Formation

Définition

La formation est l'un des moyens dont disposent les ONG pour assurer une adéquation entre le niveau de compétences de leur personnel et le niveau d'exigences des programmes qu'elles mettent en œuvre. C'est aussi un moyen, pour les salariés (France, expatriés et nationaux) et les volontaires, de réussir leur projet professionnel personnel et d'évoluer professionnellement.

La formation peut revêtir des formes très diverses :

- formation interne ou externe,
- collective ou individuelle,
- qualifiante/diplômante ou non,
- en situation de travail,
- etc.

Au sein des ONG les actions de formation se décomposent classiquement en deux catégories :

- les formations pré-départ pour les expatriés,
- des actions de formation continue pour tout type d'acteurs (salariés et volontaires).

Au-delà de l'acquisition et du développement de compétences, la formation remplit d'autres missions :

• elle contribue à l'harmonisation des pratiques au niveau des missions et, ce faisant, facilite et allège le travail des salariés du siège (garant de cette harmonie);



- elle permet à la fois une appropriation des valeurs/principes éthiques de l'organisation par les individus qui la composent mais également l'évolution de ces valeurs/principes éthiques ;
- alors que les exigences compétences et l'expérience requises par la mise en oeuvre des programmes humanitaires sont de plus en plus élevées, la formation peut être utilisée pour pallier, en partie, les importantes difficultés de recrutement rencontrées actuellement par les ONG (il est parfois moins coûteux de former un coordinateur que d'en recruter un);
- dans ce contexte difficile où il est primordial de fidéliser les acteurs porteurs de compétences clés, il est à noter que de nombreuses ONG utilisent la formation continue des expatriés comme un outil de fidélisation et d'accompagnement de la mobilité interne.

A noter : il existe des obligations légales en France en ce qui concerne la formation (financement, réalisation) qui ne seront pas abordées dans le présent chapitre qui ne se limite pas à la France.

Quelques principes pour construire et gérer son système de formation

Il est proposé de retenir les principes suivants pour construire, gérer et piloter des actions de formation :

• Investir ou pas dans la formation : une décision politique.

Dédier ou pas du budget à la formation, au-delà de l'obligation légale, est avant tout un choix politique (à moyens financiers identiques, une ONG convaincue de l'importance de la formation arrivera à dégager des ressources, même modestes, pour la formation de ses salariés/volontaires. A l'inverse une ONG qui ne le souhaite pas invoquera des problèmes budgétaires pour justifier le peu ou l'absence de formation de son personnel). Il est, de plus, possible de faire de la formation (certes modeste) à moyens quasi-constants, notamment en utilisant les ressources internes de l'organisation (intervenants internes, formation en situation de travail).

• L'ensemble des acteurs œuvrant au sein de l'organisation doit avoir un accès à la formation.

Cet accès doit être équitable (ou l'équité doit être recherchée). De fait, en général et peut-être surtout pour les petites ONG, force est de constater que les ONG répondent en priorité aux besoins de formation des expatriés. Dans un souci d'équité et d'efficacité, le siège se doit d'être proactif sur la formation de tous les acteurs de l'association (salariés France, expatriés, salariés nationaux) en mettant notamment en œuvre les actions suivantes :

1. Enoncer des principes directeurs : l'importance de la formation, les valeurs qui la sous-tendent, l'obligation de faire un plan de formation par mission, etc.

- 2. Formuler une « politique formation » générale avec des grands axes/objectifs.
- 3. Dégager des moyens (de toute nature : financiers, bénévolat, etc.) pour mettre en œuvre la politique définie.
- 4. Faciliter le travail du terrain en construisant/capitalisant des outils.
- Instaurer un minimum de contrôle.
- Quand aucune obligation légale n'existe pour la formation continue des acteurs (financement), il est recommandé de prévoir quand même un budget formation.

Ce budget peut être calculé à partir d'un pourcentage « x » des rémunérations des salariés concernés (par exemple : 1,5 % de la masse salariale ou du montant des indemnités expatriées, hors aide FONJEP).

 La formation devrait être une problématique transversale à l'organisation (et non cantonnée dans le service RH).

Ce principe renvoie à la nécessité de réaliser une gestion prévisionnelle des Ressources Humaines (en quantité et en qualité) afin d'utiliser la formation comme un des leviers possibles pour disposer en temps utile des ressources humaines adaptées aux programmes.

• Tout expatrié devrait bénéficier d'une préparation au départ de 2 jours prenant, a minima, la forme d'un briefing individuel.

Ce briefing individuel devrait aborder les thèmes suivants :

- 1. présentation de l'association, de son objet, de ses activités, de ses valeurs, de sa déontologie et de ses acteurs ;
- briefing sur la mission/programme, la fonction (description de poste obligatoire) et les objectifs de l'expatrié (qui peuvent être la base de l'évaluation et constituer un outil pour identifier les besoins de formation);
- 3. briefing sur la sécurité;
- 4. présentation des formalités liées au départ.
- Une formation à la « pédagogie de la formation » devrait être un module de base pour les expatriés, les salariés France et les salariés nationaux amenés à transférer leurs savoirs et savoir-faire.

Les expatriés, en particulier, ont un rôle stratégique dans la transmission de savoirs et de savoirfaire sur le terrain : ils doivent avoir les compétences requises pour le tenir au mieux. Les petites associations, qui sont plus dépendantes (que les « grosses ») de leurs ressources internes pour faire de la formation, sont particulièrement concernées par cette question.



• La formation du personnel national : un enjeu en terme d'efficacité, d'éthique et de pérennité des actions de l'ONG dans le pays d'intervention.

Force est de constater que le siège est rarement proactif concernant la formation des salariés nationaux (sauf quand cette dimension « formation » fait partie intégrante du programme) : l'initiative est, en général, entièrement laissée au terrain. Or, plusieurs enjeux sont au cœur de la formation du personnel national :

- Un enjeu en terme d'efficacité (et donc, in fine, d'éthique puisque l'efficacité des ONG est mise au service de leur éthique...): la formation du personnel national peut signifier, en cas d'évacuation des équipes expatriées, survie du programme et donc, dans certains cas, survie d'êtres humains. A titre d'exemple, si, dans un Centre de nutrition thérapeutique, l'équipe expatriée est obligée d'être évacuée et que le personnel national ne peut assurer seul le fonctionnement du centre, les enfants seront menacés de mort. Dans ce cas, l'équation est d'une clarté limpide: formation du personnel national = survie des enfants.
- Un enjeu éthique : les occasions pour se former, acquérir des compétences, sont souvent rares voire inexistantes (ou coûteuses !) dans les pays où interviennent les ONG. Or, dans ce type de contexte, la maîtrise d'un métier est un gage (réel) de survie. La responsabilité morale de tout employeur de préserver l'employabilité de ses salariés, notamment au travers de la formation, est donc à considérer de façon particulière par les ONG en ce qui concerne leurs salariés nationaux.
- Un enjeu de pérennité: un désengagement réussi repose en grande partie sur l'appropriation par des personnes locales des compétences qui leur permettront de donner une suite au programme après le départ de l'ONG. Formation du personnel national et pérennisation des actions de l'ONG dans le pays sont donc intimement liées.
- La formation est l'un des moyens pour faciliter la réinsertion et/ou la reconversion professionnelle des acteurs à la fin de leur parcours avec l'ONG (désengagement pour le personnel national, reclassement des volontaires expatriés).

