

1. INTRODUCTION

Le choix de ce thème, effectué préalablement à mon départ pour le Canada, découle d'une conviction profonde que le développement des compétences professionnelles, grâce à la formation, constitue un levier privilégié pour acquérir et maintenir des normes élevées de qualité de travail et, par conséquent, permettre à la Cour des comptes d'avoir le plus grand impact sur la gestion publique.

Ainsi, par ce document, j'espère contribuer à introduire une conception systémique de cette activité et un cadre de référence, inspirés des pratiques canadiennes, des programmes de formation dont j'ai bénéficiés et de mes lectures sur les principales tendances actuelles. De plus, ce canal de communication constituera la meilleure voie pour partager les connaissances et l'expérience acquises durant mon stage au Canada, non seulement avec le personnel de la chambre dont je fais partie mais également avec le maximum de vérificateurs des autres structures de la Cour des comptes.

La formation devrait être perçue non seulement comme un outil servant à créer une force de travail pouvant répondre aux exigences actuelles de l'organisation, mais également comme un moyen de maintenir un niveau élevé de compétences afin de faire face au rythme très rapide des changements futurs.

Toutefois, pour être utile et atteindre ses objectifs, la formation continue du personnel devrait être accomplie méthodiquement et reposer sur le savoir-faire des formateurs. En effet, plus la formation est donnée avec professionnalisme, plus l'intérêt des participants est important et, en fin de compte, plus les répercussions pour l'organisation sont positives. D'autres préalables sont aussi vitaux pour la réussite de cette activité, notamment la planification stratégique, l'engagement des gestionnaires et la motivation du personnel.

C'est dans ce contexte que ce document va traiter en premier lieu de la nécessité d'aborder le développement et le perfectionnement des ressources humaines selon l'approche systémique; je développerai ensuite une stratégie de conception et de mise en place de plans de formation à la Cour des Comptes; enfin, j'expliquerai brièvement mon désir de profiter de ce canal de communication privilégié pour partager avec mes pairs les connaissances et les habiletés acquises durant mon stage.

2. CONTEXTE

Mandat de la Cour des comptes

La Cour des comptes tunisienne est une institution constitutionnelle prévue par l'article 69 de la Constitution de la République tunisienne de 1959 en tant qu'institution supérieure de contrôle du pays. L'organisation de la Cour des comptes a été fixée par la loi 68-8 du 8 mars 1968, laquelle a été modifiée en 1970 et 1990.

La Cour des comptes est investie d'un mandat très large lui permettant d'exercer toutes catégories de vérifications a posteriori. En effet, elle a compétence pour vérifier :

- Les comptes et la gestion de l'État, des collectivités publiques locales, des établissements publics à caractère administratif.
- Les comptes ainsi que la gestion économique et financière des établissements publics à caractère industriel et commercial et des sociétés dont le capital est détenu totalement ou partiellement par l'État, les régions et les communes.

Ainsi, dans le cadre de son mandat, la Cour des comptes exerce actuellement :

- Une vérification financière, une vérification de conformité et une vérification d'optimisation des ressources à l'égard de l'État, des collectivités publiques locales, des établissements publics à caractère administratif.
- Une vérification intégrée à l'égard des établissements publics à caractère industriel et commercial et des sociétés dont le capital est détenu totalement ou partiellement par l'État, les régions et les communes.

Le défi de la Cour des comptes est de déterminer comment elle peut accomplir un mandat aussi large avec des ressources relativement réduites, comparativement aux autres institutions supérieures de contrôle. En effet, elle compte actuellement environ 80 professionnels de vérification (magistrats) et autant d'employés de soutien.

Quoique des perspectives quant à l'augmentation de l'effectif soient en vue (création à court terme de deux chambres régionales), la situation implique un grand effort de rendement et commande une production de qualité. La Cour des comptes a été toujours très exigeante en matière de qualité, ce qui lui a valu beaucoup de crédibilité et de respect auprès du parlement, du gouvernement et des organismes soumis à son contrôle. Cependant, je suis d'avis que, sur le plan de la quantité, le taux de couverture actuel reste en deçà de ce qu'il devrait être.

Tendances de l'environnement

En vue d'établir les paramètres d'un plan de formation, il fallait au préalable déterminer les principales tendances de l'environnement. La Cour des comptes mène ses travaux de vérification et de surveillance relatifs à l'utilisation des ressources publiques dans un cadre caractérisé par des changements rapides et profonds. En effet, parmi les caractéristiques de cet environnement, il y a lieu de souligner les aspects suivants :

- Le progrès fulgurant qu'ont connu les technologies de l'information et les outils informatiques de vérification, d'où le besoin permanent d'adapter ses pratiques et de se mettre à jour dans ce domaine.
- La migration du gouvernement, dans un futur proche, d'un système de comptabilité budgétaire à un système de comptabilité patrimoniale.
- La création de chambres régionales de la Cour des comptes pour assurer une meilleure couverture des régions.
- La tendance à l'utilisation de nouvelles méthodes de vérification telles que la vérification de la performance et la certification de la gestion. La Cour des comptes a un grand rôle à jouer dans la promotion de systèmes adéquats de gouverne et de reddition de comptes avant de pouvoir adopter ces nouvelles approches.
- La mondialisation accrue et la nécessité absolue d'être performant et compétitif dans tous les domaines. L'exercice d'une gouverne active et éclairée, la reddition de comptes au moyen d'une information financière et de gestion adéquate de même que la certification de la fiabilité de cette information, par une vérification externe indépendante et efficace, constituent le défi du futur et le meilleur moyen d'atteindre le degré de performance espéré.

3. OBJECTIFS DU PROJET

- Aider l'unité de formation récemment créée à mettre en place une nouvelle approche pour le développement et le perfectionnement des ressources humaines.
- Être en mesure, en tant que formateur, de partager avec mes collègues les connaissances et l'expérience acquises durant mon stage de formation au Canada.
- Promouvoir l'élaboration d'une stratégie dédiée à la promotion de la gouverne et de la reddition des comptes auprès du gouvernement et des organismes publics.

4. LE PROCESSUS DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE FORMATION

La conception et la mise en œuvre d'un plan de formation doivent tenir compte d'un processus issu de l'approche systémique. La théorie concernant cette approche a dégagé cinq étapes principales. Cependant, si les étapes de la conception, du développement et de la présentation sont de nos jours maîtrisées, des améliorations sont souhaitables en ce qui a trait à l'analyse des besoins et encore plus au regard de l'évaluation des résultats de la formation.

Je me limite dans ce qui suit à présenter un aperçu des cinq étapes de l'approche systémique. Le lecteur trouvera de plus amples détails à ce propos dans l'annexe 1.

4.1 L'analyse des besoins

- Lier la formation aux besoins et aux priorités de l'organisation.
- Analyser :
 - ↪ la performance au travail en tenant compte des besoins exprimés par les gestionnaires et des besoins exprimés par les intéressés;
 - ↪ l'environnement de travail :
 - information
 - équipement
 - gestion des équipes
 - soutien de la direction (appui de la gestion)
 - logistique
 - manuels et directives.
- Déterminer les besoins non liés à la formation et en faire rapport à la gestion pour rendre les décisions adéquates.
- Définir les besoins de formation :
 - ↪ la clientèle cible;
 - ↪ les tâches à enseigner;
 - ↪ la nature de la formation (cours internes, cours externes, conférences, auto-apprentissage, etc.).
- Fixer les objectifs de performance.
- Rédiger un rapport d'analyse.

