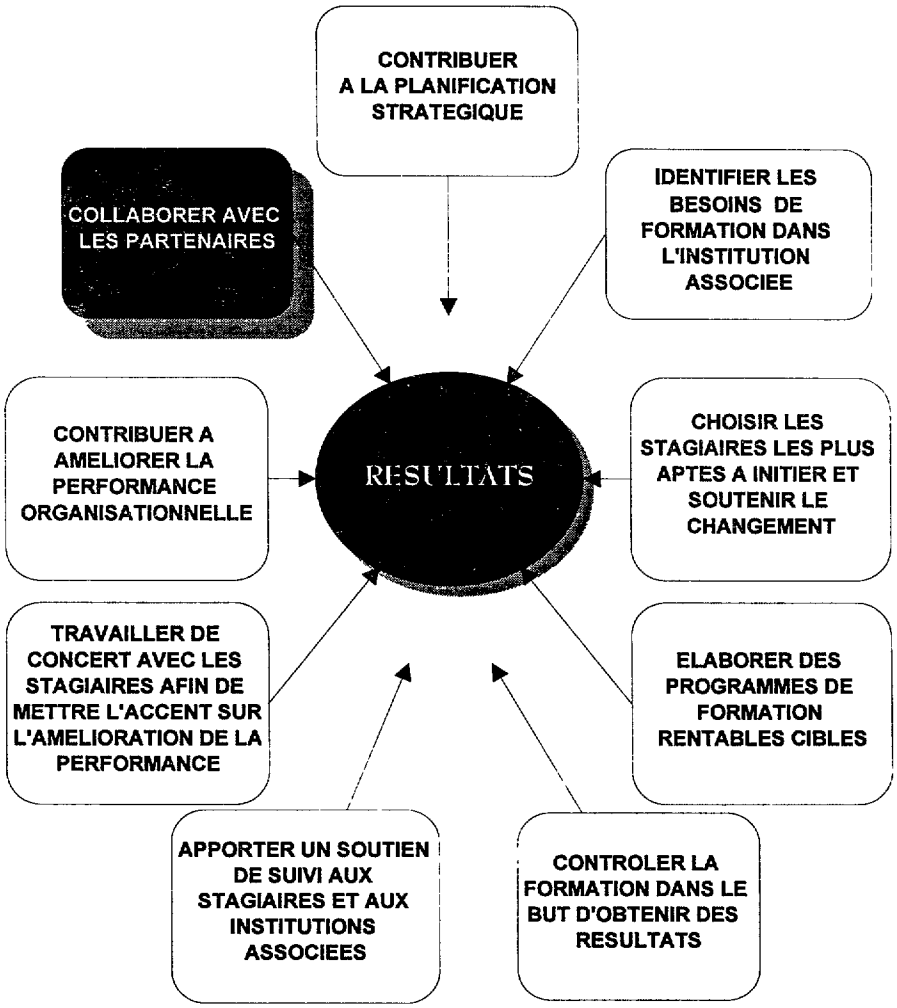
PN-ABZ-674

BEST PRACTICES SERIES

92-137

COLLABORER AVEC LES PARTENAIRES



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 á la Formation

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

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

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

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

La formation doit être intégrée aux autres activités dans un Ensemble de Résultats. Les évaluations de la formation nous ont enseigné que la formation, en elle-même, n'obtient probablement pas de résultats au-delà du niveau individuel. Cependant, quand vous combinez stratégiquement le moment et la substance de la formation avec les autres activités de l'USAID, vous aurez beaucoup plus de chances d'arriver à des niveaux plus élevés dans vos résultats.

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

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

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

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

D'une approche traditionnelle	➡	A une nouvelle approche
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

D

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.

INTRODUCTION

Collaborer avec les Stakeholders est l'une des séries des sous-guides pratiques qui permettent de suivre le *Guide des Meilleures Méthodes* de HRDA, carte routière par excellence pour le développement des capacités humaines.

Le sous-guide vous sera utile, que vous agissiez seul ou comme membre d'une équipe, si vous vous occupez de planification, gestion, ou exécution d'opérations de l'USAID en investissements dans la formation et développement des ressources humaines.

En votre qualité d'expert en formation ou d'administrateur de la formation, vous travaillez en association avec des clients dans des groupes de "stakeholders", comme des institutions gouvernementales, entreprises, groupes d'intérêts spéciaux, l'USAID, et d'autres donateurs. L'objet de ce sous-guide est de vous aider à obtenir des résultats par une collaboration plus efficace avec vos partenaires.

Vous pouvez bénéficier des stratégies tracées ici pour la planification, l'exécution et le contrôle de la formation. Du fait que les avantages d'un travail en collaboration coïncident avec l'esprit d'association, service à la clientèle, et responsabilité quant aux résultats, pierre angulaire des efforts de reconstruction de l'USAID, ces stratégies s'appliquent aussi à d'autres opérations de développement en dehors de la formation. Les rapports de collaboration font promouvoir:

- Diagnostic plus précis des besoins
- Plus grande probabilité que les plans de formation seront liés à des besoins spécifiques
- Plus grande probabilité que la direction donne son appui aux avantages tirés de la formation
- Responsabilité partagée en ce qui concerne les résultats

LA COLLABORATION CONDUIT À UNE PLUS GRANDE PARTICIPATION DES "STAKEHOLDERS"

Participation: Engagement actif des partenaires et clients à formuler des idées, consacrer du temps et des ressources, prendre des décisions conjointement, et prendre des mesures pour atteindre l'objectif de développement voulu.