Il est important de définir une politique formation qui prenne en compte la responsabilité à long terme de l'organisation vis-à-vis de ses salariés nationaux et de ses volontaires expatriés qui peuvent rencontrer, pour des raisons et dans des contextes différents, des difficultés importantes de reclassement une fois leur collaboration avec l'ONG achevée.

Le processus Formation : vue synthétique et activités clés

Les activités clés sont en gras sur fond rouge

Les activités clés sont les activités :

- incontournables,
- dont les dysfonctionnements ont un impact grave sur la qualité globale du processus.

Phase de conception

Identifier et définir le rôle des acteurs impliqués dans le processus

Définir les valeurs/les principes directeurs sur lesquels s'adossent la politique et les actions de formation

Identifier les besoins, définir des objectifs et construire le plan de formation

Cas particuliers : prendre la décision de répondre à des besoins de formation sans rapport avec le programme (salariés nationaux et expatriés)

Définir un budget en cohérence avec le plan de formation élaboré

Rechercher des fonds spécifiques pour financer la formation et des moyens pour en diminuer le coût

Phase d'organisation

Développer une méthodologie « maison » d'organisation et de mise en œuvre des actions de formation

Rédaction des cahiers des charges des formations envisagées

Recherche et mobilisation d'intervenants internes

Recherche d'intervenants externes

Conception et réalisation des supports de formation

Conception et réalisation des supports d'évaluation

Construction des outils de pilotage

Organisation de la capitalisation des outils

Planification et organisation logistique

Phase de mise en œuvre

Contractualisation avec les intervenants internes et externes

Information des formés potentiels et de leur hiérarchie

Sélection des stagiaires et inscriptions

Mise en œuvre de la formation organisée en interne

Gestion des supports de formation

Etablissement et conservation des attestations de formation

Phase de contrôle

Pilotage des actions de formation

Capitalisation des outils de formation

Evaluation des effets de la formation

Optimiser la qualité de son système de formation : questions clés

Nous retrouverons chacune des étapes du processus de formation dans le tableau nommé « Optimiser la qualité de son système de formation : questions clés » Avant de découvrir ce tableau, nous vous proposons de parcourir son mode d'emploi précis.

Mode d'emploi

Que vous ayez déjà mis en œuvre des actions de formation ou que vous projetiez de le faire, nous vous invitons à vous poser les questions clés formulées dans le tableau pages suivantes.

Chaque question clé est reliée :

- à une activité.
- aux dysfonctionnements/risques associés à cette activité.

Se poser ces questions et y donner des réponses argumentées, c'est se donner le maximum de chances :

- de prévenir les risques de dysfonctionnements de votre système de formation ;
- d'être conscient des risques encourus si vous n'êtes pas en mesure de prendre les actions préventives nécessaires (qui demandent parfois des ressources momentanément indisponibles).

La démarche qualité proposée est donc une démarche de questionnement qui reconnaît la singularité de tout contexte et, par voie de conséquence, la nécessaire singularité des réponses développées par les acteurs : si les questions sont imposées, les réponses sont libres.

Une démarche qualité « a minima » s'attachera à donner des réponses (de qualité!) aux questions liées aux activités clés qui, par définition, jouent un rôle important dans la qualité de votre système d'appréciation.

Etre capable de formuler des réponses précises et argumentées à l'ensemble de ces questions est également un bon moyen de rendre compte de ses pratiques.

Nota : les activités présentées dans le tableau pages suivantes sont détaillées dans le paragraphe : « Le processus Formation : précisions et conseils ».

Optimiser la qualité de son système de formation : critères de qualité

En prévenant les dysfonctionnements et risques présentés dans le tableau pages suivantes, vous contribuerez à l'atteinte d'objectifs qualité plus globaux.

Parmi les 12 critères de qualité définis par le groupe URD dans le cadre du COMPAS Qualité (chapitre 4), les 6 critères suivants sont impactés par la qualité du processus Formation :

- L'acteur a les capacités de gestion adaptées à la conduite du projet.
- L'acteur a les ressources (financières, humaines) et l'expertise nécessaires pour mener à bien le projet.
- Les ressources sont mobilisées de façon optimale (efficience).
- Le projet est cohérent avec le mandat et les principes de l'organisation.
- Le projet est flexible : il s'adapte en fonction de l'évolution du contexte.
- L'acteur utilise les leçons tirées de l'expérience (apprentissage).

Optimiser la qualité de son système d'appréciation : questions clés

Les activités clés sont sur fond rouge

1. Phase de conception		
Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
1.1 Identifier et définir le rôle des acteurs impliqués dans le processus	Chaque activité du processus a-t-elle un responsable ?	Les rôles des acteurs sont mal définis - Rien n'est fait (personne n'est responsable) => problème d'efficacité - Les tâches sont faites plusieurs fois => problème d'efficience
	2. Etes-vous sûr que le responsable formation du siège et le terrain ont la même vision du partage des responsabilités en ce qui concerne la gestion des actions de formation ?	Le siège et le terrain n'ont pas la même vision du partage des responsabilités entre les acteurs : le terrain peut croire que certaines demandes de formation sont prises en compte au siège alors, qu'en fait, elles ne le sont pas avec comme conséquence : - de la déception - au final : la formation n'est pas organisée - l'arrivée de stagiaires au siège, non prévus par le responsable formation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
1.2 Définir les valeurs/principes directeurs sur lesquels s'adossent la politique et les actions de formation	3. Les valeurs sur lesquelles s'adosse le système de formation ont-elles été formalisées et communiquées aux acteurs ? 4. Votre système de formation est-il en phase avec les valeurs de l'organisation ?	Il n'y a pas de cohérence entre les pratiques de formation et les valeurs de l'organisation - Risque de rejet - Impact possible sur l'image de l'organisation
1.3 Identifier les besoins, définir les objectifs et construire le plan de formation	5. Etes-vous sûr que la formation est la bonne réponse au problème soulevé ?	Considérer toute demande et/ou tout dysfonctionnement comme un besoin de formation - La formation mise en œuvre n'est pas la bonne réponse au problème : perte de temps et d'argent
	6. Les besoins des programmes et donc des bénéficiaires constituent-ils la base à partir de laquelle les besoins de formation sont identifiés ?	Ne pas partir des programmes et donc des besoins des bénéficiaires pour identifier les besoins de formation - Risque de faible retour sur investissement de la formation au niveau du programme
	7. Etes-vous réactif quand le terrain exprime un ou des besoins de formation ?	Pas de réactivité par rapport aux besoins exprimés par le terrain - Perte de confiance du terrain envers le siège - Impact négatif possible sur le programme (la mission n'a pas, en temps utile, les ressources humaines adaptées aux besoins du programme)
1.4 Cas particulier : prendre la décision de répondre à des besoins de formation sans rapport avec le programme (salariés nationaux et expatriés)	En cas de décision positive : 8. Vous êtes-vous assuré d'avoir les « moyens (financiers) de votre politique » avant de vous engager ? 9. Avez-vous défini des critères de sélection des bénéficiaires de la formation ?	Promettre de la formation avant d'être sûr que les moyens suivront/Sélectionner les bénéficiaires sans critères - Risque de conflits avec le personnel national => risque de procès - Risque de conflits avec les expatriés - Risque d'impact négatif sur l'image de l'organisation
1.5 Définir un budget en cohérence avec le plan de formation élaboré	10. Disposez-vous d'un budget Formation ?	Ne prévoir aucun budget Formation - L'organisation se prive d'un levier puissant pour être au niveau des exigences de ses programmes - Les salariés sont privés d'un levier pour évoluer professionnellement et personnellement
	11. Certaines catégories de personnel sont-elles exclues de votre budget Formation ?	Ne prévoir un budget formation que pour certaines catégories de personnel - Iniquité - Risque d'impact négatif sur le climat social

