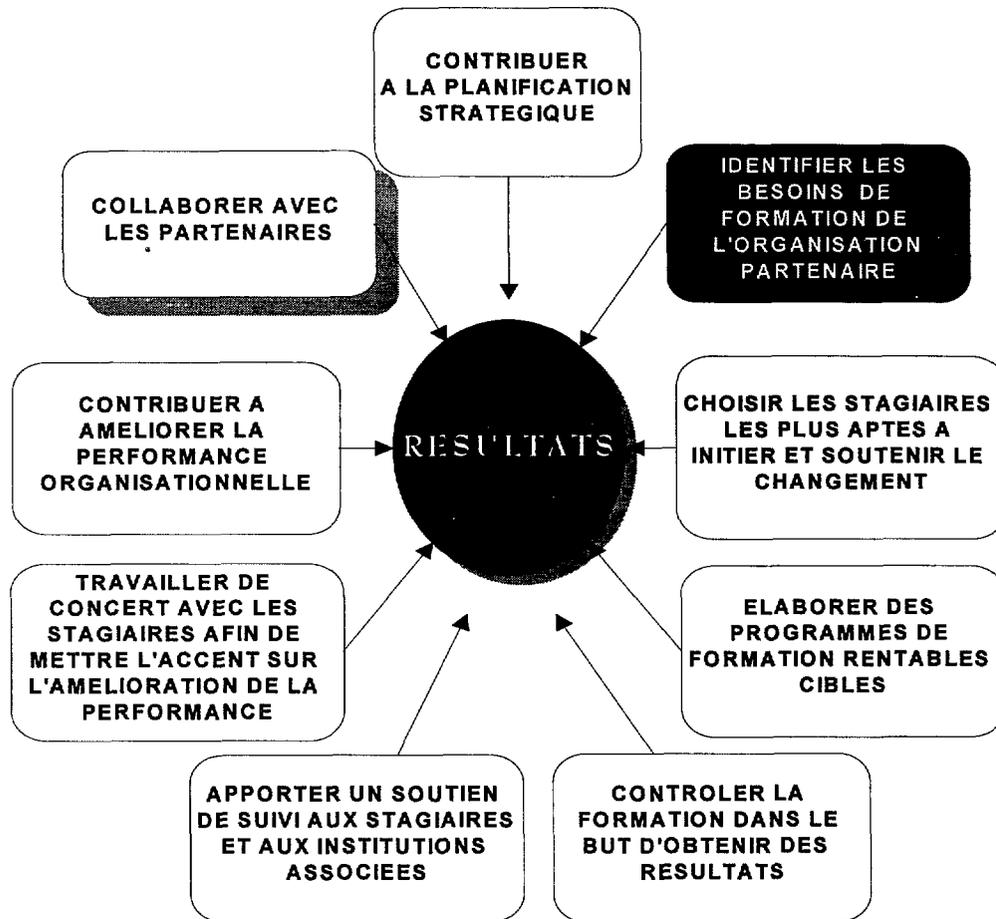


BEST PRACTICES SERIES

IDENTIFIER LES BESOINS EN FORMATION DE L'ORGANISATION-PARTENAIRE



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.
Octobre 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 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
faire inscrire les stagiaires dans des cours réguliers	➡	définir une "expérience totale" d'étude réguliers
obtenir des attestations et sponsoriser les associations d'anciens élèves	➡	concevoir un appui post-formation qui mette en valeur la prestation de l'institution

D'une approche traditionnelle	➡	A une nouvelle approche
évaluer les niveaux de satisfaction	➡	mesurer les changements dans la prestation

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

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

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

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

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

- Contribuer à la planification stratégique
- Collaborer avec les "stakeholders" (personnes concernées)
- Identifier les besoins en formation dans l'institution du partenaire

Contribuer aux progrès de la prestation de l'organisation
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.

Table des Matières

Introduction	1
Analyser la Performance de l'Organisation	2
La première chose à faire	2
La formation fait-elle partie du système de la solution?	2
Identifier les Brèches dans les Performances	3
Indicateurs des brèches dans les performances	5
Causes des brèches dans les performances	6
Causes internes ayant trait aux CCA	6
Causes internes n'ayant pas trait aux CCA	6
Causes externes relatives aux CCA	7
Causes externes n'ayant pas trait aux CCA	8
Analyser la performance du lieu de travail pour élaborer des plans de formation	10
Identifier les brèches de performance du lieu de travail	10
Faire une analyse du lieu de travail	10
Decrire les brèches de performance du lieu de travail	11
Conclusion	12
References	14

IDENTIFIER LES BESOINS EN FORMATION DE L'ORGANISATION-PARTENAIRE

Introduction

Identifier les Besoins en Formation de l'Organisation-Partenaire est une des séries des sous-guides pratiques des meilleures méthodes à suivre en matière de développement des capacités humaines. Ce sous-guide vous aidera, que vous agissiez seul ou en tant que membre d'une équipe, si vous travaillez en planification, gestion ou exécution des investissements en formation et participez aux efforts de l'USAID en développement des ressources humaines.