Stakeholders: Personnes et/ou groupes qui s'intéressent et influencent les actions, programmes et objectifs de l'USAID. Ils comprennent les **clients** (ceux qui reçoivent les services ou produits de l'USAID, bénéficient des actions de l'USAID ou en sont affectés) et les **partenaires** (ceux avec lesquels nous travaillons en coopération pour atteindre des objectifs qui avaient été convenus ensemble, et retenir la participation des clients).

Source: Glossaire de la Réforme de l'USAID

Ce sous-guide vous aidera à identifier les compétences dont vous avez besoin et vous donnera des stratégies servant à créer et développer des rapports productifs avec les "stakeholders". Comme gestionnaire de la formation, vous devez développer et perfectionner

les compétences qui feront de vous un partenaire ou membre d'équipe apprécié et efficace. Les stratégies vous seront également utiles à établir et entretenir des rapports de collaboration avec les clients internes ou externes de chaque activité de formation.

POURQUOI VOUS DEVRIEZ COLLABORER SUR LA FORMATION

Nombreux sont ceux parmi vous qui comprennent déjà l'importance de la collaboration. Vous savez qu'en développement des ressources humaines il n'est pas possible de faire impact sur l'organisation si vous travaillez indépendemment. Vous devez travailler comme partenaires avec les décideurs, ou clients, qui peuvent contribuer de façon importante à l'effort général. Dans une association avec collaboration, la formule 1 + 1 = 3 est toujours vraie; "chaque membre de l'association accomplit plus que ce que l'un ou l'autre aurait fait seul" (Robinson, p.31).

Vous avez déjà appris que la gestion de la formation "en isolement" avec peu de contact avec les stagiaires et sans la connaissance du lieu de travail des stagiaires est frustrante et aboutit souvent à des résultats décevants.

Certains diront que la formation ne prend jamais place en isolement, mais l'exemple donné plus loin vous donnera un tableau que vous reconnaîtrez peut-être.

Qu'est-ce qui ne va pas dans ce tableau?

- Les stakeholders n'ont jamais évalué si le Bureau de la Planification Environnementale avait des problèmes dans ses prestations, problèmes que pourrait résoudre la formation.
- Ils n'ont pas décrit comment de meilleures connaissances ou compétences du personnel du Ministère contribueraient à l'objectif stratégique ou aux résultats intermédiaires.

FORMATION EN ISOLEMENT

Le Directeur de l'Ensemble des Résultats de l'USAID dans un grand programme de Ressources Naturelles nomme le Directeur-Adjoint du Bureau des Etudes de l'Environnement pour un cours en gestion des ressources naturelles. Le Directeur justifie sa demande parce que "la formation du personnel pour le Ministère de la Protection de l'Environnement" est mentionnée dans le document CPSP 1995 comme étant nécessaire pour réaliser SO #3 (politique améliorée pour la protection de l'environnement). Le Directeur demande au Bureau de la Formation à l'USAID d'accepter l'inscription du candidat pour un programme de trois semaines en Juillet.

Le Bureau de la Formation fait exactement cela, ni plus, ni moins. Le Directeur est satisfait jusqu'au moment où d'autres personnes du même bureau demandent des programmes de formation similaires. Le Directeur-Adjoint est satisfait jusqu'au moment de son retour où il constate qu'il ne sait toujours pas comment calculer l'incidence économique des changements de la politique proposée. Le Directeur du Bureau des Etudes de l'Environnement n'a constaté aucun changement dans la prestation du Directeur Adjoint et n'est plus désireux de collaborer avec l'USAID sur d'autres questions parce que personne ne l'avait consulté au sujet du programme de formation.

- Ils n'ont jamais été d'accord sur la question de savoir quelles personnes tireraient le plus grand profit de cette formation.
- Ils n'ont jamais été d'accord sur un objectif spécifique de formation.
- Ils n'ont jamais éte d'accord sur le programme de la formation
- Le Directeur RP a attribué de faibles ressources sans faire participer l'équipe des objectifs stratégiques.
- Ils n'ont jamais été d'accord sur la façon dont le transfert de la formation serait facilité et suivi.

Les "stakeholders" de cet exemple sont le Directeur RP de l'USAID, le Bureau de Formation, et le Personnel du Bureau des Etudes de l'Environnement. Une somme d'environ 20.000 dollars a été dépensée pour une formation que ces "stakeholders" n'ont jamais discutée. ***C'est ce qui ne va pas dans ce tableau.***

Le formation en vue de résultats exige que vous fassiez participer les "stakeholders" dans l'analyse des besoins de l'organisation et dans la définition des résultats de la formation. Cela signifie aussi que les "stakeholders" travaillent ensemble pour assurer une meilleure prestation des stagiaires et une meilleure prestation de l'institution. Un exemple de formation orientée vers les résultats et réalisée en collaboration est donné plus loin.

Une composante importante de ce programme réussi était que chacun des "stakeholders" de la formation avait un intérêt à voir se réaliser l'objectif de la

UNE ACTIVITÉ DE FORMATION EN COLLABORATION

Les efforts de développement de l'USAID/Tepal pour les quatre années à venir se concentrent sur l'aide au Tepal pour développer un système judiciaire qui soit juste et transparent. Il y a actuellement de nombreuses affaires en justice qui n'nt pas été transcrites pour le public. Cela retarde les procès et gêne le processus judiciaire. Pour porter remède à cette situation, une des équipes chargées de travailler aux objectifs stratégiques de l'USAID/Tepal a travaillé avec le système judiciaire pour identifier les raisons de cet arriéré de travail. En faisant une estimation des besoins, ils ont conclu qu'en donnant à 60% du personnel de bureau une formation en techniques de reportage ainsi qu'un équipement automatisé, il serait possible d'éliminer cet arriéré de travail en l'espace d'un an.