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	12. Le budget défini est-il en adéquation avec les objectifs du Plan de Formation ?	Définir un budget en inadéquation avec les objectifs du plan de formation - Risque de déception des salariés/volontaires => perte de crédibilité Etre dans une logique de moindre coût systématique : primat systématique de la logique financière court terme - Impossibilité d'anticiper les évolutions de compétences nécessaires à moyen et long termes
	13. Le budget « Formation » défini en début d'année est-il sujet à variation ? Si oui, comment faites- vous pour en assurer une utilisation équitable ?	Le volume du budget « Formation » est erratique (il varie en cours d'année) - En communiquant sur un faible budget Formation en début d'année, l'organisation ne suscitera pas (voire freinera) la remontée de demandes/besoins de formation - Si une rallonge est accordée en fin d'année, seuls ceux qui auront exprimé des besoins en bénéficieront => problème d'équité - S'il y a une baisse du budget formation en cours d'année => déception
1.6 Recherche des fonds spécifiques pour financer la formation et des moyens pour en diminuer le coût	14. Prévoyez-vous (quand cela est possible) une ligne budgétaire « Formation » dans vos budgets bailleurs ? 15. Votre budget « Formation » dépend-il de plusieurs sources de financement ?	Ne pas prévoir de ligne budgétaire « Formation » dans les budgets bailleurs - L'organisation se prive d'un financement possible Le budget Formation dépend d'une seule source de financement - Fragilité
	16. Avez-vous utilisé tous les moyens possibles pour diminuer le coût de vos actions de formation ?	Considérer que la formation : « cela coûte forcément cher » - Les moyens possibles pour faire de la formation à coût réduit ne sont pas étudiés, ni mis en oeuvre

2. Phase d'organisation		
Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
2.1 Définir une	17. Avez-vous défini une	Il n'y a pas de méthodologie « maison »
méthodologie	méthodologie « maison »	- Les acteurs de terrain sont perdus (ils ne savent pas comment
« maison »	d'organisation et de mise en œuvre	faire, ni à qui s'adresser)
d'organisation et de	des actions de formation ?	- Pas d'harmonisation des pratiques Formation au niveau de
mise en œuvre des		l'organisation
actions de formation		- Accès inégal à la formation : seules les personnes proches du responsable formation auront les informations => problème d'équité

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
2.2 Rédaction des cahiers des charges des formations envisagées	18. Le commanditaire de la formation est-il impliqué dans la rédaction du cahier des charges de la formation ? (a minima au travers de sa validation)	Le commanditaire ne valide pas le cahier des charges de la formation - Risque d'inadéquation entre la commande et le cahier des charges de la formation
	19. Rédigez-vous systématiquement un cahier des charges pour chaque action de formation envisagée ? Le cahier des charges est-il diffusé auprès des stagiaires potentiels ?	Il n'y a pas de cahier des charges et/ou le cahier des charges n'est pas diffusé auprès des stagiaires - Inadéquation de la formation avec les besoins/attentes identifiés - Les stagiaires projettent leurs attentes : risque important de déception - Pas de capitalisation possible : pas d'outils pour faire évoluer le contenu des formations
	20. Ce document comprend-il bien les 11 points présentés p. 193 ?	Le cahier des charges est incomplet - Risque de mauvais ciblage des stagiaires, de l'intervenant, du contenu de la formation, etc.
	21. Y consacrez-vous un temps suffisant ?	Le cahier des charges est construit dans « à la va-vite » - Risque de mauvais ciblage des stagiaires et du contenu de la formation dans le cahier des charges => les stagiaires s'ennuient / les stagiaires n'ont pas le niveau adapté au contenu => l'intervenant n'a pas le niveau adapté aux stagiaires
2.3 Recherche et mobilisation d'intervenants internes	22. Prenez-vous en compte l'envie de former et la disponibilité des personnes pour choisir vos intervenants internes ?	Les capacités pédagogiques, l'envie de former ne sont pas prises en compte lors du choix des intervenants internes (priorité aux compétences techniques) - Les formateurs choisis ne sont pas forcément motivés => impact sur la qualité de la formation
	23. Prévoyez-vous systématiquement, par intervention, un binôme d'intervenants internes ?	Ne pas prévoir, pour chaque intervention, de binômes d'intervenants internes - En cas d'urgence : risque que les stagiaires se retrouvent sans formateur - Déception des stagiaires et perte de temps
	24. Avez-vous mis en place un parcours de progression pour les intervenants internes ?	Les intervenants internes ne sont pas accompagnés pour occuper leur poste de formateur - Risque de démobilisation et de démotivation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
2.4 Recherche d'intervenants externes	25. Organisez-vous une mise en concurrence (appel d'offres) des propositions lors de la recherche d'intervenants externes ?	Il n'y a pas de mise en concurrence des propositions lors de la recherche d'intervenants externes - Les tenants et les aboutissants de l'intervention ne sont pas approfondis - L'organisation ne cherche pas à obtenir les meilleurs prix
2.5 Conception et réalisation des supports de formation	26. Mettez-vous régulièrement à jour vos supports de formation ? 27. Ce travail de mise à jour a-t-il un pilote ?	Pas de mise à jour des supports de formation - Les supports manquent de pertinence La gestion de la mise à jour des supports de formation n'a pas de pilote - Les dernières versions sont introuvables - Les photocopies sont faites à partir des mauvais supports
2.6 Conception et réalisation des supports d'évaluation	28. Disposez-vous, pour chaque action de formation, de supports d'évaluation ?	Il n'y a pas de supports d'évaluation - Si elle est faite oralement : l'évaluation est partielle et ne laisse pas de traces - Pas de capitalisation d'expériences
	29. Les supports sont-ils réalisés ou validés par les formateurs ?	Les supports d'évaluation ne sont pas validés par les for- mateurs - Les supports ne sont pas pertinents
2.7 Construction des outils de pilotage	30. Avez-vous construit des outils pour piloter votre processus formation ? 31. Sont-ils simples, maniables et appropriables par les personnes chargées de les utiliser ?	Il n'y a pas d'outils de pilotage - Pas de pilotage budgétaire : risque de dérapage financier ou de sous-consommation du budget formation - Pas d'actions de recadrage possibles - Pas d'éléments pour anticiper les évolutions futures à partir des évolutions passées - Pas de base à partir de laquelle construire un prévisionnel - Impossibilité de produire des comptes rendus aux autorités de tutelle Les outils de pilotage existants sont trop compliqués (usine à gaz) - Risque de rejet - Le retour sur investissement n'est pas à la hauteur du temps consacré à utiliser les outils de pilotage (problème d'efficience)
2.8 Organisation de la capitalisation des outils	32. Capitalisez-vous les outils de formation (tout type de personnel) au niveau du siège ?	Le siège n'est pas identifié comme le lieu où sont capitali- sés les outils - Pas de centralisation des outils => les outils développés sur une mission ne profitent pas aux autres

