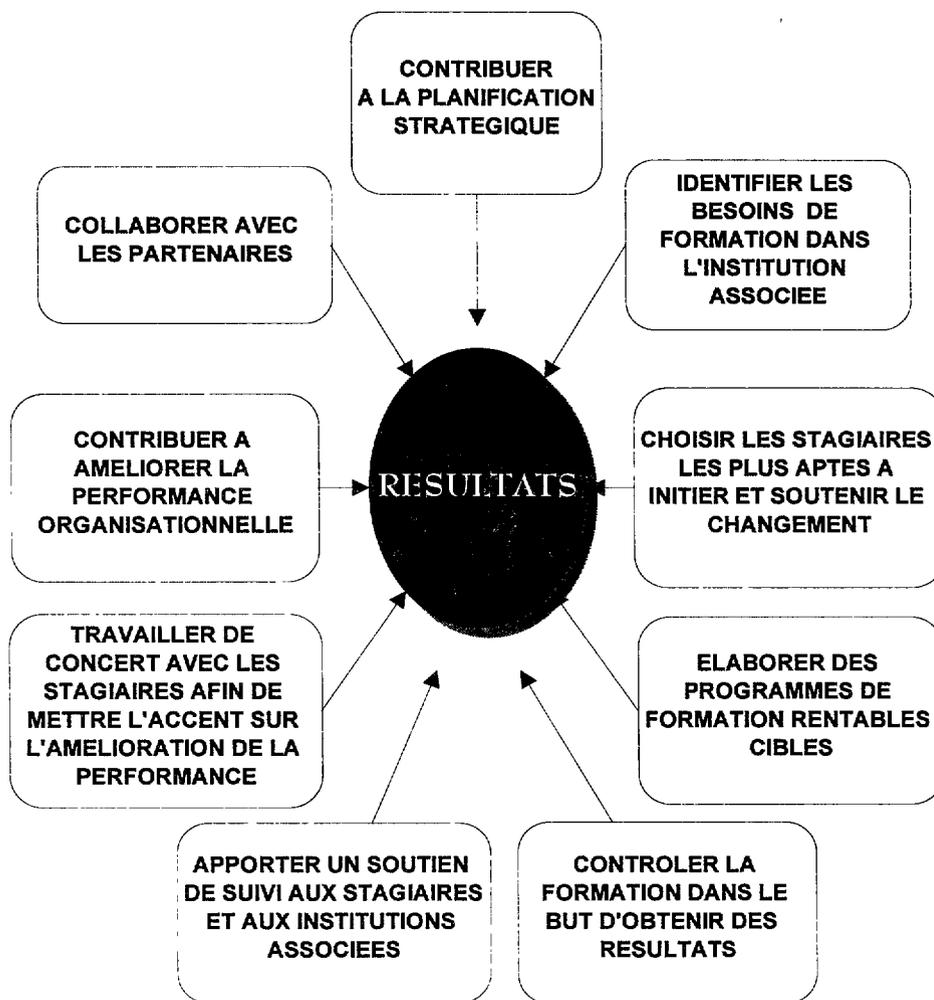


GUIDE DES MEILLEURES PRATIQUES

une carte routière pour une formation orientée vers des résultats



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



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

A

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

**AGENCE AMERICAINE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL (USAID)
HRDA PROJECT (698-0463)**

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

D'une approche traditionnelle	➡	A une nouvelle approche
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
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.