L'USAID et le Ministère de la Justice ont financé l'achat du matériel de reportage. De plus, une école technique privée a travaillé avec le Ministère pour créer un cours d'un an en reportage judiciaire. L'USAID a fourni une formation à l'étranger à deux formateurs de l'école technique. Ces stagiaires à leur tour ont créé un programme de cours et formé 12 étudiants la première année du programme. Le programme de formation comprenait une formation sur le tas pendant deux mois après la fin du programme officiel des cours. La formation a permis à d'autres membres du personnel de se familiariser avec le nouveau système de reportage pour que les progrès des prestations ne se heurtent pas aux anciennes habitudes. La participation des "Stakeholders" pendant tout le développement et l'exécution du programme a assuré leur appui. Au moment où 30 stagiaires diplomés ont commencé à utiliser leurs nouvelles techniques, l'arriéré des transcriptions était en voie de disparition.

formation: l'USAID voulait contribuer à l'amélioration de l'efficience du systéme juridique; le Ministère de la Justice avait besoin de réduire l'arriéré de travail dans les transcriptions des affaires pour accroître sa crédibilité aux yeux du nouvel électorat, des investisseurs potentiels, et des agences de donateurs; l'école technique projetait de commercialiser son nouveau programme dans les pays voisins dont les systèmes judiciaires sont en cours de réforme; les stagiaires du Ministère de la Justice reçurent la promesse d'augmentations de salaires en considération de leurs nouvelles compétences; et d'autres employés du système judiciaire ont su qu'ils bénéficieraient du fait que leur travail de transcriptions serait à jour.

COMMENT VOUS POUVEZ COLLABORER AVEC LES "STAKEHOLDERS"

Trois stratégies peuvent vous aider à établir des rapports de travail efficaces avec d'autres personnes qui ont un intérêt à voir se réaliser les objectifs stratégiques de l'USAIDet ses partenaires:

- Démontrer vos compétences en consultation
- Identifier vos clients au sein de chaque groupe de "stakeholders" pour chaque activité de formation
- Travailler ensemble pour garder la focalisation sur les améliorations de la prestation

Démontrez vos compétences en consultation

La première chose à faire dans un travail de collaboration est d'évaluer vos propres compétences, connaissances et expérience. Qu'avez-vous à offrir? Les experts en formation qui rejettent l'idée qu'ils ne font que traiter les documents ou gérer des opérations voudront démontrer leurs compétences en consultation. Les consultants en formation (ou plus largement en développement des ressources humaines) offrent des compétences de valeur dans la conception de la formation, son exécution et son contrôle, ainsi que des compétences en analyse des besoins, développement des institutions, facilitation et constitution d'équipes.

Vous pouvez vous demander si vous avez les compétences et l'expérience voulues pour agir comme consultant en formation. Vous les avez probablement! Si vous réfléchissez à votre expérience, vous trouverez peut-être que vous avez un large éventail de compétences. Le Tableau I vous donne des exemples pour vous aider à analyser vos compétences et vos forces.

Tableau I
Exemple d'inventaire des compétences

Si vous avez jamais...	Vous avez peut-être des compétences en...
suggéré que l'on révise les stratégies actuelles pour qu'elles conviennent mieux aux objectifs stratégiques de l'USAIDet ses partenaires	planification de stratégies
identifié qu'il y a aux prestations des obstacles autres que la formation	analyses des besoins
demandé aux dirigeants du lieu de travail d'identifier les résultats spécifiques qu'ils attendent d'un programme de formation du personnel	définition d'indicateurs
demandé si les bénéfices attendus d'une activité de formation justifiait les coûts du programme	analyse des coûts-bénéfices
appuyé la formation de collègues ensemble	développement institutionnel
suggéré des programmes de formation dans le pays et sur le tas au lieu d'une formation coûteuse aux Etats-Unis	planification d'activités de formation
demandé aux directeurs de faire rapport des changements	contrôle des prestations
dirigé des comités de sélection ou des conseils consultatifs	facilitation

Les compétences que vous découvrez en vous-même peuvent être courantes parmi d'autres experts en formation, mais elles ne sont peut-être pas typiques parmi d'autres dans les groupes de "stakeholders" ou équipes travaillant aux objectifs stratégiques. En fait, nombreux sont parmi vos collègues et clients, ceux qui ont eu très peu d'expérience dans le développement et l'exécution de stratégies visant à accroître les prestations individuelles, ou celles d'une unité de travail ou d'une institution. Vous avez cette expérience. Offrez-la aux équipes, montrez-leur l'utilité de la formation orientée vers les résultats, et vous vous affirmez comme spécialiste faisant une contribution professionnelle de valeur. La confiance de l'équipe dans vos compétences vous permettra de faire connaître aux membres de l'équipe

les stratégies voulues pour planifier et exécuter une formation orientée vers les résultats. En d'autres mots, vouus pourrez convaincre les autres d'apppliquer les méthodes décrites dans le *Guide des Meilleures Méthodes* et ses sous-guides.