L'identification des besoins en formation est l'une des étapes essentielles du cycle de la formation. C'est une activité critique menée avant la formation, qui conduit à une claire définition des buts et objectifs de la formation et sert de base aux décisions en matière de formation que l'on prendra en fonction des données. L'analyse des besoins en formation ne doit pas être menée isolément, elle doit être liée aux contraintes plus larges que l'USAID a identifiées comme gênant le processus de développement dans le pays.

En tant que l'un des agents de développement dans un pays, et disposant de ressources limitées, l'USAID doit rechercher des améliorations dans les performances de l'institution, de façon à appuyer ses objectifs en développement. Comment aider les institutions à faire des progrès pour qu'elles puissent augmenter leur impact dans un domaine de développement désiré? Tout d'abord nous observons les problèmes de la performance de l'organisation et des groupes de travail visés. Ensuite, nous pouvons passer au niveau individuel pour examiner quelles connaissances, compétences ou attitudes (CCA) sont requises pour que les employés puissent réaliser les changements souhaités par eux et par nous. En bref, c'est l'approche que nous prenons pour identifier les besoins en formation.

Dans ce sous-guide, nous traitons des besoins en formation principalement dans le contexte du changement dans la performance. Pourquoi tant insister sur la performance? Nous avons découvert au cours de ces dernières années que, pour obtenir des résultats de nos investissements,

nous devons faire en sorte que la formation soit liée à l'amélioration de la performance de l'employé. Nous ne pouvons pas nous permettre, compte tenu des limitations qui nous sont imposées quant à notre personnel et nos ressources, d'offrir une formation à des personnes



bien qualifiées sans prendre en considération le potentiel qu'a l'institution d'obtenir les résultats que l'USAID et son partenaire désirent. Nous ne pouvons pas, non plus, ignorer les besoins en compétences nécessaires pour arriver à ces améliorations de la performance, aussi bien dans le lieu de travail que dans le travail des personnes qui y sont employées. L'illustration ci-dessus montre ces 3 éléments dynamiques et nous amène à la focalisation principale de ce sous-guide.

En lisant pas à pas les exemples ci-dessous ainsi que la discussion qui suit, vous apprendrez à identifier les brèches des performances et y porter remède, faire participer au processus les "stakeholders", ou personnes concernées, découvrir les causes des faiblesses de la performance et formuler des solutions en formation. Vous verrez aussi comment il faut travailler avec les "stakeholders" pour arriver à un consensus sur le genre de formation qui aboutirait aux changements souhaités dans la performance.

Analyser la Performance de l'Organisation

La première chose à faire

L'équipe SO/RP (Objectif stratégique et Ensemble de Résultats), y compris les partenaires associés, doit répondre aux questions suivantes:

- Quelles sont les faiblesses de la performance dont votre équipe doit s'occuper dans l'institution-partenaire pour résoudre le problème?
- La formation aidera-t-elle votre équipe à fermer la brèche dans la performance?
- Comment pouvons-nous (l'USAID et ses partenaires) travailler ensemble pour résoudre le problème?

La formation fait-elle partie du système de la solution?

Pour pouvoir répondre à cette question, votre équipe devra analyser la performance des systèmes des institutions qui procurent des biens ou des prestations dans le secteur examiné.

Première Etape Choisir l'organisation-cible

L'un des Résultats Intermédiaires de l'USAID/Tépal est l'augmentation des exportations de céréales de surplus vers les pays voisins. Comme la mission de l'USAID a déjà collaboré avec ses partenaires pour déterminer ce SO, elle sait déjà quelque chose des institutions-clefs qui s'occupent des céréales et des exportations du Tépal. Les membres de l'équipe SO/RP ont décidé d'examiner de près la capacité et la performance d'une unité de travail où il pourrait y avoir des améliorations qui permettraient d'arriver au IR. La Division des Statistiques Agricoles au Ministère de l'Agriculture réunit les informations sur le prix des marchandises et publie la liste des prix une fois par an dans un rapport du gouvernement. L'équipe SO/RP croit que la non-fiabilité des données sur les prix, le peu de fréquence de la publication, et le fait que ces informations ne sont pas disponibles aux importateurs potentiels des pays voisins représentent une contrainte qui empêche d'arriver au IR. Plusieurs membres de l'équipe demandent à avoir une réunion avec le directeur de la Division.

Au cours de l'élaboration du Plan Stratégique de la Mission et des Ensembles de Résultats subséquents, vous et d'autres membres de l'équipe avez fait certaines suppositions, sur la base de vos connaissances des institutions (ou groupes cibles) qui opèrent dans votre secteur. Ces suppositions vont affecter les genres d'opérations que vous concevez pour contribuer à la réalisation de vos objectifs stratégiques et vos résultats intermédiaires ou de moindre niveau. Vous avez déjà mené ou revu les évaluations par secteur, travaillé avec les "stakeholders", parlé aux utilisateurs finaux des services ou produits de l'institution, et discuté avec les membres de l'équipe des SO et IR. Faisant appel à cette richesse d'informations et d'expérience que représentent ces groupes de "stakeholders", vous pouvez procéder avec une certaine assurance vers les définitions des genres d'activités qui renforceront les institutions-clés. *L'évaluation des besoins de l'organisation a déjà commencé.*