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	33. Concernant la capitalisation de ces outils : les responsabilités sont-elles clairement définies entre le service RH et la Direction opérationnelle ?	La répartition des responsabilités, concernant la capitalisa- tion des outils, entre le service RH et la Direction opération- nelle n'est pas clairement définie - Les outils sont introuvables - Risque de conflit
2.9 Planification et organisation logistique de	34. Construisez-vous le calendrier annuel de vos actions de formation ?	Il n'y a pas de calendrier annuel des actions de formation - Pas d'anticipation : les objectifs prévus risquent de ne pas être atteints
la formation	35. L'organisation de chaque action de formation est-elle jalonnée de dates butoirs suffisamment espacées ?	Les procédures ne comprennent pas de dates butoirs - Les délais ne sont pas respectés Il n'y a pas d'anticipation (prévoir des délais insuffisants entre la diffusion d'information et la date limite d'inscription, entre les dates limites d'inscription et le début du stage, etc.) - Les stages ne sont pas remplis : faible retour sur investissement - Risque d'accepter un stagiaire qui n'a pas le profil uniquement pour faire du « remplissage » => les groupes sont surchargés (précipitation)
	36. Les modalités de prise en charge des frais de déplacement sont-elles clairement explicitées ?	Les modalités de prise en charge des frais de déplacement ne sont pas définies clairement - Risque de conflits avec les stagiaires
	37. Avez-vous prévu un budget « Frais » plus important pour le personnel national en formation au siège ?	Le budget Frais des salariés nationaux est insuffisant - Le budget alloué est insuffisant : les stagiaires deviennent préoccupés par des questions d'argent au lieu de suivre serei- nement la formation
	38. Le responsable de la logistique- formation est-il clairement identifié ?	Et puis: Oublier de prévoir une télévision alors qu'il y a un film à passer Oublier de prévoir plusieurs salles quand la formation com- prend des travaux en atelier etc.

3. Phase de mise en œuvre		
Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
3.1 Contractualisation avec les intervenants internes et externes	39. Contractualisez-vous systématiquement par écrit avec vos intervenants et externes ?	Il n'y a pas de contrat écrit entre l'organisation et les intervenants externes - Malentendu possible sur le contenu de l'intervention : in fine, un même sujet peut être traité plusieurs fois par plusieurs intervenants => perte de temps pour les stagiaires - Risque de malentendu sur la rémunération => démotivation - Risque d'annulation à la dernière minute
	40. Incluez-vous systématiquement la fonction d'intervenant interne dans les fiches de postes des personnes concernées ?	La fonction d'intervenant interne n'est pas inscrite dans la fiche de poste - La mobilisation des intervenants internes est beaucoup plus difficile et donc coûteuse en temps - Manque de motivation et d'implication de certains intervenants internes qui ont le sentiment d'en faire plus que ce qu'ils devraient - Risque de manque de fiabilité de certains formateurs (absentéisme)
3.2 Information des formés potentiels et de leur hiérarchie	41. Comment vous assurez-vous que l'information sur la formation est diffusée à l'ensemble des acteurs concernés ? 42. Quand vous diffusez une offre d'emploi en interne, précisez-vous (quand c'est le cas) qu'une formation-support peut accompagner la prise de poste ?	L'information est incomplète et/ou mal diffusée au sein de l'organisation - Risque d'accès inéquitable à la formation - Un salarié/volontaire peut renoncer à un poste (diffusion en interne d'un poste à pourvoir) s'il ne sait pas qu'il peut béné- ficier d'une formation-support pour l'aider à prendre en charge de nouvelles responsabilités
3.3 Sélection des stagiaires et inscriptions	43. Comment vous assurez-vous que les demandes de formation sont bien relayées par la hiérarchie jusqu'au responsable Formation ?	Des demandes de formation restent au niveau du terrain (problème de transmission) - Perte d'une opportunité de formation pour le stagiaire et l'organisation => impact négatif possible sur le programme Des demandes d'inscription arrivent au service RH sans être passées par le canal prévu - Perte de temps pour le service RH
	44. Comment vous assurez-vous que les stagiaires inscrits ont le niveau requis par le stage ?	Les stagiaires n'ont pas le niveau (langue/connaissances/expérience) requis par la formation - Perte de temps pour les stagiaires - Pas de retour sur investissement pour l'organisation

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
	45. Fixez-vous un nombre minimum et maximum de stagiaires pour vos sessions de formation ? Quelles règles de gestion avez-vous mis en place pour que ces seuils soient respectés ?	Les sessions de formation sont surchargées - Impact sur la qualité de la formation Les sessions de formation accueillent trop peu de stagiaires - Impact négatif sur l'efficience
	46. Veillez-vous à ce que les actions de formation mises en œuvre ne bénéficient pas toujours aux mêmes personnes ?	L'historique des attestations de formation n'est pas consulté lors de la sélection des stagiaires - Les actions de formation risquent de bénéficier toujours aux mêmes personnes
3.4 Mise en œuvre de la formation organisée en interne	47. Une personne clairement repérée fait-elle le lien entre tous les intervenants de la formation ?	Il n'y a pas de point focus faisant le lien entre tous les acteurs de la formation - Risque que le timing ne soit pas respecté - Risque que la logistique ne suive pas
3.5 Gestion des supports de formation	48. Le classement des supports de formation est-il opérationnel ?	Les supports ne sont pas mis à jour - Les outils remis aux stagiaires manquent de pertinence Les supports sont mal classés - Perte de temps à les retrouver
3.6 Etablissement et conservation des attestations de formation	49. Délivrez-vous et conservez-vous pour chaque stagiaire une attestation de formation ?	Une attestation de formation n'est pas systématiquement établie par stagiaire / Les attestations sont émises mais ne sont pas conservées (pas d'historique) - Risque de financer deux fois la même formation pour la même personne - L'ONG ne peut prouver qu'elle a mis des moyens en œuvre pour garantir l'adéquation poste/personne

4. Phase de contrôle		
Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
4.1 Pilotage de la formation	50. Les tableaux de bord sont-ils alimentés et exploités ?	Les tableaux de bord ne sont pas alimentés / Les tableaux de bord ne sont pas exploités - Pas de pilotage et pas d'apprentissage
4.2 Capitalisation des outils de formation	51. Les outils de formation sont-ils effectivement capitalisés au niveau du siège ?	Il n'y a pas de capitalisation au niveau du siège - Perte de temps : tout le monde réinvente la roue - Pas d'optimisation des outils - Pas d'apprentissage

Activités	Questions clés	Dysfonctionnements possibles/risques
4.3 Evaluation des effets de la formation	52. Evaluez-vous systématiquement vos actions de formation ?	Les actions de formation ne sont pas évaluées - Pas d'apprentissage - Les intervenants non performants ne sont pas détectés et continuent à intervenir - Une formation inadaptée est maintenue en service
	53. Les évaluations sont-elles lues et exploitées par les formateurs ?	Les évaluations ne sont pas exploitées par les formateurs - Pas d'apprentissage/pas d'optimisation des interventions
	54. Evaluez-vous l'impact de vos actions de formation en situation de travail ? (à froid)	Les effets de la formation sur les pratiques professionnel- les en situation de travail ne sont pas évalués - Pas d'apprentissage/pas d'optimisation des interventions - Méconnaissance du retour sur investissement opérationnel de la formation
	55. Evaluez-vous vos actions de formation à partir de plusieurs angles de vue (bénéficiaires, intervenants, n+1, etc.)	En cas d'évaluation : seule la vision des stagiaires est prise en compte - L'évaluation est partielle
	56. Faites-vous évoluer vos programmes de formation en fonction des évolutions de l'environnement et des besoins des missions ?	Les évolutions des contextes d'intervention et des besoins des missions ne sont pas prises en compte pour faire évoluer les contenus des programmes de formation - Les programmes de formation perdent en pertinence - Mauvais retour sur investissement (inadaptation de la formation à la réalité)

Le processus Formation : précisions et conseils

Vous trouverez dans les pages suivantes des conseils et des détails sur chaque étape du processus Formation. Pour visualiser l'ensemble du processus, voir tableau p. 174.

