



Organisation
internationale
du Travail



Guide de mise en œuvre de la formation **SCORE**



Guide de mise en œuvre de la formation SCORE

Copyright © Bureau international du Travail 2021
Première publication en 2016

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexé à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Des entreprises durables, compétitives et responsables (SCORE): guide de mise en œuvre / Bureau international du Travail. Genève: BIT, 2021

ISBN: 978-9-22-034780-5 (print)

978-9-22-034781-2 (web PDF)

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

La responsabilité des opinions exprimées dans les articles, études et autres contributions signées incombe exclusivement à leurs auteurs, et leur publication ne constitue pas, de la part du Bureau international du Travail, une approbation de ces opinions.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Des catalogues ou listes de nouvelles publications peuvent être obtenus gratuitement à l'adresse ci-dessus, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

► Préface

On admet aujourd'hui généralement l'existence d'un lien intrinsèque entre la productivité et les conditions de travail. Les travaux les plus influents sur cette question, peut-être jusqu'à ce jour, sont vieux de près de 100 ans. Dans les années 1920, Elton Mayo, professeur à la Harvard Business School, a étudié la productivité et les conditions de travail dans l'usine Hawthorne de la Western Electric à Chicago. Ces travaux ont jeté un nouvel éclairage sur les effets de la fatigue et de la monotonie sur la productivité au travail et sur la manière de les contrôler en intervenant sur différentes variables telles que les pauses, les heures de travail, la température ou encore l'humidité. Ils ont également montré que l'accroissement de la productivité et de la satisfaction professionnelle des travailleurs tenait non seulement à la rémunération et aux conditions matérielles du travail, mais aussi, dans une large mesure, au statut des travailleurs au sein de l'organisation, à leurs échanges avec le groupe, à la reconnaissance de leurs capacités et au style d'encadrement qui devait être moins autoritaire¹. Ces conclusions ont fini par influencer les conditions de travail de millions de personnes.

Si la productivité et les conditions de travail se sont améliorées dans de nombreux pays, trop de travailleurs occupent encore des emplois à faible productivité dans des conditions de travail difficiles. En particulier, les travailleurs des petites et moyennes entreprises (PME) sont moins productifs que leurs homologues des grandes entreprises et leurs conditions de travail sont moins bonnes². Les programmes qui permettent aux petites entreprises de combler cet écart de productivité peuvent avoir un fort impact sur les performances économiques d'un pays et toucher un grand nombre de travailleurs, notamment dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.

Le programme SCORE (des entreprises durables, compétitives et responsables) s'inscrit dans cette lignée. Il s'agit d'un programme de formation pratique et de conseil en usine qui permet d'améliorer la productivité et les conditions de travail dans les PME. Cette formation présente les meilleures pratiques internationales dans le secteur manufacturier et les services et aide les PME à participer aux chaînes d'approvisionnement mondiales. Le BIT aide les organismes publics, les prestataires de formation, les associations sectorielles et les syndicats des pays émergents d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine à proposer la formation SCORE aux entreprises.

La Conférence internationale du Travail (CIT) a confirmé à deux reprises, lors de la discussion de 2015 sur les PME et de la discussion de 2016 sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, que le programme SCORE était un outil efficace pour améliorer la productivité et les conditions de travail dans les PME.

L'intérêt pour le programme et la formation SCORE va croissant. Le présent guide vise à donner des indications pour mettre en œuvre la formation SCORE dans le monde et maintenir les normes de qualité du programme.

1 On raconte souvent, avec quelques variations, l'expérience de l'amélioration de l'éclairage de l'usine, qui a permis d'accroître la productivité des travailleurs. La conclusion de cette expérience semblait évidente, jusqu'à ce que quelqu'un réduise l'éclairage à un niveau inférieur au niveau de référence, après quoi la production a encore augmenté. C'est ce qu'on appelle «l'effet Hawthorne»: les gens changent de comportement lorsqu'ils pensent être observés.

2 BIT (2015): Rapport de la CIT, p. 12.

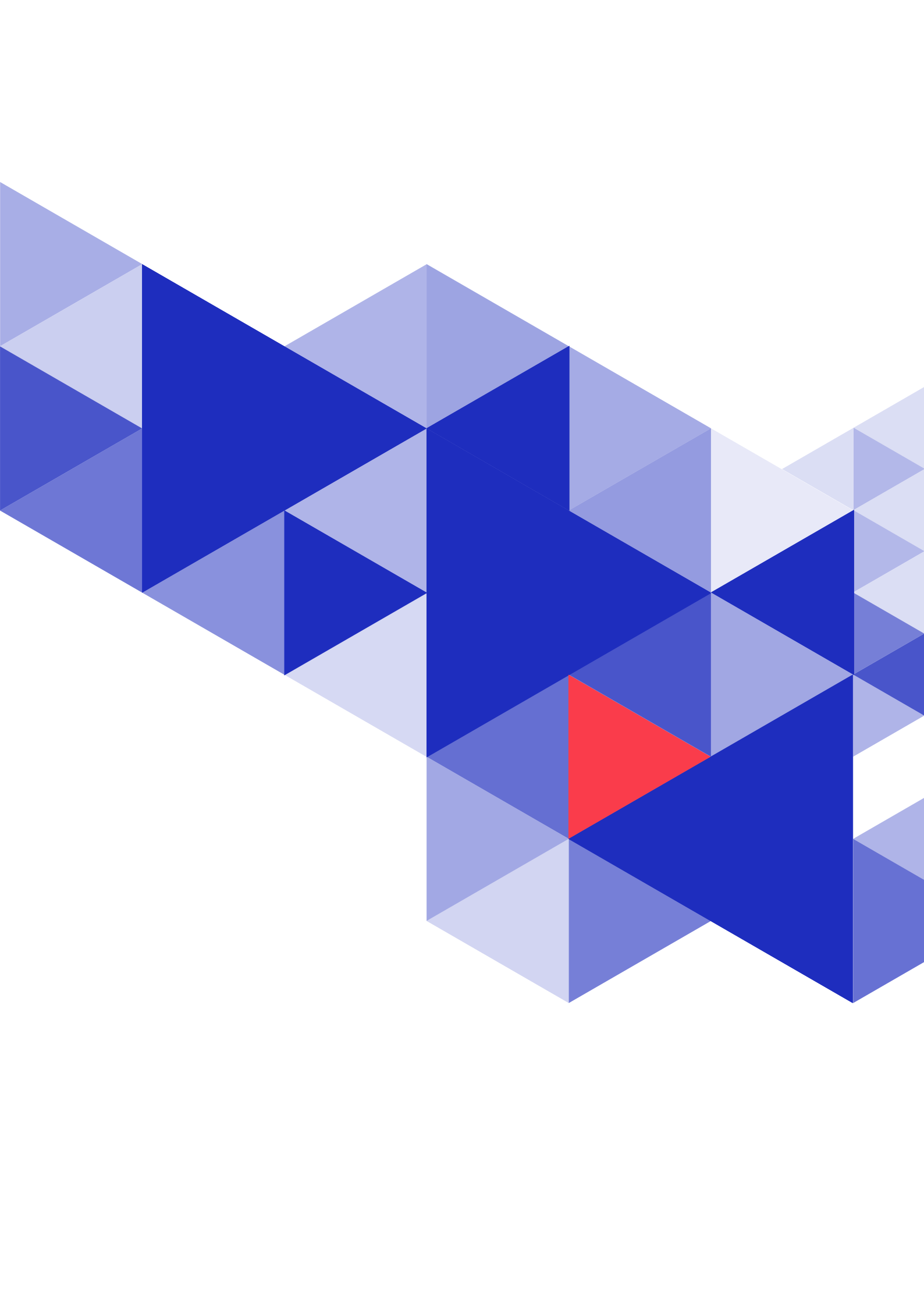


Table des matières



Préface	iii
Remerciements	vi
À qui le présent guide s'adresse-t-il et à quoi sert-il?	vii
1. Programme SCORE: vue d'ensemble	1
1.1 Qu'est-ce que le programme SCORE?	1
1.2 Qu'est-ce que la formation SCORE?	1
1.3 Prendre en considération les conditions de travail dans les pratiques de gestion modernes	3
1.4 Modules de la formation SCORE	4
1.5 La stratégie de mise en œuvre en un coup d'œil	6
1.6 Acteurs clés	6
1.7 Structures de gestion des activités SCORE au niveau national	9
2. Étapes de la mise en œuvre de la formation SCORE	11
2.1 Choisir les secteurs ou grappes d'entreprises	11
2.2 Choisir et former les partenaires de mise en œuvre	12
2.3 Rôle des partenaires de mise en œuvre	12
2.4 Sélection des partenaires de mise en œuvre	12
2.5 Renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre	13
2.6 Lignes directrices pour l'adaptation des documents	13
3. Choisir et former les prestataires de formation	15
3.1 Choisir les prestataires de formation	15
3.2 Formation des formateurs SCORE	16
3.3 Certification des formateurs SCORE	17
3.4 Formateur expert SCORE	18
4. Promotion, vente et organisation de la formation SCORE à l'intention des entreprises	19
4.1 Promotion de la formation SCORE auprès des entreprises	19
4.2 Organisation de la formation des entreprises	21
5. Suivi des progrès et consignation des bonnes pratiques	26
5.1 Théorie du changement - niveau institutionnel	26
5.2 Définir les indicateurs	28
5.3 Collecte des données	36
5.4 Limites du système de suivi et d'évaluation	38
6. Annexe	39
6.1 Autres ressources	39
6.2 Évaluation des partenaires de mise en œuvre	39
6.3 Modèle de plan d'affaires	46

► Remerciements

Le présent guide repose sur l'expérience des prestataires de formation SCORE qui ont mis en œuvre le programme dans différents pays au cours de ses différentes phases.

La présente version révisée par Pranati Mehtha, responsable technique au sein du programme SCORE, s'appuie sur la version de 2016 rédigée par Stephan Ulrich, coordonnateur régional du projet établi au Viet Nam.

Nous remercions le formateur expert SCORE Jayantha R de Silva, pour avoir participé au projet et révisé le texte, et avoir formulé des suggestions tirées de son expérience de la mise en œuvre de la formation SCORE dans différents pays.

Nous remercions tout particulièrement Michael Elkin, Olga Orozco, Norma Potter et Andrea Prince pour leurs précieuses contributions à l'élaboration du présent guide, ainsi que les donateurs SECO et NORAD pour leur généreux financement.

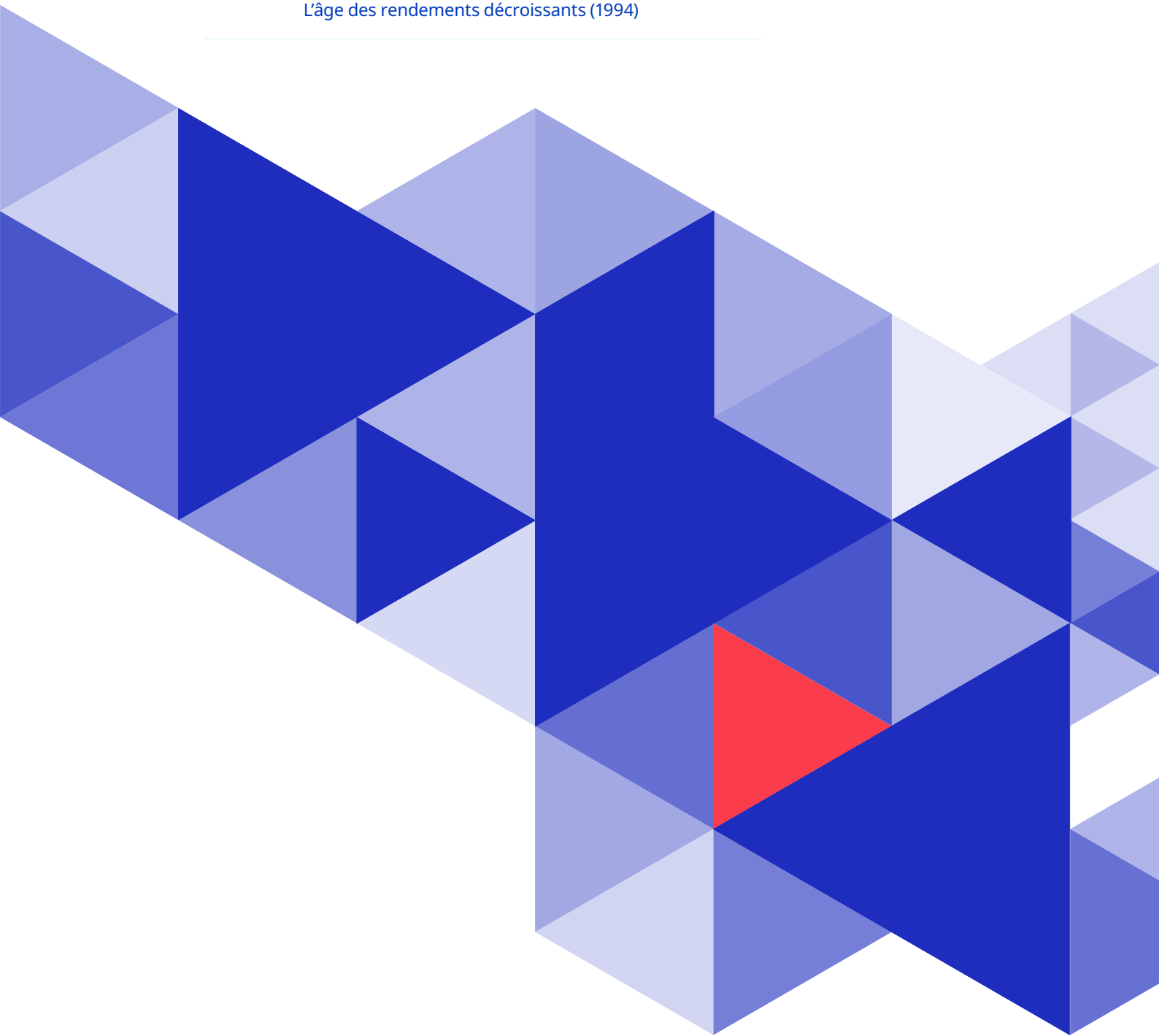
► À qui le présent guide s'adresse-t-il et à quoi sert-il?

Le présent guide de mise en œuvre étape par étape est conçu pour le personnel du BIT et d'autres organisations telles que les associations d'entreprises, les organismes publics et les prestataires de formation qui souhaitent proposer la formation SCORE aux entreprises. Il a pour but d'aider à mettre en place et à gérer le programme de formation, depuis son lancement jusqu'à la fourniture réussie du service. Il peut également servir de document d'information de base à d'autres acteurs qui participeraient à la gestion et à l'organisation du programme, par exemple les formateurs experts ou les nouveaux membres du personnel du programme.

Le présent guide n'est pas de nature normative. Il vise à fournir des informations générales et à présenter les outils et les approches nécessaires pour mettre en œuvre efficacement le programme dans un nouveau pays. Pour le reste, le responsable du programme doit adapter la formation SCORE au contexte local (par exemple, lorsqu'il choisit les partenaires et leur attribue leurs rôles). Il est donc recommandé de procéder à une étude de marché afin de bien connaître l'offre et la demande avant de lancer la formation, ce qui permettra de bien adapter le programme au contexte local. Cela étant, en dépit de la nécessité de cette adaptation, les grandes étapes et considérations pour la mise en place et la mise en œuvre du programme restent les mêmes partout.

▶▶ «Si la productivité n'explique pas tout, elle explique presque tout à long terme. La capacité d'un pays à améliorer son niveau de vie dans le temps repose presque entièrement sur sa capacité à accroître la production par travailleur.»

▶ Paul Krugman,
L'âge des rendements décroissants (1994)



► 1. Programme SCORE: vue d'ensemble

1.1 Qu'est-ce que le programme SCORE?

SCORE (des entreprises durables, compétitives et responsables) est un programme de formation pratique et de conseil en usine qui vise à améliorer la productivité et les conditions de travail dans les petites et moyennes entreprises (PME). Cette formation présente les meilleures pratiques internationales dans le secteur manufacturier et les services et aide les PME à participer aux chaînes d'approvisionnement mondiales. Le BIT aide les organisations de développement des entreprises, les organismes publics, les associations sectorielles et les consultants privés à acquérir les compétences nécessaires pour mettre en œuvre, suivre, gérer et financer cette formation et mettre en place à cette fin un système pérenne au niveau national.

Le programme SCORE est géré au niveau mondial par l'unité des petites et moyennes entreprises (SME) du BIT, dans le Département des entreprises (ENTERPRISES). Au sein de cette unité, le programme SCORE fait partie du domaine d'activité *Productivité des PME et conditions de travail*.