4.2 La conception

Se baser sur le résultat de l'analyse pour mettre au point l'approche de formation. Il y a lieu notamment de :

- Développer les objectifs d'apprentissage.
- Déterminer les éléments à enseigner.
- Choisir les techniques d'apprentissage et les médias.
- Planifier la stratégie d'évaluation.

4.3 L'élaboration des cours

Se baser sur le résultat de la conception pour :

- Évaluer les cours disponibles, le cas échéant.
- Préparer les plans des sessions (séances des cours).
- Rédiger les notes des participants.
- Rédiger le guide du formateur.
- Préparer les supports audiovisuels.
- Valider le matériel du cours.

4.4 La présentation

- Voir à l'organisation matérielle du cours.
- Se préparer pour la présentation.
- Exploiter des techniques de présentation appropriées.
- Donner la formation.

4.5 L'évaluation

Le modèle de référence en matière d'évaluation (celui de Kirkpatrick) préconise les quatre phases suivantes :

- Réaction des participants sur la teneur du cours (Les participants ont-ils apprécié le cours?).
- Apprentissage et atteinte des objectifs du cours (Les participants ont-ils assimilé le cours?).
- Transfert des connaissances et des habiletés acquises à l'environnement de travail (Les participants ont-ils retenu et appliqué ce qu'ils ont appris à la faveur du cours?).
- Impact de la formation sur les objectifs de l'institution. Ici, on retourne à la case de départ pour entreprendre un nouveau cycle de formation en tenant compte des résultats de l'expérience.

5. FORCES DE MOTIVATION ET CONTRAINTES

- Forces aidant à la réalisation du projet :
 - ↪ Soutien du Premier Président à l'activité de formation et au changement;
 - ↪ Désignation d'un nouveau responsable de l'activité de formation. Il s'agit d'un ancien boursier qui a de l'expérience en matière de formation;
 - ↪ Existence de besoins de formation, notamment en ce qui concerne les aspects suivants:
 - vérification de l'optimisation des ressources et uniformisation des méthodes de travail;
 - utilisation de l'informatique en vérification;
 - gestion des équipes;
 - leadership.
- Contraintes :
 - ↪ Absence d'une structure organisationnelle de formation.
 - ↪ Incertitude des ressources financières.
 - ↪ Absence d'orientations stratégiques formelles.
 - ↪ Incertitude quant à ma disponibilité pour l'activité de formation, eu égard à l'insuffisance du personnel et aux exigences du travail de vérification.

6. PROPOSITION D'UNE STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE

- Discuter avec le Premier Président et les présidents des Chambres de la pertinence d'officialiser dans un document les orientations stratégiques et les objectifs généraux à atteindre à moyen et à long terme, en faisant valoir que la formation et le perfectionnement des ressources humaines sont des composantes du cadre stratégique du développement de la Cour des comptes.
- Revoir la composition et le rôle du comité de formation. Ce comité aura pour tâche :
 - ↪ d'arrêter les besoins organisationnels annuels en formation sur la base d'un rapport d'analyse préparé et présenté par le responsable de l'unité de formation et de perfectionnement professionnel;
 - ↪ de fixer un profil (modèle) de compétence du personnel de la Cour;
 - ↪ d'examiner et d'approuver l'attribution des stages de formation à l'étranger.

- Concevoir un processus de formation et de perfectionnement des ressources humaines. Celui-ci peut comprendre les étapes suivantes :
 - ↪ Détermination des orientations de développement des ressources humaines (inspirées des orientations stratégiques).
 - ↪ Préparation du budget financier.
 - ↪ Inventaire des besoins organisationnels en formation.
 - ↪ Consultation avec les présidents des Chambres pour déterminer les besoins de formation par Chambre.
 - ↪ Établissement du calendrier des activités de formation.
 - ↪ Élaboration d'un plan annuel de formation.
 - ↪ Réalisation du plan annuel de formation.
 - ↪ Évaluation des activités de formation.

- Discuter avec les gestionnaires et les vérificateurs de la nouvelle démarche de formation et de perfectionnement afin de s'assurer de leur appui et leur engagement. C'est ainsi qu'il faudra :
 - ↪ Tenir des réunions d'information pour présenter aux gestionnaires la démarche proposée et tenir compte de leurs réactions et de leurs commentaires.
 - ↪ Tenir des réunions avec les magistrats pour les motiver à participer aux cours et pour les convaincre des avantages qu'ils peuvent en retirer.

- Définir les engagements et les rôles des différents acteurs pour consolider le partenariat nécessaire à l'accomplissement du projet et réunir les conditions gagnantes :
 - ↪ Gestionnaires :
 - Encourager le personnel relevant des structures qu'ils dirigent à recevoir de la formation;
 - Permettre aux formateurs de disposer du temps nécessaire à la préparation des cours, qu'il s'agisse de formateurs occasionnels ou à temps partiel;
 - Exprimer les besoins de formation du personnel de leurs structures;
 - Suivre l'application et la valeur ajoutée des cours (participer à l'évaluation des activités et au transfert des connaissances à l'environnement de travail).

 - ↪ Comité de formation
(voir ci-haut)

↳ Employé :

- Collaborer activement à la détermination de ses besoins de perfectionnement.
- Profiter de toutes les occasions d'apprentissage mises à sa disposition et intégrer les connaissances acquises dans son travail.
- Contribuer au développement de l'expertise de ses collègues en partageant ses connaissances et en informant l'unité de formation de tout document d'intérêt pouvant être diffusé au personnel.
- Participer à une évaluation objective des activités de formation auxquelles il participe.

↳ Formateur :

- Être attentif aux attentes des gestionnaires et des vérificateurs de façon à élaborer et à diffuser des cours pertinents et dont les acquis sont transférables à l'environnement de travail.
- Utiliser les techniques, les méthodes et les outils d'apprentissage les plus appropriés aux contenus à diffuser, et ce, dans un souci d'efficacité et d'efficience.
- Collaborer avec l'unité de formation à l'organisation des activités de formation et à leur amélioration.

↳ Unité chargée de la formation (responsable de la formation).

En tant que coordonnatrice de la formation et du perfectionnement du personnel, l'unité de formation doit :

- Promouvoir le développement des ressources humaines comme outil de changement dans l'organisme.
- Assurer une fonction de vigie au regard des besoins de formation du personnel et de toute activité susceptible de faciliter la réalisation de la mission de l'organisation.
- Rentabiliser l'effort de formation par la meilleure utilisation possible des ressources financières, matérielles et humaines;
- Fournir à la haute direction une information de gestion de qualité.