Les activités clés sont en rouge

Phase de conception

Identifier et définir le rôle des acteurs impliqués dans le processus

En répondant aux questions suivantes :

- quels sont les acteurs impliqués dans le processus ?
- qui fait quoi ? (notamment en terme de décision)
- les acteurs doivent-ils recevoir une formation pour mener à bien leur rôle ?

Concernant le personnel national, il est conseillé de mettre en place sur chaque mission un Comité Formation. Il est préconisé de mettre cette structure en place pour :

- 1. Identifier les compétences existantes et celles à développer au niveau de la mission.
- 2. Définir la politique de formation de la mission.
- 3. Lancer et suivre des recherches de fonds pour la formation.
- 4. Assurer l'équité de l'accès à la formation pour tous les acteurs de l'organisation.
- Identifier des intervenants internes et externes potentiels (notamment auprès des autres ONG).
- 6. Mettre en place des situations de travail formatrices.

En sont membres (selon la taille du programme) : le Directeur de programme / Chef de mission, l'Administrateur, le représentant du personnel national et les différents Chefs de projet nationaux ou expatriés.

Définir les valeurs/les principes directeurs sur lesquels s'adossent la politique et les actions de formation

Définir des valeurs

A partir:

- de la charte de l'organisation,
- de codes de déontologie,
- de débats internes sur les valeurs implicites respectées par les acteurs (démarche inductive).

Définir ces principes est d'une grande importance car ce sont eux qui constitueront la toile de fond des prises de décision, notamment lors des arbitrages budgétaires.

A titre d'exemple, on peut citer les valeurs/principes directeurs suivants :

- La formation contribue au professionnalisme de l'organisation qui lui permet d'assumer ses responsabilités par rapport :
 - aux bénéficiaires afin de leur offrir une aide de qualité,
 - aux acteurs qu'elle envoie sur le terrain afin de leur donner les moyens d'être à la hauteur de leur tâche,
 - aux acteurs locaux : transférer des compétences sur le terrain est un des devoirs de toute ONG.
- Vive l'altérité! Des compétences multiples sont indispensables pour atteindre les objectifs de l'association.
- La formation nourrit le collectif, l'action collective, les valeurs collectives.
- Il y a toujours à apprendre de l'autre.
- Chaque membre de l'organisation a son mot à dire dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des programmes. L'application de ce principe : la mise en œuvre de démarches participatives, en particulier dans le domaine de la formation.
- La formation est un moment de partage et de valorisation des expériences singulières de chacun.

Identifier les besoins, définir des objectifs et construire le plan de formation

Avant toute chose, il est fondamental de se renseigner :

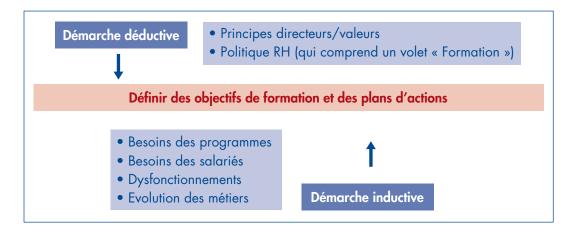
- sur le cadre légal qui régit la formation dans le contexte concerné,
- ainsi que sur les aides disponibles et les dispositifs existants.

Une double démarche:

La définition des objectifs de formation et des plans d'actions correspondants peut être le résultat d'une double démarche :

- inductive : quels sont les besoins du terrain et en quoi la formation peut-elle contribuer à les satisfaire ?
- déductive : quels sont les objectifs définis par le sommet stratégique de l'organisation et en quoi la formation peut-elle contribuer à ce que ces objectifs soient atteints ?





Démarche déductive :

Il s'agit de déduire les objectifs de formation à partir des éléments suivants :

- les principes directeurs/valeurs qui auront été définis;
- la politique RH (définie comme étant : « ...la manière (qui peut définir un style/une culture) dont va être assurée, de façon constante, l'adéquation entre les besoins d'une structure (euxmêmes définis dans le cas qui nous concerne par le projet associatif/la mission de l'association) et ses ressources humaines et ce, en accord avec ses valeurs ou son éthique »);
- la stratégie RH (déclinée à partir du plan stratégique de l'organisation) qui fixe des objectifs RH sur au moins deux ans.

Démarche inductive :

La mise en œuvre de cette démarche requiert le recueil et l'analyse de très nombreuses informations.

Prendre en compte les besoins en RH des programmes pour définir les besoins de formation est absolument stratégique!

Il est nécessaire de structurer et d'organiser la remontée de ces informations vers la DRH avec notamment des décisions à prendre concernant la nature des informations qui doivent remonter au siège :

- données brutes (par exemple : comptes rendus individuels des entretiens d'appréciation des expatriés),
- ou analysées (par exemple, pour un programme donné, le plan de formation du personnel national non cadre lui-même construit à partir, notamment, des entretiens d'appréciation du personnel national analysés sur place).

Voici une liste non exhaustive des informations qu'il est recommandé d'utiliser pour conduire cette réflexion :

Information	Source de l'information
Besoins en RH de chaque programme (en quantité et qualité)	 Chefs de mission Stratégie RH programme comprenant un volet formation / Plan d'actions du programme Direction des opérations et techniciens du siège Compte rendus des entretiens d'appréciation des RH du programme
Evolution des métiers	Entretien d'appréciation : occasion pour analyser l'écart entre la description de poste et le travail réel
Dysfonctionnements	Les dysfonctionnements du terrain peuvent remonter au siège via : - la voie hiérarchique (pour les problèmes graves) - les Compte rendus des entretiens d'appréciation - les Reportings mensuels - les comptes rendus de visites terrain - les débriefings de fin de mission - les réunions des chefs de mission - les rendez-vous individuels Chefs de mission/DRH Et un discours : il faut faire remonter les dysfonctionnements RH du terrain vers le service RH ou le RRH siège. Les dysfonctionnements du siège peuvent remonter au RRH via : - la voie hiérarchique - les représentants du personnel
Besoins exprimés par les salariés	- Entretiens d'appréciation - Comité d'entreprise (salariés siège) - Comité formation terrain - Demandes directes au Responsable Formation

L'analyse de l'ensemble de ces informations doit permettre d'identifier :

- des points forts / points faibles,
- des dysfonctionnements,
- des tendances et évolutions,
- des souhaits et des attentes.

Définir des objectifs et construire le plan de formation

Pour construire un plan global de formation : il faut faire la synthèse de toutes les informations collectées et analysées... pour définir des objectifs de formation :

- par population et/ou
- par métiers et/ou
- par mission et/ou
- niveau de compétences/de responsabilité/de formation (si un programme de formation interne existe avec différents niveaux possibles) et/ou
- en utilisant d'autres critères selon les besoins de gestion (par exemple : par type de formation)



Ce travail de synthèse conduit souvent à réaliser des arbitrages difficiles (« Qu'est-ce qu'on garde dans le plan ? »). L'utilisation de critères permet de prioriser plus facilement les besoins (par exemple : demander aux acteurs, en face de chaque besoin, de spécifier s'il est Prioritaire, Important ou Souhaitable).

Pour que ces objectifs soient couplés à des effectifs (nombre de personnes à former), il est indispensable de disposer d'un prévisionnel de recrutement fiable (qualitatif et quantitatif). Ce point est particulièrement important :

- si la formation au départ est collective : si l'on souhaite que chaque expatrié bénéficie de ces sessions de groupes, une adéquation doit exister entre le nombre de sessions de formation et le flux prévisionnel de recrutement sur l'année (impossible à faire si ce flux n'est pas évalué à l'avance!);
- dans le cadre de la formation continue, en cas de difficultés anticipées de recrutement sur un poste donné ou des compétences spécifiques.

