10% du nombre d'instituteurs qualifiés élèvera la proportion élèves-maître, ce qui, à son tour, améliorera la qualité de l'éducation. Une supposition importante ici est que le nombre d'élèves va demeurer constant. Si cette supposition importante s'avère être fautive et si, en fait, le nombre d'élèves augmente, alors la proportion élèves-maître ne s'améliorera pas de façon significative et l'augmentation de 10% du nombre d'instituteurs n'apportera pas une éducation de meilleure qualité.

Comment pouvez-vous formuler une supposition importante?

- Faites la liste des facteurs qui pourraient empêcher un résultat de contribuer au résultat qui se trouve au-dessus dans la Structure des Résultats
- Faites la liste des facteurs qui doivent être présents pour que chaque résultat puisse mener à un Résultat

SUPPOSITIONS IMPORTANTES

- conditions dans lesquelles une hypothèse de développement continuera à être vraie, ou
- conditions indépendantes du contrôle de l'USAID qui vont probablement affecter la réalisation des résultats indiqués dans la Structure des Résultats

Source: ADS

Intermédiaire plus élevé

- Choisissez les facteurs les plus significatifs des deux listes ci-dessus
- Exprimer la supposition importante de façon positive

S'assurer qu'il y ait des Liens Plausibles entre les Résultats

Une fois que vous et l'équipe SO aurez formulé les résultats intermédiaires et les suppositions importantes, il vous faudra faire un test pour savoir s'il existe des liens de cause à effet entre les résultats. Votre but est de vous assurer qu'il existe un lien plausible entre les résultats intermédiaires et l'objectif stratégique. Vous devez demander: si le résultat X est atteint et si les suppositions importantes s'avèrent être correctes, cela permettra-t-il d'arriver au résultat Y?

Lier un objectif stratégique à un résultat intermédiaire ayant trait à la formation

SO (Objectif Stratégique): *Croissance économique pouvant se maintenir:
Accroissement de la valeur ajoutée dans le Secteur de l'Elevage*

IR (Résultat Intermédiaire): *Augmentation des compétences techniques et de gestion
d'affaires pour les éleveurs et les investisseurs*

L'équipe SO/RP de l'USAID/Tepal est raisonnablement certaine qu'une formation correctement conçue et dispensée aux bénéficiaires voulus, permettra d'augmenter les compétences et techniques en gestion des affaires (le Résultat Intermédiaire). L'équipe a formulé les suppositions importantes qui sont à la base de SO et IR et a identifié la formation comme faisant partie du système de solution requis. Les membres de l'équipe pensent aussi qu'il y a un lien entre les IR et le SO qui permettra à la formation d'avoir l'effet souhaité. *Si la formation accroît les KSA des producteurs et des investisseurs, il y aura valeur ajoutée au secteur de l'élevage.* Le lien est hypothétique puisque l'équipe ne peut pas être absolument certaine que le secteur de l'élevage fera des progrès du fait de la formation.

L'équipe SO/RP, partant de son hypothèse, engage une société de consultants pour travailler avec l'Association des Producteurs de Bétail en vue d'organiser, dans le pays, deux sortes d'ateliers à l'intention d'éleveurs et d'investisseurs. Les ateliers se concentrent sur l'introduction de compétences de base en affaires (comment par exemple différencier les ventes des bénéfices) et les connaissances techniques (par exemple, améliorer la qualité et la production des cuirs). Au bout de 18 mois d'ateliers, l'USAID, travaillant avec une autre société locale, effectue un test au hasard auprès des stagiaires, et mène des interviews sur place, pour s'assurer que les nouvelles connaissances et compétences sont appliquées au travail. L'enquête aide l'USAID à découvrir si la formation a abouti à des changements dans la performance et *si ces changements ont eu un effet sur le secteur de l'élevage.* Si l'on peut démontrer que la formation a contribué à des changements de performance dans le secteur de l'élevage, l'équipe SO/RP démontrera qu'il existe un lien plausible entre les IR et SO comme l'indique l'intervention de formation.

Case 5

Détecter des Problèmes dans la Performance

Pendant l'analyse du problème de développement auquel l'USAID et ses partenaires veulent remédier, il est probable que vous commencerez à arriver à des conclusions sur la nature du problème et ses causes. Dans presque tous les problèmes que vous analysez vous pouvez détecter des problèmes de performance. Par exemple, vous pouvez vous rendre compte que le fait seul qu'il y ait un faible taux élèves/instituteur peut ne pas améliorer la qualité de l'éducation dans les écoles primaires. Vous serez aussi intéressé par la **performance** des instituteurs:

- Auront-ils le matériel et les fournitures nécessaires?
- Pourront-ils travailler efficacement dans des classes dont les toits laissent passer l'eau?
- Ont-ils maîtrisé les techniques d'enseignement à des enfants dans une langue qui est peut-être leur troisième langue?