- Établir des normes pour la formation :
 - ↳ en ce qui a trait au nombre de jours consacrés annuellement à ce type d'activités;
 - ↳ en ce qui a trait au budget financier.
- Proposer l'acquisition du matériel de formation nécessaire au bon déroulement des cours et permettant le recours à des techniques de présentation variées. La liste proposée ci-dessous ne tient pas compte des ressources matérielles dont dispose déjà à la Cour des comptes.
 - ↳ Salle de formation appropriée, pouvant s'adapter à différents besoins et offrant de multiples possibilités sur le plan technique.
 - ↳ Téléviseur et appareil vidéo pour le visionnement de films et le soutien à l'auto-apprentissage.
 - ↳ Matériel et logiciel de projection (par exemple, PowerPoint).
 - ↳ Projecteur.
 - ↳ Tableau.
 - ↳ Tableau à feuilles mobiles « flip chart ».
- Aider l'unité de formation à concevoir un plan annuel de formation, en appliquant l'approche systémique de façon progressive, sur une période de deux ans. Toutefois, pour accélérer la procédure, je propose de simplifier la phase d'analyse pour mettre au point le premier plan de formation. Ainsi, je suggère de se limiter à recueillir et à compiler les besoins exprimés par les gestionnaires et les vérificateurs à l'aide d'un questionnaire et de mettre l'accent sur certains thèmes de base tels que :
 - ↳ La vérification de l'optimisation des ressources.
 - ↳ L'utilisation de logiciels d'extraction et d'analyse des données informatiques (TVI - IDEA).
 - ↳ La vérification de la performance.
 - ↳ Les 12 dimensions de l'efficacité.
- Participer en tant que formateur à la conception, au développement et à la présentation de certains cours se rapportant aux connaissances et habiletés que j'ai acquises durant mon stage au Canada.

7. RÉSULTATS ATTENDUS

- La mise en place d'un document énonçant les orientations stratégiques de la Cour des comptes.
- La mise en place d'un processus de formation qui répond aux besoins organisationnels et de développement des ressources humaines.
- La promotion de la vérification de l'optimisation des ressources et l'utilisation d'une méthodologie uniforme par toutes les Chambres de la Cour des comptes.
- L'amélioration de la qualité du travail et l'accroissement du rendement des équipes de vérification.
- La promotion auprès des collègues d'autres thèmes d'actualité tels que :
 - ↪ la vérification de la performance
 - ↪ la certification de la gestion
 - ↪ la vérification basée sur les résultats et non sur les procédures
 - ↪ l'utilisation de l'informatique comme outil de vérification
 - ↪ La gouverne, la reddition de comptes et l'attestation des informations financières et de gestion.

8. ANNEXES

1. La formation par l'approche systémique
2. La formation au Vérificateur général du Québec

Annexe 1

La formation par l'approche systémique

La formation dans une Institution supérieure de contrôle (ISC) devrait être perçue comme une activité de soutien tendant à développer ses ressources humaines, principal facteur de production, dans un but d'accomplir sa mission de la meilleure façon. Pour une mise à profit optimale de cette activité, l'ISC devrait faire connaître clairement le chemin qu'elle entend emprunter et tracer les balises de son développement futur dans le cadre d'une planification stratégique.

La formation orientée vers le succès et l'excellence nécessite l'analyse du niveau de performance dans l'exécution du travail pour identifier les connaissances et les habilités à combler afin de satisfaire les exigences du travail. Cela suppose également une analyse de l'environnement du travail pour évaluer dans quelle mesure il favorise la réussite de l'activité de formation à réaliser.

L'application d'une approche systémique à la formation implique l'agencement selon un plan et un ordre préétablis des activités relatives à la formation dans le but d'élever les performances d'une organisation au moindre coût.

La littérature relative au domaine de la formation présente plusieurs modèles de l'approche systémique. Toutefois, ces modèles s'accordent à ce que le processus comprend les cinq étapes suivantes :

1. Analyse des besoins

L'analyse des besoins est la première étape qui déclenche le processus de formation. Toutefois, son application peut poser des difficultés d'ordres techniques et financiers pour certains organismes. Ce qui peut les amener à adopter des solutions pratiques de simplification.

1.1 Pourquoi analyser les besoins

Le succès de l'élaboration et de la mise en œuvre de toute initiative de redressement et d'amélioration repose dans une large mesure sur la qualité de l'analyse de la situation de départ. Ce principe reste valable, qu'il s'agisse d'une politique gouvernementale ayant des répercussions sur l'ensemble du pays ou d'un simple plan visant à régulariser l'organisation du travail dans un petit bureau. Une formation solide, défendable et bien ancré dans la réalité repose sur une analyse rigoureuse du travail lui-même, de l'effectif et du milieu de travail.

En ayant pour principal objectif de constituer un appui à l'organisme dans l'accomplissement de ses opérations en particulier et de sa mission en général, la formation doit se déclencher à partir de l'analyse des besoins sur le lieu de travail.

L'analyse des besoins en formation peut revêtir un caractère rétrospectif, actuel ou prospectif. Dans ce dernier cas, l'analyse est basée sur une prévision qui anticipe l'évolution des besoins organisationnels dans le futur tels que ceux liés à l'évolution technologique, aux changements d'orientations stratégiques, à l'évolution de l'environnement.

Par contre, si le besoin provient d'un service quelconque cherchant à pallier une carence d'exécution déjà constatée, l'analyse doit déterminer dans quelle mesure cette demande correspond aux besoins et aux priorités de l'organisation. Car avec des ressources limitées l'organisation ne peut pas se permettre de concevoir, développer et mettre en œuvre des cours de formation qui n'auraient pas un impact positif sur l'accomplissement de la mission qui lui est dévolue. Les besoins organisationnels peuvent se rapporter au coût financier, à la réputation ou à l'efficacité.

L'analyste procède par des recherches et collectes de l'information se rapportant à :

- L'environnement de travail pour savoir si les insuffisances sont causées par des carences du savoir-faire (incompétence) ou par un environnement de travail défavorable.
- La meilleure façon de réaliser un travail donné et la succession de procédures permettant de le faire.
- Les outils de travail disponibles pour réaliser le travail : ordinateurs, manuels, documents de référence.
- Les conditions de travail incluant : assistance au travail, supervision, travail en équipe ou individuellement.
- Les normes de travail : Y a-t-il des normes ou des critères définis pour accomplir le travail en termes de qualité, quantité, budget temps ? Quels sont les textes et les notes de référence qui devraient être respectés dans ce domaine ? Quels sont les conséquences d'un travail qui ne répond pas à ces normes ?

La collecte de toutes ces informations vise l'identification des connaissances et des habilités spécifiques nécessaires pour réussir le travail qui fait l'objet de l'analyse.

Notre analyse des besoins doit donner une image claire de ce qui est et ce qui devrait être avant et après la formation pour bien définir l'écart et faire en sorte que la formation soit destinée à combler cet écart.

L'analyse de la performance au niveau de l'exécution du travail permet de déterminer si les besoins de l'organisation pouvaient être satisfaits à travers la formation, des prises de décisions de la part de la direction ou une combinaison des deux actions.

Le document d'analyse doit finalement conclure s'il y a vraiment un besoin de formation pour redresser la situation, ou si la solution réside dans d'autres mesures à prendre par les décideurs concernés. En effet, la formation ne peut pas apporter une solution à toutes les insuffisances en matière de performance. Les remèdes peuvent résider dans d'autres actions à prendre telles que : la réaffectation de travail, le changement de procédures, le développement et la mise à jour des outils de travail, l'encadrement, les récompenses, les mesures disciplinaires, la transmission de l'information et le *feedback*. Ainsi, il faut cerner la cause du problème de performance avant d'envisager la formation comme mesure corrective, car la formation n'est qu'un élément du système de gestion des ressources humaines.

Ainsi, si l'analyse va mettre en évidence que la formation sera la meilleure solution pour résoudre un problème de performance donné, les informations collectées seront nécessaires pour déterminer :

- La nature, l'importance et l'impact du problème.
- Quelle est la performance attendue des employés au travail après avoir suivi le cours de formation?
- Quelles sont les connaissances et les techniques requises pour assurer une performance répondant aux normes?
- Quelle est l'audience cible en termes de niveau d'études, ancienneté, niveau actuel de connaissance et habilité et attitude envers le travail?