Identifier les "stakeholders" et les clients pour une activité de formation

Identifier les groupes de "stakeholders". Par son processus de planification stratégique, l'USAID vise les institutions ou groupes-clefs avec lesquels elle travaillera pour déterminer avec qui dans les institutions ou groupes partenaires vous pouvez travailler pour évaluer les faiblesse des prestations et trouver des solutiuons de formation. Vous pouvez identifier les "stakeholders" appropriés en identifiant qui:

- Comprend les rapports entre satisfaire les besoins de l'institution-partenaire et contribuer aux objectifs stratégiques de l'USAID
- A un intérêt réel à améliorer leurs prestations
- Veut travailler en collaboration avec vous pour rendre possible les progrès des prestations

Un exemple de groupes de "stakeholders" sont les stagiaires rentrés après leur stage. Ces stagiaires à leur retour de stage sont souvent membres d'autres groupes de "stakeholders" (travaillant dans les institutions-partenaires, dirigeants des groupes d'intérêts spéciaux, offrant des services en qualité de formateurs) ou peuvent se trouver dans des associations volontaires ayant des buts professionnels ou de développement apparentés. Les stagiaires rentrés peuvent servir de lien entre l'USAID et les institutions-partenaires, ainsi qu'avec les clients. Ils peuvent également servir de source de renseignements sur les brèches dans les prestations des institutions, les obstacles aux changements des prestations, et les besoins en formation de stagiaires potentiels.

Identifier un client. En tant qu'expert en formation à l'USAID, vous travaillez

TRAVAILLER AVEC L'INSTITUTION-PARTENAIRE

Une des équipes de l'Ensemble des Résultats à l'USAID/Tepal a établi qu'il serait possible d'augmenter le nombre de familles qui pratiquent la planification des naissances si les leaders des communautés et les chefs religieux manifestent leur appui aux méthodes de planning familial. Une évaluation des besoins a estimé que des changements dans les connaissances et les attitudes du personnel du Conseil National des Eglises pourraient augmenter le nombre des familles qui pratiquent le planning familial. Des évaluations plus approfondies ont montré que le Conseil a essayé d'améliorer sa capacité d'aider les familles à faire face à un certain nombre dee questions économiques et sociales. Ils s'engagent à autoriser leurs membres à être les porte-parole en faveur de décisions raisonnées de planning familial. Au Tepal où 80 pour cent de la population va régulièrement à l'église, le leadership du Conseil est clairement parmi les "stakeholders" que l'USAID doit aider à réaliser "une plus grande pratique des méthodes de planning familial."

avec deux sortes de clients. D'abord vous avez les **clients internes** à l'USAID, y compris les membres des équipes travaillant aux objectifs stratégiques ou aux Ensembles de Résultats, et les directeurs d'activités qui ont un intérêt réel dans les résultats du programme de formation. Les clients internes peuvent gérer d'autres activités qui dépendent du succès de la formation ou bien ils peuvent être responsables de l'allocation de faibles ressources.

Vous travaillez aussi avec des **clients externes** dans des groupes de "stakeholders" comme les organisations visées pour la formation de l'USAID.

Vous ne pouvez probablement pas identifier chaque groupe en même temps, parce que, par exemple, l'établissement donnant la formation ne peut pas être choisi avant que vous n'ayez commencé à travailler avec l'institution-partenaire. Au fur et à mesure que la planification entre dans la phase de l'exécution, la combinaison de "stakeholders" peut changer.

Comment pouvez-vous identifier votre client dans un groupe de "stakeholders"? Est-ce le président, le directeur de la formation, le responsable en chef de l'administration? Qui devrait être votre client? Un client pour une action de formation est le "détenteur" du besoin organisationnel qui est à la source de la demande de formation (Robinson, p. 40-42). C'est le client qui a le plus à gagner ou à perdre de l'effort de formation et qui a l'autorité voulue pour décider de commencer l'activité de formation.

Il peut vous être difficile d'identifier le client légitime au sein d'un groupe de "stakeholders". Pour identifier les candidats probables, il vous faudra chercher avec persistance à vous renseigner sur le groupe et ses processus de prises de décisions au sujet de l'activité de formation.

Etablissez des rapports avec votre client. Trop souvent les experts en formation travaillent en isolement. Vous n'êtes pas toujours inclus dans des discussions significatives sur les questions de savoir pourquoi la formation est requise et quels résultats peuvent être attendus. Cependant, vous êtes peut-être la seule personne qui puisse poser la "bonne" question telle que:

- Si la formation proposée était donnée à vos employés le problème que vous avez identifié serait-il résolu?

- Y a-t-il en dehors de la formation d'autres moyens d'obtenir les résultats souhaités?

Un expert en formation qui veut que la formation donne des résultats devrait opérer comme un consultant. Cela peut se faire en essayant d'obtenir des informations auprès de ceux qui les détiennent, résoudre des problèmes avec ceux qui voient les avantages des résultats voulus, et proposer des idées de solutions créatives qui peuvent ou non inclure la formation. Dans ce rôle, vous posez des questions sur la prestation de l'organisation en rapport avec la formation et vous décidez quels résultats sont attendus de la formation. Ce sont là des

questions que les clients s'intéressent à traiter. Ils voudront que leurs opinions soient entendues. Vous devrez aider les clients à voir que la formation peut résoudre certains problèmes. Dès le commencement, vous approchez votre client avec l'offre de faire face à un besoin de l'organisation, et non avec une offre de fournir la formation (Robinson, p. 45-49).