Maintenant l'équipe devrait exposer clairement et brièvement les hypothèses sur lesquelles elle s'est basée pour faire le diagnostic des faiblesses du secteur. Ensuite elle devra décrire quels sont les buts des institutions-partenaires quand elles font des prestations aux personnes et institutions dans ce secteur. Commencez à demander quel niveau de services peut être attendu, avec réalisme, de ces institutions spécialisées ou groupes de travail. Par exemple, suivant l'exemple donné plus haut, la Division des Statistiques Agricoles pourrait-elle publier une liste de prix fiable quatre fois par an? Décidez si, et comment, une telle amélioration de la performance aiderait votre équipe à atteindre son IR. Autrement dit, des informations plus précises et plus fréquentes sur les prix seraient-elles utiles? ou bien ne serviraient-elles qu'à faire plaisir aux donateurs? N'aimeriez-vous pas aussi que ces informations sur les prix puissent atteindre des importateurs potentiels dans les pays voisins?

Qu'avez-vous accompli jusqu'à présent? Vous avez fait la liste des hypothèses importantes qui vous ont aidé à formuler vos SO et IR. Vous avez ensuite choisi vos institutions-cibles ou unités organisationnelles. Vous avez identifié une contrainte-clé à la réalisation d'un des IR, comme celui de notre exemple: les données sur les prix des marchandises étaient de mauvaise qualité, infrequentes et non disponibles. Maintenant, la base de votre travail est établie et votre évaluation des besoins a bien commencé.

Identifier les Brèches dans les Performances

Votre équipe ne peut pas concevoir une activité qui aiderait à améliorer les prestations ou produits de l'institution dans le secteur désiré sans traiter des **brèches dans les performances**. Rappelez-vous que nous donnons une formation à des personnes et non pas à des institutions. Mais nous ne formons plus des personnes isolées de leur lieu de travail. Les employés exécutent des services qui, collectivement, représentent ce que produit l'organisation. Qu'est-ce que ces employés font chaque jour qui produise ces biens et services? Pourquoi leur production n'est-elle pas plus grande ou de meilleure qualité? Nous avons pour objectif de **créer une capacité institutionnelle en renforçant les ressources humaines**. Que pouvons-nous faire pour aider?

Nous avons donc besoin de:

- 1) comprendre plus profondément le niveau actuel de la performance de l'organisation
- 2) décider ce qu'il faut changer pour arriver à atteindre notre IR
- 3) identifier quelle division ou quel groupe d'employés peut améliorer sa performance de façon à contribuer au changement désiré
- 4) envisager la formation comme une solution possible
- 5) concevoir des solutions de formation pour faire monter la performance du travail au niveau nécessaire.

Performance désirée (moins) Performance actuelle = Brèche dans la Performance

Rappelez-vous que nous pouvons entendre par le mot "organisation" une variété de groupes de travail: division dans un ministère, ou divisions similaires (comme "gestion financière" que l'on trouve dans diverses institutions), ou groupes d'organisations non gouvernementales travaillant dans le même secteur. Un groupe de travail, ou unité dans une organisation, doit avoir des résultats *mesurables* et être reconnu comme *une unité cohérente*. Un groupe de personnes, par exemple des sages-femmes-infirmières, travaillant dans des institutions publiques ou privées, peut constituer un "groupe de travail" pour nos objectifs. La division des statistiques agricoles dans notre exemple est au ministère une unité cohérente, produisant des biens et services qui peuvent être mesurés. En revanche, le bureau des relations législatives du Premier Ministre, n'ayant qu'un chef et une secrétaire, pourrait ne pas avoir de résultats mesurables parce que ses activités sont d'abord des activités de représentation ou des activités politiques; ce bureau ne produit que peu ou pas du tout de biens ou services quantifiables.

Nous pouvons nous instruire des brèches dans les performances, notamment en ce qui concerne les besoins en formation, en posant des questions comme les suivantes:

- Qu'est-ce que cette organisation devrait faire mieux? (performance désirée)
- Qu'est-ce que cette organisation devrait faire autrement?(performance désirée)
- Qu'est-ce que cette organisation devrait faire qu'elle n'a pas fait? (performance désirée)
- Comment cette organisation exécute-t-elle X ? (performance actuelle)
- Quels sont actuellement la qualité et le niveau de l'activité ? (performance actuelle)

Ci-dessous un exemple de brèche de performance:

PERFORMANCE DÉSIRÉE	PERFORMANCE ACTUELLE	LES BRÈCHES
La division des statistiques agricoles réunit et analyse de solides données sur les prix des denrées et les publie trimestriellement sous forme d'imprimés ou de messages électroniques au Tépál même et dans les pays voisins.	Des données non fiables sur les prix sont réunies et paraissent annuellement, avec peu d'analyses, dans une publication gouvernementale ayant une circulation restreinte.	<ul style="list-style-type: none"> • améliorer la qualité des données réunies • améliorer l'analyse des données • publier plus fréquemment sous des formes diverses • identifier les "utilisateurs" et faire circuler largement ces publications dans les pays voisins