Si le problème est causé par une déficience des performances actuelles par rapport au niveau désiré, il est essentiel de comprendre clairement et précisément, tout d'abord : Quelles sont ces déficiences et leur impact sur l'organisation, ensuite quel sera le niveau de performance désiré?

1.2 Démarche pratique d'analyse des tâches

Cette démarche, préconisée par certains spécialistes de la formation et adoptée par l'initiative de développement de l'INTOSAI, a pour but de faciliter la tâche de l'analyste et de le guider suivant des étapes logiques afin d'atteindre au mieux ses objectifs. Il est ainsi appelé à connaître le travail et ses principales tâches, déterminer les performances requises pour le faire dans les normes en s'informant si les conditions de travail sont favorables ou défavorables et en fin déterminer les connaissances et le savoir-faire que devrait avoir l'employé pour le réaliser conformément à ce que l'on s'attendait de lui.

1.2.1 Lister les principales tâches d'une activité

La première étape du travail d'analyse consiste à prendre connaissance de l'activité qui fait l'objet de l'analyse et des principales tâches qui la composent. À titre d'exemple, si l'activité à analyser est la planification d'une vérification d'optimisation des ressources, les principales tâches qui la composent peuvent être les suivantes :

- Connaissance de l'entité et de son activité
- Détermination des paramètres de vérification
- Rapport d'étude préliminaire
- Documentation des travaux de planification

1.2.2 Déterminer les performances requises pour chaque tâche

La performance dans l'exécution d'un travail donné est définie par trois éléments. Il s'agit d'exécuter une tâche dans des conditions particulières pour atteindre des normes de qualité reconnues.

En partant de l'exemple de la planification d'une vérification d'optimisation des ressources, les objectifs de performance rattachés à cette activité seront les suivants :

Conditions de travail	Principales tâches (Performances)	Normes à respecter
<ul style="list-style-type: none"> - Cours de formation de VOR - Manuel de vérification - Encadrement - Outils de travail (ordinateurs, classeurs, imprimés) 	- Connaissance de l'entité	<ul style="list-style-type: none"> - Lois et règlements - Normes de qualité de l'Institution supérieure de contrôle (ISC) - Normes de qualité des corporations professionnelles
<ul style="list-style-type: none"> - Cours de formation de VOR - Manuel de vérification - Encadrement - Outils de travail (ordinateurs, documents de référence, imprimés) 	- Détermination des paramètres de vérification	<ul style="list-style-type: none"> - Normes de qualité de l'ISC - Normes de corporations professionnelles
<ul style="list-style-type: none"> - Cours de formation de VOR - Manuel de vérification - Encadrement - Accès à des rapports modèles - Outils de travail (ordinateurs, logiciels, imprimés) 	- Rapport d'étude préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> - Lois et règlements - Normes de qualité de l'ISC - Normes de corporations professionnelles - Temps prévu pour cette tâche
<ul style="list-style-type: none"> - Cours de formation de VOR - Cours sur la tenue d'un dossier de travail - Manuel de vérification - Encadrement - Outils de travail (ordinateurs, classeurs, imprimés) 	- Documentation des travaux	<ul style="list-style-type: none"> - Normes de qualité de l'ISC - Normes de corporations professionnelles

Les normes de qualité de travail varient selon les institutions et selon les pays. À titre d'exemple, les normes utilisées par le VGQ sont celles de l'ICCA, de la FCVI ou des normes propres au VGQ. Pour le cas de la Tunisie, ces normes pourraient être des normes internationales, de l'Ordre des experts comptables ou celles développées ou à développer par la Cour des comptes elle-même.

1.2.3 Identifier la séquence des étapes à suivre pour accomplir chaque tâche ainsi que les habilités et les connaissances requises

Pour chaque tâche déterminée pour accomplir un travail, l'analyste doit lister dans l'ordre les différentes étapes nécessaires pour accomplir cette tâche. Ensuite, il procède à la détermination des connaissances et des habilités requises pour exécuter ces étapes conformément aux normes préétablies. Les étapes se rapportant aux tâches de

planification d'une vérification d'optimisation des ressources ainsi que les connaissances et les habilités requises peuvent être les suivantes :

Tâche 1 : Connaissance de l'entité vérifiée

Étapes à suivre	Habilités requises (Savoir-faire)	Connaissances requises (Savoir)
1. Collecte et lecture des documents	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de vérification - Choix des sources d'information - Utilisation d'autres travaux de vérification interne ou externe - Maintien de bonnes relations avec le client 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du manuel de vérification - Connaissance des normes
2. Entrevue	<ul style="list-style-type: none"> - Application des techniques d'entrevue - Rédaction et classement des résumés d'entrevue 	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques d'entrevue
3. Analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de l'information - Capacité d'analyse - Obtention d'avis d'experts et consultation d'études comparatives - Recensement d'indicateurs de mesure utilisés dans le secteur - Techniques de vérification informatique (TVI) - Croisement de fichiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanisme assurant la gouverne et la reddition des comptes - Principes de la planification - Principes de gestion - Connaissances des domaines clés à considérer dans un système de gestion - Connaissance de la gestion des risques

Tâche 2 : Détermination des paramètres de vérification

Étapes à suivre	Habiletés requises (Savoir-faire)	Connaissances requises (Savoir)
1. Déterminer l'étendue de la vérification	<ul style="list-style-type: none"> - Lier la portée des travaux à faire à la faisabilité du projet, aux orientations de l'ISC, à la présence de déficiences, aux ressources disponibles et aux délais à respecter 	Connaissance de : <ul style="list-style-type: none"> - la VOR - manuel de vérification - guides
2. Déterminer les rôles et responsabilités de l'entité	<ul style="list-style-type: none"> - Comment déterminer les responsabilités - Capacité de localiser les sources d'information sur la responsabilité 	Connaître : <ul style="list-style-type: none"> - la VOR - le manuel de vérification
3. Déterminer les objectifs de vérification	Choix des objectifs qui : <ul style="list-style-type: none"> - mettent l'accent sur les déficiences appréhendées - visent une plus grande valeur ajoutée - permettent d'établir une conclusion 	<ul style="list-style-type: none"> - VOR - Manuel de vérification
4. Élaborer les critères de vérification	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier ou établir des critères valables pour évaluer l'atteinte des objectifs - Chercher la reconnaissance de la validité des critères par l'entité vérifiée 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuel de vérification - Critères reconnus - Principes de gestion
5. Stratégie de vérification	<ul style="list-style-type: none"> - Choix de la méthode de cueillette de l'information - Choix des lieux et régions à visiter - Évaluation des besoins en spécialistes - Prévision des risques du mandat (difficultés possibles) - Établir l'échéancier des travaux - Type de rapport à produire 	<ul style="list-style-type: none"> - VOR - Manuel de vérification