La collaboration vous rapproche du client, comme partenaires égaux, pour faire le diagnostic d'un problème et proposer la solution. Aucun des deux n'est vu comme l'expert ou comme la personne qui prendra soin des détails. Ce rapport peut être difficile à entretenir si le client souhaite avoir un spécialiste en développement des ressources humaines ayant "toutes les réponses" et pouvant recommander une formation pour chaque besoin de l'organisation.

Cela peut être difficile si vous ne vous sentez pas à l'aise quand vous essayez d'influencer la façon dont la formation doit être planifiée et administrée. Cependant, le temps passé au début à établir et maintenir la collaboration avec les clients multipliera l'impact de la formation. Et comme l'USAID travaillera avec ces mêmes "stakeholders" sur d'autres activités, vos efforts en collaboration affecteront les processus et résultats d'autres efforts de l'USAID.

Travaillez ensemble pour maintenir la focalisation sur les améliorations de la prestation

Créer et développer des rapports. Les résultats de la formation comptent sur le développement de rapports de collaboration entre les "stakeholders". Il faut du temps pour établir ces rapports. Une fois que vous aurez identifié vos clients, ayez des réunions avec eux pour discuter des besoins et des solutions de formation. Des dialogues francs et directs vous donneront les meilleurs résultats. Comme une réunion ne sera pas suffisante, il vous faudra décider du lieu et de la fréquence des réunions. Si les réunions comprennent plusieurs groupes de "stakeholders", les réunions peuvent avoir lieu dans des endroits différents à tour de rôle. Des réunions peuvent avoir lieu dans les bureaux des clients parce que cela vous permettra de mieux comprendre les besoins et priorités de votre client.

La première réunion est importante; elle vous permettra de vous affirmer comme consultant en formation, établir les règles de travail et évaluer l'engagement des clients. Voir en Annexe Tableau 1: Liste de Renseignements sur la première réunion des "Stakeholders" pour une opération de formation. Cette liste servira de cadre aux discussions avec les "stakeholders" avant l'élaboration d'un accord détaillé sur la formation.

Vous établirez différents rapports avec différents "stakeholders". Vous pouvez établir des accords officiels d'association et de contrôle avec les institutions ou groupes partenaires qui bénéficieront directement des investissements de l'USAID dans la formation. Vous pouvez tenir des réunions informelles périodiques avec des groupes d'intérêts spéciaux pour vous informer des facteurs qui pourraient affecter le programme de formation et mettre à jour les informations sur les progrès de la formation planifiée parmi ceux qu'ils représentent.

TRAVAIL AVEC UN GROUPE D'INTÉRÊTS SPÉCIAUX

Compte tenu des évènements politiques importants qui se déroulent au Tépal, l'USAID a choisi une cible dans le domaine du gouvernement. L'USAID projette d'aider les ONGs à fournir des services à leurs bénéficiaires, augmentant ainsi le rôle de l'initiative individuelle dans la société civile et le secteur privé. Etant donné le nombre d'ONGs au Tépal, l'USAID a décidé de travailler avec la coalition des ONGs qui avait été constituée lors de la campagne électorale de 1993. Un membre de l'équipe des Résultats a invité les représentants de la Coalition des ONGs à une première réunion des "stakeholders" pour discuter des objectifs mutuels et établir la fondation de rapports de collaboration. L'USAID espère qu'en travaillant avec la Coalition au lieu de travailler directement avec les groupes d'ONGs, il sera possible de faire une analyse plus complète des besoins et de créer et développer un vaste éventail d'opérations pour obtenir des résultats. Au cours de cette première réunion, l'USAID essaye de déterminer quel représentant de la Coalition d'ONGs a l'intérêt et les pouvoirs voulus pour servir en qualité de "client" pour les opérations ayant trait à la formation.

Etablir des accords par écrit. Le premier résultat concret des rapports de collaboration avec des institutions clientes sera un Accord d'Association pour la Formation, pour chaque activité de formation ou série d'activités de formation apparentées. Une fois qu'un accord a été signé par les principaux "stakeholders", commencez à planifier l'activité de formation en recommandant le programme du cours et en choisissant l'institution qui donnera la formation. Une fois qu'un accord a été conclu, si vous procédez rapidement, vous maintiendrez l'intérêt du client dans la formation. Le Tableau 2 en Annexe vous donne une *Liste d'informations à cocher pour un Accord de Formation en Association.*

Fournir plus que la Formation. En plus de l'Accord de Formation en Association, soyez préparé à fournir plus que la formation pour faire face à des besoins sérieux de l'institution. Quand l'USAID s'engage à travailler avec des institutions ou des groupes-cibles spécifiques pour atteindre les objectifs de développement, la formation devrait être considérée comme l'un des nombreux outils possibles. L'équipe de planification de l'USAID doit travailler de près avec les "stakeholders" pour décider comment combiner les investissements pour chaque résultat recherché.

Observer attentivement les progrès. Quels que soient les rapports que vous établissiez avec les clients, votre but est clair: chaque activité de formation doit aider l'USAID à s'approcher

de son objectif stratégique. Il vous faudra suivre les progrès pour identifier les facteurs qui limiteraient le succès du programme. Une fois les facteurs identifiés, vous devrez, avec vos clients, oeuvrer rapidement à les résoudre afin que les investissements en formation ne soient pas gaspillés.