1.2 Qu'est-ce que la formation SCORE?

La formation SCORE a été lancée en 2009-2010 grâce à un projet financé par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) de la Suisse et l'Agence norvégienne de développement et de coopération (NORAD). Les pays pilotes étaient la Chine, la Colombie, le Ghana, l'Inde, l'Indonésie, l'Afrique du Sud et le Viet Nam. La formation est également dispensée en Bolivie et au Pérou depuis 2013, et en Éthiopie, en Tunisie et au Myanmar depuis 2017. Elle est aujourd'hui également dispensée dans d'autres pays, parmi lesquels Maurice, le Pakistan, la Turquie et le Zimbabwe.

Pourquoi améliorer la productivité et les conditions de travail dans les PME?

En termes simples, la productivité est une relation entre les intrants et la production. Parmi les intrants, on peut citer le travail, le capital, la terre, l'énergie, les matériaux, le temps ou encore l'information, par exemple. Quant à la production, on la mesure généralement en comptabilisant les biens et les services produits ou rendus. On dit que la productivité augmente lorsqu'on obtient la même production avec moins d'intrants, ou une production plus importante avec une quantité d'intrants qui s'est accrue dans une mesure moindre que l'accroissement de la production. Au niveau macroéconomique, la productivité est le facteur le plus déterminant pour le niveau de vie d'un pays. Les écarts importants de productivité entre les pays sont la principale explication des différences de revenu par habitant.

Le principal moteur de la productivité est le fait que les entreprises deviennent meilleures dans ce qu'elles font. Les gains de productivité réduisent les coûts de production et aident les entreprises à devenir plus compétitives. Si l'environnement de marché est bon, l'augmentation de la productivité entraîne une hausse des bénéfices qui peuvent être réinvestis et également distribués aux travailleurs sous la forme de salaires plus élevés ou d'emplois supplémentaires. Dans des marchés stagnants, l'amélioration de la productivité peut entraîner des pertes d'emplois, même si l'absence de gains de productivité pourrait, au final, conduire à des pertes d'emplois encore plus nombreuses.

Les interventions qui visent à améliorer la productivité des PME se concentrent essentiellement sur l'augmentation de la productivité totale des facteurs. Pour ce faire, on peut soit améliorer la qualité des ressources humaines (en améliorant l'éducation, la formation professionnelle, la gestion des ressources humaines et/ou les conditions de travail), soit modifier le processus de production pour le rendre plus efficient (en innovant sur le lieu de travail), soit combiner ces deux approches. L'amélioration de la

qualité du capital physique (grâce aux innovations technologiques) est un autre déterminant important de la productivité totale des facteurs. Toutefois, investir dans de nouvelles machines demande souvent beaucoup de capital, et cette voie n'est donc pas ouverte aux PME, qui ont généralement peu accès aux financements.

Voilà pourquoi la formation SCORE est axée sur l'amélioration des ressources humaines et du processus de production, deux domaines dans lesquels les interventions ne sont pas trop coûteuses et peuvent rapidement amener des retours. De nombreuses données factuelles montrent que les pratiques de gestion modernes permettent aux entreprises de gagner en productivité et, en fin de compte, d'améliorer leurs résultats et les conditions de travail. Cela s'explique notamment par le fait que l'adoption de ces méthodes a des retombées positives sur les conditions de travail (voir l'encadré ci-dessous). En outre, les recherches actuelles montrent que les innovations dans l'organisation du travail, l'apprentissage continu sur le lieu de travail, la production respectueuse de l'environnement, les bonnes relations entre les travailleurs et la direction, les conditions de travail sûres et le respect des droits des travailleurs sont autant de moyens essentiels d'accroître la productivité des PME.

► Tableau 1. Améliorer les conditions de travail et la productivité – quelles données factuelles?

De nombreuses données factuelles montrent que les pratiques de gestion modernes permettent aux entreprises de gagner en productivité et, en fin de compte, d'améliorer leurs résultats et les conditions de travail.

- Une étude économétrique reposant sur les audits d'usine de plus de 800 fournisseurs d'un fabricant d'articles de sport actif à l'échelle internationale montre que l'on améliore davantage les conditions de travail en resserrant la coopération entre la multinationale et les fournisseurs sur des pratiques telles que la production sans gaspillage et la gestion en vue d'une qualité totale qu'en contrôlant le respect des normes du travail. Cela s'explique notamment par le fait que l'adoption de ces méthodes a des retombées positives sur les conditions de travail³.
- Une récente étude expérimentale au cours de laquelle les chercheurs ont testé ces pratiques de gestion dans les PME d'un pays émergent met en évidence un fort impact sur la productivité et les résultats de l'entreprise. Il est ressorti de cette expérience, qui a consisté à déployer des services de conseil sur les pratiques de gestion modernes auprès de fabricants de textile de taille moyenne en Inde, que les entreprises ayant participé au programme avaient vu leur productivité augmenter de 17 % la première année par rapport aux entreprises non participantes du groupe de contrôle. Au total, les bénéfices annuels ont augmenté de 325 000 dollars par usine, ce qui signifie que le coût de l'intervention (250 000 dollars) était déjà amorti la première année. Après trois ans, bon nombre des entreprises participantes avaient ouvert des usines supplémentaires, et donc créé des emplois. Toutefois, les chercheurs n'ont pas recueilli des données détaillées sur le nombre et la qualité des emplois créés⁴.
- De plus en plus d'éléments factuels confirment l'existence d'un lien entre les bonnes pratiques en matière de SST et la productivité des entreprises, notamment lorsque ces pratiques sont un aspect essentiel des bonnes pratiques de l'entreprise et de la gestion de la qualité⁵.
- Des études mettent également en évidence une corrélation positive entre les ensembles de pratiques en matière de gestion des ressources humaines, souvent appelées pratiques de haute performance, et l'amélioration des indicateurs de la performance des entreprises tels que la productivité ou les bénéfices.

En outre, d'autres facteurs jouant à court terme et à long terme plaident en faveur d'une approche globale du conseil aux entreprises qui porte à la fois sur l'accroissement de la productivité, l'amélioration des conditions de travail et le respect de l'environnement.

► Le long des chaînes d'approvisionnement, les grandes entreprises se soucient des conditions de

3 R. Locke, F. Qin et A. Brause: «Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike», in *Industrial and Labor Relations Review* (2007, vol. 61, n° 1).

4 N. Bloom et al.: «Does management matter? Evidence from India», in *The Quarterly Journal of Economics* (2013, vol. 128, n° 1).

5 R. Croucher et al.: *Can better working conditions improve the performance of SMEs? An international literature review* (BIT, Genève, 2013).

travail et des questions sociales, les surveillent dans le cadre de leurs pratiques de gestion de la chaîne d'approvisionnement et d'externalisation et établissent des codes de conduite. Toutefois, ces efforts vont rarement au-delà des fournisseurs de premier niveau.

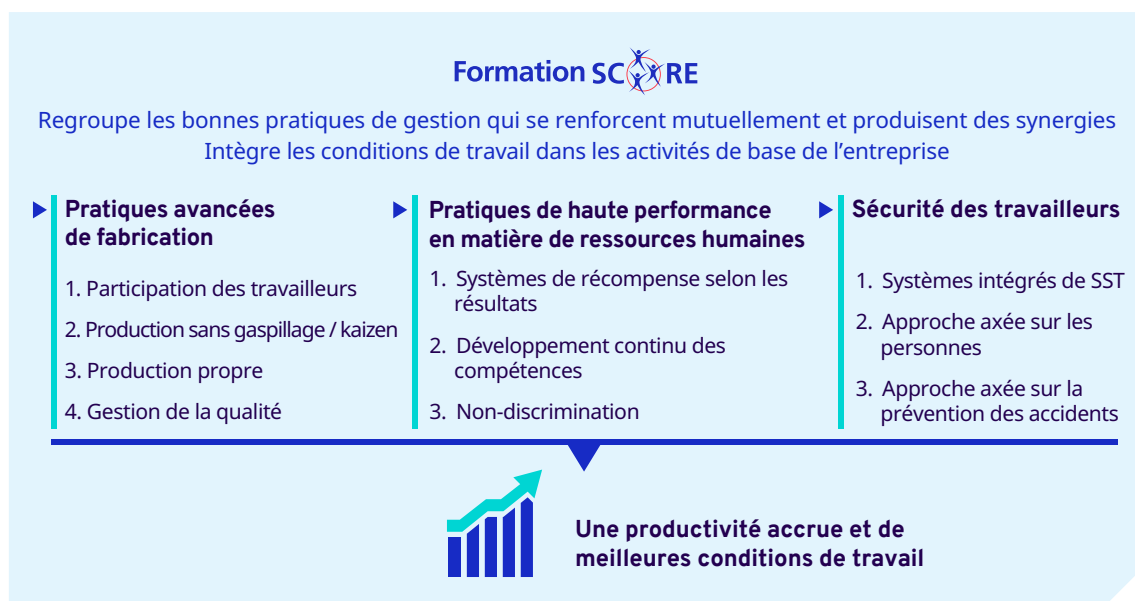
- L'opinion publique mondiale est de plus en plus sensibilisée aux normes du travail, ce qui fait évoluer les préférences des consommateurs et les modes de consommation vers la prise en considération du mode de production des biens et des services.
- Les groupes de la société civile influent de plus en plus sur les entreprises, tant au niveau international qu'au niveau local.
- Une pression est également exercée par les grandes institutions de prêt et les investisseurs, qui adoptent des normes de performance sur les questions environnementales et sociales.
- Dans les politiques relatives aux marchés publics, il est de plus en plus demandé aux entreprises soumissionnaires d'améliorer leurs normes de santé, de sécurité et de bien-être, entre autres.

1.3 Prendre en considération les conditions de travail dans les pratiques de gestion modernes

L'une des principales conclusions que l'on peut tirer des éléments présentés dans la section précédente est qu'il faut réunir dans un ensemble plus cohérent les initiatives visant à améliorer les conditions de travail et celles visant à moderniser les pratiques de gestion de base. Cette approche systémique qui consiste à améliorer les conditions de travail en les prenant en considération dans les opérations de base de l'entreprise devrait permettre d'améliorer la productivité de l'entreprise. L'amélioration de la productivité par une meilleure gestion des ressources humaines et de meilleures pratiques sur le lieu de travail est moins coûteuse et plus rapide qu'une amélioration technologique à forte intensité de capital au moyen de machines, d'usines, etc.

Incluses dans la conception de la formation SCORE, ces données factuelles combinent des éléments clés des pratiques de gestion modernes et des pratiques en matière de ressources humaines de haute performance et le souci de la sécurité des travailleurs, comme le montre le graphique ci-dessous.

► **Figure 1. Réunir dans un ensemble cohérent les pratiques avancées de fabrication et l'amélioration des conditions de travail**



1.4 Modules de la formation SCORE

La formation SCORE compte 14 modules qui traitent, entre autres, des sujets suivants: la coopération sur le lieu de travail, la gestion de la qualité, la gestion des ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, la production sans gaspillage et efficacité des ressources, l'égalité entre les sexes, l'entreprise responsable, le coaching en hospitalité et le temps de travail. La plupart des modules combinent formations en classe (en personne ou en ligne) et conseils en usine, et sont animés par des experts du secteur. La formation SCORE est animée par un formateur qui présente les concepts de base et permet aux participants de se familiariser avec les différents outils qui peuvent les aider à apporter des améliorations. À l'issue du module, les entreprises élaborent leurs propres plans d'amélioration. La formation en classe est généralement suivie de consultations sur place au cours desquelles les formateurs aident les entreprises à mettre en place les principales améliorations concernant la productivité et les conditions de travail. Ainsi, la formation en classe est appliquée sur le lieu de travail et l'apprentissage se traduit réellement par des actions et une amélioration continue.

On trouvera dans le tableau ci-après une brève présentation de chaque module.

Adaptations de la formation SCORE

Outre ces modules de base, la formation contient également des modules adaptés à des contextes bien précis. Par exemple, le module «Bases de SCORE» aborde le contenu des cinq modules de base (ci-dessus) et est présenté aux cadres et aux travailleurs en trois jours de formation en classe, suivis de trois ou quatre consultations sur site. La formation a également été adaptée à certains secteurs, par exemple le tourisme et l'hôtellerie (module de coaching en hospitalité) et à certains groupes cibles, avec le module sur l'égalité entre les sexes, qui vise à améliorer la gestion des questions de genre dans les entreprises et à relier productivité, conditions de travail et égalité des chances pour les femmes et les hommes. Lorsque la formation est organisée en parallèle avec d'autres programmes de l'OIT axés sur les conditions de travail et la sécurité au travail, le module «Production sans gaspillage – Maximiser l'efficacité de la production grâce au Lean Kaizen» permet de dispenser une formation de quatre jours aux cadres et aux travailleurs sur des techniques purement industrielles d'amélioration de la productivité et de la qualité.

Les entreprises s'inscrivent d'abord au module «Coopération sur le lieu de travail» ou «Bases de SCORE», qui sert «d'accroche» et permet:

- de présenter la formation SCORE et sa méthode;
- de promouvoir les messages clés de l'OIT;
- d'obtenir des améliorations concrètes et visibles qui profitent aux travailleurs et aux cadres (gains rapides);
- de créer une demande pour les autres modules.

Toutes les entreprises intéressées par la formation SCORE doivent participer au module «Coopération sur le lieu de travail» ou «Bases de SCORE». Elles peuvent ensuite s'inscrire aux autres modules selon leurs besoins. Il faut donc bien préparer le premier atelier, qui peut être décisif pour le succès du programme.

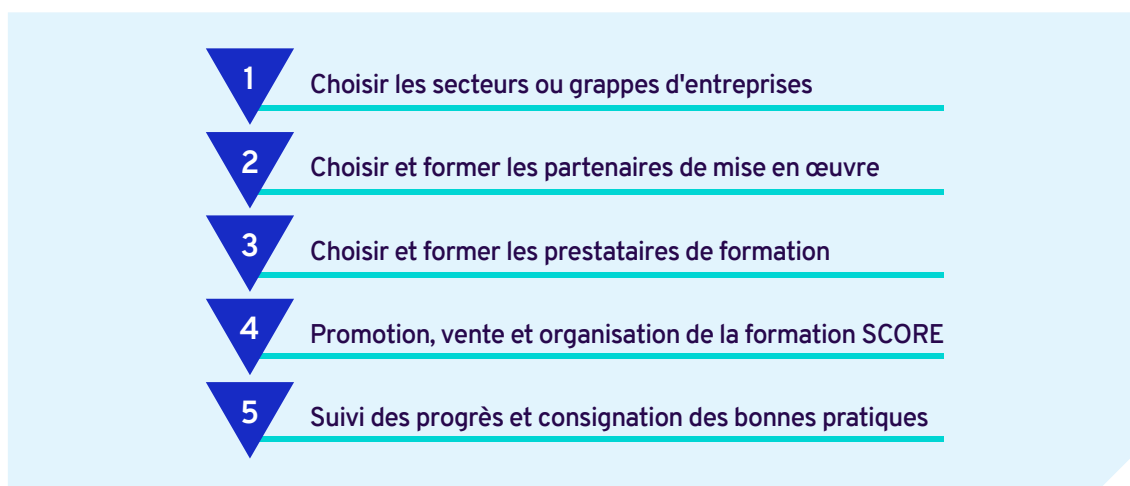


1.5 La stratégie de mise en œuvre en un coup d'œil

Le déploiement de la formation SCORE se fait en cinq grandes étapes, indiquées dans le graphique ci-dessous. Ces cinq étapes ne se succèdent que partiellement: plusieurs d'entre elles doivent être mises en œuvre ou sont menées en parallèle. L'ordre peut également changer en fonction du contexte.

Ces cinq étapes sont expliquées en détail dans les chapitres suivants.

► Figure 3. Stratégie de déploiement de la formation SCORE



1.6 Acteurs clés

Département des entreprises, unité SME, au siège de l'OIT

SCORE est un programme mis au point par l'OIT et géré par l'unité SME du Département des entreprises, au siège de l'OIT. L'équipe mondiale SCORE, au siège (Genève), rend compte directement au chef de l'unité SME.

Équipe mondiale SCORE

Au niveau mondial, la coordination et le suivi des activités SCORE dans les différents pays sont assurés par l'**équipe mondiale SCORE**. Cette équipe est responsable de la création et de la mise à jour du contenu de la formation SCORE ainsi que de la promotion du programme SCORE au niveau mondial auprès des donateurs, des gouvernements et des multinationales en vue de défendre ou promouvoir la formation SCORE ou ses concepts clés. Elle est également chargée de suivre et d'évaluer les activités SCORE au niveau mondial et de veiller au respect des normes de formation.

