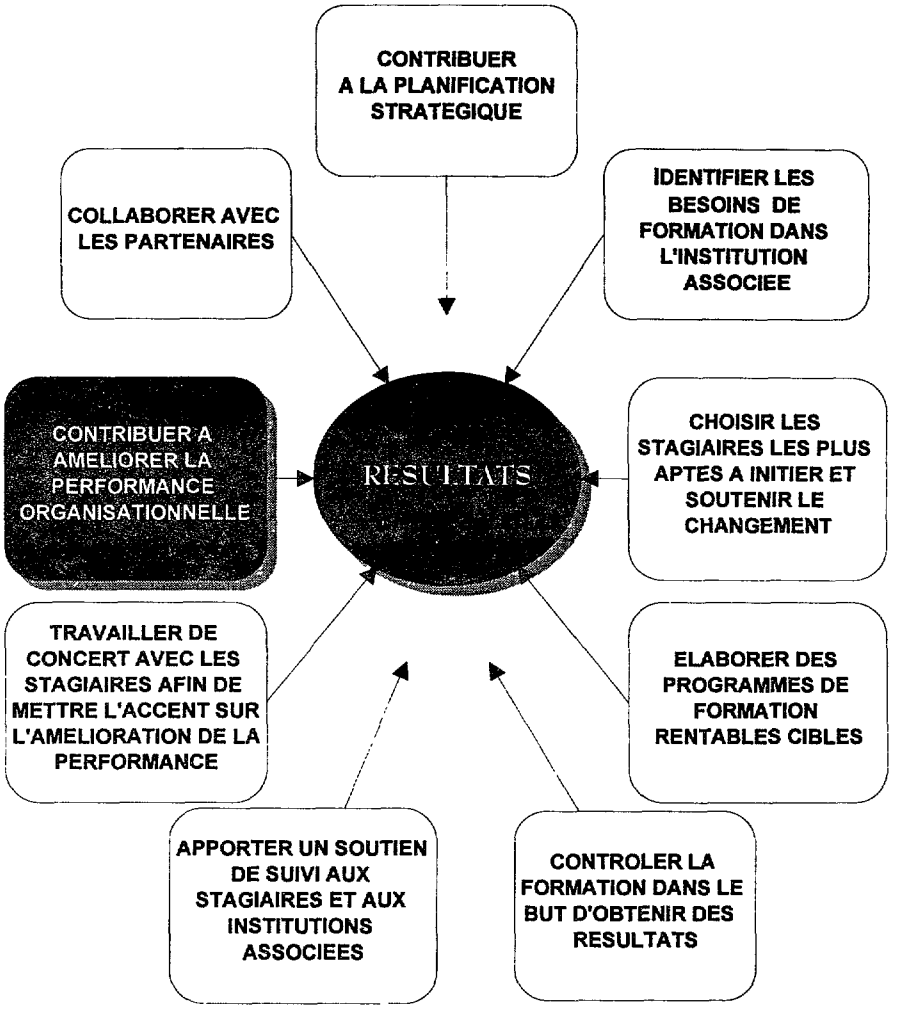
PN-ABZ-672

BEST PRACTICES SERIES

CONTRIBUER A L'AMELIORATION DES PRESTATIONS DES ORGANISATIONS



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

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 (Results Framework), 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

B

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 met 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'USAIDet 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
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.

CONTRIBUER A L'AMELIORATION DES PRESTATIONS DES ORGANISATIONS

INTRODUCTION

"Contribuer aux progrès de la prestation de l'organisation" est l'un des manuels pratiques permettant de suivre le Guide des Meilleures Méthodes, carte routière permettant d'arriver à l'excellence en matière de développement de la capacité humaine.

Ce sous-guide est destiné aux services de l'USAID, partenaires et sous-traitants qui planifient des activités de développement pour les équipes travaillant à l'objectif stratégique ou à l'ensemble des résultats, allouent des ressources à la formation et suivent les progrès des prestations. Ceci n'est pas un document destiné uniquement aux responsables de la formation.

L'objectif du Sous-guide est de démontrer comment les ressources de la formation peuvent contribuer à des changements dans la prestation de l'organisation, changements qui contribuent à réaliser les objectifs stratégiques de la mission. Il répond aux questions les plus appropriées et les plus couramment posées au sujet de l'incidence de la formation sur l'organisation.