Indicateurs des brèches dans les performances

Beaucoup d'indicateurs nous signalent qu'il peut y avoir des brèches. Chaque brèche de performance représente la potentialité d'un besoin de formation. Par exemple, de nouvelles technologies, de nouveaux standards et de nouvelles tendances exigent souvent que les employés changent leurs habitudes de travail et leur comportement. Les intéressés doivent reconnaître que ces nouvelles nécessités signifient qu'il leur faudra apprendre de nouvelles approches et acquérir de nouvelles compétences. Autrement la productivité de l'organisation serait compromise. La privatisation des industries contrôlées par le gouvernement a représenté un défi aux forces du travail dans de nombreux pays et a révélé de grandes brèches dans les performances. Il faut remédier à ces brèches pour que les économies libéralisées puissent réussir. La révolution globale en matière de communications exige que les travailleurs apprennent à utiliser (et entretenir) des appareils de télécopie, ordinateurs et imprimantes à laser et qu'ils se familiarisent avec l'Internet pour trouver et imprimer des données. C'est à la formation qu'on fait appel le plus souvent pour combler ces brèches de performance.

Indices de brèches dans la performance

Nouvelles initiatives
Nouveaux buts
Nouvel équipement
Nouveaux systèmes
Plaintes
Retards
Médiocre qualité du travail
Restructure
Changement de personnel
Conflits parmi le personnel
Erreurs fréquentes
Faible productivité

Le tableau ci-dessus donne une liste de certains facteurs qui peuvent creuser encore les brèches qui existent dans une institution. Cherchez ces indices dans une organisation et demandez à vos contacts comment ils projettent de porter remède à la situation. Ne demandez pas "Avez-vous besoin d'une formation pour résoudre ce problème ou un autre?" ou bien "Quels sont actuellement vos besoins en formation?" A cette étape de l'analyse des besoins, vous ne devriez pas, par ce genre de questions, laisser entendre que la formation sera la meilleure solution. Au lieu de cela, que les "stakeholders" essayent d'examiner en détail les problèmes de l'organisation. Ces observations viendront s'ajouter à votre analyse. Il

faudra peut-être encore d'autres informations pour définir clairement le problème et ses causes, pour s'assurer si cela mérite une solution ou non, et finalement proposer des solutions de développement des ressources humaines qui aient de la valeur et qui soient appropriées.

La deuxième étape illustrée dans le tableau plus loin ci-dessous, montre des délégués d'une équipe SO en train de s'approcher du problème. Le temps passé au début dans le cycle de la formation est un investissement essentiel et, en fin de compte, il vous fera gagner du temps. *Vous ne pourrez concevoir une solution efficace de formation que si vous savez comment l'organisation fonctionne maintenant, d'où proviennent ses ressources, quel est l'environnement du travail et où cette organisation doit faire des progrès.*

Au fur et à mesure que vous vous familiarisez avec l'organisation, ses fonctions, ses principaux employés, chefs et décideurs, vous serez, en fait, en train de mener une grande partie de l'estimation des besoins. Examinez les rapports entre employés pour savoir qui sont vos clients. Demandez les descriptions d'emplois s'il y en a, ou bien demandez aux employés les plus importants de vous dire ce qu'ils font. Notez les éléments-clés de leur travail actuel. Vous n'êtes pas en train de faire une analyse approfondie du management de l'organisation, mais *vous devez comprendre les éléments centraux de l'unité de travail pour être en mesure de décider si la formation peut servir à améliorer la situation.*

Causes des brèches dans les performances

Vous êtes sur le point de reconnaître si la formation est nécessaire ou non. Une fois que les brèches dans les performances ont été identifiées et que vous avez trouvé leur origine spécifiquement dans certains groupes de travail ou emplois, il vous faudra comprendre pourquoi ces déficits dans les performances se sont produits. Les causes des brèches dans les performances peuvent être catégorisées comme suit:

Causes internes ayant trait aux CCA (connaissances, compétences, attitudes). On peut porter remède à ces déficits de la performance en changeant les connaissances, compétences et attitudes de ceux qui travaillent dans l'organisation partenaire. Voyez le tableau de la "deuxième étape", la performance est gênée par un manque de compréhension et de connaissances de l'analyse des données parmi le personnel du Ministère de l'Agriculture. La formation peut porter remède aux causes relatives aux CCA.

Causes internes n'ayant pas trait aux CCA. Ces déficits ne seront pas affectés par des changements dans les connaissances, compétences ou attitudes. Quand des facteurs tels que: directives de l'organisation, sa "culture", ses conditions de travail, méthodes de pourvoir aux postes, salaires, avantages et outils ou matériel sont tels qu'ils représentent une contrainte importante au changement de la performance de l'institution, il ne sera probablement pas suffisant d'améliorer les CCA pour aboutir aux résultats voulus. Un exemple du tableau ci-dessous est "le mauvais état" des ordinateurs au Ministère de l'Agriculture. La formation seule ne sera d'aucun effet pour porter remède à ces problèmes qui ne sont pas des CCA. Cependant, comme la plupart des causes internes n'ayant pas trait

aux CCA sont sous le contrôle de l'organisation, ces causes devraient être examinées par l'équipe SO et l'organisation partenaire au fur et à mesure que l'on prépare chaque ensemble de résultats.