Bureau de pays ou bureaux de projet de l'OIT

Au niveau national, la coordination et le suivi des activités de formation SCORE incombent aux bureaux de pays ou de projet de l'OIT. Parfois, la formation SCORE est introduite par le BIT, puis les activités de coordination sont progressivement confiées à un organisme national public ou privé, par exemple une Académie SCORE ou des réseaux de formateurs. Généralement, ces entités nationales signent un accord avec le BIT et jouent le rôle de système d'assurance qualité pour la mise en œuvre des activités SCORE dans le pays.

Équipe d'appui technique au travail décent, spécialiste des entreprises

L'OIT a créé un peu partout dans le monde des équipes d'appui technique au travail décent. Présentes dans les différentes régions, ces équipes sont constituées de spécialistes qui aident les bureaux de pays de l'OIT à mettre en œuvre les programmes de travail décent dans leur pays. La plupart d'entre elles comptent en leur sein un spécialiste des entreprises qui contribue aux activités concernant les entreprises, dont les programmes de développement des PME tels que le programme SCORE.

Partenaires de mise en œuvre

Les partenaires de mise en œuvre organisent la formation et la commercialisent à destination des PME. Il s'agit dans la plupart des cas d'associations sectorielles et professionnelles ou d'organisations d'employeurs qui offrent ce service à leurs membres. Cela étant, toute organisation engagée auprès des entreprises et ayant le mandat et le rayonnement voulus peut intervenir en tant que partenaire de mise en œuvre (institut de formation public ou privé, centre de productivité, etc.).

Formateurs experts

Les formateurs experts sont des professionnels de renommée internationale ou nationale qui ont des connaissances et une expérience approfondies dans les domaines couverts par la formation SCORE.

Prestataires de formation SCORE

Les prestataires de formation, ou formateurs SCORE, sont généralement des consultants, des organismes de formation ou des sociétés de conseil qui disposent d'un personnel spécialisé ayant des compétences techniques dans les domaines couverts par les modules de formation SCORE et une expérience dans le conseil aux entreprises pour la gestion des activités. Ils suivent une formation des formateurs qui les prépare aux aspects techniques de la fourniture de services de formation et de conseil aux PME.

► Rôles et responsabilités des acteurs clés

Acteur clé	Rôle	Responsabilité
Siège de l'OIT	Pilote la stratégie générale de développement des PME	► Supervise le portefeuille d'activités concernant les PME, dont le programme SCORE
Équipe mondiale SCORE	Gère le programme SCORE au niveau mondial	► Approuve la certification des formateurs ► Tient à jour la base de données des formateurs et formateurs experts ► Apporte son appui aux nouveaux programmes SCORE ► Fait la promotion de la formation SCORE auprès des principaux acheteurs et se met en relation avec les partenaires de mise en œuvre locaux et les prestataires de formation SCORE ► Tient à jour la base de données SCORE ► Tient à jour une version mondiale de tous les supports de formation SCORE en anglais, espagnol et français
Bureau de pays ou bureau de projet de l'OIT	Pilote les activités de pays de l'OIT, dont le programme SCORE	► Point de contact national pour les questions relatives à la formation SCORE
Spécialiste des entreprises	Représente les programmes relatifs aux entreprises sur le terrain	► Point de contact technique régional pour le programme SCORE
Partenaires de mise en œuvre	Commercialisent la formation SCORE et en font la promotion sur leur marché	► Font la promotion de la formation SCORE, la vendent et l'organisent sur leur marché national ou régional ► Engagent les formateurs SCORE ► Assurent le contrôle qualité ► Organisent la formation des formateurs ► Font la liaison avec le bureau de pays, le spécialiste des entreprises et l'équipe mondiale SCORE ► Transmettent les rapports de formation à l'équipe mondiale SCORE ► Traduisent et adaptent les supports de formation SCORE avec l'accord de l'équipe mondiale
Formateurs experts	Prestataires de formation SCORE les plus expérimentés	► Forment les formateurs et recommandent la certification des candidats formateurs
Prestataires de formation SCORE	Dispensent la formation SCORE aux PME	► Dispensent la formation SCORE aux PME ► Commercialisent et vendent la formation SCORE aux PME, avec les partenaires de mise en œuvre ► Respectent la norme de qualité de la formation SCORE ► Conservent leur certification SCORE en respectant les normes minimales

1.7 Structures de gestion des activités SCORE au niveau national

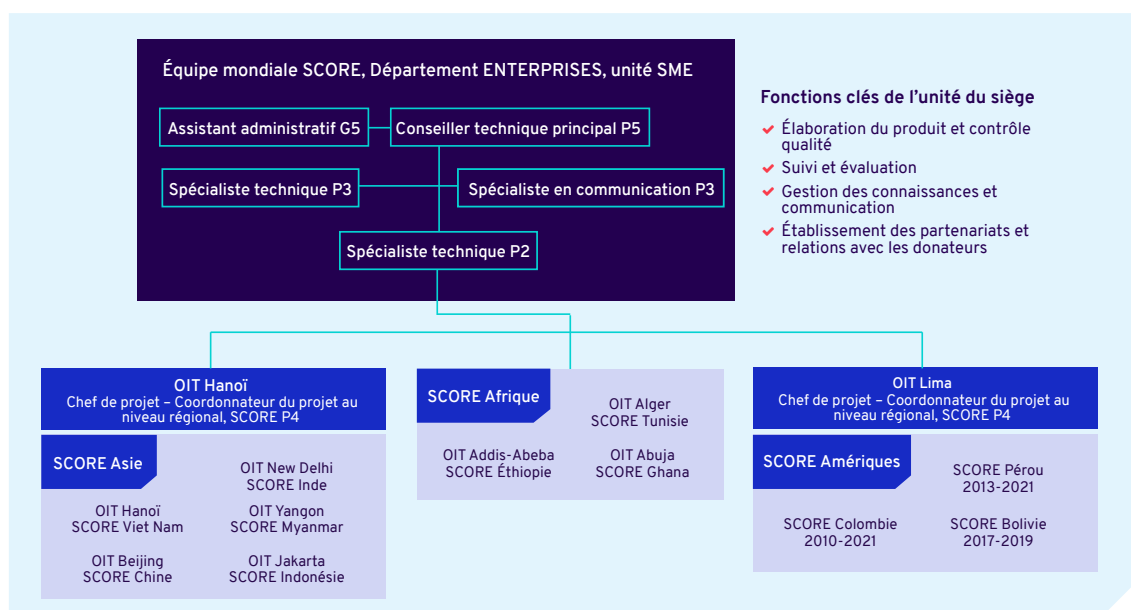
L'équipe SCORE du siège est responsable de la gestion générale du programme SCORE au niveau mondial. Cela étant, au niveau des pays, la formation est mise en œuvre dans le cadre de différentes structures. On peut en distinguer trois catégories:

1. Programme SCORE spécifique financé par un donateur. Dans ce cas de figure, le programme SCORE est financé par un ou plusieurs donateurs et dispose d'une équipe de gestion de projet spéciale, dans le pays, qui fait rapport au directeur de pays. Le programme SCORE aura alors des exigences strictes quant aux informations qu'il faudra communiquer.
2. Formation SCORE dispensée dans le cadre d'un projet plus grand et plus complexe. Dans ce cas de figure, le conseiller technique principal ou le gestionnaire du projet de plus grande ampleur assure la mise en œuvre de la formation SCORE dans le cadre de ce projet. Le programme SCORE aura alors des exigences strictes quant aux informations qu'il faudra communiquer.
3. Ancien programme de pays SCORE (programme SCORE spécifique ou formation SCORE dans le cadre d'un autre projet) qui fonctionne désormais sous l'égide d'un partenaire institutionnel national responsable de la mise en œuvre de SCORE. Il s'agit de la modalité de mise en œuvre où l'autonomie est la plus forte et pour laquelle la surveillance de l'OIT est minime. Le programme SCORE permettra aux partenaires nationaux de déterminer les obligations quant aux informations qu'il faudra communiquer.

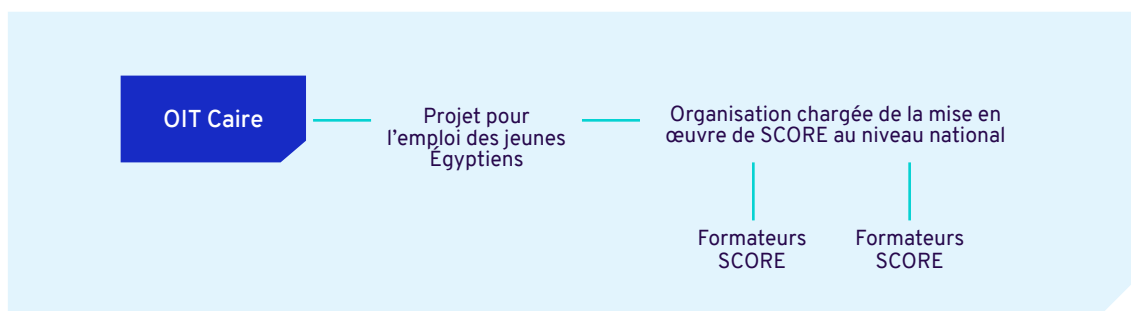
Dans chacun des trois cas de figure, les activités de la formation SCORE, dont la certification des formateurs et la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation font l'objet d'une coordination et d'un appui technique par l'équipe SCORE du siège. Toutefois, dans le troisième cas de figure, les partenaires nationaux sont très autonomes et opèrent sans structure de gestion de projet.

Le but de toutes les modalités de mise en œuvre de SCORE est que la formation SCORE soit pleinement mise en œuvre et que les partenaires nationaux se l'approprient en conséquence du modèle de durabilité du programme SCORE. Dans ces cas, l'OIT n'est plus aux commandes et a donné au partenaire national les moyens de gérer le programme SCORE. Il en découle que les formateurs SCORE continueront d'être certifiés et devront rendre compte de certaines activités de formation à l'OIT, mais dans une mesure minime.

► Figure 1. Exemple d'organigramme pour un programme SCORE spécifique



► Figure 2. Exemple pour une formation SCORE incluse dans un projet de plus grande ampleur



► Figure 3. Exemple pour un programme de formation SCORE mené sous l'égide d'un partenaire institutionnel national



► 2. Étapes de la mise en œuvre de la formation SCORE

2.1 Choisir les secteurs ou grappes d'entreprises

L'idéal est de proposer la formation SCORE dans les grappes et secteurs qui recèlent un potentiel de croissance et un nombre suffisant de clients potentiels. Travailler dans un secteur ou une grappe en particulier permet aux partenaires de mise en œuvre et aux prestataires de formation d'acquérir des connaissances spécifiques à ce secteur ou à cette grappe et encourage la diffusion des bonnes pratiques entre les entreprises (ce que l'on appelle aussi «l'effet de grappe»). Le travail en grappes réduit le coût du service et permet la diffusion des bonnes pratiques entre les entreprises. On peut aussi proposer d'autres services, par exemple des visites d'échange entre entreprises, dans les grappes où des entrepreneurs éclairés comprennent qu'ils doivent travailler ensemble pour concurrencer les autres régions.

On choisit généralement le secteur où aura lieu l'intervention après une étude rapide menée par un organisme national de recherche ou un consultant. La consultation des partenaires sociaux est alors essentielle, tout comme l'impartialité, l'expertise et le professionnalisme de l'institution choisie.

Voici quelques critères qui caractérisent les grappes d'entreprises susceptibles de tirer profit de la formation:

- Entreprises ayant un potentiel de croissance et donc de création d'emplois.
- Nombre critique de PME de 50 à 250 salariés, concentrées géographiquement en grappes et qui veulent s'améliorer.
- Potentiel d'amélioration de la compétitivité grâce à l'amélioration du fonctionnement des usines dans des domaines tels que la qualité, la productivité et la gestion de l'environnement, la collaboration entre les travailleurs et la direction, les ressources humaines et la sécurité au travail.
- Présence de grands acheteurs qui veulent améliorer la productivité et les conditions de travail dans leurs chaînes d'approvisionnement.
- Présence de partenaires de mise en œuvre compétents et engagés, tels que des associations sectorielles et des prestataires de formation.
- Cohérence avec les priorités, politiques et programmes du gouvernement (au niveau national ou local) et des partenaires sociaux.
- Lors du choix des secteurs, on prêterait également attention à la prédominance des femmes ou des hommes dans certains secteurs ainsi qu'aux problèmes d'inégalité entre hommes et femmes auxquels il faudra peut-être apporter une réponse.

Ressources:

🔗 [*GIZ/BIT \(2015\): Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur.*](#)

🔗 [*Michael Porter \(2000\): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly, vol. 14, n° 1, pp 15-34.*](#)

🔗 [*Wolman et al \(2010\): Clusters and cluster-based development: A literature review and policy discussion.*](#)

💡 *Mandat des études précédentes sur les secteurs ou grappes.*

2.2 Choisir et former les partenaires de mise en œuvre

Dans le cadre du programme, on choisit et on forme des organisations nationales ou locales qui veulent dispenser la formation SCORE aux PME et qui en ont la capacité. Il s'agit souvent d'associations sectorielles, d'organismes publics chargés des PME, de grandes entreprises acheteuses ou d'organismes de formation publics ou privés.

2.3 Rôle des partenaires de mise en œuvre

Comme dit plus haut, les partenaires de mise en œuvre organisent la formation et la commercialisent à destination des PME. Il s'agit dans la plupart des cas d'associations sectorielles et professionnelles ou d'organisations d'employeurs qui offrent ce service à leurs membres. Cela étant, toute organisation engagée auprès des entreprises et ayant le mandat et le rayonnement voulus peut intervenir en tant que partenaire de mise en œuvre (institut de formation public ou privé, centre de productivité, etc.).

Les partenaires de mise en œuvre de la formation SCORE doivent:

- adapter le contenu du programme standard au contexte local, au secteur et à la culture et y intégrer les lois et réglementations nationales pertinentes;
- promouvoir le programme auprès des entreprises susceptibles d'être intéressées;
- établir et maintenir à jour une liste de prestataires de formation ou formateurs;
- gérer toute la logistique du programme (programmation, organisation des ateliers, visites d'entreprises, cérémonie de remise des diplômes, etc.);
- contrôler la qualité de la formation;
- mettre en place un modèle économique durable pour le financement de la formation;
- communiquer régulièrement avec le bureau de pays et le siège de l'OIT concernant les mises à jour du programme, le partage des connaissances et la coordination du programme.

2.4 Sélection des partenaires de mise en œuvre

La présence de partenaires de mise en œuvre dans un secteur est un critère pertinent pour le choix du secteur. Les organisations compétentes sont généralement déjà recensées à ce stade. Cela étant, il est crucial que les objectifs de la formation SCORE cadrent avec la vision et le mandat du partenaire de mise en œuvre potentiel et que l'organisation choisie dispose des capacités minimales nécessaires pour dispenser la formation aux PME.

Les partenaires de mise en œuvre doivent s'engager fermement à dispenser la formation SCORE, dans le cadre d'une vision à long terme qui va au-delà de la période couverte par le financement externe. Ils doivent en outre être bien informés des buts et objectifs du programme de sorte à savoir ce que le BIT offre et ce que l'on attend d'eux. Les modalités de la coopération doivent être fixées dans un protocole d'accord ou un accord similaire.

Ressources:

- *Outil d'évaluation des capacités organisationnelles des partenaires de mise en œuvre (annexe 2)*



2.5 Renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre

Le renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre porte sur plusieurs éléments:

- Élaboration d'un plan d'affaires et d'un modèle de financement: le BIT a déjà aidé plusieurs partenaires à élaborer un plan d'affaires et un modèle de financement et peut partager ces expériences et modèles avec les partenaires de mise en œuvre potentiels.
- Promotion de la formation: le BIT a créé un ensemble de supports marketing standard et acquis une expérience de différentes stratégies de promotion dont il peut faire bénéficier les partenaires de mise en œuvre.
- Organisation de la formation: la formation est organisée soit par le partenaire de mise en œuvre, soit par le prestataire de services de formation. Il existe pour tous les modules des guides du formateur qui aident les partenaires à organiser et à dispenser les formations.