Un élément de cette observation est de constater, après le stage de formation, si les compétences, connaissances et attitudes acquises sont appliquées ("transfert de la formation"), qui commence dans la phase de la conception. Vos clients et vous-même établissez des objectifs spécifiques et des indicateurs de succès pour chaque objectif. Ces objectifs et indicateurs sont donnés en détail dans les accords de formation et établissent la base de vos observations des progrès de la formation. Concentrez-vous sur ces objectifs en vous y reportant au cours de réunions, examens de l'exécution et activités d'observations des progrès.

Dans la phase précédant la formation, il est utile d'établir les points importants du contrôle. Habituellement c'est l'expert en Développement des Ressources Humaines (dans la Mission ou travaillant avec un sous-traitant ou un bénéficiaire de subvention ou "grant") qui a la première responsabilité de surveiller les progrès de la formation. La communication entre les "stakeholders" est essentielle pour évaluer si le programme suit son calendrier, identifier les problèmes de l'exécution du projet et travailler ensemble pour résoudre les problèmes aussi efficacement que possible. Pendant le processus de la formation, le gérant ou le directeur du lieu de travail doit donner l'appui requis pour que le transfert de la formation puisse avoir lieu. En fait, le simple fait de faire participer ces directeurs au processus du transfert de la formation augmente largement la probabilité de l'amélioration de la prestation de l'organisation.

Le temps, le personnel et les ressources que requiert la surveillance d'une

LES GESTIONNAIRES PEUVENT PERMETTRE LE "TRANSFERT DE LA FORMATION"

Avant la formation:
- faire participer les directeurs et les stagiaires dans l'analyse des besoins
- réunir les données sur la prestation avant le stage
- faire un briefing aux stagiaires sur l'importance de la formation, les objectifs du cours, et leur application à leur emploi
- établir un contrat directeur/stagiaire

Pendant le stage:
- empêcher les interruptions et confier les responsabilités de l'emploi à d'autres
- faire savoir que vous appuyez le programme
- revoir les informations sur les employés pendant le stage
- planifier l'évaluation du transfert de nouvelles compétences à l'emploi

Après le stage:
- planifier le retour du stagiaire
- donner un fort appui positif
- donner des occasions d'exercer les nouvelles compétences
- établir ce qui peut être attendu des améliorations
- donner un préférence pour les promotions

activité de formation pourront varier considérablement selon l'importance, la nature et la durée d'un programme de formation. Le Tableau 3 en Annexe donne des exemples d'observations au cours des différents stages de la formation.

Maintenez la participation des "stakeholders". Des programmes académiques ou techniques durant plusieurs années—les stagiaires étant loin de chez eux et sans contact régulier avec leur lieu de travail—exigent des efforts spéciaux de surveillance pour que les objectifs de la formation soient atteints.

La collaboration des "stakeholders" et leur participation dans le processus de surveillance des progrès sont particulièrement importantes et devrait inclure:

- le stagiaire
- l'institution-partenaire, notamment le groupe de travail et le supérieur immédiat
- ceux qui fournissent la formation
- les sous-traitants et agents de programmation
- la mission de l'USAID qui parraine la formation
- des participants rentrés dans leur pays et des organisations d'anciens stagiaires

Dans certaines circonstances, ce groupe peut même être élargi pour inclure la famille et la communauté du stagiaire. Les “stakeholders” devraient savoir comment progresse le programme de formation, quels autres besoins le stagiaire pourrait avoir, et quelles contributions peuvent être attendues du stagiaire quand son programme de longue durée sera terminé.

De nombreux experts en formation à l'USAID peuvent citer des exemples de formation "en isolement". D'un certain point de vue, ceci se produit quand les missions n'ont pas informées régulièrement des progrès par les sous-traitants de la formation, quand les institutions employant les stagiaires n'ont pas été consultées au sujet de changements du programme, ou quand les directeurs n'ont pas été informés des succès académiques des stagiaires. D'un autre point de vue, des rapports ont été faits sur des participants qui ne faisaient pas les travaux qu'ils devaient faire et des employeurs qui nont pas fait connaître aux participants qu'il y a eu des changements dans l'institution qui vont affecter de façon significative le statut de l'emploi du participant après le programme de formation. Les stratégies de communication pour ces situations sont plus efficaces si elles sont basées sur des rapports de collaboration solide avec les "stakeholders".

Plan d'appui après le stage. La formation en "isolement" a généralement concentré les ressources du management dans les phases de pré-stage et stage. La planification avant le stage, avec peu de collaboration de la part des "stakeholders" se concentre sur les aspects administratifs du stage: dispositions pour le voyage, sélection d'un fournisseur de formation, et informations d'ordre logistique pour les stagiaires. Les activités post-stage n'ont reçu que peu d'attention en dehors de l'émission d'un certificat de stage. Ce tableau doit changer si vous voulez que les programmes de formation aboutissent à des changements dans les prestations au lieu de travail.

STRATÉGIES DE COMMUNICATIONS

- Bulletins d'information avec mises à jour sur les participants, les institutions du pays-hôte et le pays-hôte
- Conférences périodiques par téléphone avec les participants à long terme et leur employeur
- Messages électroniques de l'USAID aux participants à l'étranger pour les encourager à communiquer
- Rapports périodiques des équipe de contrôle représentant les "stakeholders' qui communiquent directement avec les participants
- Questionnaires demandant la rétroaction sur les programmes de formation, les progrès des participants et leur satisfaction quant aux programmes.

Ces stratégies peuvent être la responsabilité de groupes de "stakeholders" comme d'organisations d'anciens participants.