Causes externes relatives aux CCA.

Chaque organisation ou groupe-cible utilise des intrants pour produire ses biens et services. Elle peut avoir des sources extérieures pour les données et les informations ou pour des matières premières ou fournitures. De plus, des facteurs extérieurs ne dépendant pas du contrôle de l'organisation peuvent affecter l'environnement du travail, les directives du Travail, ou l'apport de compétences. Certaines causes extérieures des brèches dans la performance ont trait aux CCA, c'est-à-dire qu'elles sont relatives aux connaissances, compétences ou attitudes chez les personnes qui fournissent des biens ou services en dehors de l'organisation. En nous servant de l'exemple précédent, supposons que le Ministre de l'Agriculture compte sur les données sur les prix réunies par les associations agricoles pour certaines denrées. Si les employés de ces associations n'ont pas été formés en techniques exactes de prises d'échantillons, la fiabilité de leurs données est compromise. Si si on ne prévoit pas de solutions de formation à ces causes externes, l'USAID et l'institution partenaire pourraient ne pas combler les brèches des performances et pourraient ne pas arriver aux résultats intermédiaires recherchés.

Deuxième Etape Apprenez à connaître votre cible

L'équipe USAID/Tépal a délégué trois membres de l'équipe qui connaissaient bien le Ministère de l'Agriculture pour entreprendre le processus de l'identification exacte de ce qui devait être changé. Un des délégués avait de l'expérience en définition de formation, un autre membre de l'équipe SO avait un titre supérieur en agronomie. La première réunion a commencé avec le chef de la division seul. Il a rapidement fait venir deux superviseurs des sections s'occupant de la réunion des données et de la documentation. Les représentants de l'USAID ont rappelé aux responsables du ministère qu'un SO avait été convenu et que le nouveau IRS avait été préparé conjointement. Ils ont discuté de la question de savoir si des améliorations de la fiabilité et de la disponibilité des informations sur les prix des denrées pourraient stimuler les exportations vers trois des pays voisins. Les responsables du Ministère ont décrit en détail comment on réunissait les statistiques, puis ils se sont plaints de la difficulté qu'on avait à obtenir des données, à cause du manque d'expérience du personnel, de l'emploi de collecteurs externes sans formation, et du mauvais état des ordinateurs. Ensuite le groupe a examiné d'autres facteurs, comme le temps, la disponibilité des données et les compétences analytiques des "clients". L'équipe SO est repartie avec une compréhension plus approfondie de la situation actuelle et la reconnaissance par le "stakeholder" du lien qui existait entre l'amélioration de la qualité des informations sur les prix et la promotion des exportations.

Quand vous recherchez les causes externes n'ayant pas trait aux KSA, vous devez aussi prendre en considération les utilisateurs des biens et services. Que savez-vous des utilisateurs qui doivent recevoir les données sur les prix mises à leur disposition par le Ministère de l'Agriculture du Tépal? Si le Ministère améliore la qualité et la circulation des données sur les prix, est-ce que les importateurs de blé des pays voisins vont les comprendre

et s'en servir pour prendre des décisions commerciales? Vous avez peut-être fait une supposition importante quand vous avez pensé que les importateurs de blé sont capables d'utiliser ces données et qu'en fait ils s'en serviront. Examinez encore cette hypothèse. Est-elle toujours valable? Les utilisateurs finaux (ou clients) de votre institution-partenaire n'ont peut-être pas les compétences voulues, mais ce ne sont pas ces clients qui ont causé les déficiences que vous avez identifiées dans la performance. Cependant, l'absence de ces compétences chez ces clients peut affecter le succès de vos solutions de formation. Vous voudrez tout au moins être au courant de ces facteurs pour pouvoir faire des mises au point, s'il y a lieu.

Causes externes n'ayant pas trait aux CCA. Parmi les causes des déficiences dans la performance, il y a des contraintes qui ne dépendent pas du contrôle de l'organisation: directives générales ou environnement des réglementations, mauvaise qualité des matières premières, irrégularité des approvisionnements, non-fiaabilité des transports, cherté des communications et conditions sociales et économiques générales. Dans notre exemple USAID/TEPAL, le Ministère de l'Agriculture est peut-être obligé d'utiliser l'imprimerie nationale pour publier ses informations sur les cours des denrées. L'accumulation des travaux en retard et le manque d'efficacité qui caractérisent l'imprimerie gouvernementale font qu'il sera peu probable que les rapports sur les prix soient publiés en temps voulu. Vous devez considérer qu'il sera essentiel que vous décidiez si ces facteurs externes empêcheront vos solutions de formation de réussir. Un des points importants à discuter avec

les "stakeholders" (personnes concernées) est d'estimer si vous pouvez changer certaines de ces réalités extérieures, réalités qui ne vont pas avec des solutions de formation. A la fin, vous-même (ainsi que l'équipe SO et l'institution partenaire) voudrez convenir de l'effet que pourrait avoir l'environnement extérieur sur vos solutions de formation et décider dans quelle mesure vous pouvez influencer des changements dans des domaines où la formation ne sera pas la solution principale.