Le BIT a créé à l'intention des associations professionnelles plusieurs outils qui les aideront à étoffer stratégiquement l'éventail de services qu'elles proposent à leurs membres et aux acteurs non-membres. La boîte à outils «Reaching out to SMEs», créée par le BIT et l'OIE, peut aider les associations professionnelles à comprendre les intérêts et les préoccupations des PME et à les intégrer dans tous les aspects de leurs opérations et activités. On y trouve des outils et des études de cas sur la façon d'y arriver. Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'OIT a élaboré une série de guides qui permettent aux associations professionnelles de gérer différents aspects de leurs activités, dont un spécifiquement consacré au développement stratégique des services aux membres.

Pour s'assurer que les partenaires de mise en œuvre prennent également en compte les questions d'égalité entre hommes et femmes dans le déploiement du programme de formation, on peut proposer des formations spécifiques au personnel pour le sensibiliser à ces questions et à leurs implications pour le programme.

Ressources:

📖 *BIT (2016): Implementation Guide for SCORE Training.*

📖 *BIT (2010): Workplace Cooperation – The Foundation of Business Success. Trainer Guide.*

📖 *Modèle de plan d'affaires pour la formation SCORE (annexe 3)*

🔗 [*BIT \(2012\): The Effective Employers' Organization. A strategic approach to service development*](#)

2.6 Lignes directrices pour l'adaptation des documents

Il existe une version générique mondiale des différents documents de la formation SCORE (manuel de formation, guide du formateur et présentation PowerPoint). Il faut traduire et adapter au contexte local cette version générique, en suivant les indications ci-après.

Un format cohérent dans le monde entier

La formation SCORE de l'OIT est une marque mondiale. Les partenaires de mise en œuvre doivent certes adapter la méthode et les documents aux conditions locales, mais il faut préserver une certaine unité. Si les documents SCORE, concernant n'importe quel pays, sont immédiatement reconnus comme faisant partie du programme SCORE, alors cet objectif est atteint.

La structure des sessions de formation est un des éléments de ce format commun au niveau mondial. Chaque module de formation est structuré en 7 ou 8 séances portant sur le contenu principal; à chaque séance, les participants reçoivent des informations sur un sujet particulier du module. Les séances comprennent des exercices qui viennent alimenter le plan d'amélioration de l'entreprise élaboré à la dernière séance de chaque module. Il est conseillé aux partenaires de mise en œuvre de suivre ce système modulaire qui permet de dispenser le cours en version abrégée ou sur plusieurs jours si nécessaire.

Les adaptations locales doivent faire passer les messages clés de l'OIT. Il faut ainsi notamment traiter des normes internationales et nationales du travail et de certaines questions telles que les préoccupations relatives à l'égalité entre hommes et femmes.

Pour toute adaptation, quelle qu'elle soit, les droits d'auteur des supports de formation SCORE restent la propriété de l'OIT.

Adaptation locale

Il est essentiel de tenir compte des points suivants pour l'adaptation des supports de formation au contexte local:

- Les lois et pratiques nationales en matière de travail, les normes de sécurité et de santé au travail et les réglementations environnementales, entre autres, doivent bien apparaître dans les supports de formation.
- Les normes et habitudes culturelles doivent être intégrées dans le texte, les études de cas, les images et les exercices.
- Il faudra, dans la plupart des cas, traduire les documents dans les langues locales, d'autant plus qu'il est essentiel que les travailleurs participent à la formation. Le mieux est d'utiliser une langue qui soit comprise par la majorité des participants à l'atelier, y compris les travailleurs issus de minorités.

Adaptation sectorielle

Il est essentiel de tenir compte des points suivants pour l'adaptation des supports de formation au secteur:

- Études de cas, exemples et exercices: tous les modules du programme mondial de formation SCORE regorgent d'études de cas, d'exemples et d'exercices, qu'il faut remplacer par des études de cas et des exemples concernant le secteur visé.
- Lois et règlements: il existe souvent des lois et des règlements spécifiques au secteur, auxquels il convient de se référer.
- Facteurs de productivité: dans certains secteurs, il y a souvent des facteurs de productivité reconnus, qu'il faut recenser et intégrer dans les supports de formation.
- Questions sociales et de travail: certains secteurs connaissent des questions sociales et de travail qui leur sont propres (par exemple, une rotation élevée du personnel), qu'il faut souligner dans les documents. Les questions d'égalité entre hommes et femmes doivent également être intégrées dans les documents.



► 3. Choisir et former les prestataires de formation

Les prestataires de formation sont généralement des consultants, des organismes de formation ou des sociétés de conseil qui disposent d'un personnel spécialisé ayant des compétences techniques dans les domaines couverts par les modules de formation SCORE et une expérience dans le conseil aux entreprises pour la gestion des activités. Ils suivent une formation des formateurs qui les prépare aux aspects techniques de la fourniture de services de formation et de conseil aux PME.

Le plus souvent, les partenaires de mise en œuvre sous-traitent les services de formation, mais certaines organisations ont des capacités et un mandat qui leur permettent d'être à la fois partenaire de mise en œuvre et prestataire de formation. Les étapes 4.1 et 4.2 concernent alors une seule et même organisation.

Par exemple, certaines associations sectorielles disposent de leurs propres centres de formation ou de formateurs qui peuvent apporter l'expertise nécessaire.

D'un point de vue terminologique, le BIT a choisi de désigner les personnes qui forment et conseillent les entreprises par le terme «formateur» plutôt que par le terme «consultant». On insiste ainsi sur le fait que la formation SCORE met l'accent sur la facilitation d'améliorations continues dans les entreprises et non sur la fourniture de conseils spécialisés ponctuels. Cela étant, on peut aussi utiliser le titre «consultant SCORE» si cela convient mieux au contexte du pays.

Les documents cités ci-dessous donnent des indications plus détaillées sur le choix, la formation et la certification des formateurs SCORE.

Ressources:

♦ BIT (2012): *Training of Trainers Guide for SCORE Training*

♦ BIT (2012): *ILO Trainer Certification for SCORE Training*

3.1 Choisir les prestataires de formation

Les prestataires de formation appropriés sont le plus souvent des prestataires privés tels que des sociétés de conseil ou des consultants. Parfois, des ONG, des organismes publics et semi-publics tels que des centres de formation professionnelle, des centres de productivité et des centres de production plus propre ont aussi du personnel qualifié qui peut offrir ce service.

Au sein de ces organisations, il est important de choisir les personnes qui ont les qualités suivantes:

- **Une solide expérience technique:** ingénieur industriel, spécialiste de la qualité, de la santé et de la sécurité au travail ou des ressources humaines, par exemple. Il est certes préférable que l'intéressé ait un diplôme technique, mais on prendra également en considération les candidats qui ont acquis une expérience et une connaissance des affaires et de la formation par une éducation informelle.
- **Exposition au monde de l'entreprise:** les candidats doivent être exposés au quotidien des entreprises, de préférence parce qu'ils dirigent leur propre entreprise, ou en tant que salarié ou consultant ou à un autre titre. Ils doivent comprendre les motivations des entrepreneurs et les obstacles que ceux-ci rencontrent, et parler le langage des cadres et des travailleurs.
- **Expérience de la formation des adultes:** les candidats doivent déjà être des formateurs et avoir une expérience de la formation des adultes. Les principes de la formation des adultes seront certes un peu expliqués, mais il est important que les participants aient déjà une expérience de la forma-

tion.

- **Age:** l'âge est moins important que l'expérience. Les formateurs doivent avoir la maturité et l'expérience de vie suffisantes pour être acceptés par les entreprises en tant que formateurs.
- **Langue:** le futur formateur doit évidemment parler couramment la langue qui sera utilisée pendant la formation.
- **Sexe:** le BIT s'efforce d'assurer l'équilibre entre les sexes parmi les consultants en entreprise. Encourager la participation des formatrices est l'une de ses préoccupations majeures. Avoir des formateurs des deux sexes permet de s'assurer que les questions d'égalité entre hommes et femmes, qui sont également essentielles pour la productivité des entreprises, sont abordées pendant la formation en entreprise.
- **Disponibilité:** les formateurs doivent avoir le temps de dispenser la formation SCORE et s'engager à le faire s'ils répondent à tous les critères.

Dans de nombreux cas, les partenaires de mise en œuvre auront des contacts avec des prestataires de formation appropriés. Dans le cas contraire, ils peuvent recruter des formateurs potentiels par différents moyens:

- en diffusant un appel aux formateurs ou consultants dans les réseaux professionnels;
- en faisant de la publicité dans les médias locaux, de préférence dans des magazines ou des médias liés au secteur.

Il est opéré une présélection des candidats formateurs sur la base des informations fournies dans le formulaire de profil du formateur qui accompagne le CV. Les candidats présélectionnés sont ensuite invités à un entretien au cours duquel ils sont testés sur leurs connaissances s'agissant de la productivité et des conditions de travail ainsi que sur leurs aptitudes en communication. Ils doivent obtenir une note minimum pour accéder à l'étape suivante.

Le nombre de formateurs ou consultants à recruter dépend de l'ambition du partenaire de mise en œuvre quant au nombre d'entreprises à toucher. Dans la plupart des cas, on pourrait avoir besoin de quatre à huit formateurs pour servir 20 à 30 entreprises d'une grappe en un an. Ce nombre varie aussi en fonction de la disponibilité des consultants. Il faut constituer un groupe de formateurs potentiels comptant plus de personnes que ce dont on aura effectivement besoin, car tous les candidats qui participent au processus de formation des formateurs ne deviendront pas forcément des formateurs SCORE.

3.2 Formation des formateurs SCORE

Les candidats formateurs doivent participer à un atelier de formation des formateurs et ensuite mener à bien un cycle de formation d'entreprises.

Animé par un formateur expert SCORE, l'atelier présente aux candidats formateurs le contenu technique du ou des modules de formation SCORE pertinents, ainsi que les processus de conseil en entreprise. Cet atelier dure généralement cinq jours.

Les candidats formateurs mettent en œuvre le cycle de formation sous la supervision du formateur expert SCORE. Ils mettent ainsi en pratique les compétences qu'ils ont acquises au cours de l'atelier, et les formateurs experts peuvent évaluer les candidats. Les candidats formateurs mènent toutes les activités normalement requises dans le cycle de formation: la sélection des entreprises, l'évaluation de base pour connaître les besoins des entreprises, la conception et l'organisation de l'atelier de formation en classe, l'appui après la formation sous la forme de visites dans les entreprises et de consultations sur place et l'établissement d'un rapport sur les progrès réalisés par les entreprises à l'intention du formateur expert SCORE.

Tous les candidats formateurs doivent participer à un atelier de formation des formateurs et mener à bien un cycle de formation des entreprises dans le module «Coopération sur le lieu de travail» ou «Bases

de SCORE» avant d'être formés à un autre module. Lorsqu'ils sont à l'aise dans l'un ou l'autre de ces modules, les candidats formateurs peuvent être formés aux autres.

Dans la mesure où les modules de la formation SCORE couvrent de nombreux sujets différents et requièrent un large éventail d'expertises, la plupart des candidats deviennent formateurs seulement pour 2 ou 3 modules en moyenne, en fonction de leur expérience, de leur intérêt et de leurs capacités.

Formation des formateurs en ligne

Sous l'égide de son Centre international de formation, l'OIT a créé une formation des formateurs en ligne, qui donne une bonne vue d'ensemble du programme SCORE et peut servir de rappel de la formation SCORE. Les candidats formateurs peuvent aussi la suivre préalablement à leur programme de formation des formateurs. Elle est disponible en six langues (anglais, espagnol, français, chinois, indonésien et vietnamien).

🔗 [Cette formation est accessible ici \(enregistrement requis\).](#)

3.3 Certification des formateurs SCORE

Lorsqu'un candidat formateur a achevé avec succès l'atelier de formation des formateurs et le cycle de formation des entreprises, le formateur expert SCORE recommande sa certification. Un certificat de compétence est délivré par le siège de l'OIT dès que le candidat formateur suit une formation soit dans le module «Coopération sur le lieu de travail», soit dans le module «Bases de SCORE». Il obtient alors le titre de formateur SCORE. En se formant à d'autres modules de la formation SCORE, les formateurs certifiés peuvent développer leurs compétences et ensuite mener des cycles de formation dans ces modules également. Il arrive que le candidat formateur ait besoin de plus de pratique au niveau de l'entreprise pour dispenser la formation SCORE. Le formateur expert recommandera alors la certification provisoire du candidat, qui sera autorisé à mener un cycle de formation d'entreprises supplémentaire. Si le candidat mène ce cycle de formation à terme dans le respect des normes de formation SCORE, le formateur expert recommandera alors sa certification en tant que formateur SCORE.

Le certificat de formateur SCORE est régi par les lignes directrices intitulées ILO Trainer Certification for SCORE Training, document qui introduit une norme de qualité dans le programme. La certification des candidats formateurs vise à constituer une base fiable de formateurs qui peuvent dispenser la formation SCORE aux entreprises avec un niveau de qualité élevé.

Les formateurs certifiés ont accès à tous les supports de formation SCORE, à savoir les manuels, les guides du formateur, les présentations PowerPoint et le guide pour les visites en entreprise. Une fois certifiés, ils sont répertoriés en tant que formateurs certifiés sur la plateforme de partage des connaissances du BIT et sont autorisés à dispenser le programme de formation en coopération avec le BIT et/ou les partenaires de mise en œuvre.

Pour conserver son statut, le formateur doit organiser au moins une formation d'entreprises tous les deux ans et soumettre les dossiers de formation à l'OIT. Le formateur inactif, qui viole les droits d'auteur de l'OIT ou qui se comporte d'une façon qui sape les valeurs fondamentales de l'OIT sera retiré de la liste des formateurs certifiés.

Former les formateurs coûte cher. Pour récolter les fruits de l'investissement dans cette formation, les partenaires de mise en œuvre doivent :

- rester en contact avec les formateurs SCORE certifiés et avoir des coordonnées à jour;
- donner aux formateurs l'occasion de mener des formations et d'utiliser les connaissances qu'ils viennent d'acquérir pour ne pas les oublier;
- organiser des formations de recyclage et des échanges entre formateurs.

Ressources:

► *BIT (2012): ILO Trainer Certification for SCORE Training*

► *BIT (2021): ILO Refresher Training of Trainers Training*

3.4 Formateur expert SCORE

Comme dit plus haut, les formateurs experts sont des professionnels de renommée internationale ou nationale qui ont des connaissances et une expérience approfondies dans les domaines couverts par la formation SCORE. Ils ont pour mission :

- de contribuer à l'adaptation des supports de formation au secteur et au contexte local;
- de diriger la formation des formateurs en classe et en usine.

Il est important de s'assurer que les formateurs experts internationaux se concentrent sur le renforcement des capacités des formateurs. Il ne faut pas les engager pour assurer la formation des entreprises (sauf dans le cadre de la formation des formateurs, pendant la phase de démarrage). Dans la plupart des cas, leur intervention est trop coûteuse pour être couverte par les droits d'inscription des entreprises participantes et leur rôle premier est de renforcer les capacités des formateurs nationaux qui resteront dans le pays pour assurer la formation des entreprises.

Il n'y a pas d'évolution de carrière classique de formateur SCORE certifié à formateur expert. Le titre de formateur expert est informel et ne fait l'objet d'aucune certification. Le BIT se réserve le droit d'inviter des formateurs à devenir formateurs experts, en fonction de la demande du marché.

Pour pouvoir être invité par le BIT à devenir formateur expert, le formateur doit :

- être formateur SCORE certifié;
- avoir mené au moins deux cycles de formation des formateurs au cours des deux dernières années, conformément au guide de mise en œuvre de SCORE et aux normes de formation, et avoir soumis la documentation complétée pour la formation;
- recevoir d'excellents avis des clients en tant que formateur et consultant;
- faire preuve d'un engagement envers le programme de formation SCORE et les valeurs de l'OIT, en respectant les valeurs fondamentales de celle-ci. Ces valeurs s'expriment dans les principes et droits fondamentaux au travail, la participation des travailleurs, le souci des conditions de travail et l'égalité entre hommes et femmes;
- participer à l'élaboration et à la mise à jour des supports de formation;
- avoir au moins cinq ans d'expérience de l'éducation et de la formation des adultes et du conseil en entreprise;
- avoir des disponibilités pour remplir les fonctions de formateur expert pour le BIT ou le partenaire de mise en œuvre.

Les formateurs qui satisfont à ces critères seront invités (selon les besoins du marché) à participer à une formation spéciale de 1 à 2 jours.

► 4. Promotion, vente et organisation de la formation SCORE à l'intention des entreprises

La formation des entreprises comprend les éléments suivants:

4.1 Promotion de la formation SCORE auprès des entreprises

Il faut mener des efforts de marketing coordonnés et bien pensés avant qu'une organisation puisse offrir une formation SCORE. Avant que la formation puisse commencer, il faut répondre à différentes questions, dont les suivantes:

- Quel type d'entreprises l'organisation cible-t-elle avec la formation?
- Comment l'organisation recrute-t-elle les entreprises pour la formation?
- À quel prix faut-il proposer la formation?