Tâche 3 : Rapport d'étude préliminaire

Étapes à suivre	Habilités requises (Savoir-faire)	Connaissances requises (Savoir)
1. Établir un projet de rapport	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation d'un rapport clair et complet quant à sa forme et son contenu - Contenir les paramètres importants de la vérification - Contenir des annexes pour des fins internes - Style de rédaction soigné 	<ul style="list-style-type: none"> - VOR - Manuel de vérification - Normes de rapport - Autres rapports modèles
2. Discuter le projet avec la direction de l'entité	<ul style="list-style-type: none"> - Niveaux de discussion - Présentation du rapport verbalement ou par écrit - Informer l'entité des modifications ultérieures 	<ul style="list-style-type: none"> - VOR - Manuel de vérification - Normes de rapport
3. Valider le rapport	<ul style="list-style-type: none"> - Validation du rapport avec la hiérarchie - Discuter les points de mésentente avec l'entité, s'il y a lieu 	<ul style="list-style-type: none"> - VOR - Manuel de vérification - Normes de rapport

Tâche 4 : Documentation des travaux de l'étude préliminaire

Étapes à suivre	Habilités requises (Savoir-faire)	Connaissances requises (Savoir)
1. Collecter l'information utile	Documenter les travaux pour : <ul style="list-style-type: none"> - supporter les décisions prises - Éviter de refaire le travail à la phase exécution 	<ul style="list-style-type: none"> - VOR - Manuel de vérification
2. Montage du dossier de travail	Monter dossier structuré pour faciliter : <ul style="list-style-type: none"> - le repérage ultérieur des documents - la consultation par les coéquipiers - la révision des travaux - Classer au fur et à mesure de l'exécution des travaux - Ne conserver que les documents utiles 	<ul style="list-style-type: none"> - VOR - Manuel de vérification - Dossiers modèles

Concept de base

Le professionnel de la formation doit faire trois hypothèses de base sur ce qu'il fait et les raisons de ce qu'il fait.

- Être capable d'aider les autres à acquérir de nouvelles connaissances et habilités à travers un processus de formation.
- La formation entraînera un changement dans la manière de faire du personnel.
- Ce changement dans la manière de faire satisfait aux normes de performance et aura un impact positif sur le fonctionnement de l'organisation.

La stratégie d'analyse des besoins doit nous amener à répondre aux trois questions suivantes :

- La demande de formation répond à quels besoins de l'organisation ?
- Quels sont les changements à introduire dans la manière de faire le travail pour satisfaire les besoins de l'organisation ?
- Quelle action à entreprendre pour produire le niveau de performance désiré ?

2. Conception du matériel du cours

Si l'analyse des besoins actuels, l'anticipation des exigences futures ou les deux à la fois ont révélé qu'une formation est nécessaire, l'étape suivante sera la conception de la formation.

Concevoir un cours peut paraître une tâche (hardie et impressionnante). Dans ce cadre, l'approche systémique oriente le concepteur, lui trace le chemin et facilite sa tâche.

Il est toujours enrichissant pour un formateur de concevoir lui-même le cours qu'il anime. Mais ce n'est pas toujours le cas. Quoiqu'il en soit, il est indispensable que le concepteur ait une expérience d'animation et que l'animateur soit un pédagogue en conception.

2.1 Définition des objectifs du cours (développer les objectifs d'apprentissage)

Le premier pas à franchir par le concepteur est de spécifier les objectifs (pédagogiques) du cours. Ces objectifs traduisent ce dont les participants devraient être capables de faire après le suivi du cours tout en faisant référence aux conditions de travail disponibles et aux normes requises.

Atteindre l'objectif de que l'on cherche à apprendre ou à faire comprendre aux autres comporte trois composantes :

- un objectif cognitif (savoir ou connaissances)
- un objectif psychomoteur (savoir-faire ou compétence ou habilité)
- un objectif affectif (savoir-être ou comportement)

Toutefois, sachant qu'il est difficile d'enseigner des attitudes d'une façon directe, certains experts de la formation se limitent, dans l'énonciation des objectifs d'apprentissage, aux deux premières composantes. Il est par exemple aisé d'enseigner à quelqu'un qui veut obtenir un permis de conduire, le code de la route et les techniques de conduite, mais il reste difficile de lui apprendre et de prévoir ce que va être son comportement vis-à-vis des autres usagers de la route.

Les raisons invoquées, à juste titre, par les spécialistes de formation de l'intérêt de rédiger les objectifs du cours et de les annoncer aux participants dès le départ se résument dans les points suivants :

- Les participants qui connaissent avec précision ce que l'on s'attend d'eux ont tendance à fournir plus d'efforts pour atteindre ces objectifs.
- La formulation claire du comportement attendu de chacun à travers la stratégie d'apprentissage, aide le formateur à mieux maîtriser (p. 54) et répondre aux réactions des participants.
- Les gestionnaires auront une connaissance des résultats attendus des investissements de formation.
- Les superviseurs auront un moyen pour motiver le personnel à participer à la formation. Ceci leur permet même d'obtenir un engagement d'appliquer ce qui sera appris sur le lieu de travail.
- Les spécialistes de la formation sauront mieux évaluer le travail de formation accompli quand ils font une déclaration claire de ce qu'ils sont supposés produire.
- Une énonciation claire de ces objectifs pourrait servir comme normes de performances ou un moyen d'en avoir si l'organisation ne disposait pas de telles normes.

La mesure de performance du travail d'une personne après la formation sera tout simplement une comparaison entre le travail réellement accompli avec les objectifs du cours qui ont été fixés.

À ce niveau, il s'agit de reprendre les objectifs de performance développés au niveau de l'analyse et les traduire en objectifs pédagogiques d'apprentissage. Les premiers objectifs décrivent les tâches sur le lieu de travail alors que les seconds décrivent les tâches en salle de classe.

En reprenant l'exemple de planification d'une VOR, les objectifs du cours pourraient être présentés de la façon suivante (lire horizontalement) :

Conditions Étant donné/ ou en l'absence...	Tâches Le participant sera capable de...	Normes	Évaluation
<u>Objectif 1</u> Étant donné, un exposé par projection, des discussions des notes écrites, des exercices pratiques	Le participant sera capable de collecter les informations utiles et de les analyser afin d'acquérir une bonne connaissance de l'entité, de son activité et de l'environnement dans lequel elle opère	Conformément aux normes de ...	Tel qu'évalué par le(s) formateur(s)
<u>Objectif 2</u> Moyennent un exposé par projection, des notes écrites et une étude de cas	Le participant prendra connaissance des paramètres de vérification et sera en mesure de les déterminer	Conformément aux normes...	Tel qu'évalué par le(s) formateur(s)
<u>Objectif 3</u> Moyennent un exposé par projection, des notes écrites et une étude de cas	Le participant sera en mesure d'établir un rapport d'étude préliminaire	Conformément aux normes de ...	Tel qu'évalué par le(s) formateur(s)
<u>Objectif 4</u> Moyennent un exposé par projection, des notes écrites et des exercices	Le participant sera en mesure de documenter les travaux de planification de la mission	Conformément aux normes de ...	Tel qu'évalué par le(s) formateur(s)

2.2 Détermination des principaux éléments à apprendre (à enseigner)

Une fois les résultats escomptés de la formation déterminés, le concepteur passe à l'identification de ce que les participants devraient apprendre pour atteindre ces résultats-objectifs. Ceci sera tout simplement le contenu du cours qui devrait être intimement lié aux connaissances et habilités exigés par le travail à accomplir. Le contenu du cours doit suivre une séquence logique de manière à permettre un apprentissage progressif et cohérent.

Les principaux éléments à enseigner et qui se rattachent à chacun des objectifs du cours ne sont autre que les différentes étapes déterminées pendant la dernière étape de l'analyse des tâches au moment de la conception.