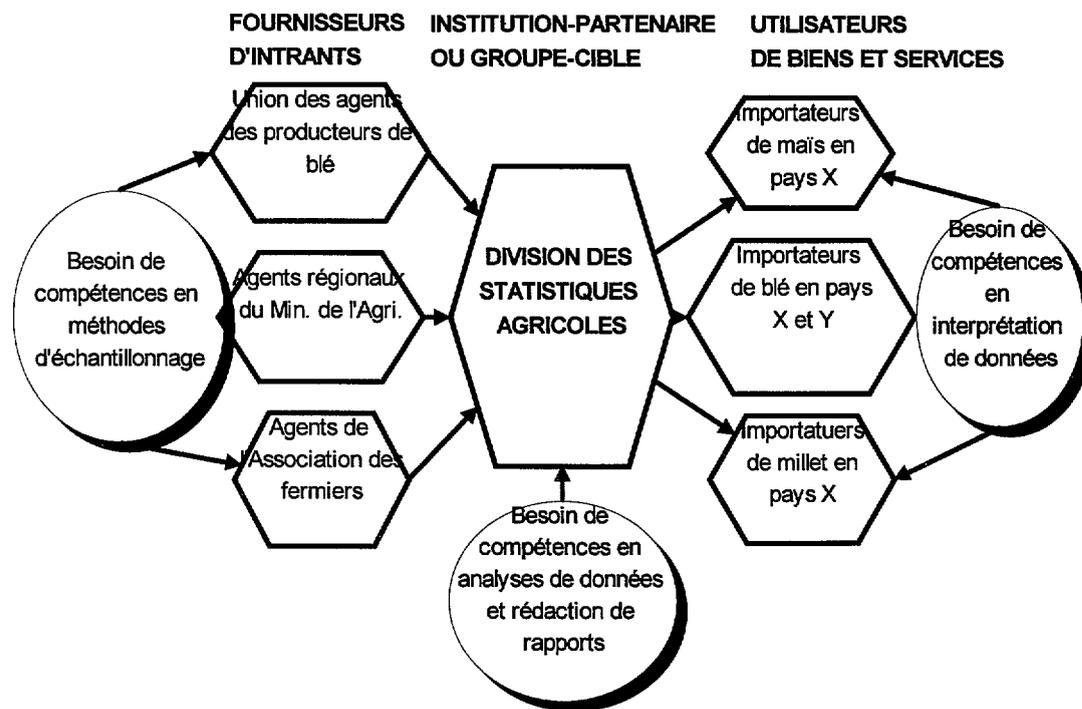
Troisième étape

Considérez la cause des brèches dans la performance

L'équipe SO de l'USAID/Tépal a préparé une liste de facteurs expliquant la brèche dans la performance de la division des statistiques agricoles. L'équipe a pensé que si on pouvait porter remède à ces causes, les changements de la performance qui en résulteraient contribueraient directement à "l'augmentation des exportations de céréales de surplus vers les pays voisins".

- **causes internes relatives aux CCA:** le personnel de l'organisation doit perfectionner ses compétences en analyse de données.
- **causes internes n'ayant pas trait aux CCA:** l'organisation a besoin de d'équiper en ordinateurs et logiciels plus nombreux et de meilleure qualité pour effectuer l'analyse des données.
- **causes externes relatives aux CCA:** les employés chargés de réunir les données doivent améliorer leurs méthodes d'échantillonnage et les clients de l'organisation doivent acquérir des compétences en interprétation de données.
- **causes externes n'ayant pas trait aux KSA:** il faut des changements dans les directives gouvernementales pour permettre aux organisations d'utiliser des imprimeries commerciales.

Ne vous sentez pas dépassé devant le nombre et la complexité des problèmes touchant votre secteur, l'institution partenaire, l'unité de l'organisation, le groupe de travail ou les participants. Chaque institution présente une combinaison de ces causes internes ou externes qui expliquent les brèches dans les performances. Votre tâche est de vous familiariser avec les forces qui sont en jeu, observer ce qui pourrait être amélioré et planifier l'intervention de la formation. Travaillez avec vos partenaires pour ébaucher des hypothèses importantes sur la question de savoir comment la formation pourrait trouver sa place dans un plus grand système de perfectionnement de la performance. Cela permettrait de continuer à se concentrer sur l'objet de la formation stratégique qui est de: réussir à faire faire des progrès à la performance de l'organisation pour pouvoir arriver aux résultats de développement convenus mutuellement.



**SOLUTIONS DE FORMATION REQUISES
POUR ATTEINDRE LES RESULTATS
INTERMEDIAIRES**

Analyser la performance du lieu de travail pour élaborer des plans de formation

Maintenant êtes-vous encore loin de la phase de l'élaboration des plans de formation? Vous en êtes plus près que vous ne le croyez. Vous avez:

- identifié les brèches des performances de l'institution
- identifié les causes de ces brèches
- établi quelles causes sont liées aux KSA et peuvent, par conséquent être affectées par la formation.