De quoi se compose une organisation?
Pourquoi concentrer la formation sur l'organisation?
Quels sont les problèmes des prestations?
De quoi est fait l'environnement approprié?
Quelles sont les stratégies que nous devrions suivre?

Ce sous-guide s'apparente de près aux autres Meilleures Méthodes. Alors que les Meilleures Méthodes ne sont pas présentées strictement en séquence, ce manuel offre des directives pour les activités qui commencent quand l'évaluation du besoin a établi que la formation est une réponse appropriée à un problème de développement.

Contenu:

Organisations et institutions

Prestation organisationnelle

Environnement approprié

Personnes concernées au sein de l'organisation

Clients

Besoins organisationnels

Indicateurs de prestations, base initiale, et cibles

Accords de formation

Observation du Succès

Liste pour vérification

INFORMATIONS GENERALES

Qu'est-ce qu'une organisation?

Dans le cadre de ce guide, une organisation est une structure officielle de travail qui comporte plus de deux personnes et à laquelle sont attribués des résultats mesurables.

Une organisation est une unité de travail responsable de résultats spécifiques

Vous ne devriez pas penser qu'une organisation n'est qu'un département ministériel ou une grande entreprise. Ce pourrait être aussi une petite entreprise, une organisation à but non lucratif, un département ou même une simple unité à l'intérieur d'une division. Le bureau service-clientèle d'une société industrielle, la section comptable d'une branche d'une université ou le bureau de passation de marchés d'un ministère de la Santé sont aussi considérés comme des "organisations" si ce sont des entités reconnaissables ayant des résultats qui contribuent à un tout plus grand.

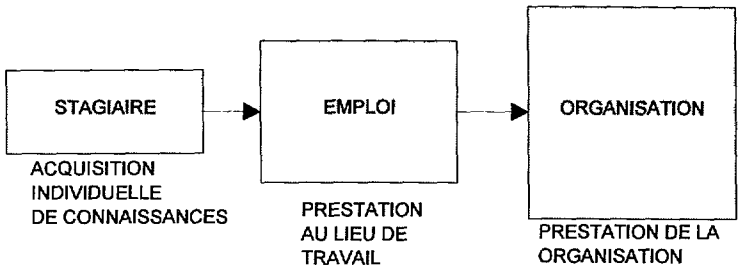
Une institution peut abriter une ou plusieurs organisations internes

Les équipes des objectifs stratégiques identifieront les institutions qui serviront de partenaires. Ces institutions, ou leurs sous-groupes, peuvent constituer des organisations qui sont le centre d'activités de formation discrètes. Dans l'exemple ci-dessous, que nous allons suivre le long de ce sous-guide, le Bureau du Commerce Extérieur est une organisation faisant partie d'une plus grande institution.

Un des objectifs stratégiques de la Mission est d'augmenter les revenus de l'exportation de produits traditionnels. Dans son cadre des résultats, l'équipe SO a identifié le Ministère du Commerce comme étant une institution partenaire. Une équipe d'évaluation a trouvé qu'à l'intérieur du Ministère, le Bureau du Commerce Extérieur détient le portefeuille de la promotion des exportations. Le Bureau du Commerce Extérieur comprend douze employés, dont sept sont des spécialistes, et le Directeur répond devant le Ministre.

Pourquoi devrions-nous nous concentrer sur les organisations?

La formation crée graduellement une valeur pour les bénéficiaires et tout d'abord pour les participants individuels. La continuité de l'accroissement de la valeur de la formation est décrite dans le tableau ci-dessous.



La formation apporte une grande valeur au niveau de l'organisation

Le tableau est basé sur un modèle bien connu qui propose que la formation a sa première incidence sur les connaissances, compétences et attitudes des participants individuels. Quand les participants appliquent leurs nouvelles connaissances à leur emploi, l'effet de la formation atteint le lieu de travail et sa valeur augmente (Brinkerhoff, p.6). Si les améliorations au lieu de travail à leur tour améliorent la prestation de l'organisation, alors la valeur de la formation aura augmenté proportionnellement.

Nous nous concentrons sur l'organisation pour obtenir la plus grande valeur possible de l'investissement fait dans la formation

Pour l'USAID, la formation est un outil servant à obtenir des résultats. Dans le passé, l'USAID évaluait la formation, comme d'autres formes d'aide, d'après le nombre de ses activités et de ses résultats. Les indicateurs de l'incidence se concentraient habituellement sur le stagiaire seul et ignoraient en général les mesures de la prestation.