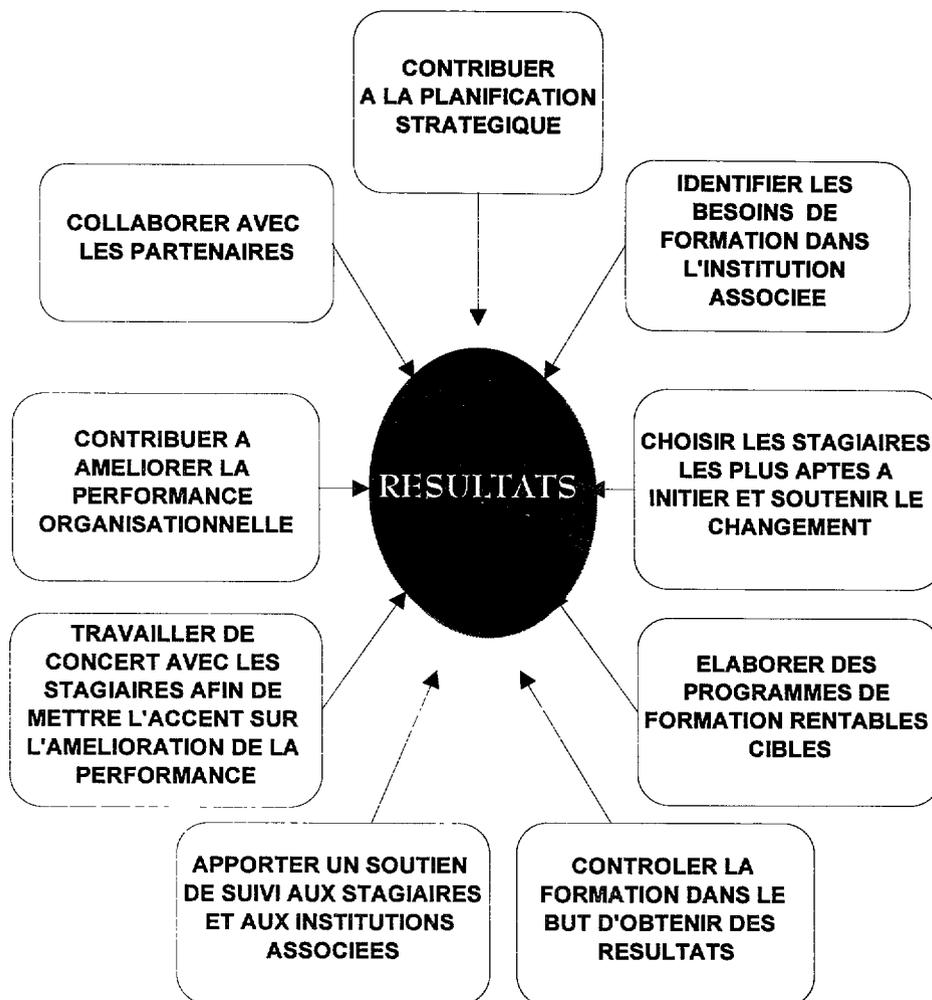
HRDA a aussi élaboré des sous-guides ayant trait à certaines des meilleures méthodes. Les sous-guides ont été écrits pour donner de plus grands détails, illustrer des points essentiels,

AGENCE AMERICAINE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL (USAID)
HRDA PROJECT (698-0463)

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
- Suivre la formation quant aux résultats

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.



LES MEILLEURES PRATIQUES DU HRDA
Pour une formation orientée vers des resultats

1. Contribuer à la planification stratégique

Pourquoi ?

Ouvrir une perspective en matière de ressource humaine à chaque étape d'analyse et de prise de décisions de la planification permet de s'assurer que: la formation sert d'outil stratégique dans la réalisation des objectifs de l'USAID et ses partenaires; que l'exécution de la formation est orientée vers des résultats; et qu'elle a une base plus significative pour le contrôle de la performance.

Comment ?

- Faire partie des principales équipes de conception.
 - Identifier les équipes qui auraient besoin ou pourraient bénéficier des connaissances techniques d'un groupe de personnes ressources ou d'un spécialiste de la formation.
 - Négocier pour faire partie de ces équipes avec le chef d'équipe ou les autres collègues.
 - Se préparer à être un membre effectif d'une équipe.
 - Se familiariser avec les concepts et procédures de redynamisation.
 - Rassembler des connaissances en examinant les documents importants et en parlant aux principaux acteurs de l'USAID, des organisations homologues, des éventuelles institutions associées et des autres organismes internationaux.
 - Développer ou améliorer les compétences en matière d'analyse des problèmes, de pensée critique, de travail d'équipe, de négociation et de prise de décisions.
 - Projeter d'apporter sa contribution et d'influer sur le processus de planification.
 - Ouvrir une seule perspective dans le travail d'équipe.
 - Encourager les équipes à tenir compte de l'importance des ressources humaines dans l'accomplissement des objectifs stratégiques et des résultats.
 - Servir de ressource dans les problèmes liés à la performance institutionnelle et au développement des ressources humaines.
 - Fournir des méthodes et des outils pour l'évaluation des contraintes des ressources humaines.
-