Il est important, quand on détecte des problèmes de performance, de ne pas se précipiter et présumer qu'une solution de formation va être nécessaire. Quelquefois la formation **est** la solution, mais pas toujours. Vous devez déterminer les causes de chaque problème de performance et examiner les solutions nécessaires. Parmi les raisons possibles d'une brèche dans la performance, il peut y avoir:

- compétences ou connaissances insuffisantes
- absence de récompenses et d'encouragements
- matériel de bureau inadéquat
- mauvaise utilisation des compétences du personnel

Les solutions à ces problèmes de performance vont au-delà de la formation et peuvent inclure: la révision des directives concernant le personnel, l'achat de matériel, le changement de la structure de l'organisation, la délégation de nouvelles tâches et responsabilités au personnel en place. ***C'est seulement quand le problème est l'absence de connaissances, de compétences et/ou d'attitudes que la formation est un instrument approprié permettant de contribuer à résoudre les problèmes de performance.***

Chaque fois qu'il semble y avoir un problème de performance, vous pouvez poser les questions suivantes:

- L'attitude au travail doit-elle changer?
- Ces changements peuvent-ils se réaliser si on améliore les connaissances, compétences et/ou attitudes?
- Si d'autres interventions sont nécessaires pour appliquer les meilleures connaissances, compétences et/ou attitudes, vont-elles se réaliser?

Si la réponse est “oui” à toutes ces questions, il faudrait entreprendre la formation.

Fournir les Informations

Les spécialistes en planification ont besoin d'informations fiables sur lesquelles ils vont pouvoir baser leur analyse de problèmes de développement. Les informations viendront d'une variété de sources. Les membres de l'équipe avec leurs connaissances spécialisées et des informations pourront fournir des renseignements de valeur à l'équipe. Vos contributions à la base des connaissances de l'équipe pourraient comprendre votre connaissance des institutions, groupes et population-cible du pays. Vous pouvez aussi être une source d'informations pour l'équipe sur les directives et méthodes gouvernementales. Des informations qui ne sont pas communiquées au bon moment (quand elles peuvent affecter les hypothèses et décisions en matière de planification) n'ont pas de valeur.

Vous devez systématiquement chercher, conserver, retrouver et présenter des informations pertinentes aux discussions et décisions ayant trait à la performance. Assurez-vous que vos perspectives et vues des institutions locales et des clients sont à jour et pertinentes à votre tâche. Vous pouvez *accroître* la valeur de l'information que vous fournissez en étant systématique dans votre manière de réunir et présenter l'information. Cela voudra peut-être dire que vous prendrez toutes les occasions de réunir les informations pour pouvoir en faire une synthèse et une présentation à l'équipe de planification. Ces informations peuvent être présentées sous forme de commentaire spontané ou de brève présentation dans des réunions, par courrier électronique ou mémorandums-circulaires entre les réunions, ou dans des discussions informelles entre les réunions.

Vous pourrez aider la planification stratégique en ayant facilement accès à l'information sur:

- fournisseurs locaux et régionaux de formation; qualité et réputation de la formation qu'ils dispensent
- donateurs qui financent des activités apparentées à la formation - leurs engagements actuels et futurs;
- stakeholders (personnes concernées) qui ne sont pas représentés dans les équipes SO;
- un réseau d'informateurs-clés, dans les institutions ou en dehors des institutions, qui ont des perspectives pertinentes sur des questions relatives à la performance;
- un réseau de participants-stagiaires.

CONCLUSION

Quand il y a disponibilité de fonds et que des institutions partenaires cherchent une aide, tout le monde veut passer rapidement de la phase de la planification à la phase de la mise en oeuvre de l'aide souhaitée. Souvent des pressions s'exercent sur nous pour faire entreprendre ce voyage sans prendre le temps de faire une planification stratégique.

Ce sous-guide a montré que nous devrions:

- ☞ nous arrêter un moment pour réfléchir aux hypothèses importantes qui influencent nos objectifs,
- ☞ considérer si la formation est une partie du système de solution,
- ☞ travailler avec nos partenaires pour découvrir les brèches dans les performances, et
- ☞ observer si la formation dispensée nous mènera là où nous voulons aller.

En lisant les exemples décrits dans ce sous-guide, vous avez vu comment la conception et la planification stratégiques peuvent réellement être intégrées dans votre approche quotidienne à la formation.

Si vous faites votre planification de manière stratégique, votre action en formation sera stratégique. Après des années d'expérience en développement de ressources humaines, nous reconnaissons clairement le lien entre la **planification stratégique** et l'aboutissement aux **résultats**. Ce sous-guide a donné une fois encore une analyse raisonnée insistant sur la nécessité d'une planification stratégique quand vous commencerez une formation, et propose des renseignements sur la façon d'appliquer les principes dans les missions, avec des partenaires et dans les équipes SO/RP.

REFERENCES

- Brinkerhoff, R.O. *Achieving Results from Training*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1987
- Goodstein, L., *Applied Strategic Planning: a Comprehensive Guide*, Pfeiffer & Co., San Diego, 1992
- Keen, C., *Tips for Strategic Planning: a Comprehensive Guide*, Pfeiffer & Co., San Diego, 1992
- Osborne, D., and Gaebler, T., *Reinventing Government*, Plume, New York, 1993
- Pfeiffer, W., Goodstein, and L., Nolan, T., *Shaping Strategic Planning: Frogs, Dragons, Bees, and Turkey Tails*, Scott, Foresman and Co./UA, London, 1989
- Reddy W.(ed), *Team Building*, National Training Laboratory/UA, USA 1988
- Snow, W., "Creating and Motivating Effective Teams: The Challenge," the 1995 Annual: Vol 1, Training. Pfeiffer & Co, San Diego, 1995
- USAID. Reform Glossary. Washington, DC: USAID, October 1995
- Ward, P., "Fostering the Effectiveness of Groups at Work," in the 1994 Annual: Developing Human Resources, Pfeiffer & Co., 1994