Canaux de promotion

Il y a plusieurs moyens de promouvoir la formation SCORE auprès des entreprises potentiellement intéressées:

- on peut faire la publicité de la formation dans les journaux, à la télévision ou dans des médias plus ciblés tels que les revues professionnelles;
- les associations sectorielles peuvent faire la promotion de la formation auprès de leurs membres, par exemple sur leur site Web ou dans leurs bulletins d'information;
- dans certains pays, on a organisé avec succès des petits-déjeuners pour les PDG, au cours desquels un orateur intéressant est invité pour attirer des participants en nombre et où, en parallèle, la formation est présentée aux PDG;
- les grandes entreprises nationales ou multinationales peuvent être intéressées par la commercialisation de la formation dans leur chaîne d'approvisionnement et peuvent encourager leurs fournisseurs à s'y inscrire.

Le BIT a créé des supports marketing génériques pour aider les partenaires de mise en œuvre dans leurs efforts à cet égard. Il est possible d'obtenir ces supports, sur demande, pour traduction et adaptation.

Fixer un prix

Produit de formation sur un marché de la formation, la formation SCORE a un prix, généralement calculé sur la base des coûts, des prix du marché et du modèle économique.

- a. Coûts:** les principaux postes de coûts de la formation SCORE sont les honoraires du formateur, la location des locaux et la création des supports de formation. Les partenaires de mise en œuvre doivent prendre en compte tous les coûts pour déterminer les coûts par entreprise participante. Pour certaines organisations, il faudra peut-être également inclure les coûts administratifs indirects. La liste ci-dessous peut aider à déterminer le coût total par entreprise.

► Tableau 1. Liste pour le calcul du coût total d'un module de formation SCORE

Poste	Inclus?
Coût de la formation en classe:	
Salaires ou honoraires des formateurs	☒
Coût des supports de formation SCORE	☒
Coûts liés à la structure de formation (locaux, projecteur, ordinateur, par exemple)	☒
Repas, rafraîchissements, logement pour les participants et les formateurs	☒
Articles de bureau (papier, marqueurs, papier pour tableau de conférence, stylos, blocs-notes, etc.)	☒
Frais de communication, téléphone et accès à Internet, par exemple	☒
Frais de promotion (bannière, publicité, dépliants)	☒
Coût des visites en entreprises	
Salaires ou honoraires des formateurs	☒
Frais de transport	☒
Repas et rafraîchissements pour les formateurs	☒
Coût total = Somme de toutes les dépenses	
Coût par entreprise = coût total / nombre d'entreprises participantes	

b. Prix du marché: au final, ce sont les prix sur le marché local des services de développement des entreprises qui détermineront le prix du service. Il est recommandé d'évaluer rapidement le marché pour se faire une idée de l'offre de formation et des prix en vigueur. Le prix du service sera plus ou moins accepté par les PME en fonction des tarifs pratiqués par les concurrents ou du prix de services comparables. Les partenaires de mise en œuvre doivent réfléchir comme une entreprise et trouver un prix optimal: assez élevé pour couvrir les frais et assez bas pour que les entreprises restent intéressées.

c. Formation subventionnée pour les PME: quel que soit le prix du marché, on sait bien que les petits entrepreneurs ont tendance à sous-estimer les bénéfices (à plus long terme) de la formation et à sous-investir dans la formation. Dans la littérature scientifique, on appelle cela un «dysfonctionnement du marché»: alors que la plupart des entreprises auraient intérêt à investir davantage dans la formation, elles ne le font pas en raison d'une mauvaise information et le marché ne fournit donc pas ce service. Si l'on choisissait pour la formation un prix permettant de couvrir les frais, les petites entreprises ne s'y inscriraient probablement pas et le groupe cible de la formation se déplacerait vers le haut du marché, vers les moyennes et grandes entreprises.

Cela étant, il est toujours intéressant pour le public que les PME investissent dans la formation car cela améliore leur productivité et leur compétitivité, ce qui crée des emplois et génère des recettes fiscales. En outre, la promotion de certaines parties de la formation SCORE (le dialogue social, l'égalité entre hommes et femmes et l'amélioration des performances environnementales, par exemple) pourrait bien être davantage dans l'intérêt du public que dans celui de chaque entrepreneur à titre individuel, ce qui est une autre raison qui justifie de subventionner la formation pour les PME. Dans la plupart des pays de l'OCDE, les PME paient seulement 30 à 50 % du coût de la formation.

d. Modèle économique: compte tenu des arguments ci-dessus, il existe différents moyens de récupérer le coût de la formation:

- les droits d'inscription des entreprises participantes;
- les cotisations des membres de l'organisation;
- le parrainage par de grands acheteurs (par exemple dans le cadre de leurs programmes de responsabilité sociale de l'entreprise ou de gestion de la chaîne d'approvisionnement);
- les mécanismes de subventions publiques.

On peut également combiner les stratégies susmentionnées. En principe, les entreprises doivent toujours intervenir dans le coût de la formation. En facturant la formation, on accroît l'engagement des PME, on élimine les entreprises non motivées et on oblige les prestataires de formation à offrir une valeur ajoutée. L'inscription des PME à des modules de formation SCORE supplémentaires est un bon indicateur du fait que la formation SCORE donne des résultats satisfaisants dans les entreprises.

Il est important de souligner que le programme SCORE a pour objectif de permettre aux institutions locales de proposer et de gérer des programmes de formation tels que la formation SCORE par elles-mêmes, sans soutien de donateurs. Dès le départ, le BIT mettra l'accent sur l'appropriation du produit de formation par les partenaires de mise en œuvre et transférera très tôt la responsabilité du programme de formation. Les organisations de coordination doivent donc créer un modèle économique qui leur permette d'offrir ces services de sorte à en amortir le coût.

Vente de la formation

Une fois que les entreprises se sont inscrites, les partenaires de mise en œuvre doivent mettre en place des systèmes administratifs pour la facturation et la gestion des paiements. Ils devront peut-être, pour cela, créer de nouveaux formulaires et de nouvelles procédures, de manière professionnelle afin que toutes les transactions financières soient exécutées à la satisfaction du client.

4.2 Organisation de la formation des entreprises

L'organisation de la formation des entreprises peut incomber au partenaire de mise en œuvre ou au prestataire de formation. Il est recommandé de fixer le calendrier de formation au moins trois mois à l'avance, afin d'avoir assez de temps pour la publicité et les préparatifs.

a. Visite sur site pour présenter la formation SCORE et évaluer la situation de départ

Il s'agit d'une visite d'une demi-journée effectuée par le candidat formateur sous la supervision du formateur expert ou par le formateur SCORE certifié seul. Au cours de cette visite, le formateur doit présenter la formation SCORE à l'entreprise, répondre à toutes les questions que l'entreprise pourrait avoir concernant le programme de formation, fournir à l'entreprise les informations et les supports de formation nécessaires, rencontrer le PDG et les cadres supérieurs pour obtenir leur engagement total et commencer à établir une relation avec les cadres et les travailleurs et recueillir les données sur la situation de départ au moyen du formulaire prévu à cet effet.

b. Formation en classe

Chaque module commence par un atelier de deux jours animé par un formateur qui présente aux participants les concepts de base et leur donne l'occasion de se familiariser avec les différents outils qui peuvent les aider à améliorer les choses dans le domaine considéré. Pour les bases de SCORE, la formation dure généralement trois jours. La formation en classe débouche sur le plan d'amélioration de l'entreprise, dans lequel les participants formulent des idées d'amélioration clés qu'ils souhaitent mettre en œuvre sur leur lieu de travail.

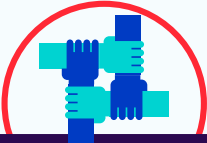
Participants

L'atelier accueillera jusqu'à quatre participants de chaque entreprise, de préférence des personnes qui travaillent dans le domaine visé par le module

La formation SCORE est conçue tant pour les **travailleurs que pour les cadres**. Il est fortement recommandé que deux cadres et deux travailleurs assistent à chaque module. C'est le meilleur moyen d'instaurer une communication ouverte entre les travailleurs et les cadres ou d'améliorer cette communication. Les travailleurs prendront ainsi directement connaissance des nouveaux concepts qui auront un effet sur leur environnement de travail et participeront dès le départ à ce programme d'amélioration de leur organisation. Il se peut que les entreprises hésitent à envoyer leurs travailleurs à la formation et il faut les encourager à le faire et leur rappeler que c'est important.

Par souci de cohérence, il est important qu'un cadre, idéalement le PDG ou propriétaire, de chaque usine participe à tous les ateliers du module auxquels l'entreprise s'est inscrite. Le participant pourra ainsi faire des liens avec ce qu'il a déjà appris et expliquer aux nouveaux participants les concepts qu'ils ne connaissent peut-être pas. L'expérience montre que la participation des cadres supérieurs est un facteur clé pour la mise en œuvre des projets d'amélioration de l'entreprise.

► Tableau 2. Qui doit assister aux modules?

Module	Participants suggérés
 Coopération sur le lieu de travail	► Directeur général ► Responsables de la production, de la qualité et des ressources humaines ► Travailleurs
 Amélioration de la qualité	► Directeur général ► Responsable de la qualité ► Travailleurs
 Efficacité des ressources	► Directeur général ► Responsable de la productivité, de la performance environnementale, de la production ► Travailleurs
 Gestion de la main-d'œuvre	► Directeur général ► Responsable des ressources humaines ► Travailleurs
 Santé et Sécurité au Travail	► Directeur général ► Responsable de la production et de la sécurité ► Travailleurs

 Coaching en hospitalité	► Directeur général ► Directeur/rice des opérations et directeur/rice des ressources humaines ► Travailleurs
 Egalité entre les sexes	► Directeur général ► Directeur/rice des ressources humaines ► Travailleurs
 Production sans gaspillage	► Directeur général ► Responsables de la production, de la qualité et des ressources humaines ► Travailleurs
 COVID-19 Santé et Sécurité au Travail	► Directeur général ► Responsables de la production, de la qualité et des ressources humaines ► Travailleurs
 COVID-19 Planification de la continuité des activités	► Directeur général ► Directeur/rice des ressources humaines ► Travailleurs
 Bases de SCORE	► Directeur général ► Responsables de la production, de la qualité et des ressources humaines ► Travailleurs
 Outils d'amélioration d'usine (FIT)	► Directeur général ► Responsables de la production, de la qualité et des ressources humaines ► Travailleurs
 Entreprises responsables	► Directeur général ► Directeur/rice des ressources humaines

Supports de formation

Tous les participants doivent recevoir un exemplaire du manuel de formation et être encouragés à le partager avec leurs collègues.

Les entreprises participantes doivent recevoir les supports de formation avant la formation. Idéalement, les formateurs les apportent lors de la première visite en entreprise (visite d'évaluation de la situation de départ, avant le premier atelier).

Ressources:

📖 *BIT (2021): Module SCORE: Coopération sur le lieu de travail – Les fondements de la réussite des entreprises*

📖 *BIT (2021): Module SCORE: Coopération sur le lieu de travail – Guide du formateur*

📖 *BIT (2021): Guide du formateur SCORE – Comment mener les visites en entreprise*

- Les lieux de formation seront de préférence situés près des zones industrielles afin que les entrepreneurs et les cadres soient plus susceptibles de participer.
- Les cadres ET les travailleurs doivent se sentir à l'aise dans le lieu. Évitez les centres de conférence ou les hôtels chics, car certains travailleurs pourraient être intimidés dans un tel environnement.
- Éviter les lieux coûteux permet également de contenir les coûts.

Les formateurs doivent se familiariser à l'avance avec le lieu de formation. Ils doivent s'assurer qu'il est possible d'agencer la salle de manière à permettre un travail de groupe propice aux échanges.

Si l'entreprise dispose d'une salle de formation dans ses locaux, on peut y organiser la formation des travailleurs et des cadres. Le formateur pourra ainsi emmener les participants dans l'atelier et faire la démonstration des concepts étudiés.

Conseil sur site

Après la formation en classe, les formateurs fournissent des conseils aux entreprises, sur place, pour les aider à prendre des mesures et à mettre en œuvre les plans d'amélioration. Ils effectuent trois visites ou plus (en fonction des accords conclus) après la formation en classe. L'objectif de ces visites est de recenser les points à améliorer et de réfléchir avec les cadres et les travailleurs aux améliorations possibles et aux solutions à apporter. Les formateurs accompagnent les entreprises, c'est-à-dire qu'ils les aident à résoudre leurs problèmes en s'appuyant sur leur propre expertise. Les bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises participantes doivent être consignées dans le formulaire d'évaluation des progrès et diffusées pour être reproduites.

Cérémonie de remise des diplômes et partage des bonnes pratiques

À la fin du cycle de formation, on peut organiser une cérémonie de remise des diplômes et un événement de partage des bonnes pratiques, auquel toutes les entreprises participantes peuvent prendre part. L'anticipation de cet événement peut motiver les entreprises participantes à mettre en œuvre leurs projets d'amélioration et favoriser une saine concurrence. Les projets d'amélioration présentés par les entreprises inspireront peut-être les autres entrepreneurs présents. On peut y inviter des acteurs externes tels que des acheteurs, des associations, des donateurs ou de simples citoyens; on peut également organiser cette manifestation parallèlement à des salons de l'emploi ou à d'autres événements similaires, le cas échéant.

► Promotion de la formation SCORE lors d'une cérémonie de remise de prix



En Inde, on a profité d'une cérémonie de remise de prix pour promouvoir le programme de formation SCORE auprès des entreprises. Champion Components Ltd, une PME installée à Faridabad, qui avait participé au programme d'amélioration de la compétitivité grâce à la production sans gaspillage du ministère des micro, petites et moyennes entreprises ainsi qu'à la formation SCORE (cinq modules), a été mise à l'honneur. L'entreprise a reçu le prix national 2013 du Premier ministre dans la catégorie «production sans gaspillage».

Le président de Champion, M. S.C. Bhatia, reçoit le prix national des mains du Premier ministre Manmohan Singh et de Sh K. H. Muniyappa (Ministre des micro, petites et moyennes entreprises).

► 5. Suivi des progrès et consignation des bonnes pratiques

Aujourd'hui, la pratique veut que l'on exprime, au début de chaque intervention, une théorie du changement qui montre comment les activités sont censées conduire à des produits, à des résultats et, finalement, à un impact sur le développement. Pour présenter visuellement cette théorie du changement, il est utile de recourir à une chaîne de résultats. Chaque étape de cette chaîne doit être logique et réaliste, fondée sur les connaissances actuelles et le bon sens, et conduire aux changements souhaités. Il est impossible de suivre les progrès accomplis si l'on ne sait pas clairement ce qu'on cherche à accomplir avec l'intervention ni comment ce résultat doit se concrétiser.

On trouvera dans le graphique ci-dessous une chaîne de résultats générique au niveau de l'entreprise. Pour la plupart des programmes, la chaîne de résultats suivra une logique similaire mais elle devra être plus détaillée.