RÉFÉRENCES ADS chapitre 253

- ▶ 253.3.1 Les équipes chargées des objectifs stratégiques doivent faire en sorte que les besoins en développement des ressources humaines soient convenablement conçus comme des volets à part entière des activités de la mission et qu'ils soient gérés avec compétence. Elles identifient les objectifs de l'impact de développement de la formation et planifient leur réalisation.
-
-

2. Collaborer avec les partenaires

Pourquoi ?

Les opérations de redynamisation au sein de l'USAID requièrent une approche participative avec les partenaires impliqués et qui soutiennent les activités et les programmes de développement de l'USAID. Les résultats intermédiaires que l'on souhaite obtenir de la formation ne peuvent être atteints que si les partenaires collaborent pour améliorer la performance institutionnelle et celle des stagiaires.

Comment ?

- Utiliser les compétences en matière de planification stratégique, d'évaluation des besoins, de développement institutionnel et de facilitation ainsi que l'expertise en planification et gestion de la formation afin de développer et de renforcer la collaboration.
 - Pour chaque session de formation proposée, identifier les partenaires qui font partie de la logistique déployée pour atteindre des résultats.
 - Identifier le client au sein de chaque groupe partenaire. Les clients internes (tels que le personnel de la mission de l'USAID) et les clients externes (au sein des institutions impliquées, les institutions de formation ou les groupes d'intérêts spéciaux) seront ceux qui se seront investis dans l'accomplissement de changements de performance institutionnelle spécifiques ainsi que l'autorité de prise de décisions qui influe sur l'accomplissement de la formation prévue.
 - Etablir des relations de travail avec des clients, organiser des rencontres en vue de discuter les besoins et les moyens de formation et de conclure un Accord de Partenariat en matière de formation.
 - Travailler pendant toute la formation à maintenir l'engagement et le soutien du client et documenter les changements post-formation sur le lieu de travail.
-

RÉFÉRENCES - ADS chapitre 253

- ▶ 253.2 La formation est basée sur un accord formel entre les partenaires et les clients reflétant leurs intérêts et responsabilités mutuels.
 - ▶ 253.5.IF Au nombre des partenaires peuvent figurer la mission en question, l'employeur du participant, l'agence de placement, les formateurs et autres.
 - ▶ 253.5.IF Des accords de formation entre partenaires permettent de mettre en oeuvre des objectifs d'impact de développement, un programme pour la réalisation de ces objectifs, un calendrier et des mesures pour obtenir des résultats. Ces accords peuvent inclure tous les stagiaires qui suivent un programme donné ou être spécifique à chacun d'entre eux.
-
-

3. Identifier les besoins en formation dans l'institution partenaire

Pourquoi ?

Un plan de formation ne peut se poursuivre sans l'identification des besoins en formation au sein des institutions partenaires. L'analyse des besoins en formation doit avoir lieu au sein de l'organisation ciblée pour bénéficier de la formation afin que l'on puisse s'attaquer aux faiblesses spécifiques de performance qui gênent la réalisation des résultats intermédiaires de l'USAID et ses partenaires.

Comment?