La formation en vue des résultats signifie changements mesurables dans les prestations

La formation en vue des résultats est autre chose. Quand nous assurons une formation en vue des résultats, nous comptons sur des changements qui nous aideront à atteindre nos objectifs stratégiques. Ces changements sont appelés Résultats Intermédiaires dans le Cadre des Résultats; ils demandent souvent des changements dans les prestations de l'organisation. Les changements doivent être observables et mesurables.

Nous projetons de contribuer aux prestations des organisations parce que c'est largement à travers les organisations que l'USAID réalise des résultats.

Que sont les problèmes des prestations des organisations?

Nous définissons un problème de prestation de l'organisation comme une brèche entre ce qui se passe en fait et ce qui devrait se passer. Toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, peuvent mesurer leurs prestations en termes de productivité, efficience, ou qualité des services. Par exemple, les sociétés privées se servent souvent de la rentabilité comme indicateur de la prestation. Ici, vous feriez l'analyse du probléme organisationnel en comparant les bénéfices obtenus aux bénéfices escomptés.

Une brèche dans la prestation est la différence entre les résultats actuels et les résultats désirés.

Quand une équipe de planification de l'USAID vise une organisation vue de la formation, c'est habituellement parce que cette organisation a un problème de prestation qui fait obstruction à la réalisation d'un objectif stratégique. Quand la source du problème est liée aux connaissances, compétences et attitudes, la formation peut régler ce problème en fermant ou en réduisant les brèches de la prestation. Dans l'exemple ci-dessous,l'équipe a identifié le Bureau du Commerce Extérieur parce que ses résultats ne correspondent pas aux attentes.

La formation peut résoudre les problèmes des prestations ayant trait aux connaissances, compétences et attitudes des travailleurs et des gestionnaires.

Au cours de la planification de son service-clientèle, l'équipe SO a découvert qu'un des obstacles à l'augmentation des exportations est le manque d'informations analysées et à jour mises à la disposition des exportateurs. Le Bureau du Commerce Extérieur est tenu de fournir ces informations. Les évaluations montrent que le problème de ce Bureau tient au fait que son personnel n'a pas reçu une formation adéquate, bien qu'étant compétent par ailleurs. Le problème n'est pas un problème d'équipement ou d'autres ressources.

Le Bureau du Commerce Extérieur a une brèche dans ses prestations; il est possible d'y remédier par la formation. La formation devra avoir des objectifs de prestations aux niveaux individuels (stagiaires), des emplois et de l'organisation. Pour réaliser ces objectifs, il faudra le bon environnement

Qu'entend-on par le "bon environnement"?

Dans notre contexte, le "bon environnement" signifie des conditions de travail qui permettent aux personnes d'appliquer les connaissances, compétences ou attitudes acquises par la formation. Le "bon

Le "bon environnement" maintient la valeur de la formation pour l'organisation.

environnement" permet la croissance de la valeur de la formation. Vous ne devriez pas sous-estimer l'importance d'un bon environnement de travail pour vos stagiaires. Quand la formation fournit l'expérience des études, la formule du succès a été ainsi représentée:

Expérience des études X Environnement du Travail = Résultats

La formule est exprimée sous forme de multiplication plutôt qu'une addition pour indiquer qu'en l'absence d'un bon environnement de travail, les résultats seraient zéro pour l'organisation (Robinson, p.11).

Capital, matériel et personnel, par exemple, sont des facteurs qui affectent l'environnement du lieu de travail

Deux genres de facteurs affectent l'environnement de travail dans l'organisation: facteur physique et facteur humain. Quand nous examinons la question de bon environnement pour les stagiaires qui réintègrent le lieu de travail, nous devons savoir si la formation est une réaction suffisante au problème de la prestation. Une réaction suffisante est celle qui s'occupera du problème sans autres intrants. Si le Bureau du Commerce Extérieur n'était pas équipé de manière adéquate en ordinateurs, logiciels et imprimantes, par exemple, la formation serait nécessaire mais insuffisante pour fermer la brèche du rendement. Les facteurs physiques imposeraient des limitations. Si le Bureau manquait de personnel ayant une instruction adéquate, la formation du personnel en place ne saurait fermer la brèche. Les limitations humaines continueraient à exister.