Attention au risque de cloisonnement entre les différentes catégories de personnel : il est recommandé d'élaborer un plan global d'objectifs qui couvre l'ensemble des salariés (siège et nationaux) et volontaires (avec, dans un second temps, des volets spécifiques par type de programme et éventuellement par catégorie de personnel).

Une fois les objectifs de formations définis, il s'agit d'élaborer le plan de Formation. Un plan de formation comprend les rubriques suivantes :

- Objectifs
- Actions à réaliser
- Responsable et autres acteurs participants à la réalisation de l'action
- Echéance/période
- Moyens/méthode (stage interne, externe, coaching individuel, tutorat, participation à des groupes de travail ou réunions d'échange de pratiques, remplacer quelqu'un, être formateur, former en manageant, etc.)
- Indicateurs d'évaluation/résultats attendus

Cas particuliers : prendre la décision de répondre à des besoins de formation sans rapport avec le programme (salariés nationaux et expatriés)

Salariés nationaux

Donner suite à des demandes de formation du personnel national (n'ayant rien à voir avec l'objet du programme) **en période de désengagement** présente des avantages et des inconvénients :

Avantages	Inconvénients
Si c'est bien géré :	Si les salariés nationaux sont nombreux, cela pose un double problème :
 Préservation de la paix sociale Renforcement de l'employabilité 	de ne pas financer des formations pour tous ? Cela pose un problème d'équité.
du personnel national	actions de formation pour tous ?
Attractivité de l'association si cette pratique est connue à l'embauche	Si cette pratique est connue à l'embauche : - Risque que les nationaux ne souhaitent être embauchés que pour cette possibilité
rembuterie	Si c'est mal géré : - Risque de procès

Deux conseils:

- Les critères possibles pour sélectionner les bénéficiaires :
 - existence d'un projet professionnel « qui tienne la route »,
 - ancienneté dans l'association,
 - charge de famille.
- Faire une check-list des éléments à éviter à tout prix!
 - promettre avant d'avoir les moyens de...
 - décider seul,
 - sélectionner les bénéficiaires sans critères.

S'il est conseillé d'envisager systématiquement la formation comme un des outils du désengagement, il est indispensable de vérifier à chaque fois si le contexte le permet.

Expatriés

Les expatriés souhaitant se réinsérer sur le marché de l'emploi français rencontrent souvent de réelles difficultés pour que leur expérience « terrain » soit reconnue et considérée comme transférable dans d'autres types d'organisation. Les ONG ont un devoir moral d'offrir un accompagnement minimum à leurs anciens volontaires en difficulté de réinsertion. Cette aide, qui dépend des moyens de l'association, peut prendre les formes suivantes :

- bilan de compétences,
- accompagnement dans une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE),
- aide à la recherche de formations qualifiantes ou diplômantes,
- bourse de formation pour financer une éventuelle reconversion professionnelle (le cas échéant : prévoir un comité pour garantir l'attribution équitable des bourses).



Définir un budget en cohérence avec le plan de formation élaboré

Les éléments suivants sont à prendre en compte :

- 1. Le volume d'heures ou de jours de formation.
- 2. Le volume des effectifs (pour évaluer les frais de déplacement).
- 3. La faisabilité de la mobilisation des ressources humaines internes (formateurs occasionnels).
- 4. Le coût des intervenants externes.
- 5. La disponibilité des salles (en interne) et/ou le coût de locations de salles à l'extérieur.
- 6. Le coût des supports de formation (éventuellement leur traduction).
- 7. Les coûts « participants » qui seront couverts (transport, hébergement, etc.).
- 8. Les contraintes budgétaires de l'organisation (pour faire des arbitrages...).

Concernant ce dernier point, deux cas de figure sont possibles :

- soit la donnée budgétaire est une donnée de départ qu'il faut prendre en compte en amont de la réflexion,
- soit elle est négociable sur présentation d'un plan (l'idéal!).

Si vous décidez de financer des bourses individuelles : obtenez des garanties pour être sûr de pouvoir tenir vos engagements...

Rechercher des fonds spécifiques pour financer la formation et des moyens pour en diminuer le coût

Quatre idées à retenir :

- 1. La formation ne doit pas être considérée comme un coût mais comme un investissement : c'est une dépense immédiate qui vise à éviter des dépenses ultérieures.
- 2. Dédier du budget à la formation est avant tout une décision politique (ne pas en attribuer est donc également un choix politique).
- 3. La recherche de fonds spécifiques s'accompagne d'un risque : être obligé de suivre la politique des bailleurs identifiés.
- 4. D'autres moyens existent pour mettre en place des actions de formation peu coûteuses mais de qualité s'appuyant notamment sur des ressources internes (formateurs occasionnels internes, Comité Formation pour le personnel national, etc.).

Tout bien réfléchi, ce sont surtout les frais de déplacement (transport + hébergement) qui coûtent cher (pour les expatriés et salariés nationaux) quand il s'agit de réunir les bénéficiaires de la formation en France... mais de nombreuses possibilités existent :

- Prévoir une ligne de budget formation dans les budgets bailleurs de la mission (pour les expatriés et les salariés nationaux).
- Mobiliser des intervenants internes.
- « Echanger » des intervenants internes avec d'autres ONG (au Nord et au Sud).

- Mettre en place des sessions de formation inter-ONG sur des thématiques communes pour mutualiser les coûts (par exemple : la pédagogie de la formation).
- Utiliser le bénévolat et utiliser le carnet d'adresses des membres du CA.
- Ne pas négliger les formations au niveau local qui peuvent être de grande qualité.
- Organiser des formations/des ateliers au niveau régional (Afrique de l'Ouest, Asie, etc.) et faire venir des formateurs sur le terrain.
- Organiser des sessions de formation mixant les publics : expatriés, salariés France, salariés nationaux.
- Trouver des solutions pour l'hébergement : par exemple, inciter les stagiaires à utiliser leur réseau amical local pour se loger ou garantir un volume de stagiaires annuel pour faire baisser les prix de l'hébergeur.
- Négocier les coûts des formations externes en invoquant les faibles moyens des ONG (de plus les stagiaires ONG sont intéressants!).
- Négocier avec des organismes de formation pour avoir des places gratuites dans certaines sessions au fur et à mesure du retour des expatriés.
- Négocier un soutien financier auprès de son Conseil régional (la formation est l'une des compétences clés des Régions).

Phase d'organisation

Développer une méthodologie « maison » d'organisation et de mise en œuvre des actions de formation

Une telle méthodologie présente un triple avantage. C'est un outil :

- qui contribue à l'harmonisation des pratiques au niveau de l'organisation (procédures),
- didactique : l'utiliser, c'est se former (à la conduite, la gestion, l'animation et l'évaluation d'actions de formation),
- qui fluidifie les relations siège-terrain (on parle le même langage et les rôles sont clairement définis).

Si une décision est prise de mettre en place une telle méthodologie, il est préconisé d'aborder les thèmes suivants :

- Présentation de la politique de formation de l'organisation (un des volets de la politique RH) et des valeurs sur lesquelles elle s'adosse.
- Rôle des acteurs dans le processus (notamment la répartition des responsabilités entre le siège et le terrain).
- Recueillir les besoins de formation.
- Construire un plan de formation.
- Le financement du plan de formation et les moyens pour en diminuer le coût.
- Construire un cahier des charges de formation et choisir un prestataire.
- Evaluer une action de formation.