- Déterminer les résultats stratégiques qui peuvent être abordés par le développement des ressources humaines.
 - Evaluer la situation et déterminer les changements nécessaires pour atteindre les résultats souhaités en matière de connaissances, de compétences ou d'attitudes (CCA).
 - Déterminer les améliorations en matière de connaissances, de compétences ou d'attitudes que la formation peut apporter.
 - Déterminer si un choix de formation est un moyen rentable et efficace pour atteindre les résultats souhaités.
 - Impliquer les partenaires dans le processus d'évaluation : inclure l'USAID, les experts, le gouvernement hôte, la direction de l'institution partenaire, les superviseurs des groupes de travail, les stagiaires potentiels et les utilisateurs des produits et services.
 - Entreprendre des évaluations de besoins pour chaque institution, groupe et individu ciblés.
 - Dispenser une formation là où il ya les plus grandes chances d'améliorer la capacité d'une institution ou la possibilité pour un groupe d'apporter sa contribution aux objectifs stratégiques.
-

RÉFÉRENCES : ADS chapitre 253

- ▶ 253.5.li La mission assignera les fonctions suivantes: effectuer les évaluations adéquates des besoins en formation.
-
-

4. Contribuer à améliorer la performance organisationnelle

Pourquoi ?

Dans de nombreux cas, les Moyens déployés pour atteindre des resultats sont conçus pour améliorer la capacité et la performance des institutions.

Comment ?

- Identifier et travailler avec les clients dans l'institution partenaire.
 - Exiger des institutions partenaires ou des groupes qu'ils :
 - Prouvent leur engagement à améliorer la performance et qu'ils aient une liste de leurs réalisations.
 - Aient les ressources nécessaires à l'utilisation des nouvelles compétences et connaissances des stagiaires à leur retour.
 - Garantissent l'implication des dirigeants et des superviseurs lorsqu'il s'agira d'identifier les stagiaires, d'établir des objectifs de formation, de préparer les stagiaires à l'expérience à leur retour, de programmer le suivi et de contrôler les résultats.
 - Procèdent à une gestion adéquate en l'absence des employés partis en formation.
 - Démonstrent leur volonté de servir d'exemple aux autres institutions sur la façon d'amener la formation à soutenir le developpement d' une institution à se développer.
 - Travaillent avec les superviseurs et les gestionnaires pour clarifier la façon dont la formation va profiter à leur personnel, améliorer la performance et soutenir les objectifs du département.
 - Etablissent, en coordination avec le partenaire, des données de base de la performance actuelle afin de permettre un contrôle fiable des résultats de la formation en cas de besoin.
 - Formalisent l'appui à la gestion et specifient leurs responsabilités dans l'Accord de Partenariat pour la formation ainsi que les Accords de Formation pour chaque programme de formation prévu.
-

RÉFÉRENCES : ADS chapitre 253

- ▶ 253.2.2 La formation est basée sur un Accord formel de Formation entre les partenaires et les clients reflétant leurs intérêts et responsabilités mutuels.
-
-

5. Sélectionner les stagiaires les plus aptes à initier et soutenir le changement

Pourquoi ?

Une procédure rigoureuse devrait être appliquée au moment de sélectionner les stagiaires, tout comme au moment du ciblage stratégique des institutions. La procédure devrait permettre d'avoir des candidats capables d'améliorer la performance de l'institution partenaire apportant ainsi leur contribution à la réalisation des objectifs de l'USAID et ses partenaires.

Comment ?

- Impliquer les partenaires et les anciens stagiaires dans la prise des décisions relatives aux critères et méthodes de recrutement et de sélection.
 - Faire face au problème de sexe et le cas échéant à d'autres facteurs (tels que le souci d'une bonne répartition géographique des bénéficiaires de la formation) au moment du recrutement et de la sélection des candidats.
 - Exiger des critères de sélection écrits et une commission de sélection pour chaque activité de formation proposée.
 - S'assurer que dans l'organisation, les stagiaires sont ceux qui sont les plus à même de:
 - apprendre et utiliser ce qu'ils ont appris dans leur travail
 - avoir la plus grande influence sur le changement structurel
 - avoir les compétences et la motivation pour partager leurs connaissances avec les autres.
 - Officialiser les responsabilités des stagiaires avant, pendant et après la formation dans un contrat de formation à signer par les stagiaires et leurs employeurs.
-

RÉFÉRENCES : ADS chapitre 253

- ▶ 254.4.12 Contrat de formation: un accord entre les partenaires d'une activité de formation (comprenant normalement la mission, les participants, l'employeur, toute autre institution intéressée du pays hôte, l'institution de placement et de formation) qui comprend un accord mutuel sur l'ensemble des objectifs d'impact de développement, un plan de formation pour atteindre ces objectifs, un calendrier et un ensemble de mesures pour obtenir des résultats.
 - ▶ 253.5.2F Les missions ou les bureaux centraux chercheront à obtenir le chiffre d'au moins 50% de femmes dans la répartition annuelle par sexe des nouveaux stagiaires.
-
-

6. Travailler de concert avec les stagiaires afin de mettre l'accent sur l'amélioration de la performance

Pourquoi ?