Quand vous établissez le niveau de l'appui financier et administratif que l'USAID et les institutions-partenaires vont donner à une activité de formation, les "stakeholders" devraient envisager de maximiser les bénéfices potentiels des investissements en formation en incluant les ressources requises pour:

- Faciliter le transfert de la formation
- Promouvoir parmi les stagiaires des échanges d'informations. Promouvoir l'application de nouvelles connaissances, compétences et attitudes au-delà du lieu de travail
- Renforcer les compétences en leadership
- Appuyer les efforts courageux de leadership que font des participants pour introduire des changements orientés vers le développement dans leur profession, leur communauté, et rapports personnels ou de famille
- Donner l'occasion aux stagiaires et aux institutions qui les emploient de raconter "leur histoire" sur les avantages des investissements en développement des ressources humaines.

Surveiller les résultats de la formation. Pour que les entreprises, organisations, groupes-cibles et l'USAID puissent évaluer la valeur des investissements en formation, il est nécessaire de mesurer les résultats et d'en faire un rapport. La formation devrait être conçue pour donner aux personnes retenues de nouvelles compétences, connaissances, attitudes ou motivations qui leur seront utiles dans leur travail, leur communauté, leurs rapports de

famille ou personnels. Si les stagiaires acceptent les nouvelles idées qu'ils ont trouvées, maîtrisent de nouvelles compétences ou techniques, et démontrent que leurs attitudes ont changé, alors les progrès dans leurs prestations vont suivre. Certains changements pourront être observés et mesurés (par exemple, plus grand nombre de conseils aux femmes sur les questions de nutrition ou meilleure qualité des semences); d'autres changements ne pourront servir qu'à produire d'autres effets qui seront, eux, mesurables (par exemple, un meilleur travail d'équipe dans une unité de travail aura pour résultat qu'un plus grand nombre d'articles artisanaux pourront être produits. Consultez le sous-guide Meilleures Méthodes de HRDA ayant pour titre: *Surveiller la Formation pour constater ses Résultats* qui vous aidera dans l'observation des résultats.

CONCLUSION

Les experts en formation qui s'engagent à contribuer aux objectifs stratégiques de l'USAID ne peuvent pas travailler seuls. Aucune personne voulant contribuer à un changement durable en développement ne peut travailler indépendemment. La collaboration n'est pas chose nouvelle, mais la collaboration stratégique pour les efforts de formation de l'USAID est peut-être nouvelle. La base de la collaboration avec les "stakeholders" est donnée dans ce sous-guide pour vous aider à commencer. La pratique et la volonté de travailler avec les autres vous feront aller loin.

LISTE DE VÉRIFICATIONS POUR LA COLLABORATION

- ❑ Démontrer vos compétences en consultation
- ❑ Identifier les "stakeholders" et clients appropriés pour chaque activité de formation
- ❑ Travailler ensemble pour maintenir la focalisation sur les améliorations des prestations

  - ❑ Etablir et développer les rapports
  - ❑ Préparer des accords écrits
  - ❑ Donner plus que la formation
  - ❑ Suivre les progrés
  - ❑ Faire participer les "stakeholders"
  - ❑ Planifier l'appui d'après le stage
  - ❑ Suivre les résultats de la formation

ANNEXE
Tableau 1: Liste d'informations
Première Réunion des "Stakeholders" pour une Activité de Formation

√ QUE SAIT-ON AVANT LA REUNION?

- Quelles sont les personnes qui représentent les "stakeholders"?
  USAID:
  Institution:
- Quels besoins de l'institution a-t-on déjà identifiés?
- Quel est l'objectif de l'USAID pour cet investissement potentiel?
- Comment l'USAID saura-t-elle si le programme de formation est réussi?
- Quelles ressources pourraient être mises à disposition par l'USAID?
  Financement:
  Ressources des Services:
  Autres:

√ QU'APPRENDRA-T-ON A LA REUNION?

- Qui est le vrai client?
- Qui a l'autorité voulue pour prendre des décisions?
- Qui a un intérêt matériel dans ce besoin de l'entreprise?
- Quelle est la prestation actuelle?
- Quelle est la prestation attendue?
- Comment peut-on faire face à ce besoin?
- La formation est-elle la meilleure réponse? (de nouvelles compétences, connaissances ou attitudes sont-elles requises?)
- Quels autres facteurs pourraient gêner l'effort de formation?
- Quel est l'objectif de l'institution pour cet investissement?
- Comment saura-t-elle si le programme de formation est réussi?
- Quelles ressources pourraient provenir de l'institution?
  Financement:
  Ressources des Services:
  Autres:

√ QU'EST-CE QUI DEVRA ARRIVER DANS L'AVENIR?