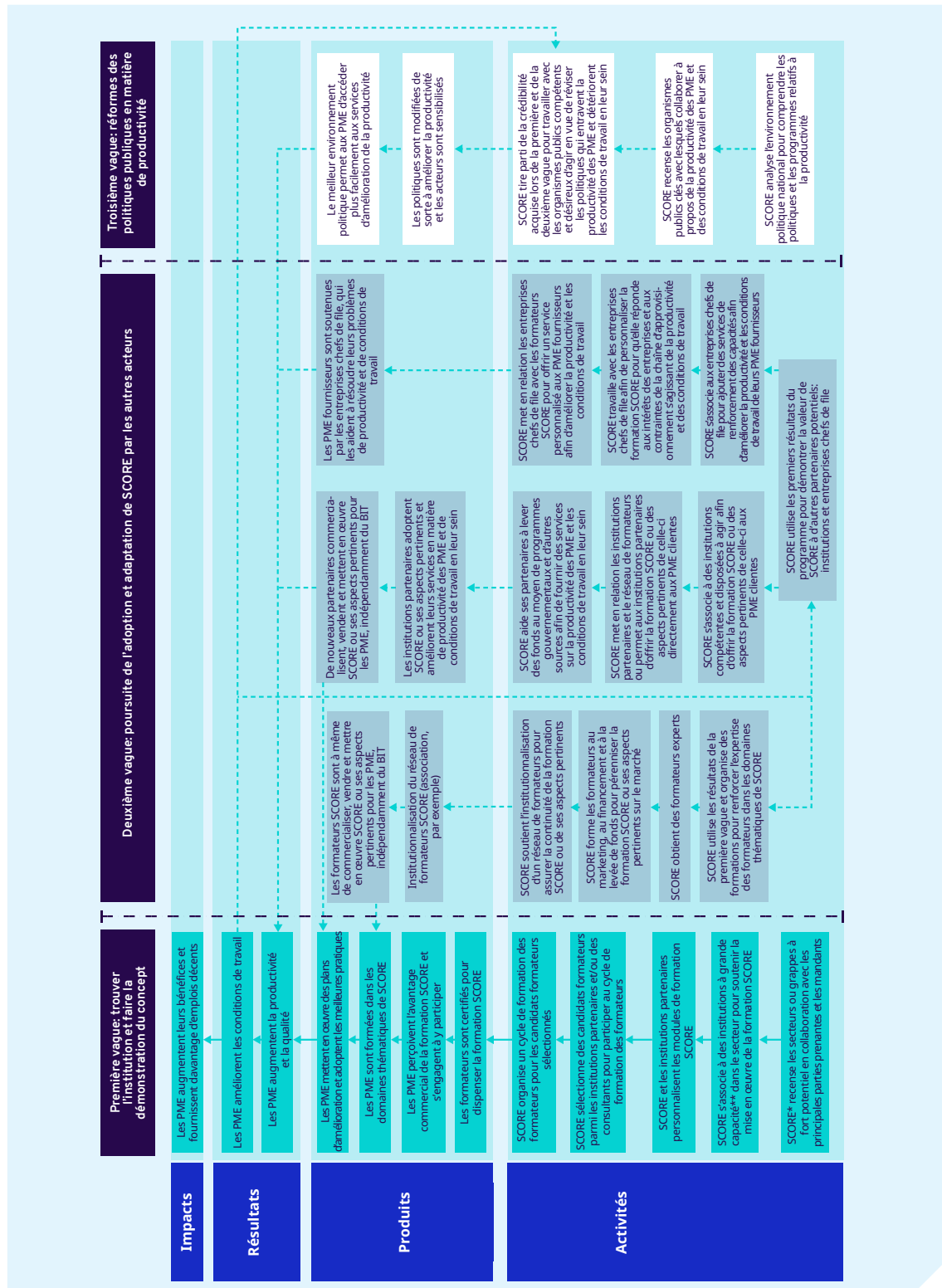
5.1 Théorie du changement - niveau institutionnel

S'agissant de la durabilité à long terme du programme SCORE, la vision est de transférer la fourniture de la formation SCORE ou de ses aspects pertinents aux institutions locales de sorte que celles-ci prennent l'entière responsabilité de la gestion de tous les aspects de la formation, ce qui assurera la qualité et la durabilité technique ainsi que le recouvrement des coûts de la formation auprès de l'entreprise, de l'acheteur principal et des pouvoirs publics.

La chaîne de résultats au niveau institutionnel montre comment concrétiser cette vision dans les pays concernés par les projets. Elle s'appuie sur l'expérience acquise lors des projets et se répartit en trois vagues.

- La première vague décrit l'approche suivie lorsque le programme SCORE est lancé dans un pays ou lorsqu'il s'aventure dans un nouveau secteur dans un pays. Le programme commence par la sélection de secteurs ou de grappes industrielles qui présentent un potentiel de croissance, d'amélioration des conditions de travail et de participation aux chaînes d'approvisionnement nationales et internationales. Il est essentiel de choisir un secteur ou une grappe où sont présents des institutions et des prestataires de services qui ont la capacité de mettre en œuvre la formation SCORE ou les aspects pertinents de celle-ci et de fournir des conseils en usine aux entreprises du secteur ou de la grappe. Le programme s'associe à ces institutions et prestataires de services et renforce leur capacité à mettre en œuvre la formation SCORE ou les aspects pertinents de celle-ci dans le cadre d'une approche commerciale à l'intention des entreprises, de sorte que celles-ci puissent mettre en œuvre les améliorations enseignées lors de la formation et améliorer la productivité, la qualité et les conditions de travail, pour ainsi augmenter les bénéfices et créer des emplois.
- Lors de la deuxième vague, on cherche à s'appuyer sur les résultats de la première vague et le programme travaille à la consolidation du réseau de formateurs SCORE des institutions et des prestataires de services privés et renforce leur capacité à commercialiser le programme à l'intention des entreprises qui pourraient être intéressées et à mobiliser des fonds autres que ceux de l'OIT pour mettre en œuvre la formation SCORE ou les aspects pertinents de celle-ci. À ce stade, le programme SCORE cherche aussi à démontrer que le modèle de formation peut être reproduit à plus grande échelle avec d'autres institutions et même des entreprises chefs de file. Par conséquent, il développe des partenariats avec d'autres grandes institutions nationales qui ont la capacité, les moyens financiers et l'assise nécessaires pour offrir la formation SCORE ou les aspects pertinents de celle-ci à travers le pays et, au final, intégrer la formation SCORE ou les aspects pertinents de celle-ci dans l'ensemble des services qu'elles proposent régulièrement. Dans le même temps, le programme SCORE étend sa collaboration avec les multinationales ou entreprises chefs de file qui

► Figure 3. Formation SCORE - Théorie du changement - niveau institutionnel



*SCORE = Programme SCORE

** Il peut s'agir de centres de productivité, de chambres de commerce, d'associations d'employeurs ou d'autres organisations offrant des formations.

souhaitent améliorer le respect des normes sociales et les performances des PME présentes dans leurs chaînes d'approvisionnement en leur présentant la formation SCORE ou les aspects pertinents de celle-ci.

- Sur le plan politique, le travail du programme SCORE consiste à inciter les gouvernements nationaux à soutenir les interventions qui favorisent la productivité des PME et l'amélioration des conditions de travail en leur sein. On obtiendra un soutien stable et solide des pouvoirs publics seulement si la productivité des PME, les conditions de travail en leur sein et leur importance en tant que créatrices d'emplois et moteurs de la transformation productive des économies peuvent être placées au centre de l'attention des décideurs. Dans la troisième vague, le programme SCORE utilise les preuves tirées des interventions SCORE de la première et de la deuxième vague ainsi que les recherches sur l'environnement politique pour informer les organismes publics sur les meilleures politiques permettant de contribuer à la réalisation de l'objectif de développement du programme SCORE.

5.2 Définir les indicateurs

Lorsqu'on a une idée claire du modèle d'intervention, il faut choisir les indicateurs qui permettront de mesurer si les changements attendus se concrétisent à chaque niveau de la chaîne de résultats. Pour cela, il faut savoir quels indicateurs existent, s'il est possible de les recueillir et s'ils fourniront les informations dont on a besoin dans le cadre du programme pour évaluer l'effet de la formation sur les résultats de l'entreprise, y compris concernant la productivité et les conditions de travail.

Pour la formation SCORE, le BIT a défini des indicateurs qui permettent de suivre les changements qui surviennent dans les pratiques de gestion et les conditions de travail, ainsi que des indicateurs opérationnels qui permettent de suivre les améliorations. Le cas échéant, les indicateurs sont ventilés par sexe. Ces indicateurs sont présentés dans le tableau ci-dessous.

► Tableau 3. Indicateurs clés de performance pour la formation SCORE

Première vague: Trouver l'institution et faire la démonstration du concept		Indicateurs
Activités	SCORE recense les secteurs ou grappes à fort potentiel en collaboration avec les principales parties prenantes et les mandants	► Existence d'études sectorielles ► Sélection d'un ou deux secteurs sur la base de données et de discussions avec les parties prenantes et les mandants
	SCORE s'associe à des institutions à grande capacité dans le secteur pour soutenir la mise en œuvre de la formation SCORE	► Protocoles d'accord, lettres d'engagement entre l'OIT et les institutions
	SCORE et les institutions partenaires personnalisent les modules de formation SCORE	► Modules de formation SCORE traduits et adaptés au contexte local
	"SCORE sélectionne des candidats formateurs parmi les institutions partenaires et/ou des consultants pour participer au cycle de formation des formateurs"	► Candidats formateurs sélectionnés sur la base des critères SCORE concernant les formateurs
	SCORE organise un cycle de formation des formateurs pour les candidats formateurs sélectionnés	► Organisation d'ateliers de formation des formateurs et de formations d'entreprises pratiques
Produits	Les formateurs sont certifiés pour dispenser la formation SCORE	► Nombre de formateurs SCORE certifiés (nombre de femmes)
	Les PME perçoivent l'avantage commercial de la formation SCORE et s'engagent à y participer	► Nombre d'entreprises formées
	Les PME sont formées dans les domaines thématiques de SCORE	► Nombre d'entreprises ayant suivi avec succès la formation en classe et la consultation en usine
	Les PME mettent en œuvre des plans d'amélioration et adoptent les meilleures pratiques	► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui appliquent la méthode des 5S ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des tableaux d'affichage ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des systèmes de suggestions par les salariés ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui tiennent des réunions quotidiennes entre salariés et direction ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont amélioré les installations pour les travailleurs ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui recueillent les commentaires des clients ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont une politique sur la qualité ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui analysent les défauts ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des procédures opérationnelles normalisées

		► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui surveillent l'utilisation des ressources ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui effectuent la maintenance des machines ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui constatent une amélioration des délais de livraison ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui récompensent les bons résultats ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui paient au moins le salaire minimum ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui paient correctement les heures supplémentaires ► Nombre ou pourcentage d'entreprises où les heures de travail sont respectées ► Nombre ou pourcentage d'entreprises où des formations sont régulièrement dispensées ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont une procédure pour le dépôt de plaintes ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont un comité de SST ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont une politique de SST ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des évaluations des risques ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont des voies de sortie de secours ► Nombre ou pourcentage d'entreprises où les accidents et les quasi-accidents font l'objet d'un suivi ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui analysent la cause profonde des accidents
Deuxième vague: Poursuite de l'adoption et adaptation de SCORE par les autres acteurs		Indicateurs
Activités	SCORE utilise les résultats de la première vague et organise des formations pour renforcer l'expertise des formateurs dans les domaines thématiques de SCORE	► Nombre de formateurs (supplémentaires) certifiés par pays (nombre de femmes) ► Nombre de formateurs existants formés à d'autres modules SCORE par pays (nombre de femmes)
	SCORE obtient des formateurs experts	► Nombre de formateurs experts obtenus par pays (nombre de femmes)
	SCORE forme les formateurs au marketing, au financement et à la levée de fonds pour pérenniser la formation SCORE ou ses aspects pertinents sur le marché	► Formation organisée pour développer la capacité des prestataires de formation SCORE à commercialiser, vendre et mettre en œuvre la formation SCORE indépendamment du BIT (rapports individuels) ► Nombre de plans d'affaires pour la fourniture de la formation SCORE établis avec le soutien du programme SCORE
	SCORE soutient l'institutionnalisation d'un réseau de formateurs pour assurer la continuité de la formation SCORE ou de ses aspects pertinents	► Discussions pour créer un système d'assurance qualité (réseau de formateurs, partenaire central de mise en œuvre chargé de l'après-projet SCORE ou modalités similaires (rapports individuels))

Produits	Institutionnalisation du réseau de formateurs SCORE (association, par exemple)	► Création ou enregistrement d'un système d'assurance qualité par pays SCORE
	Les formateurs SCORE sont à même de commercialiser, vendre et mettre en œuvre SCORE ou ses aspects pertinents pour les PME indépendamment du BIT	► Pourcentage du coût de la formation couvert par des ressources hors BIT ► Pourcentage de la formation dispensée avec une grande indépendance ► Niveau de satisfaction des PME par rapport à la formation
	Les PME sont formées dans les domaines thématiques de SCORE	► Nombre d'entreprises formées ► Nombre d'entreprises ayant suivi avec succès la formation en classe et la consultation en usine
	Les PME mettent en œuvre des plans d'amélioration et adoptent les meilleures pratiques	► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui appliquent la méthode des 5S ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des tableaux d'affichage ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des systèmes de suggestions par les salariés ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui tiennent des réunions quotidiennes entre salariés et direction ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont amélioré les installations pour les travailleurs ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui recueillent les commentaires des clients ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont une politique sur la qualité ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui analysent les défauts ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des procédures opérationnelles normalisées ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui surveillent l'utilisation des ressources ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui effectuent la maintenance des machines ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui constatent une amélioration des délais de livraison ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui récompensent les bons résultats ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui paient au moins le salaire minimum ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui paient correctement les heures supplémentaires ► Nombre ou pourcentage d'entreprises où les heures de travail sont respectées ► Nombre ou pourcentage d'entreprises où des formations sont régulièrement dispensées ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont une procédure pour le dépôt de plaintes

		► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont un comité de SST ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont une politique de SST ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des évaluations des risques ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont des voies de sortie de secours ► Nombre ou pourcentage d'entreprises où les accidents et les quasi-accidents font l'objet d'un suivi ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui analysent la cause profonde des accidents
Activités	SCORE utilise les premiers résultats du programme pour démontrer la valeur de SCORE à d'autres partenaires potentiels: institutions et entreprises chefs de file	
Activities	SCORE uses initial programme results to demonstrate SCORE value to other potential partners: institutions and lead firms.	
	SCORE s'associe à des institutions compétentes et disposées à agir afin d'offrir la formation SCORE ou des aspects pertinents de celle-ci aux PME clientes	► Protocoles d'accord, lettres d'engagement entre l'OIT et les institutions
	SCORE met en relation les institutions partenaires et le réseau de formateurs ou permet aux institutions partenaires d'offrir la formation SCORE ou des aspects pertinents de celle-ci directement aux PME clientes	► Les formateurs SCORE certifiés organisent des formations pour les institutions partenaires (rapports individuels) ► Le personnel des institutions partenaires est formé et certifié comme formateur SCORE (rapports individuels)
	SCORE aide ses partenaires à lever des fonds au moyen de programmes gouvernementaux et d'autres sources afin de fournir des services sur la productivité et les conditions de travail des PME	► Formation organisée pour développer la capacité des prestataires de formation SCORE à commercialiser, vendre et mettre en œuvre la formation SCORE indépendamment du BIT (rapports individuels) ► Nombre de plans d'affaires pour la fourniture de la formation SCORE établis avec le soutien du programme SCORE
Produits	Les institutions partenaires adoptent SCORE ou ses aspects pertinents et améliorent leurs services en matière de productivité et de conditions de travail des PME	► Nombre de partenaires qui proposent la formation SCORE dans leur portefeuille de services de développement des entreprises ou qui ont adopté des parties de la formation SCORE dans leurs programmes de formation publics existants
	De nouveaux partenaires commercialisent, vendent et mettent en œuvre SCORE ou ses aspects pertinents pour les PME indépendamment du BIT	► Pourcentage du coût de la formation couvert par des ressources hors BIT ► Pourcentage de la formation dispensée avec une grande indépendance ► Niveau de satisfaction des PME par rapport à la formation
	Les PME mettent en œuvre des plans d'amélioration et adoptent les meilleures pratiques	► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui appliquent la méthode des 5S

	► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des tableaux d'affichage ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des systèmes de suggestions par les salariés ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui tiennent des réunions quotidiennes entre salariés et direction ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont amélioré les installations pour les travailleurs ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui recueillent les commentaires des clients ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont une politique sur la qualité ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui analysent les défauts ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des procédures opérationnelles normalisées ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui surveillent l'utilisation des ressources ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui effectuent la maintenance des machines ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui constatent une amélioration des délais de livraison ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui récompensent les bons résultats ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui paient au moins le salaire minimum ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui paient correctement les heures supplémentaires ► Nombre ou pourcentage d'entreprises où les heures de travail sont respectées ► Nombre ou pourcentage d'entreprises où des formations sont régulièrement dispensées ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont une procédure pour le dépôt de plaintes ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont un comité de SST ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont une politique de SST ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui utilisent des évaluations des risques ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui ont des voies de sortie de secours ► Nombre ou pourcentage d'entreprises où les accidents et les quasi-accidents font l'objet d'un suivi ► Nombre ou pourcentage d'entreprises qui analysent la cause profonde des accidents
--	--