Toutefois, même quand la formation est une réponse suffisante à un problème de rendement, le bon environnement dépendra de la réceptivité de l'organisation quant au programme de formation. Comme l'indique notre exemple qui continue, les attitudes et attentes des directeurs, gestionnaires et collègues sont des facteurs déterminants pour donner lieu à la réceptivité.

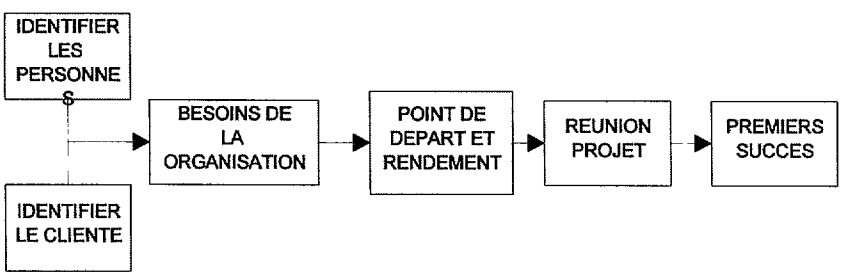
Tout le personnel du Bureau du Commerce Extérieur rend compte au Directeur. Le personnel n'a pas été encouragé à travailler en équipe, et considère la formation comme une opportunité individuelle. Le Directeur peut avoir une influence sur la façon dont le personnel voit la formation, mais il fait rapport au Ministre dont on ne connaît pas encore la position sur le programme. Seul le Ministre peut approuver le programme.

La collaboration prépare l'environnement approprié

Pour vous assurer que la formation contribue au rendement de l'organisation il vous faudra travailler de manière stratégique avec l'organisation partenaire. Le reste de ce sous-guide traite des éléments d'une stratégie. Notre focalisation est sur l'approche de l'organisation. D'autres sous-guides traitent de la collaboration qui est en cours, ainsi que de la conception, de l'exécution et du contrôle de la formation qui contribueront à des améliorations dans le rendement de l'organisation. N'oubliez pas ceci: Il est souvent très simple de travailler efficacement avec une organisation. Pour des directeurs de formation expérimentés, bien des mesures et façons de procéder données ci-dessous sont déjà partie intégrante de vos méthodes habituelles.

STRATEGIES

Le tableau ci-dessous montre dans quel ordre devraient se faire les opérations de façon à optimaliser la contribution de la formation au rendement d'une organisation:



Voyons ce que nous voulons dire par ce tableau.

Comment identifions-nous les personnes concernées dans l'organisation?

Vous devrez chercher les personnes à l'intérieur de l'organisation qui ont des chances de gagner ou de perdre directement du fait du programme de formation. Il vous faudra les rencontrer, officiellement ou non, pour discuter de ce qu'elles pensent de la formation proposée. Cherchez à savoir si d'autres personnes se sentent menacées par cette idée ou en sont mécontentes. Cherchez à savoir quels seraient, à leur avis, les besoins de leur organisation.

Un membre de l'équipe SO connaissait certains membres du Bureau du Commerce Extérieur. Il les a rencontrés individuellement, au travail et en dehors du travail, pour discuter de la formation et des besoins du Bureau. Il a aussi pris rendez-vous pour en discuter avec le Directeur. Il a appris que le Ministre s'intéressait à cette formation mais qu'il n'y avait probablement personne en dehors du Bureau qui bénéficierait directement de la formation. Personne ne semblait menacé, mais un certain scepticisme a été exprimé.

Comment identifions-nous notre client?

Après avoir identifié les personnes concernées, vous devez trouver qui est le client de votre programme au sein de l'organisation-partenaire ou de l'institution qui l'entoure. Nous définissons notre client comme une personne ou un groupe de personnes qui doivent satisfaire aux deux critères suivants (Robinson,p.39):

Le Client peut arrêter le programme de formation ou le faire prolonger

- Le client doit avoir l'autorité organisationnelle voulue pour prendre la décision d'exécuter l'activité de formation. Si cette personne n'est pas satisfaite, elle pourra arrêter le projet.
- Le client doit être concerné et pouvoir prendre des décisions concernant l'exécution du projet.

Le client est le représentant du partenaire, et le garant de son succès

Dans des organisations assez grandes, le client peut être à un ou deux niveaux au-dessus des dirigeants directs des stagiaires. Si vous n'êtes pas certain des qualités du client, vous devez poser certaines questions: "Qui va vraiment prendre les décisions de faire démarrer la formation?" et "Qui devrait intervenir dans les décisions sur la formation pour assurer son succès?" et "Si quelque chose va mal, qui

pourrait corriger rapidement la situation?". Ce genre de questions vous fera arriver à la personne qui est habilitée à agir.