-

ANNEXE
Tableau 2: Liste d'Informations (à cocher)
Modèle d'Accord en Partenaires pour la Formation

√ Objectif stratégique	Augmenter les revenus nets de l'USAID de petites et micro-entreprises
√ Objectif de l'Ensemble des Résultats	Accroître les occasions et la participation parmi les petites et micro-entreprises dans les zones urbaines et rurales
√ Autres Résultats intermédiaires	Des Banques aident les ONGs à devenir des sociétés de gestion autorisées et des partenaires dans les banques de prêts qui servent les petites et micro entreprises
√ Institution-cliente	Nom: Fatima Mbolo Titre: Responsable en Chef des Prêts, Banque Centrale
√ Participants	Responsables des Prêts des succursales de la Banque Centrale, Régions 1,2 et 4
√ Clients Intermédiaires	ONGs dans les régions 1,2 et 4
√ Clients ultimes	Petits et micro entrepreneurs
√ Besoin de l'Institution	Augmenter les prêts aux petites et micro entreprises
√ Objectif de la formation	Améliorer la gestion financière et les compétences de gestion des responsables de prêts
√ Indicateurs/cibles de la prestation	1. Meilleures compétences de 10 responsables de prêts au bout de l'année 1; 25 avant la fin de l'année 2; 50 au total avant la fin de l'année 3 2. Chaque responsable des prêts aide au moins 1 ONG dans le processus d'autorisation chaque année 3. 7 nouvelles ONGs autorisées l'année 1; 18 l'année 2; et 35 l'année 34. Prêts de la Banque Centrale aux partenaires ONGs augmentent de 25% l'année 1; 50% l'année 2; 100% l'année 3 5. Augmentation en revenus nets des petites et micro entreprises de 10%, 25%, et 50%

√ Responsabilités de l'USAID	Avant la Formation: Travailler en collaboration avec les "stakeholders"; leur fournir les informations nécessaires sur les objectifs de l'USAID et les méthodes standard de procéder; prendre rapidement les dispositions voulues sur les Accords de Formation. Pendant la Formation: organiser et financer la formation; maintenir le contact et le dialogue avec les "stakeholders"; assurer la qualité et la pertinence du programme de formation et de l'environnement d'appui Post Formation: donner son appui à la réunion de données sur les changements dans les prestations; instruire les directeurs sur les techniques d'appui; offrir une formation supplémentaire si nécessaire; suivre les résultats.	
√ Responsabilité de l'Institution	Avant la formation: Démontrer et communiquer son appui au programme, mesurer les niveaux des prestations; assurer une sélection ouverte et juste des stagiaires, notamment des femmes Pendant la Formation: empêcher les interruptions; confier les travauux à d'autres; planifier le transfert de la formation; maintenir le contact avec les stagiaires et les autres "stakeholders". Après la formation: Assurer l'appui à l'environnement du travail; réunir les données sur les changements des prestations et les résultats institutionnels.	
√ Calendrier d'Exécution	1. Définir le contenu de la formation 2. Choisir l'organisation qui assurera la formation 3. Sélectionner les stagiaires 4. Etablir les calendriers de la formation 5. Assurer la Formation 6. Observer les changements dans les prestations 7. Déterminer si une formation supplémentaire est requise 8. Evaluer les résultats	Dates-cibles pour terminer chacun de ces travaux:
√ 1er Rapport d'observation Date:	Progrès réalisés à ce jour:	Problèmes/Résolutions
√ 2eme Rapport	Progrès réalisés à ce jour:	Problèmes/Résolutions

ANNEXE

Tableau 3: Efforts de Collaboration les plus importants

Stage I Planification	Rencontrer les "stakeholders pour convenir des résultats de la formation USAID prépare sa stratégie et coordonne avec les autres intrants, définit la formation Etablir les Accords de Partenaires pour la formation
Stage II Exécution de la formation	Tous les stakeholders la formation comprennent les besoins de formation de l'organisation et du développement Exécution est suivie pour que les stakeholders continuent à se concentrer sur les résultats et à se préparer au transfert de la formation USAID est gestionnaire des opérations de pre-stage, cours,suivi
Stage III Capacité accrue Stagiaire acquiert et maîtrise de connaissances, compétences	Les fournisseurs de formation, les directeurs du lieu de travail du stagiaire et les participants suivent l'application des attitudes nouvelles et nouvelles connaisances
Stage IV Meilleure prestation du participant Il applique ses nouvelles compétences à son travail	Les clients, directeurs et participants suivent les progrès et en font rapport Ils travaillent ensemble pour éliminer les obstacles au transfert de formation
Stage V Accroissement des capacité de l'institution en ressources humaines	Les clients, groupes d'intérêts spéciaux et l'USAID observent la plus grande capacité et en font rapport De nouvelles stratégies sont conçues pour pallier aux autres déficiences en prestations qui gênent la réalisation des objectifs stratégiques ressources La meilleure prestation du stagiaire contribue à réduire déficiences dans les ressources humaines

REFERENCE

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

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

Broad, M. L., and J. W. Newstrom. *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments.* Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1992.

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

USAID. *Reform Glossary.* Washington, DC: USAID, October 1995.

Ce guide *Collaborer avec les Partenaires* a été élaboré grâce à un financement de l'Agence Américaine de Développement International en tant qu'élément de l'assistance technique aux missions sur le terrain dans le cadre du Projet d'Assistance au Développement des Ressources Humaines du "Global Bureau" (698-0463).

Cette première version du guide a été réalisée par une équipe de spécialistes du G\HCD\FSTA, d'AMEX International, Inc. et de Creative Associates International, Inc.

Contrat NO. AOT-0463-C-00-3215-00

Pour tout renseignement concernant le guide, adressez-vous à:

Rita Wollmering
HRDA COTR
U.S. Agency for International
Development, G/HCD/FSTA
1111 N. 19th St. Suite 300
Arlington, VA 22209
tel: 703-235-5429
fax: 703-235-9086
internet:rwollmering@usaid.gov

Larraine M. Denakpo
HRDA Technical Contract Manager
AMEX International, Inc.
1615 L. St. NW Suite 340
Washington, DC. 20036
tel: 202-429-0222
fax: 202-466-4112
internet:ldenakpo@amexdc.com