À titre d'exemple, les principaux éléments à enseigner pour atteindre le deuxième objectif de planification d'une VOR seront les suivants :

Objectif du cours N 2	Principaux éléments à enseigner		
Moyennent un exposé par projection, des notes écrites et une étude de cas, le participant prendra connaissance des paramètres de vérification et sera en mesure de les déterminer Conformément aux normes..., tel qu'évalué par le(s) formateur(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Détermination de l'étendue de la vérification - Détermination des responsabilités de l'entité - Détermination des objectifs de vérification - Élaboration des critères de vérification - Définition de la stratégie de vérification 		

2.3 Identifier les techniques de présentation et les médias

Ensuite, le concepteur détermine comment les participants vont suivre et apprendre le cours. Cela veut dire qu'il doit fixer les stratégies et les techniques pédagogiques d'apprentissage qu'il juge appropriées en les circonstances. En général, les techniques de participation active qui impliquent les participants et mettent à profit leurs expériences personnelles élèvent le niveau d'apprentissage et attirent le mieux l'attention des participants adultes. Dans le domaine de la vérification les études de cas sont d'une grande efficacité dans la mesure où elles engagent le participant dans une voie proche de sa vie professionnelle réelle.

Le formateur doit choisir entre une gamme des techniques possibles dont notamment :

- L'exposé
- La démonstration
- La discussion
- Les études de cas
- Les exercices
- Les jeux de rôles
- Les simulations et les jeux

Le choix de la technique appropriée d'apprentissage varie selon que le formateur est enclenché vers une méthode centrée sur le formateur (Courants Traditionnel et Comportemental) ou une méthode centrée sur le participant (Courants fonctionnel et humaniste) et ceci en tenant compte de plusieurs paramètres tels que :

- La nature des connaissances et des habilités à enseigner: La technique appropriée pour donner un cours sur les technologies de communication sera certainement différente de celle qui sera la plus indiquée pour exposer les orientations stratégiques d'une organisation. La connaissance par le formateur de différents styles et de techniques d'apprentissage facilite la planification des cours.
- La composition et la taille du groupe à former :

Du point de vue apprentissage, la formation des adultes est très liée aux théories de motivation. Un adulte apprend s'il agit et s'engage. C'est ainsi que des recherches ont conclu que l'adulte retient approximativement :

- 10 % de ce qu'il lit
- 20 % de ce qu'il entend
- 30 % de ce qu'il voit
- 50 % de ce qu'il voit et entend en même temps
- 80 % de ce qu'il dit
- 90 % de ce qu'il dit en faisant quelque chose à propos de quoi il réfléchit et qui l'implique

Les adultes éprouvent généralement une grande variété de besoins qui, une fois compris et exploités par les formateurs, suscitent une forte motivation et accélèrent le processus d'apprentissage.

- Les forces et les préférences du formateur: Dans son ouvrage intitulé « Developing Effective Training Skills », Tony Pont affirme que quoiqu'il soit préférable d'être à l'aise avec la grande variété de techniques de présentation, très peu de formateurs peuvent atteindre ce degré de compétence. Et il recommande de choisir les techniques avec lesquelles le formateur se sent plus confortable et qui satisfont aux objectifs du cours et aux besoins des participants.
- Les contraintes ou les ressources disponibles (Équipements, matériel, temps, formateurs) :
- Il est impossible de constituer des petits groupes de travail quand le formateur se trouve seul dans un groupe de 20 participants.
- Le formateur doit s'efforcer de varier de techniques car cela est plus intéressant et suscitant et évite la monotonie aussi bien pour lui-même que pour le participant.

En fait, pour qu'un formateur puisse atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions possibles et fournir un produit qui s'adapte à des publics différents, il doit savoir intégrer et doser des techniques pédagogiques différentes issues des quatre courants de la pédagogie: des exposés (courant traditionnel), des exercices de découverte-discussions en groupe (courant humaniste), des tests et exercices d'application sanctionnés (courant comportementaliste) des simulations complètes et des contrats objectifs (courant fonctionnaliste).

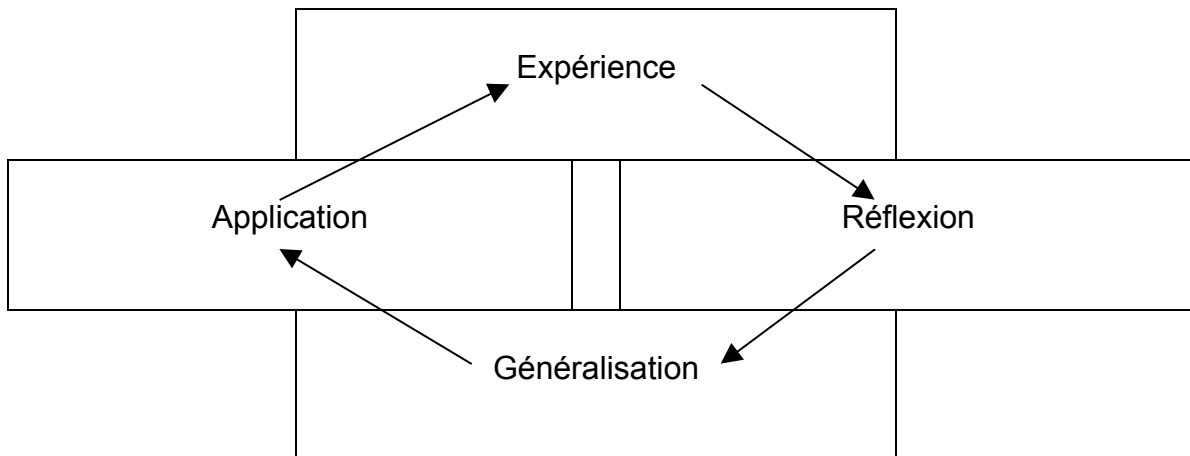
Ce talent d'apprentissage doit se concrétiser par le recours du formateur à la progression pédagogique.

Utilisation de la progression pédagogique

La progression pédagogique ou le processus d'apprentissage expérimental selon la terminologie anglophone « The experimental learning process », est le processus selon lequel l'apprentissage doit passer par quatre étapes successives: l'expérience, la réflexion, la généralisation et l'application. En d'autres termes, un bon apprentissage doit permettre de vivre la situation, d'analyser les résultats, de synthétiser les données et en fin d'appliquer ce qui a été appris. La compréhension de ce processus est la base de la conception de tout programme d'éducation ou de formation professionnelle.

À titre d'exemple, une session sur l'apprentissage de l'établissement d'un programme de vérification suivant la progression pédagogique peut prendre le cheminement suivant:

1. Expérience (vivre la situation) : Demander aux participants s'ils ont établi dans le passé un programme de vérification.
2. Réflexion (analyser les résultats): Mener une discussion sur l'utilité du programme de vérification et les informations qu'il doit contenir. Lister les réponses données sur le flip-chart.
3. Généralisation (synthétiser les données) : Faire un exposé sur le contenu, la forme et les informations nécessaires pour établir un programme de vérification.
4. Application (utiliser les connaissances) : Le processus d'apprentissage se termine par l'application de ce qui a été appris. En salle de classe, l'application peut être faite à l'aide d'exercices.



Le choix des médias sera, dans une large mesure, conditionné par la technique de présentation à adopter par le formateur. Le concepteur du cours doit connaître les points forts et les points faibles de chaque type de médias pour pouvoir choisir pour chaque technique de présentation le média qui convient le mieux. L'utilisation du bon média, avec un bon contenu, préparé de la meilleure façon et au moment opportun permet de transmettre le message avec plus de profondeur et de clarté.