Après des réunions avec certaines personnes concernées dans l'organisation, l'équipe SO a appris que le Directeur du Bureau du Commerce Extérieur ne pourrait approuver la formation que si le Ministre lui-même donnait son accord. De plus, dans le cas où les choses n'iraient pas bien, le Directeur ne serait probablement pas en mesure de prendre des mesures correctives. Cependant, si le Ministre était intéressé, il ferait en sorte que l'on prenne soin de ces problèmes. L'équipe SO a demandé au Directeur d'organiser avec le Ministre une rencontre à laquelle ils assisteraient ensemble.

L'identification d'un client peut se faire en quelques instants de réflexion ou bien exiger une enquête. Quelle qu'en soit la difficulté, il faut la faire. En tant que représentant du partenaire, le client donnera la garantie de succès à l'effort de collaboration.

L'absence d'un véritable client est un signe avertisseur

Il n'y a pas toujours un véritable client dans tous les programmes de formation. L'inexistence d'un client cependant peut indiquer qu'il n'y a pas suffisamment d'appui ou de responsabilité relativement aux résultats de la formation. Une formation de haut impact—formation planifiée pour produire des résultats—n'avance pas bien s'il n'y a pas un véritable client et vous devrez examiner cette formation de nouveau sur le plan de son potentiel d'efficacité.

Vous devez établir des rapports de collaboration avec le client. Sans collaboration, la formation est souvent inefficace et généralement ineffective. Le sujet de la collaboration est traité en plus de détails dans le sous-guide "Collaborer avec les Partenaires."

Que devrions-nous savoir des besoins de l'organisation-partenaire?

Les organisations ont leurs propres besoins et buts

Les besoins de l'organisation-partenaire correspondent aux résultats intermédiaires que recherche l'USAID. Les équipes SO devraient aider les organisations-partenaires à comprendre les objectifs stratégiques de l'USAID, mais il est aussi important que l'équipe SO comprenne les besoins d'une organisation-partenaire. Les efforts que l'on fait pour arriver à cette compréhension mutuelle font partie du processus de consultation sur lequel l'USAID insiste pour toutes les

phases de la planification, de l'exécution et du contrôle. Revenons à notre exemple.

Au cours de sa réunion avec le Ministre, l'équipe a expliqué que l'USAID a pour objectif stratégique d'accroître les revenus provenant des exportations du pays, et qu'il faut comme résultat intermédiaire que les exportateurs aient plus grand accès à des renseignements utiles. Le Ministre a fait l'éloge du Directeur du Commerce Extérieur et a dit que, traditionnellement, une grande partie du travail du Ministère a été un travail de réaction et de règlementation. Dans l'esprit de modernisation, le Ministère devrait à la fois agir par anticipation et collaborer avec le secteur privé. La formation proposée pourrait donner au Bureau du Commerce Extérieur le moyen de prendre la tête pour moderniser son mandat au sein du Ministère.

La formation réussit mieux quand elle est liée à des besoins organisationnels

Le Ministre a exprimé qu'il y avait clairement un besoin organisationnel et qu'il comprenait comment la formation allait aider. C'était le moment propice. Les objectifs de l'USAID pourraient l'intéresser, mais ce qui est important pour lui ce sont ses propres objectifs. Chaque bon gestionnaire doit comprendre ce principe humain fondamental et doit chercher a savoir ce que le client perçoit comme étant ses besoins. Dans notre exemple, l'objectif de l'organisation est compatible avec l'objectif de l'USAID ou résultat intermédiaire.

En planifiant une formation en vue du rendement de l'organisation, vous devez comprendre les propres besoins de l'organisation et comment la formation aidera à leur faire face. "Dans les cas où il y a une vision claire et partagée qui lie la formation aux objectifs des affaires, la formation a des chances d'être efficace." (Robinson, p.79).

Ayant rencontré les "stakeholders", personnes concernées, identifié et parlé avec le client, vous avez réussi à lier la formation aux besoins et objectifs de l'organisation.

Comment établir les indicateurs de rendement, bases initiales et cibles?