Vous pouvez maintenant identifier les personnes ou groupes qui doivent accomplir mieux ou différemment l'exécution de leurs travaux pour contribuer directement aux changements recherchés dans l'institution. Vous devriez être assuré que, si ces brèches de performance sont comblées, la performance de l'institution avancera et impactera directement sur la possibilité que l'USAID obtiendra au moins un des résultats intermédiaires.

Identifier les brèches de performance du lieu de travail

Un des moyens de systématiser le processus du diagnostic de l'organisation, et d'avoir l'accord des parties, est de préparer des plans pour la performance pour chaque institution partenaire identifiée par le SO/RP. Ces accords peuvent servir à:

- décrire le ou les changements de performance recherchés
- décrire les liens causatifs entre ces changements et les Résultats Intermédiaires de l'USAID
- identifier les causes possibles des brèches de performance (notamment des causes autres que celles qui sont relatives aux déficiences en CCA
- établir si la formation fera partie du système de solution, et
- donner une description générale des composantes probables d'un programme de formation visant à combler ces brèches dans la performance.

Faire une analyse du lieu de travail

Travaillant avec les personnes sous contrat/participants, l'institution partenaire, les experts en la matière, et d'autres sources d'information, vous devez maintenant analyser les connaissances, compétences et attitudes des employés qui sont dans les emplois ou groupes de travail visés. Il vous faut décider:

- ce que les employés (participants potentiels) doivent savoir ou faire
- ce qu'ils savent déjà, ce qui doit être renforcé ou ce qui doit être désappris
- quelles nouvelles compétences il leur faut acquérir pour arriver aux résultats attendus.

Vous, ou des personnes sous contrat ou d'autres qui travaillent avec vous, ferez une brève analyse du lieu de travail pour chaque catégorie d'employés qui a été identifiée au cours de l'analyse de la performance de l'organisation.

Le processus de l'estimation des besoins que vous avez déjà appris reste le même:

- 1) identifier les brèches de performance,
- 2) établir les causes des brèches, et
- 3) choisir une solution appropriée.

Que vous fassiez une analyse de la performance au niveau de l'organisation, au niveau du lieu de travail ou au niveau individuel, vous avez une variété de techniques sur lesquelles vous pouvez compter pour réunir les données requises pour répondre aux questions relatives à la performance. Certaines techniques demandent que l'on s'informe directement auprès des personnes ou groupes, et d'autres comptent sur l'examen de la documentation et des données existantes. Quelles que soient les techniques que vous utilisiez, il est important de faire appel aux ressources et connaissances de l'équipe SO/RP au maximum possible et de ne compter sur la collecte de données supplémentaires que pour rechercher des éléments importants qui peuvent vous manquer. L'équipe SO/RP devrait compter comme partenaires dans ce processus ceux qui

- auront à contribuer aux changements recherchés dans la performance
- exécuteront le "système de solution" pour réaliser les changements recherchés
- bénéficieront des résultats des changements de la performance.

Incluez les gestionnaires, chefs, participants potentiels, même des clients. Visez des personnes, groupes et comités déjà existants. Cherchez des personnes qui connaissent bien l'organisation ou le groupe de travail visés. En faisant participer les "stakeholders" au processus de l'analyse de la performance du lieu de travail, vous renforcerez leur engagement vis-à-vis de la solution de formation convenue.

Decrire les brèches de performance du lieu de travail

Il est important de faire systématiquement la liste et l'analyse des besoins de la performance

Quatrième Etape Créer des systèmes de solutions aux brèches de performance

L'équipe SO de l'USAID/Tépal, en collaboration avec son partenaire et les "stakeholders", a conçu un plan de formation pour la division des statistiques agricoles. Le plan décrit les changements nécessaires dans la performance d'unités de travail spécifiques. Le plan établit des bases pour créer une série d'actions de formation qui amélioreront la performance du lieu de travail de deux groupes: les agents externes qui fournissent les données à la division et le personnel de la division chargé de l'analyse des données et des rapports. Comme il n'était pas possible d'envisager que les "stakeholders" donnent une formation aux importateurs des pays voisins en interprétation des données, ils ont décidé d'inclure dans chaque publication des informations de base sur l'interprétation des données. Ces informations permettraient au lecteur d'apprendre à se servir des données pour prendre des décisions de marché. Maintenant le plan de formation servira à passer un contrat avec un spécialiste de la formation pour mener une analyse détaillée du lieu de travail et ensuite concevoir et produire des programmes de formation détaillés.

du lieu de travail pour chaque unité de travail ou catégorie d'emploi visée.

Dans certains cas, quand les institutions partenaires sont relativement petites, bien connues et qu'elles n'ont pas de structures internes complexes (n'ayant que quelques divisions et peu de catégories d'emplois), l'analyse institutionnelle et lieu de travail peuvent être analysés ensemble. En général, cependant, si vous faites deux plans avec les institutions partenaires, vous maintiendrez la focalisation sur les points critiques de la performance et passerez du niveau macro de l'évaluation des besoins de l'organisation au niveau micro de l'analyse de la performance du lieu de travail.