Rédaction des cahiers des charges des formations envisagées

L'établissement du cahier des charges d'une action de formation est indispensable s'il est décidé de faire appel à un prestataire externe. Le commanditaire de la formation doit être impliqué dans la rédaction du cahier des charges.

Structure type possible:

- Etape clé : Quel est le problème et en quoi la formation va contribuer à le résoudre ?
- Personnes cibles de la formation
- Etape clé : Objectifs de la formation
- Définition des messages clés (les éléments incontournables en terme de contenu)
- Modalités d'inclusion dans la formation (pré-requis, positionnement)
- Contenu de la formation et séquençage
- Méthodes pédagogiques souhaitées
- Eléments de gestion de la formation (effectifs, délais, planning, moyens pédagogiques et matériels, etc.)
- Intervenants (internes/externes) et répartition des rôles et des responsabilités
- Type d'évaluation souhaitée
- Etape clé : Budget prévisionnel

Le cahier des charges est remis aux prestataires intéressés qui formulent des offres de formation correspondant aux demandes qui y sont exprimées. En suivant cette structure, les prestataires sont amenés à détailler finement leur offre et donc à donner tous les éléments nécessaires à une prise de décision réfléchie.

A noter : le cahier des charges (tout ou partie) est également un outil de communication utilisable pour faire remonter des inscriptions.

Recherche et mobilisation d'intervenants internes

Il est recommandé de mobiliser des intervenants internes dans les formations mises en œuvre en interne pour au moins quatre raisons :

- 1. Ces interventions peuvent avoir un impact fédérateur siège-terrain (effet indirect à considérer!).
- 2. Elles constituent des « bouffées d'air frais » pour les intervenants mobilisés qui, au travers de ces interventions, sortent de leur routine quotidienne tout en prenant du recul sur leur travail. Cette fonction d'intervenant interne est également une forme de reconnaissance et de valorisation de l'expérience acquise.
- 3. Pour les formations pré-départ : les stagiaires accordent une légitimité supplémentaire aux intervenants internes.
- 4. Enseigner, c'est apprendre deux fois!

Comment les choisir?

- L'intervenant interne doit avoir une expérience du terrain (si les formés sont des expatriés) et/ou une compétence métier avéré ainsi qu'une envie de transmettre/une sensibilité à la pédagogie.
- Son supérieur hiérarchique doit être d'accord pour qu'il consacre du temps à cette fonction de formateur.

Attention : les intervenants internes peuvent avoir des impératifs imprévisibles (mission terrain urgente) qui les empêchent d'assurer la formation prévue, il est donc indispensable de prévoir, pour chaque intervention, un binôme d'intervenants internes (avec un titulaire et un suppléant).

Quelle préparation leur demander pour leur intervention?

Il est très important:

- d'associer les futurs intervenants internes à la réflexion mise en œuvre dans le cadre de la phase d'ingénierie de formation (analyse des besoins, définition des objectifs, définition du contenu de l'action de formation): une démarche participative s'impose si l'on souhaite que les acteurs s'impliquent réellement dans la démarche;
- de les faire bénéficier d'une formation à la pédagogie;
- de leur fournir en continu des informations, des astuces pédagogiques.

Recherche d'intervenants externes

Il est préférable de faire appel à des formateurs qui connaissent le terrain et/ou le contexte humanitaire pour des thèmes de formation directement liés aux programmes.

Il est important:

- de mettre les intervenants externes en concurrence, de diversifier les fournisseurs afin de les inscrire dans une logique de progrès ;
- d'exiger que le contenu de la formation s'adapte au contexte (des stagiaires, des missions, de l'organisation). Les packages pré-formatés répondent rarement aux besoins;
- de vérifier la prise en compte de la dimension interculturelle dans le discours du formateur (pour les expatriés et les salariés nationaux);
- de vérifier la compétence linguistique du formateur (le cas échéant);
- de s'assurer que la méthode d'animation du formateur laisse une place importante à l'expérience du groupe.



Conception et réalisation des supports de formation

La création de supports est une activité « chronophage » : ne pas sous-évaluer le temps nécessaire à leur production.

- Ne pas faire des supports trop volumineux et les faire relire par un tiers.
- La qualité du support de formation a un fort impact sur la qualité de la formation telle qu'elle est ressentie par les stagiaires.
- Les formateurs externes qui donnent des supports aux stagiaires sont donc à privilégier.

Conception et réalisation des supports d'évaluation

Définir les objectifs de l'évaluation

Il est possible d'évaluer :

- Le niveau de satisfaction des stagiaires
 - Retours oraux à chaud et à froid
 - Retours écrits à chaud et à froid

Items possibles sur lesquels solliciter l'opinion des bénéficiaires de la formation :

- Appréciation globale du stage
- Appréciation de l'adéquation de la formation aux besoins et attentes
- Qualité des contenus (niveau, adaptation, intérêt)
- Qualité des méthodes et supports pédagogiques et de la documentation remise
- Prestation de l'animateur et des intervenants
- Possibilité d'appliquer les acquis en situation réelle de travail
- Conditions générales de déroulement du stage (locaux, matériels, etc.)
- Suggestions pour améliorer les points précédents.
- L'acquisition de connaissances par les bénéficiaires
 - Tests
- L'utilisation, par les bénéficiaires, des acquis de la formation en situation de travail (renvoie à l'évaluation des compétences)
 - Il est souhaitable de prévoir au début et à la fin de la formation l'utilisation qui sera faite des acquis de la formation
 - Après la formation, il est possible d'impliquer les n+1 dans des évaluations en situation de travail, mais l'auto-évaluation est également une approche intéressante
 - Nécessité d'avoir des indicateurs (si possible en rapport direct avec l'activité)
 - Ne pas oublier d'inclure cette évaluation à froid des acquis de la formation dans l'entretien d'appréciation.

A noter : « L'une des causes majeures de non-qualité de la formation (et de gaspillage des ressources) réside dans le fait que les stagiaires, rentrés dans leur entreprise ou dans leur lieu de travail, n'appliquent pas ce qu'ils ont appris » (Alain Meignant, Manager la Formation).

- L'appréciation de la formation par les intervenants
 - ... apporte un autre point de vue et permet de vérifier si le contenu de la formation est adapté à la durée prévue.
- Les impacts de la formation
 - Sur des objectifs plus globaux (de politique RH ou de l'organisation), par exemple :
 - La qualité des programmes (les objectifs sont-ils atteints ? Les rapports sont-ils de qualité ? Les procédures sont-elles respectées ?)
 - L'évolution des compétences au niveau de l'organisation
 - La satisfaction des bailleurs
 - La cohésion transversale (inter-services) au niveau du siège
 - La contribution de la formation à la réussite d'un désengagement
 - La fidélisation des acteurs au travers de la formation.

Définir la technique et les outils de collecte de l'information

Questionnaires avec des questions fermées, ouvertes, débriefing en groupe, observation par le supérieur hiérarchique en situation de travail, etc.

Créer les outils

Construction des outils de pilotage

Le pilotage consiste à s'assurer que ce qui a été décidé en phase de conception est bien mis en œuvre : le pilotage consiste donc à contrôler ce qui est fait pour éventuellement procéder à des recadrages. Les éléments suivants peuvent faire l'objet d'un suivi :

- effectivité de la mise en place de certaines structures (Ex. : comité Formation),
- effectivité des formations,
- respect du calendrier,
- respect de l'enveloppe budgétaire,
- coût horaire de la formation (heure-stagiaire),
- taux de remplissage,
- nombre d'heures, jours et de semaines de formation,
- effectifs répartis par type de salariés (expatriés, salariés France, salariés nationaux) et/ou par type de métiers (infirmière, médecin, nutritionniste, etc.).