Un indicateur est un concept de mesure qui vous permet de suivre les changements survenant dans le rendement. En formation, un

Un indicateur est une caractéristique utilisée pour mesurer les changements voulus

indicateur devrait s'exprimer en termes de prestation humaine. La question-clef dans la définition d'un indicateur est la suivante: "Qu'est-ce que les personnes -employés et dirigeants- doivent faire différemment pour que les changements désirés se produisent?"

Des discussions avec les "stakekholders" et le Ministère ont montré que le Bureau du Commerce Extérieur donnait environ deux fois par an aux exportateurs des renseignements non analysés et périmés. Le Bureau est convenu qu'avec une formation appropriée, il serait en mesure de donner des informations et des données appropriées sur les produits au moins une fois par mois dans un format qui serait utile aux exportateurs. Les renseignements dateraient de moins d'une semaine au moment de leur distribution.

Dans cet exemple, les employés doivent donner aux exportateurs des renseignements de meilleure qualité et de date récente. Par conséquent, les indicateurs de la prestation sont: "Qualité et date des renseignements". Vous devrez travailler avec votre partenaire pour mettre au point ces indicateurs afin qu'ils soient objectifs, directs et valables. Avec des indicateurs mis au point, vous pouvez établir une ligne de base et des cibles qui vous permettront de suivre les progrès.

La ligne de base initiale est la prestation avant la formation

La ligne de base décrit—selon l'indicateur choisi—le niveau de la prestation avant le commencement de la formation. La ligne de base initiale dans l'exemple est: "information non-analysée, périmée, distribuée seulement deux fois par an". Selon la complexité du sujet, il peut ne pas être nécessaire d'établir des données de base plus spécifiques.

Une cible est la prestation attendue après la formation

La cible de prestation représente le niveau désiré de la prestation ou le résultat voulu de la formation. Dans cet exemple, le Bureau du Commerce Extérieur peut vouloir avoir des cibles de prestation comme "information produite dans un format convenant au client", ou bien "information distribuée une fois par trimestre".

Nous n'avons parlé que des indicateurs, base initiale et cibles au niveau de la prestation de l'organisation. Les indicateurs individuels de prestation devraient figurer dans le plan de la formation. Maintenant que vous avez fait la connaissance des "personnes concernées" et que vous avez identifié le client et établi au moins des

indicateurs rudimentaires, la base initiale et les cibles, il faut confirmer l'agrément de toutes les personnes concernées, dans une réunion du projet, groupant toutes les personnes concernées.

Comment organiser une réunion du projet?

Une réunion du projet confirme les objectifs visés et garantie la collaboration

Vos réunions avec personnes concernées et clients ont été officielles ou non, et ont été largement informatives. Maintenant vous allez réunir le client, les stagiaires, leurs dirigeants et le client, ainsi qu'au moins un des membres de l'équipe SO. L'objet de cette réunion sera de préparer le terrain pour un accord officiel de formation. Il vous faudra:

- Confirmer l'accord mutuel des objectifs de l'USAID et du partenaire
- Obtenir l'accord sur les indicateurs de prestation, la ligne de base et les cibles
- Assurer la collaboration pour un environnement approprié
- Etablir un calendrier des évènements et des responsabilités

A la fin de la réunion, vous devrez résumer les accords auxquels vous serez parvenus. Ensuite vous devrez préparer les documents et les personnes principales concernées devraient signer. (Pour une liste des points à vérifier en vue d'un accord de formation, voir le sous-guide "Collaborer avec les Personnes Concernées").

L'équipe SO a tenu une réunion dans la salle de conférences du Ministère du Commerce. Etaient présents: le Directeur du Commerce Extérieur, trois de ses collaborateurs, un représentant de l'Association des Exportateurs, et deux membres de l'équipe SO. Le membre de l'équipe SO responsable du programme a brièvement décrit l'intérêt de la Mission dans cette activité et a dit que cet intérêt s'alignait avec le but de modernisation du Ministère. Il a alors décrit la prestation actuelle et ce qui était attendu de la formation. Une discussion générale suivit au sujet des diverses responsabilités et une date a été proposée pour le début de la formation.

Si la réunion a réussie, le Ministère se sentira maître du programme. Un Accord de Partenaires pour Formation indiquera que c'est le

moment de concevoir un programme de formation qui serve les intérêts de toutes les "personnes concernées".

Que pouvons-nous faire une fois que la formation a commencé?