3. Développement du matériel du cours

3.1 Évaluer le cours disponible

Dans le cas où un cours est déjà disponible ou qui a été présenté une ou plusieurs fois auparavant, le formateur doit procéder à faire l'évaluation de ce cours afin de déterminer dans quelle mesure il répond aux objectifs et d'y apporter, le cas échéant, les mises à jour nécessaires.

3.2 Compléter un plan de séance pour chaque objectif

À titre d'exemple, le plan de séance du deuxième objectif d'apprentissage de la planification d'une VOR peut être présenté de la façon suivante :

Plan de séance			
Objectif d'apprentissage n° 2 :	Éléments à enseigner :	Techniques d'apprentissage :	Temps
Moyennent un exposé par projection, des notes écrites et une étude de cas, le participant prendra connaissance des paramètres de vérification et sera en mesure de les déterminer, conformément aux normes... et tel qu'évalué par le(s) formateur(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Détermination de l'étendue de la vérification - Détermination des responsabilités de l'entité - Détermination des objectifs de vérification - Élaboration des critères de vérification - Définition de la stratégie de vérification 	- Discussion	20 mn
		- Exposé par projection	30 mn
		- étude de cas	60 mn
Méthode d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> - Test de performance - Discussion 			
Ressources nécessaires : <ul style="list-style-type: none"> - Manuel des procédures - Projecteur - Étude de cas - Solution 			

3.3. Développer les notes des participants

Les notes des participants doivent comprendre pour chaque séance de cours :

- Une introduction de la séance et notamment : l'objet de la séance, l'importance du sujet et le déroulement de la séance.
- L'objectif du cours tel que développé précédemment.
- Les concepts de base: définition de termes, de concepts, glossaire, etc.
- Les exposés
- Les lectures
- Les exercices

3.4 Établir un guide de l'instructeur

Le guide de l'instructeur est le document de base qui assiste le formateur à suivre le cheminement planifié pour chaque objectif du cours. Outre l'introduction, les objectifs du cours et les concepts de base, il doit inclure pour chaque élément à enseigner les quatre étapes du processus d'apprentissage expérimental. Il est préférable de prévoir à la fin de chaque séance une place pour l'évaluation du déroulement de la séance.

3.5 Le questionnaire d'évaluation

Chaque organisation a son style de questionnaire et notamment en ce qui concerne la nature des questions posées (ouvertes ou fermées), leur nombre et le degré de détail recherché. Toutefois, le questionnaire doit porter au moins sur les quatre thèmes suivants :

- L'organisation logistique
- L'animation et la pédagogie
- L'adéquation entre les objectifs individuels et le contenu
- L'utilisation dans le travail de ce qui a été appris

4. Présentation du cours

Une bonne conception et un bon contenu du cours augmentent substantiellement les chances de réussite mais ne garantissent pas à eux seuls que tout ira dans les règles de l'art. Car beaucoup de choses restent à faire sur la scène pour réussir. C'est la phase suivante qui est celle de la présentation et l'animation.

C'est dans la salle de cours que la conception sera transformée en réalité. La conjugaison d'une combinaison de facteurs (documentation, activités pratiques, matériel audiovisuel, ...) crée un environnement qui devrait inciter l'engagement des adultes à l'apprentissage.

4.1 Préparation pour le cours

Le déroulement des sessions doit être minutieusement préparé pour s'assurer que tout est prêt à fonctionner. Dans le cas contraire, la crédibilité du formateur pourrait en souffrir énormément.

Généralement, la première séance conditionne le reste du cours. Ainsi, pour augmenter les chances de réussite, il fallait donner une bonne impression durant la première séance.

L'instructeur doit s'assurer que tous les arrangements logistiques nécessaires ont été faits convenablement.

4.2 Utilisation des techniques de présentation appropriées

Le rôle principal du présentateur est de livrer un cours utile en attirant l'attention de l'auditoire et en assurant une transmission précise de l'information aux participants.

- Être toujours à l'écoute du groupe, à leurs besoins et préoccupations.
- Choisir les techniques qui conviennent avec les préférences personnelles, la nature du cours à présenter, la nature et le niveau des participants. Le choix d'une technique appropriée permet de retenir rapidement l'intérêt et l'attention des participants.
- Noter les aspects réussis et les aspects à améliorer de la présentation. Cela aide énormément le formateur s'il aura à répéter la présentation ou refaire le cours et les plans des sessions.
- Suivre un processus d'apprentissage centré sur le participant. Le rôle du formateur devient celui du facilitateur tout en restant prêt et disponible à fournir l'aide le soutien nécessaires.
- Le rôle de facilitateur doit se baser sur l'une au moins des trois expertises suivantes :
 - ★ Expert dans le sujet à traiter. Les participants s'attendent à ce que le formateur ait une grande connaissance du sujet. Et sa crédibilité augmente s'il réussit à savoir communiquer ses connaissances.
 - ★ Expert dans les techniques de présentation. Acquérir une compétence dans une grande variété de techniques d'apprentissage devrait être une préoccupation constante du formateur. Cela conditionne énormément sa réussite et son développement professionnel.
 - ★ expert dans la gestion des groupes. C'est ici que les techniques de facilitation sont plus évidentes. Le formateur doit posséder un niveau très élevé de savoir-

faire pour gérer (et non contrôler) un groupe. Il doit varier son style de la motivation, au leadership, aux conseils suivant les exigences de la situation dans laquelle il se trouve.

4.3 Conduite des discussions

Le fil conducteur de la conduite d'une discussion réussie passe par les points suivants :

- Ouvrir le débat dans un style provocateur afin d'impliquer tout le monde.
- Encourager la participation de tous et assurer la liberté de discussion.
- S'assurer que tous les aspects du sujet sont couverts.
- Maintenir le débat sur la piste et éviter que certains monopolisent la parole.
- Maintenir un climat constructif.
- S'assurer que chaque contribution est considérée avec respect et équité.
- Résumer les discussions.
- Conclure la discussion et enregistrer les enseignements tirés du débat.

4.4 Exigences de réussite d'une présentation

- Répondre aux besoins et attentes des participants.
- Savoir utiliser la gamme des habilités de présentation (gestes, contact des yeux, posture et mouvements, variété dans la voix, le verbal et le non verbal).
- Appliquer les principes d'apprentissage aux adultes.
- Tirer profit des conditions d'apprentissage.
- Utiliser les tests et les exercices habilement.
- Anticiper les problèmes liés au transfert de ce qui a été appris.
- Maintenir un intérêt constant pour le cours.
- Stimuler les sens pour aider à retenir le maximum de ce qui a été présenté.
- Répéter les principaux points pour accroître la rétention.
- Donner des opportunités pour la participation.
- Suivre l'opération d'apprentissage et de transfert sur le lieu de travail.

4.5 Principe d'apprentissage aux adultes

Les recherches en matière d'apprentissage aux adultes ont abouti à la conclusion que le niveau de cet apprentissage est d'autant plus rehaussé que les conditions suivantes sont réunies :

- **Pertinence** : les adultes sont plus motivés et apprennent mieux quand ils réalisent comment les connaissances et les habilités acquises vont les aider à résoudre les défis et les préoccupations de leur travail quotidien.
- **Réalisme (pragmatisme)** : les adultes préfèrent lier les connaissances et les habilités à la vie pratique en démontrant comment appliquer ce qu'ils ont appris. À cet effet, les études de cas tirés de la vie réelle sont beaucoup appréciées.
- **Participation** : les adultes n'aiment pas être des participants passifs.