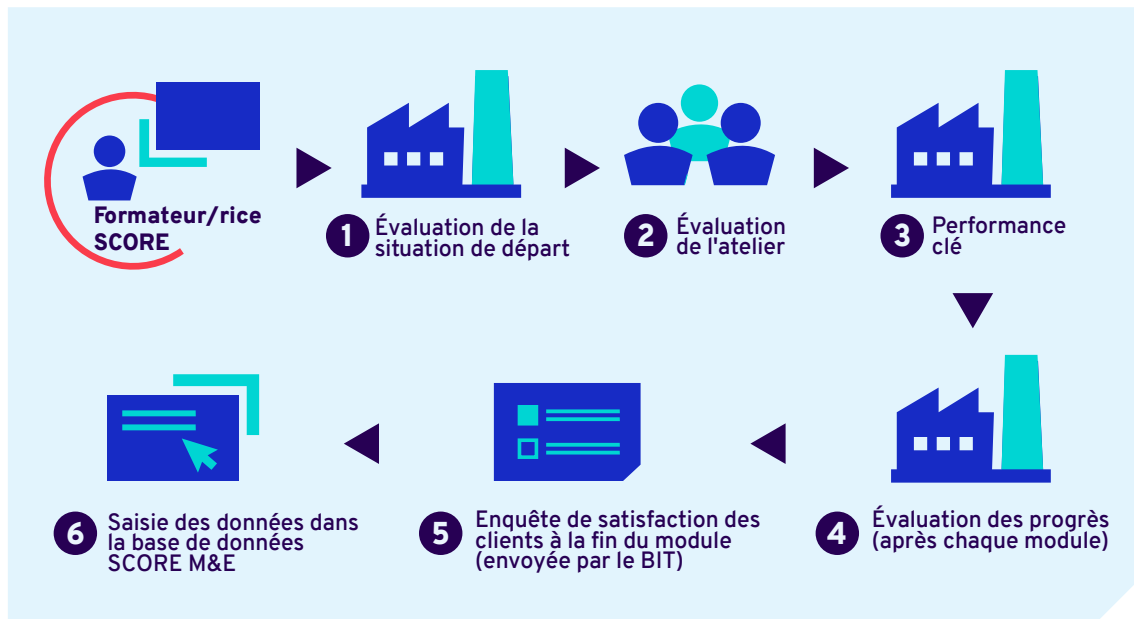
Activités	SCORE s'associe aux entreprises chefs de file pour ajouter des services de renforcement des capacités afin d'améliorer la productivité et les conditions de travail de leurs PME fournisseurs SCORE travaille avec les entreprises chefs de file afin de personnaliser la formation SCORE pour qu'elle réponde aux intérêts des entreprises et aux contraintes de la chaîne d'approvisionnement s'agissant de la productivité et des conditions de travail SCORE met en relation les entreprises chefs de file avec les formateurs SCORE pour offrir un service personnalisé aux PME fournisseurs afin d'améliorer la productivité et les conditions de travail	► Nombre de propositions présentées aux grands acheteurs ► Nombre de grands acheteurs qui demandent une réunion, des sessions d'information ou une formation ► Existence de supports et/ou d'une formation personnalisés ► Nombre de grands acheteurs qui parrainent la formation SCORE dans leur chaîne d'approvisionnement
Produits	Les PME fournisseurs sont soutenues par les entreprises chefs de file, qui les aident à résoudre leurs problèmes de productivité et de conditions de travail	► Nombre de grands acheteurs qui promeuvent la formation SCORE dans leur chaîne d'approvisionnement
Troisième vague: Réformes des politiques publiques en matière de productivité		Indicateurs
Activités	SCORE analyse l'environnement politique national pour comprendre les politiques et les programmes relatifs à la productivité SCORE recense les organismes publics clés avec lesquels collaborer à propos de la productivité et des conditions de travail dans les PME SCORE exploite la crédibilité acquise lors de la première et de la deuxième vague pour travailler avec les organismes publics compétents et désireux d'agir en vue de réviser les politiques qui entravent la productivité et détériorent les conditions de travail des PME	► Existence d'une analyse et d'une cartographie des politiques ► Institutions approchées pour des réunions ou consultations (rapports individuels) ► Nombre de décideurs et de partenaires sociaux formés ► Contributions du BIT aux politiques ou programmes concernant la productivité et les conditions de travail des PME (rapports individuels)
Produits	Les politiques sont modifiées de sorte à améliorer la productivité et les acteurs sont sensibilisés Le meilleur environnement politique permet aux PME d'accéder plus facilement aux services d'amélioration de la productivité	► Nombre de politiques (y compris les programmes) lancées avec l'appui ou la contribution du BIT (rapports individuels) ► Nombre de PME qui ont accès à un soutien grâce aux politiques relatives à la productivité et aux conditions de travail des PME (rapports individuels)

Résultats	Les PME augmentent la productivité et la qualité	► Pourcentage d'entreprises qui améliorent la productivité ► Pourcentage d'entreprises qui réduisent les défauts ► Pourcentage d'entreprises qui réduisent la consommation d'énergie ► Pourcentage d'entreprises qui utilisent moins de matériaux ► Pourcentage d'entreprises qui réduisent la quantité de déchets
	Les PME améliorent les conditions de travail	► Pourcentage d'entreprises qui ont signalé une réduction du nombre de plaintes des travailleurs ► Pourcentage d'entreprises qui ont signalé une réduction du nombre d'accidents ► Pourcentage d'entreprises qui ont signalé une augmentation des salaires ► Pourcentage d'entreprises qui ont signalé une réduction de l'absentéisme ► Pourcentage d'entreprises qui ont signalé une réduction de la rotation du personnel
Impact	Les PME augmentent leurs bénéfices et fournissent davantage d'emplois décents	► Pourcentage d'entreprises qui signalent des économies ► Création d'emplois dans les entreprises formées (pourcentage de femmes) ► Perte d'emplois dans les entreprises formées (pourcentage de femmes)

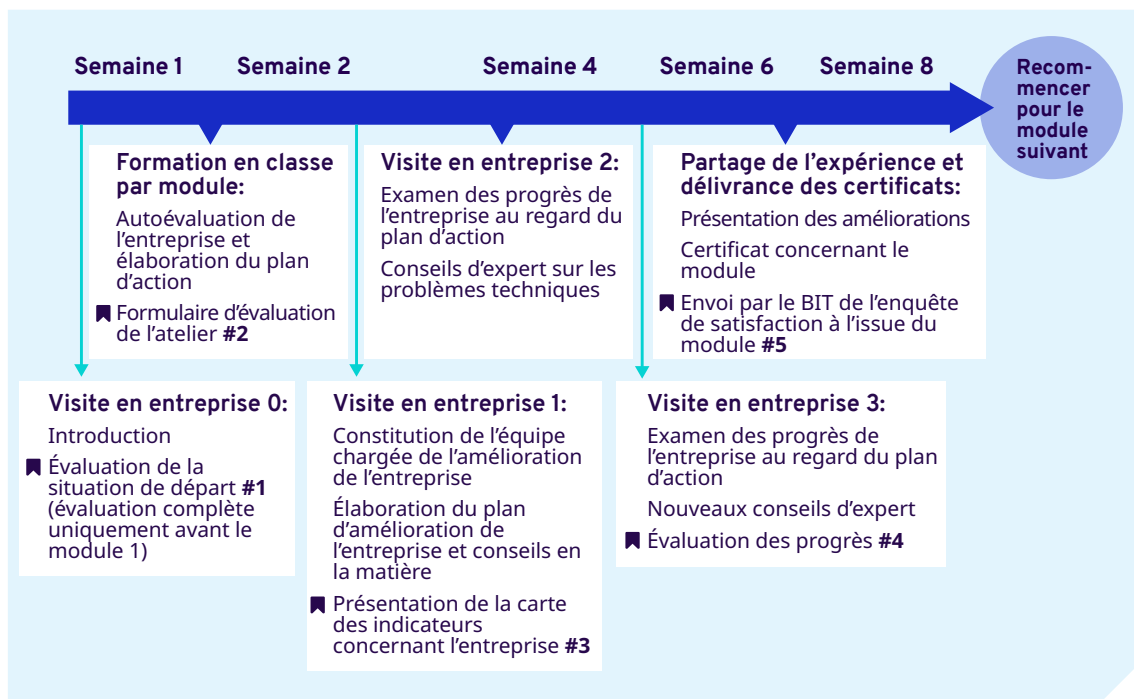
5.3 Collecte des données

Dans toute la mesure possible, on recueillera les données lors de la formation, afin d'éviter tout travail supplémentaire de suivi. La figure 4 présente le processus de collecte de données et la figure 5 décrit l'intervention standard d'un module de formation et les outils de collecte de données à utiliser.

► Figure 4. Processus de collecte des données



► Figure 5. Étapes de la formation et formulaires à utiliser



Collecte des données sur la situation de départ

Pour le programme de formation SCORE, les données de base sont celles qui décrivent l'état d'une entreprise avant la formation. Sans elles, il n'y a aucun moyen objectif de savoir si l'entreprise se porte mieux après la formation.

Les formateurs recueillent ces données lors de la première visite en entreprise (**visite 0**), avant le premier atelier de formation.

Les données de base incluent également des photos «avant». Certes, les photos «avant/après» ne sont en aucun cas représentatives des progrès généraux accomplis, mais elles sont un outil simple pour visualiser l'impact du projet et peuvent aussi servir de supports de formation. On envisagera aussi de créer des vidéos «avant/après».

📄 **Formulaire à utiliser: #1 Formulaire d'évaluation de la situation de départ (BLA)**

Évaluation de l'atelier

Après chaque atelier en classe, on veut évaluer la satisfaction des participants et déterminer quelles séances et quels aspects de l'atelier fonctionnent bien, et quelles sessions et quels aspects doivent être améliorés. On pourra ainsi améliorer l'atelier pour les futurs participants.

📄 **Formulaire à utiliser: #2 Formulaire d'évaluation de l'atelier**

Carte des indicateurs concernant l'entreprise et indicateurs clés de performance (facultatif)

Pendant l'atelier en modules et la première visite en entreprise, le formateur apprend à l'entreprise comment utiliser la carte des indicateurs concernant l'entreprise, qui consiste en un ensemble d'indicateurs clés de performance pertinents pour la formation. Il est demandé à l'entreprise de communiquer au formateur des informations sur ces indicateurs tous les mois (cela reste toutefois facultatif; l'entreprise sera plus ou moins encline à donner suite à cette demande en fonction de la relation que le formateur aura réussi à nouer avec les membres du personnel).

📄 **Formulaire à utiliser: #3 Carte des indicateurs concernant l'entreprise**
L'entreprise doit envoyer ce formulaire au formateur à la fin de chaque mois.

Évaluation des progrès à l'issue du module

Après l'achèvement d'un module (le plus souvent pendant la visite finale), le formateur remplit le formulaire d'évaluation des progrès à l'issue du module. L'objectif est de mettre en évidence les améliorations survenues dans l'entreprise par rapport à la situation de départ.

📄 **Formulaire à utiliser: #3 Formulaire d'évaluation des progrès à l'issue du module**
Ce formulaire traite des mêmes questions que le formulaire d'évaluation de la situation de départ, ce qui permet de mettre en évidence dans quels domaines l'entreprise s'est améliorée.

Enquête de satisfaction des clients à la fin du module

Après l'achèvement de toutes les activités de formation, le BIT ou l'institution qui a engagé le prestataire de services envoie une enquête de satisfaction pour évaluer le travail du formateur et la satisfaction des entreprises quant à la formation. Dans un souci de transparence, ce formulaire ne doit pas être envoyé directement par le formateur.

📄 **Formulaire à utiliser: #4 Enquête de satisfaction à la fin du module**

Saisie des données dans la base de données de suivi et d'évaluation de SCORE

Les formateurs saisissent les données de suivi et d'évaluation des entreprises dans la base de données pour que l'on puisse suivre l'évolution de la formation et les résultats obtenus au niveau de l'entreprise.

► Voir le guide d'utilisation de la base de données SCORE.

5.4 Limites du système de suivi et d'évaluation

Aucun système de suivi et d'évaluation n'est parfait. Il faut à chaque fois trouver l'équilibre entre le coût et le travail que représente la collecte des données et l'utilité de ces données. La mise en place du système de suivi et d'évaluation de la formation SCORE pose quelques difficultés, s'agissant de la quantité de données recueillies et de la manière dont elles sont recueillies et analysées. Parmi les principales difficultés, on citera les suivantes:

- **Non-disponibilité:** bon nombre d'entreprises, et notamment les PME, ne suivent pas les indicateurs clés de performance à propos desquels il faudrait recueillir des données. Le module «Coopération sur le lieu de travail» inclut des séances sur la mesure des indicateurs clés de performance et la collecte de données à leur propos.
- **Saisonnalité:** certains indicateurs, tels que la rotation de la main-d'œuvre, peuvent varier avec les saisons. Il se peut que le mois au cours duquel la situation de départ est évaluée soit, par hasard, un mois particulièrement bon ou particulièrement mauvais pour tel ou tel indicateur.
- **Il est particulièrement difficile de quantifier les économies:** seuls quelques projets d'amélioration, tels que la vente de stocks ou de matériel de rebut, donnent des économies ponctuelles. Les autres améliorations telles que la réduction des défauts, des déchets, du personnel, etc. sont plus difficiles à quantifier. Par exemple, si la suggestion d'un salarié permet d'utiliser 150 m² de tissu en moins par jour (soit l'équivalent de 150 dollars), pendant combien de jours ou de mois (à 3 600 dollars par mois) faut-il attribuer cette économie à la formation?
- **Absence de données après la formation:** on collecte des données sur les indicateurs clés de performance des entreprises seulement tant que celles-ci sont inscrites à la formation. Par conséquent, pour les entreprises qui n'achèvent qu'un seul module, les données ne portent que sur trois mois, ce qui est insuffisant pour mettre en évidence les changements potentiels dans la performance de l'entreprise.

► 6. Annexe

6.1 Autres ressources

Le site mondial SCORE de l'OIT contient des informations générales sur les projets et des liens vers les programmes nationaux.

🔗 [*GIZ/BIT \(2015\): Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur*](#)

🔗 [*Michael Porter \(2000\): Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly, vol. 14, n° 1, pp 15-34.*](#)

🔗 [*Wolman et al \(2010\): Clusters and cluster-based development: A literature review and policy discussion.*](#)

📖 *BIT (2010): Workplace Cooperation – The foundation of business success. Trainer guide.*

🔗 [*BIT-OIE \(2005\): Reaching out to SMEs – An electronic toolkit for employers' organizations*](#)

🔗 [*BIT \(2012\): The Effective Employers' Organization. A strategic approach to service development*](#)

📖 *BIT (2012): A training of trainers guide for SCORE Training*

📖 *BIT (2012): ILO Trainer certification for SCORE Training*

6.2 Évaluation des partenaires de mise en œuvre

Le formulaire ci-dessous permet d'évaluer la capacité des partenaires de mise en œuvre potentiels à offrir la formation SCORE aux PME.

Section A - Informations générales			
Nom de l'organisme			
Adresse			
Date de création		Téléphone	
Site Web	www.	Télécopie	
Localisation des bureaux de district			
Services	À l'échelle du pays	Oui / Non	Lieux
Président / DG / PDG	M./Mme		
	e-mail	numéro direct #	
Personne de contact	M./Mme		
	Titre		
	e-mail	numéro direct #	
Banquiers			
Auditeurs			
Profil / brochure et vision, rapport annuel, mission et buts / objectifs principaux à soumettre			

Section B - Gouvernance et secrétariat

Conseil d'administration	<i>Veillez préciser le nombre de membres, les noms et les liens avec les entreprises.</i>	
Direction	<i>Veillez indiquer les noms et les rôles.</i>	
Effectifs et type de personnel	Nombre d'agents diplômés / de cadres:	Nombre d'employés administratifs:
Départements	<i>Veillez fournir ici la structure organisationnelle / l'organigramme si disponible ou dresser la liste des départements (avec la répartition du personnel).</i>	
Budget et chiffre d'affaires annuel	<i>Veillez présenter le budget et les revenus annuels.</i>	
Sources de revenus	<i>Veillez énumérer vos sources de revenus (y compris les revenus de la formation).</i>	

Section C - Informations sur les membres représentés

Sous-secteurs (%)	<i>Veillez citer les principaux secteurs que représentent vos membres.</i>		
Membres	Nombre total de membres inscrits	Nombre de membres actifs (qui paient leur cotisation)	
	Secteurs	Manufacture	Services
	Employant de 50 à 250 personnes	Manufacture	Services
Ouverture aux non-membres	Certains de vos services sont-ils également ouverts aux non-membres? Si oui, combien de non-membres les utilisent régulièrement?		

Section D - Présence dans les organes de dialogue social

Veuillez citer les organes/comités de dialogue social dans lesquels votre organisation représente les intérêts de vos membres.

1.

2.

3.

4.

5.