C'est lorsque les stagiaires comprennent et mettent l'accent sur l'objectif de la formation, qu'ils sont plus en mesure d'aider leur institution à réaliser les changements de performance qui contribuent à atteindre les objectifs stratégiques de l'USAID et ses partenaires.

Comment ?

- Inclure les représentants des groupes de stagiaires lors des évaluations de besoins afin de déterminer les défauts de compétences et les lacunes.
 - Clarifier les objectifs de formation et les responsabilités des stagiaires dans un contrat de formation écrit.
 - Fournir, avant la formation, des informations suscitant des attentes réalistes sur les aspects techniques, sociaux, financiers et culturels du programme.
 - Développer des stratégies visant à assurer un contrôle approfondi de la formation de longue durée, en veillant bien à ce que les stagiaires et leurs superviseurs aient présent à l'esprit les résultats escomptés de l'investissement dans la formation.
 - Exiger des stagiaires qu'ils mettent au point des plans d'action pour améliorer la performance post-formation.
 - Travailler avec les stagiaires et leurs superviseurs pour développer les systèmes de contrôle de performance afin d'évaluer l'application après la formation des nouvelles connaissances, compétences et attitudes.
-

RÉFÉRENCES : ADS chapitre 253

- ▶ 253.5.2 La formation élaborée et exécutée par l'Agence doit être structurée, gérée, contrôlée et évaluée pour le plus grand impact de développement de la part des stagiaires de retour de formation, la durabilité de leurs efforts, et la rentabilité maximale de leur formation.
-
-

7. Elaborer des programmes de formation rentables et ciblés

Pourquoi ?

Pour améliorer la performance institutionnelle et contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'USAID et ses partenaires, l'élaboration des activités de formation et leur transmission doivent être effectuées en fonction des besoins, être conjointement planifiées et orientées vers une application concrète.

Comment ?

- Choisir des volets de formation (y compris les activités de pré-formation, de formation et de post formation) appropriés aux besoins des stagiaires et des institutions, aux résultats souhaités, et à l'environnement du lieu de travail.
 - S'assurer que les stagiaires comprennent la raison et les objectifs du programme de formation. Leur faire identifier les avantages aussi bien personnels que du lieu de travail, tirés de la formation proposée.
 - Chercher et analyser l'information relative aux choix de formation au plan régional et aux USA. Analyser d'abord les capacités locales de formation ensuite sur le plan régional et enfin au niveau des USA.
 - Impliquer les institutions de formation locales dans la planification, la réalisation et l'exécution de la formation afin de réduire le coût global et rehausser la capacité locale en vue de solutions durables aux besoins de formation en cours.
 - Utiliser une approche "d'expérience d'apprentissage total" dans l'élaboration de la formation et améliorer la formation technique avec des éléments complémentaires pour promouvoir le leadership ou accroître la sensibilité aux autres domaines d'intérêt de l'USAID, tels que la gestion des ressources naturelles ou la croissance des institutions démocratiques.
-

RÉFÉRENCES : ADS chapitre 253

- ▶ 253.5.1g Toute formation doit intégrer trois composantes: 1)la préparation,l'orientation avant le départ et la fixation de l'objectif 2) l'événement formation, et 3) le suivi des activités. Pour chaque activité de formation ou programme, il faut développer un volet contrôle-évaluation et l'appliquer régulièrement pour évaluer la performance des stagiaires et l'impact de la formation sur les résultats définitifs.
 - ▶ 253.51b Même si le coût de la formation n'est pas une variable déterminante dans l'élaboration de la formation et le choix du site, c'est un élément assez important pour être pris en compte dans tous les cas.
-
-

8. Apporter un soutien de suivi aux stagiaires et aux institutions partenaires

Pourquoi ?