Les premiers succès intensifient la collaboration

Cherchez les éléments de succès dans la formation pour encourager les stagiaires et le client. Selon la longueur et la portée de la formation même, un succès peut ne pas être possible avant la fin du programme. N'oubliez pas la continuité de la valeur: la formation a une incidence sur la personne, l'emploi et l'organisation. Il vous faudra faire rapport des succès, ou de l'incidence positive, à chacun de ces niveaux.

La formation pour le Bureau du Commerce Extérieur incluait tout le personnel professionnel et le Directeur. La formation a duré deux semaines. Au bout d'une semaine, la plupart des stagiaires pouvaient faire la démonstration de leurs nouvelles compétences en analyse et présentation de données. Trois semaines après leur retour à leur poste, tous les stagiaires appliquaient les compétences acquises. Au bout de six semaines, le Bureau a envoyé aux exportateurs des données commerciales à jour et analysées. Un imprimé de "feedback" était inclus dans l'envoi, pour avoir les commentaires des exportateurs.

Dans notre exemple, nous trouvons trois succès, Chacun de ces succès pourrait faire l'objet d'attention dans une causerie, un rapport, un Mémo ou un article de presse. Rien ne réussit aussi bien que le succès.

Suivez conjointement les progrès et faites rapport sur la prestation

La seconde chose que vous pourriez faire pour mettre en valeur la contribution de la formation à la prestation de l'organisation est de suivre conjointement la formation. Trouver un succés fait partie d'un processus en collaboration. Vous devrez suivre les changements dans la prestation des stagiaires et de l'organisation.Faites un rapport sur les changements survenant dans la prestation, non seulement sur le nombre des stagiaires et les niveaux de satisfaction. Vous devrez informer régulièrement toutes les personnes concernées des progrès, en insistant sur les améliorations de la prestation de l'organisation.

RESUME

Ce sous-guide s'est concentré sur les façons d'assurer que la formation contribue à l'amélioration de la prestation des organisations dans des domaines d'intérêt stratégique pour l'USAID. En revoyant de temps en temps ce sous-guide et les autres "Meilleures Méthodes" qui se trouvent dans les guides de HRDA, vous contribuerez à faire en sorte que la formation soit un outil puissant.

LISTE DE VERIFICATION

- ❑ Assurez-vous que vous travaillez avec une organisation légitime et identifiez le mandat de l'organisation.
- ❑ Comprenez le problème de la prestation de l'organisation lié à l'objectif stratégique de la Mission.
- ❑ Rencontrez, officiellement ou non, les personnes concernées de l'organisation pour comprendre leurs préoccuptions.
- ❑ Identifiez et rencontrez le client ou le groupe de clients pour comprendre les besoins et objectifs de leur organisation et déterminer quelle formation conviendrait le mieux au contexte.
- ❑ Etablissez les indicateurs de prestation, et déterminez ensuite la base initiale et établissez les cibles.
- ❑ Rencontrez toutes les "personnes concernées" pour confirmer les ententes mutuelles et signez ensemble un accord officiel de formation.
- ❑ Veillez à voir les premiers succès.
- ❑ Suivez le progrès en collaboration et faites rapport des améliorations des prestations.

REFERENCES

Bader, G., et A. Bloom. *Making Your Training Results Last*. Irvine, CA:Richard Chang Associates, 1994.

Chang, Richard. *Creating High-Impact Training*. Irvine, CA:Richard Chang Associates, 1994.

Bhote, Keki. *Next Operation as Customer*. New York:AMA Publishers, 1991.

Biech, Elaine. *TQM for Training*. New York:McGraw-Hill, 1994.

Brinkerhoff, R.O. *Achieving Results from Training: How to Evaluate Human Resources Development to Strengthen Programs and Increase Impact*. New York: Jossey-Bass Publishers, 1987.

Brinkerhoff, R.O., et S.J. Gill. *The Learning Alliance: Systems Thinking in Human Resources Development.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

Gillies, John. *Training for Development: Review of Experience*. Washington:USAID, 1992.

Kirkpatrick, Donald. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco:Berret-Koehler, 1994.

Mitchell, Gary. *The Trainer's Handbook*. New York:AMACOM, 1987.

Robinson, D.G., et J.C. Robinson. *Training for Impact: How to Link Training to Business Needs and Measure the Results*. New York: Jossey-Bass Publishers, 1989.

USAID. *Making a Difference for Development*. Washington:USAID, 1994.

Zimmerman, Mary Ann. *Institutional Assessment Methodology*. Arlington, VA: Labat-Anderson, Inc., 1991.