Avant la conception et réalisation des activités, de formation il faudrait d'abord arriver à un consensus avec les stakeholders sur:

- les changements recherchés dans la performance du lieu de travail sur le plan de CCA nouvelles ou améliorées;
- le lien causatif entre les changements recherchés dans le lieu de travail et les changements recherchés dans la performance de l'institution;
- d'autres facteurs ou causes (n'ayant pas trait aux CCA) qui doivent être traités comme faisant partie de la solution de formation proposée;
- l'accord parmi les "stakeholders" de passer à l'étape suivante pour établir un plan de formation et commencer la formation.

Vous trouverez qu'un plan pour améliorer le lieu de travail mettra en valeur la planification, l'exécution et le contrôle de vos activités de formation. Les membres des équipes SO/RP chargés de la formation pourront se concentrer sur le domaine où on pense que la formation donnera le plus grand nombre de résultats: augmentation réelle des performances dans le travail.

Conclusion

Nous avons fait le parcours partant d'une connaissance limitée des faiblesses de la performance d'institutions-clés dans le secteur qui nous intéresse, pour arriver à une compréhension assez approfondie des

Cinquième étape Spécifiez la performance de formation améliorations exigées

L'USAID/Tépal a passé un contrat avec une société privée, ABC, Inc. pour concevoir et exécuter la formation requise. Le terme de référence préparé par l'USAID et ses partenaires prévoyait qu'une société analyserait d'abord les déficiences de la performance, puis définirait le programme de formation. La société ABC a exécuté les analyses du lieu de travail demandées et a préparé un plan d'amélioration au lieu de travail pour le personnel de la division des statistiques agricoles. Il fut établi qu'après un programme de formation de trois semaines, 90% du personnel visé pourrait:

- 1) analyser des échantillons de données pour projeter les tendances des cours des prix dans le pays (nouvelles compétences)
- 2) rédiger des rapports clairs et concis sur les céréales dans les trois jours qui suivraient la réception des données du terrain (compétences améliorées)
- 3) évaluer la qualité des données reçues de sources extérieures en faisant de simples vérifications (nouvelle compétence)

causes de la médiocrité de la performance et de la manière dont la formation pourrait apporter une solution. Sachant cela, nous pouvons être plus sûrs que la formation, une fois définie et réalisée, aidera notre équipe SO à obtenir ses résultats intermédiaires. Et en faisant participer nos partenaires au processus, nous augmentons les chances que les CCA acquises par les employés seront utiles au lieu de travail. Enfin, si les employés performant mieux, dans un meilleur environnement de travail, nous pouvons nous attendre à voir des résultats.

Liste à cocher pour l'analyse des besoins

- Choisir l'organisation-cible
 - Apprendre à connaître la cible
 - Considérer les causes des brèches dans la performance
 - Elaborer des systèmes de solutions aux brèches dans la performance
 - Etablir des plans pour améliorer le lieu de travail
-

Nous devons toujours penser que la formation en isolement n'est pas une solution. Nous voulons lier nos investissements de valeur dans la formation aux objectifs stratégiques de l'USAID ainsi qu'aux besoins et résultats des institutions partenaires. Nous aimerions donner une formation à de très bons employés d'institutions importantes dans les secteurs qui nous intéressent, mais nous savons que la formation sans l'identification des besoins du lieu de travail n'est pas une solution. Nous avons aussi appris qu'il existe des causes aux déficiences de la performance que la formation ne peut pas affecter, et que la formation n'est pas toujours le remède de chaque problème d'une institution.

Néanmoins, quand vous envisagez la formation, après une analyse prudente des besoins, pour remédier aux brèches dans la performance d'une institution, unité ou groupe de travail d'une organisation, si vous utilisez cette formation en concert avec d'autres efforts de développement, vous constaterez que c'est souvent le moyen qui réussit le mieux pour obtenir un rendement des investissements en ressources humaines. Quand vous aurez fait en sorte qu'une analyse des besoins basée sur la performance soit la fondation de tout programme de formation, vous aurez fait de grands pas pour assurer le rendement de ces investissements en formation.

References

- Brinkerhoff, R.O. *Achieving Results from Training: How to Evaluate Human Resource Development to Strengthen Programs and Increase Impact*. New York: Editeurs Jossey-Bass, 1987.
- Brinkerhoff, R.O. et S.J. Gill. *The Learning Alliance: Systems Thinking in Human Resource Development*. San Francisco: Editeurs Jossey-Bas, 1994.
- Broad, M.L. et J.W. Newstrom. *"Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments"*, Reading, Massachusetts: Editeurs Addison-Wesley, 1992.
- Robinson, D.G. et J.C. Robinson, *"Training for Impact: How to Link Training to Business Needs and Measure the Results"*. New York: Editeurs Jossey-Bass, 1989.
- Robinson, D.G. et J.C. Robinson, *"Performance Consulting: Moving Beyond Training"*. San Francisco: Editeurs Berrett-Koehler, 1995
- Rossett, A. "Needs Assessment and Performance Analysis: Using Planning to do the Right Thing." Documentation d'une session d'un jour d'un Atelier à la Cinquième Conférence Annuelle sur l'Estimation, la Quantification et l'Evaluation de la Performance Humaine; Boston, Massachusetts, 1996.