Section E - Programmes et projets avec des partenaires au cours des 3 dernières années

Veuillez citer les principaux programmes et projets que vous avez mis en œuvre au cours des 3 dernières années (par vous-même ou en collaboration avec des organismes publics, des organisations d'employeurs, des organisations de travailleurs, des organismes des Nations Unies, des donateurs, etc.).

1.

2.

3.

4.

5.

Section F - Services fournis au cours des 3 dernières années							
Dans quels domaines offrez-vous des services en ce moment et combien de fois (#) par an?	Formation			Conseil			Description:
	Oui	Non	#	Oui	Non	#	
Fiscalité et réglementation							
Relations professionnelles							
Conseil juridique							
Sécurité et santé au travail							
Gestion des ressources humaines							
Discrimination							
Finances							
Marketing							
Commerce / exportation							
Production / qualité (manufacture)							
Qualité (secteur des services)							
Recherche et développement							
Communication							
Gestion générale (par exemple, leadership)							
Développement des cadres							
Développement des travailleurs							
Portée des services							
Nombre d'entreprises ayant bénéficié des services au cours de l'année écoulée	Total:			PME:			
	Membres:			Non-membres:			
Nombre de personnes utilisant les services	Formation:			Conseil:			
Total des revenus des services et évolution	Total:			PME:			
Des références peuvent être demandées et des entretiens menés pour vérifier la qualité des services de développement des entreprises fournis.							

Section G - Installations et ressources internes pour la formation				
Base de données des membres dans CRM	Oui	Non	Description	
Système d'enregistrement des participants	Oui	Non		
Système d'enquêtes de satisfaction	Oui	Non		
Salles de formation et de conférence	#	Capacité		
Ordinateurs portables	#	Disponibles pour le projet	Oui	Non
Imprimantes	#	Disponibles pour le projet	Oui	Non
Unités multimédias	#	Disponibles pour le projet	Oui	Non
Tableaux blancs	#	Disponibles pour le projet	Oui	Non
Tableaux à feuilles mobiles	#	Disponibles pour le projet	Oui	Non
Rétroprojecteurs	#	Disponibles pour le projet	Oui	Non
Appareils photo numériques	#	Disponibles pour le projet	Oui	Non
Micros et systèmes de sonorisation	#	Disponibles pour le projet	Oui	Non
Commentaires:				

Section H - Personnes ressources pour les PME					
Nom (Monsieur/ Madame)	Domaine(s) d'expertise	Expérience professionnelle (années)			
		Manufacture	Services	Formation	Conseil
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
Un CV détaillé pourra être demandé.					



Organisation
internationale
du Travail

Formation SCORE en bref

La formation SCORE est une méthode de formation en modules élaborés par le programme SCORE de l'OIT. Elle permet d'améliorer la productivité, la coopération entre travailleurs et dirigeants et les conditions de travail dans les petites et moyennes entreprises (PME). Elle est axée sur la création de relations professionnelles placées sous le signe de la coopération et qui profitent aux travailleurs et à l'entreprise. Elle fait aussi la promotion des meilleures pratiques internationales dans le secteur manufacturier et les services, pour aider les PME à participer aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

Les modules de la formation SCORE traitent des sujets suivants: la coopération sur le lieu de travail, la gestion de la qualité, la production propre, la gestion des ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, la production sans gaspillage, l'égalité entre les sexes, l'entreprise responsable, le coaching en hospitalité et le temps de travail. Des guides du formateur et des guides de mise en œuvre les accompagnent. La plupart des modules combinent formations en classe (en personne ou en ligne) et conseils en usine, et sont dirigés par des experts du secteur en question. Les visites de conseil sont une caractéristique unique de la méthode de formation qui garantit la mise en pratique sur le lieu de travail.

Section I - Faisabilité du partenariat s'agissant de la durabilité (expliquez brièvement)

Selon vous, comment la formation SCORE va-t-elle s'intégrer dans votre actuel portefeuille de services de développement des entreprises?

Comment votre direction générale va-t-elle s'engager à offrir la formation SCORE (mise en œuvre et résultats)?

Comment envisagez-vous d'affecter du personnel spécialement à la gestion de la formation SCORE?

Comment envisagez-vous de commercialiser la formation SCORE?

Comment prévoyez-vous d'assurer le respect des directives, le maintien de la qualité et le respect des exigences d'établissement de rapports concernant la formation SCORE?

Si votre organisation est sélectionnée, quel est le meilleur moment (date / période) pour commencer la formation?

Section J - Faisabilité financière s'agissant de la durabilité (expliquez brièvement)

Comment comptez-vous récupérer les coûts et faire de la formation SCORE un produit durable et viable?

Projet Pilote - %	Année 1 - %	Année 2 - %	Année 3 - %

Êtes-vous en mesure d'attirer et d'obtenir des fonds de soutien provenant d'autres sources telles que des programmes publics d'aide à la formation, du sponsoring, etc.?

Section K - Proposition détaillée et budget

Vous devez soumettre une proposition de projet détaillée et un budget (d'au moins 3 ans) décrivant votre intérêt et votre stratégie en ce qui concerne les sections I et J ci-dessus, en abordant également tout autre aspect pertinent.

Dépôt prévu (jj/mm/aaaa)

Dépôt effectif (jj/mm/aaaa)

Révision 1 (jj/mm/aaaa)

Révision 2 (jj/mm/aaaa)

Vous pouvez demander des informations ou des clarifications sur le projet SCORE de l'OIT si nécessaire.

Section L - Signatures et évaluation

BIT	Partenaire de mise en œuvre
Nom du premier évaluateur	Premier agent
M./Mme	M./Mme
Poste	Poste
Nom du deuxième évaluateur	Deuxième agent
M./Mme	M./Mme
Poste	Poste
Date	Date
Examen par l'OIT	
Évalué par M./Mme	
Poste	Date

6.3 Modèle de plan d'affaires

Principaux éléments du plan d'affaires pour la formation SCORE

On trouvera ci-après les principaux éléments du plan d'affaires qui permettra aux différentes associations participant au programme de commercialiser plus efficacement la formation SCORE. Ces questions aideront les participants à développer le contenu nécessaire. *Les éléments en italique sont des remarques.*

A. Description du produit: formation SCORE

Décrivez brièvement la formation SCORE, en mettant en évidence:

1. *les caractéristiques de la formation SCORE;*
2. *les principaux arguments de vente.*

Précisez comment vous comptez adapter le programme de formation standard.

B. Groupe cible

Remarque: le groupe cible du programme de formation SCORE est prédéfini. Vous pouvez encore affiner votre cible au sein de la grappe et du secteur. Recensez les entreprises susceptibles de tirer profit de la formation SCORE.

Voici quelques exemples d'entreprises qui entrent dans cette catégorie:

- *Les PME qui connaissent une croissance trop rapide pour pouvoir répondre aux besoins de changements en interne.*
- *Les PME qui n'ont pas un système complet de gestion interne.*
- *Les PME qui ont la volonté de changer et de s'améliorer.*
- *Les PME qui font partie de chaînes d'approvisionnement mondiales et sont contraintes de se conformer aux normes internationales et aux bonnes pratiques internationales concernant les lieux de travail.*
- *Toute PME qui est prête à payer le prix de la formation.*
- Caractérisez votre groupe cible: quelle est l'activité principale des entreprises qui le constituent? Effectuent-elles essentiellement des travaux pour un autre fabricant? Sont-elles actives essentiellement dans la fabrication en sous-traitance? Fabriquent-elles et commercialisent-elles leurs produits sous leur propre marque?
- Ont-elles une expérience de la formation?
- Quel est l'élément principal qui fait qu'elles s'intéressent à la formation?
- Entendez-vous attirer uniquement vos membres ou également les non-membres? Si vous visez également les non-membres, quelles sont les principales différences entre ces deux groupes?

Il peut être intéressant pour vous de trouver des groupes cibles supplémentaires afin d'élargir le portefeuille de services de formation et de générer davantage de revenus. Il pourrait s'agir des acteurs suivants:

- *Les grandes entreprises nationales ou multinationales susceptibles d'être intéressées par la commercialisation de la formation dans leur chaîne d'approvisionnement et qui encourageraient leurs fournisseurs à s'y inscrire.*
- *D'autres associations ou groupes d'entreprises dans la grappe ou le secteur, ou au-delà, qui pourraient faire passer le message à d'autres PME.*
- *Des mécènes potentiels pour le programme de formation SCORE, tels que les fonds publics pour la formation ou des donateurs bilatéraux.*

- Voulez-vous vous adresser également à ces groupes cibles?

C. Zone de chalandise (séance 2)

- Selon vous, quelle sera la zone d'attraction de la formation? La ville où votre organisation est située et connue? Les lieux proches également? Une région entière?
- Où la formation aura-t-elle lieu principalement?

D. Analyse des concurrents (séance 1)

- Qui sont vos principaux concurrents sur le marché de la formation?
- Qui sont leurs principaux clients?
- Quel type de formation offrent-ils? Quels sont les principaux contenus? Combien de temps la formation dure-t-elle? Quelle méthode utilisent-ils?
- Que savez-vous de leur réputation? Avez-vous connaissance de commentaires, positifs ou négatifs, sur les résultats concrets et les avantages de leur formation?

E. Modèle économique et financement

Décrivez votre modèle économique (modèles de base: récupération des coûts sans bénéfice, bénéfice sur la formation, subvention croisée avec d'autres sources, formation gratuite).

- Combien de formations entendez-vous offrir par an, au total et par module? Vous pouvez joindre un plan de formation* si vous êtes déjà avancé dans la planification.
- Appliquerez-vous un de ces modèles économiques ou une combinaison de ceux-ci?
- Conserverez-vous ce modèle économique ou prévoyez-vous des adaptations après un certain temps?
- Combien coûte un module? Veuillez calculer les coûts des ateliers et des visites en usine pour un module. (Vous devrez peut-être calculer les coûts séparément pour chaque module, car ils sont différents.)
- Quel est le seuil de rentabilité d'un module de formation?
- À quel prix envisagez-vous de proposer la formation à vos clients?
- Le prix sera-t-il différent pour les membres et pour les non-membres?
- D'où proviennent les fonds pour la formation? Comment seront-ils utilisés? Veuillez élaborer un plan de financement pour la formation SCORE en utilisant le format présenté.

F. Stratégie de promotion

Décrivez votre stratégie de promotion de la formation SCORE.

- Quels canaux de communication utiliserez-vous principalement pour vous adresser à votre groupe cible?
- Quel sera le message principal? En quoi se distingue-t-il de celui de vos concurrents?
- De quel matériel de marketing aurez-vous besoin?
- Envisagez-vous de proposer un système de rabais pour les gros clients?

*Élaboration d'un plan de formation

Certes, la formation SCORE est basée sur la demande et n'est mise en œuvre que si un nombre minimum d'entreprises s'y inscrivent, mais les associations ne doivent pas attendre ces inscriptions pour commencer à planifier la formation. Après avoir calculé le nombre de formations qu'il est raisonnablement possible de coordonner, il est recommandé de faire la liste des formations SCORE à venir et de la publier sur le site Web de l'association, de l'inclure dans les documents promotionnels, de l'utiliser dans les actions marketing, etc.

On trouvera dans le tableau suivant un exemple générique, à adapter en fonction des participants.

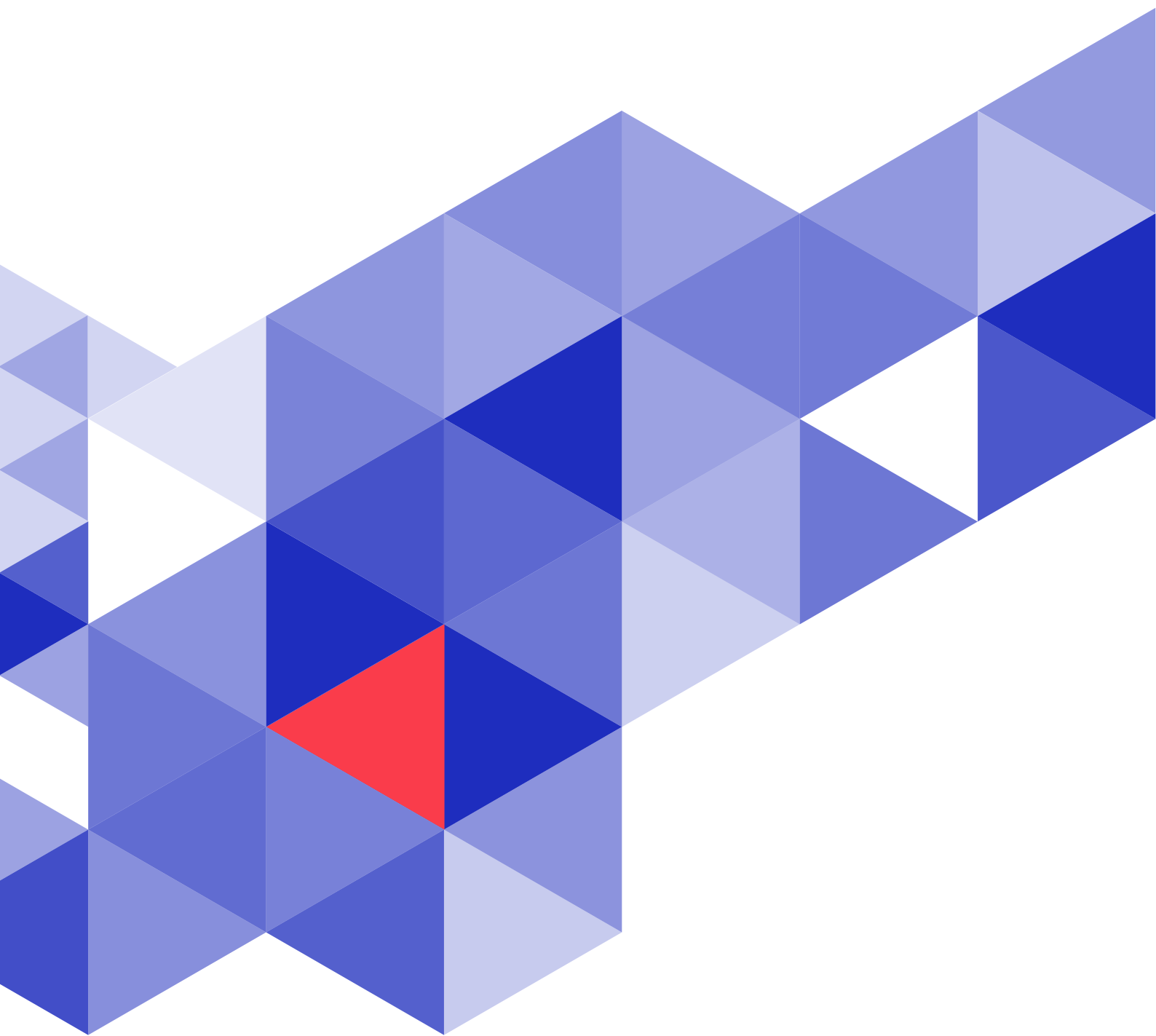
► **Tableau 2.1: Exemple de plan de formation semestriel**

Nom de l'organisation Formations offertes au cours du premier semestre 20xx					
No	Date	Sujet	Conférencier / Formateur	Lieu	Droits d'inscription (Membres / non-membres)
1	30 janvier, 9 - 17 h	Marketing pour les micro, petites et moyennes entreprises du secteur du bois	M. Singh Institut du marketing	Association sectorielle	1 000 INR 1 500 INR
2	3 mars 10 - 16 h	Les achats dans le secteur de la transformation du bois en Inde centrale	M. Khan Association abc	Hôtel abc	2 000 INR 2 500 INR
3	22 mai 17 - 21 h	Calculs de prix - Exemples et erreurs typiques	M ^{me} XY Entreprise zzz	Centre de convention fff	1 000 INR 1 500 INR
4	17 juin 17 - 20 h	Changements dans les systèmes de crédit pour les micro, petites et moyennes entreprises	M ^{me} Bhat Banque 123	Banque 123	500 INR 750 INR

Voici quelques règles de base pour la planification et les programmes des séminaires:

- Au départ, prévoyez d'organiser au maximum 4 séminaires par semestre. Il en découlera un cycle de 6 semaines par séminaire, ce qui conviendra à la plupart des organisations.
- Ne planifiez pas de formation pendant ou peu avant ou après des festivités, car il y aura immanquablement des abandons.
- Les séminaires de formation SCORE durent deux jours. La plupart des entrepreneurs seront réticents à l'idée de quitter leur entreprise plus longtemps.





Organisation
internationale
du Travail



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Norad

ISBN 978-9-22-034780-5



9 789220 347805