Les activités de suivi destinées à renforcer les connaissances et les compétences nouvellement acquises et à encourager l'amélioration de la performance vont accroître le transfert de connaissances vers l'institution.

Comment?

- Déterminer les équipes de planification de l'USAID et les autres partenaires, les types et le montant des activités susceptibles de contribuer au transfert de connaissances et donc au budget.
 - S'assurer que les activités de suivi renforcent l'application des nouvelles compétences et contribuent à créer un environnement favorable au transfert de connaissances. Les facteurs qui contribuent à la création d'un tel environnement sont:
 - le soutien de la direction pour l'application des nouvelles compétences,
 - fournir des modèles d'émulation sur le lieu de travail pour des pratiques et des comportements nouveaux,
 - des sessions de recyclage et de résolution des problèmes liés aux nouvelles compétences,
 - développer des relations de parrainage entre les dirigeants et les stagiaires,
 - offrir aux stagiaires l'occasion d'exercer leurs nouvelles compétences,
 - Identifier des organisations locales (telles que les associations professionnelles ou d'anciens élèves) pour aider à exécuter les activités de suivi.
 - Maintenir l'engagement des partenaires à réaliser les objectifs de formation en investissant les ressources appropriées dans le suivi.
 - Soutenir une multitude d'activités de valorisation professionnelle et de suivi telles que les sessions de recyclage, le parrainage organisé par paires, la création d'un réseau et le développement du leadership.
-

RÉFÉRENCES : ADS chapitre 253

- ▶ 253.5 li (4) Le soutien au programme post-formation se traduit de la façon suivante :
 - S'assurer que les programmes de suivi appropriés mis en place pour les participants de retour de formation sont conformes aux objectifs stratégiques.
 - Faciliter la réinsertion des participants de retour de formation dans les activités des équipes d'objectifs stratégiques.
 - Entretenir et mettre à jour les fichiers du programme de formation des participants.
-
-

9. Contrôler la formation dans le but d'obtenir des résultats.

Pourquoi ?

Le contrôle de la formation permet à l'USAID et ses partenaires d'évaluer les changements de performance faits par les stagiaires et les organisations et de déterminer si ces changements contribuent à atteindre des résultats stratégiques. Les leçons tirées du contrôle peuvent être utilisées pour améliorer la formation et constituer une documentation sur les progrès de l'USAID.

Comment ?

- Rencontrer les partenaires pour examiner l'information qu'ils souhaitent obtenir de l'opération de contrôle.
 - Examiner le plan des résultats à atteindre et le plan de moyens à déployer pour atteindre ces résultats afin de voir quel rôle on veut faire jouer à la formation.
 - Clarifier les liens entre la formation et les résultats intermédiaires escomptés.
 - Identifier les indicateurs de performance afin de mesurer les résultats de la formation aux différents stades de son cycle.
 - Développer une approche de contrôle qui inclue la collecte de données, leur stockage, leur extraction, leur analyse et leur compte-rendu.
 - Contrôler les résultats de la formation comme une activité régulière et quotidienne concurremment avec les autres activités prioritaires.
 - Utiliser l'information tirée du contrôle pour améliorer la gestion, la qualité de la formation et les résultats obtenus.
 - Prendre des dispositions pour une évaluation plus structurée si l'information fournie par le contrôle est insuffisante pour les besoins des partenaires ou de l'USAID.
-

RÉFÉRENCES : ADS chapitre 253

- ▶ 253.5.id Les résultats des programmes de formation financés par l'USAID doivent être définis, suivis, analysés et rapportés comme élément d'évaluation de la performance, et du plan de rapport de la cellule d'exécution.
 - ▶ 253.5.ig Pour chaque activité de formation ou programme, une composante contrôle-évaluation doit être développée et régulièrement appliquée pour évaluer la performance des stagiaires et l'impact de la formation sur l'accomplissement de résultats.
-
-