Une fois ces éléments définis, il s'agit de construire les outils de collecte et de consolidation (tableaux de bord) des données.



Organisation de la capitalisation des outils

Pour que cette capitalisation existe et soit efficace et pertinente, il est important que ces outils soient :

- de qualité (ce qui constitue un investissement en temps non négligeable : cf. plus haut),
- archivés au siège dans un format permettant une diffusion aisée,
- réutilisés au siège ou sur le terrain.

La capitalisation des outils de formation étant une préoccupation croisée de la DRH et la Direction des opérations, il est important de bien répartir les rôles et de coopérer.

Important:

- il est recommandé de capitaliser les outils de formation du personnel national à deux niveaux : au niveau du terrain mais également du siège (sinon, l'expérience acquise sur une mission risque de ne jamais profiter à une autre),
- avant diffusion d'un support, bien être clair sur la paternité du document et obtenir l'éventuel accord de son auteur.

Planification et organisation logistique

Il s'agit :

- de planifier les actions de formation;
- d'identifier et de réserver des locaux pour mettre en œuvre la formation ;
- de rechercher des fournisseurs éventuels pour le matériel/les équipements nécessaires ;
- de définir des modalités de diffusion de l'information sur les formations auprès des formés potentiels et de leur hiérarchie (élaboration d'une procédure associée à des délais);
- d'organiser, le cas échéant, l'acheminement et l'hébergement des stagiaires ;
- d'organiser les modalités concrètes de prise en charge des frais de déplacement;

Attention : définissez avec beaucoup de précisions les conditions concrètes de prise en charge des frais. Toute ambiguïté risque de générer des contestations et un temps à fou pour les gérer!

• d'organiser les repas de midi, pauses, petit déjeuner...

Attention : veiller à ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour la mise en œuvre de ces différentes activités! La mise au point de ces détails pratiques prend beaucoup de temps. De plus, il est fondamental de centraliser la gestion de l'ensemble de ces questions logistiques auprès d'une personne repérée par l'ensemble des acteurs concernés (en particulier dans le cas d'actions de formation internes de longue durée).

Phase de mise en œuvre

Contractualisation avec les intervenants internes et externes

Pour les intervenants internes, il est recommandé d'intégrer dans la fiche de poste le rôle d'intervenant interne (afin d'éviter que cette fonction soit considérée comme surnuméraire par rapport à l'engagement contractuel du salarié...). Si l'intervenant interne est bénévole et que la culture de l'ONG le permet, il est conseillé de faire un écrit qui engage la personne (par exemple : signature par l'intervenant bénévole du cahier des charges de la formation).

Un contrat doit être systématiquement établi avec les intervenants externes. De plus, assurezvous qu'ils sont habilités à facturer (ils doivent être enregistrés auprès de l'URSSAF).

Information des formés potentiels et de leur hiérarchie

Il s'agit de diffuser les informations suivantes :

- le thème de la formation et ses objectifs ;
- le public cible et les pré-requis pour accéder à la formation ;
- les formateurs (s'ils sont connus à ce stade);
- les dates et le lieu de la formation;
- formation incluse ou pas ou en partie sur le temps de travail;
- la procédure à suivre pour pouvoir s'inscrire;
- les conditions de prise en charge des frais et l'accès aux locaux.

Il est conseillé de diffuser ces informations un mois et demi avant le début de la formation et d'exiger une confirmation 15 jours avant le stage (afin d'avoir le temps de trouver un éventuel remplaçant).

Sélection des stagiaires et inscriptions

Différents critères peuvent être utilisés pour sélectionner les bénéficiaires de la formation :

- la durée du contrat avec l'ONG (par exemple : pas de possibilité de bénéficier d'une session de formation si le contrat est inférieur à 3 mois),
- le métier (la formation cible un métier donné),
- la mission (la formation cible un type particulier de mission),
- la gestion de carrières (la formation permet d'accompagner la mobilité interne),
- l'expression de besoins de formation par le salarié,
- l'expression de besoins de formation par le n+1 du salarié,
- premier arrivé, premier servi!

Attention:

• la formation n'est pas la réponse à tous les problèmes. On corrige rarement une erreur d'affectation ou de recrutement « à coup » de formation.



• il est extrêmement important de s'assurer, lors de l'inclusion d'une personne dans une formation, qu'elle correspond bien au profil ciblé (pré-requis impératifs) surtout s'il s'agit d'une personne travaillant sur le terrain venant bénéficier d'une formation au siège. En particulier : bien s'assurer, pour le personnel national, que les futurs formés maîtrisent bien la langue dans laquelle le formateur va s'exprimer. Cette vérification doit être réalisée par le n+1 du futur formé. Dans un second temps, pour les formations se déroulant au siège, une discussion entre le n+1 et le service RH permet de valider définitivement l'inscription.

Mise en œuvre de la formation organisée en interne

Insistons sur l'importance de l'accueil : lorsque les stagiaires viennent d'endroits différents (de France ou du terrain) et se retrouvent au siège pour une session de formation, il est recommandé d'accorder une attention particulière à l'accueil. Bien accueillis, les stagiaires aborderont leur session de formation dans un état d'esprit positif et cela peut contribuer à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Tout le monde s'y retrouve...

Quelques conseils:

- Informer tous les salariés du siège de la venue de stagiaires en formation (mail général)
- Installer un paper board de bienvenue à l'entrée avec tous les noms des stagiaires
- En début de formation, prévoir un tour de table de tous les stagiaires en présence de tous les intervenants internes. Ce moment de présentation peut aussi être l'occasion de rappeler à chacun ses rendez-vous personnels avec différents acteurs internes au siège.

Un point très important : prévoir une personne qui fasse le lien entre tous les intervenants. Cette personne doit être clairement identifiée par les stagiaires.

Gestion des supports de formation

Activité qui peut devenir un véritable casse-tête quand il y en a beaucoup!

Il est important d'accorder un soin particulier :

- à leur mise à jour,
- à leur classement : bien identifier les différentes versions,
- et leur archivage (afin d'éviter qu'ils se disséminent dans l'organisation...).

Il est indispensable de nommer une personne responsable de la gestion de ces supports.

Etablissement et conservation des attestations de formation

Ces attestations sont établies à partir des feuilles d'émargement (qu'il faut prendre soin de faire circuler et de conserver). Ces attestations sont à conserver dans les dossiers personnels des salariés/volontaires afin de constituer un historique qui doit permettre :

- de ne pas financer plusieurs fois la même formation à une même personne,
- de prouver que l'ONG a bien fait le nécessaire pour garantir l'adéquation poste/personne.

Phase de contrôle

Pilotage des actions de formation

Collecte, consolidation et analyse des données (critères et indicateurs définis en phase d'organisation).

Actions de recadrage en fonction des dérapages constatés (sous ou surconsommation du budget, retard dans le calendrier, taux de remplissage trop bas, etc.).

Capitalisation des outils de formation

Archivage et réutilisation.

Evaluation des effets de la formation

Analyse et intégration des résultats de l'évaluation (en fonction des critères et des indicateurs définis en phase d'organisation) mais également de toute évolution de la stratégie RH ou du plan stratégique de l'organisation :

- dans la phase de conception,
- dans une réflexion en continu pour optimiser les actions de formation.