- **Expérience** : les adultes ont beaucoup à contribuer au processus d'apprentissage. La richesse de leurs expériences personnelles contribue à l'amélioration du processus d'apprentissage.
- **Respect** : Les adultes se considèrent comme indépendants, et il est important de les traiter en tant qu'adultes avec respect et dignité.
- **Variété** : Généralement les participants ont des préférences différentes quant au style d'apprentissage. Ainsi, la variation dans les techniques pédagogiques de formation est de nature à satisfaire ces différences.

Ces conditions favorisent les techniques de formation interactives telles que les études de cas, les jeux de rôles, les exercices de groupe, les discussions structurées et les tâches individuelles. Quand les exposés sont appropriés, il ne fallait pas les utiliser avec excès et ils doivent être réanimés par une présentation dynamique basée sur de bons moyens visuels.

5. Évaluation de la formation

L'évaluation constitue la dernière étape du processus de formation. Les nouvelles orientations tendant à percevoir la formation en tant qu'investissement et non une dépense exigent des organismes une capacité de connaître les avantages retirés de cet investissement. Cette condition est d'autant plus pressante que pour certains, le capital compétence tend à devenir le seul avantage comparatif pour la majorité des entreprises et organismes. Le modèle d'évaluation proposé par Kirkpatrick en 1967 et qui demeure toujours le modèle de référence en la matière, se base sur quatre niveaux différents :

- **La réaction** : C'est la mesure du degré de sentiment de satisfaction des participants pendant et après la formation. La réaction est généralement mesurée par l'utilisation de questionnaires ou de fiches de réaction à remplir durant différentes étapes du stage. Quoique la réaction et l'impression des participants devraient être considérées comme des données subjectives, elles sont en mesure de signaler des facteurs de distraction et d'insatisfaction qui entravent l'apprentissage et la transposition des connaissances acquises dans le milieu de travail.

-

L'apprentissage : La mesure la plus sérieuse et la plus fiable de la mesure de l'apprentissage se base sur les tests d'avant et après formation. Ces tests permettent de mesurer la performance dans l'accomplissement d'une tâche ou l'accroissement des connaissances apprises.

- Le transfert : Il s'agit d'évaluer si les participants au cours de formation retiennent et utilisent ce qu'ils ont appris sur le lieu de travail. À ce niveau les techniques de mesure se basent sur des questionnaires à remplir par les participants eux même et par leurs superviseurs ou sur l'analyse de la qualité du travail effectué.
- L'impact : Cette catégorie d'évaluation est la plus difficile à réaliser. L'objectif étant de tenter de mesurer dans quelle mesure l'organisation en tant que telle a bénéficié du programme de formation. Ces impacts sont généralement financier, performance, crédibilité. La difficulté provient du fait que ces impacts sont influencés par plusieurs facteurs et il est difficile de prouver l'effet inhérent à la formation prise séparément. Cependant, il est possible de prouver que la formation a contribué à l'efficacité de l'organisation.

Cette évaluation à quatre étapes permet d'apprécier dans quelle mesure :

- Le développement et la présentation des cours ont permis d'atteindre le niveau d'apprentissage désiré.
- L'environnement du travail favorise le transfert des connaissances, des habilités et des comportements acquis sur le lieu de travail (exemple : donner un cours en informatique pour des gens qui n'ont pas eu la possibilité de s'en servir).
- Les besoins ont été correctement évalués et correspondent aux objectifs organisationnels (exemple : dispenser un cours sur l'attestation financière pour des personnes qui font la vérification de l'optimisation des ressources ne permet pas d'atteindre ces objectifs).

Ceci nous ramène à la phase d'analyse sur le lieu de travail qui déclenche le processus de formation. Car la formation par l'approche systématique est un processus circulaire et non linéaire. Elle commence par l'analyse des besoins organisationnels et de la performance sur le lieu de travail et se termine par une analyse similaire afin d'évaluer si cette performance a connu une évolution et si les besoins organisationnels ont été satisfaits.

Toutefois, dans la pratique la recherche de réponses à la mesure d'impact de la formation est loin d'être terminée. Pour tous les professionnels du domaine de l'apprentissage et du développement, le défi est toujours actuel. Des études menées au Canada ont conclu que si la majorité des organismes procèdent à l'évaluation du niveau un et deux, peu d'entre eux accomplissent une évaluation des niveaux trois et quatre à savoir la modification du comportement au travail et l'impact sur la performance de l'organisation. Les difficultés rencontrées dans la mesure du transfert de ce qui a été appris sur le lieu de travail et son impact sur la réalisation des objectifs organisationnels, varient en fonction de la nature de travail, de la culture organisationnelle, de l'engagement des gestionnaires.

Scénarios progressifs d'évaluation de la formation

Dans une étude faite en 1996 sur l'évaluation de la formation en milieu organisationnel, l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec a dégagé trois niveaux d'évaluation de complexité croissante.

- Niveau 1 : Évaluation minimale
- Effectuer un bilan de l'activité de formation
 - Évaluer la satisfaction des participants (premier niveau du modèle Kikpatrick)
 - Définir les besoins
- Niveau 2 : Évaluation souhaitable = évaluation minimale +
- Faire un suivi de l'effort
 - Évaluer le transfert des acquis (troisième niveau du modèle Kikpatrick)
 - Évaluer l'ajustement des attentes
- Niveau 3 : Évaluation idéale = Évaluation souhaitable +
- Évaluer les coûts
 - Évaluer les impacts organisationnels (quatrième niveau du modèle Kikpatrick)
 - Évaluer le niveau d'acquisition (deuxième niveau du modèle Kikpatrick)

Annexe 2

La formation au Vérificateur général du Québec

La planification annuelle des activités de formation au Vérificateur Général du Québec puise sa source dans les orientations stratégiques triennales de l'organisme, des tendances de développement des ressources humaines, dans l'environnement gouvernemental, de l'analyse des besoins organisationnels par le comité de la pratique professionnelle et du perfectionnement et de la collecte des besoins organisationnels et spécifiques par unité administrative.

1. Orientations stratégiques du VGQ

À chaque période de trois ans, le VGQ fixe ses orientations stratégiques à l'horizon des trois années qui suivent. Pour la période 2000-2003, les orientations stratégiques ont été arrêtées à la suite d'une analyse approfondie de l'environnement et des enjeux qui marqueront les prochaines années. Cette démarche a nécessité des consultations internes, des échanges avec les parlementaires et certains membres du gouvernement et la sollicitation des avis des corporations professionnelles. Ces orientations sont articulées au tour de trois thèmes :

- Accroître l'utilité de l'information financière en obtenant une présentation de haute qualité et temps opportun et augmenter la valeur ajoutée des travaux de certification de l'information financière.
- Inciter les entités gouvernementales à améliorer leurs pratiques de gestion, la mesure de leur performance et la reddition de comptes et certifier des rapports annuels de gestion afin d'assurer l'Assemblée Nationale qu'ils présentent fidèlement les résultats de ces entités.
- Viser une gestion efficace et mobilisatrice de l'organisme, adaptée aux nouvelles réalités.

Dans le cadre de cette troisième orientation, qui touche de près à notre sujet, trois objectifs ont été fixés. Il s'agit en l'occurrence de maintenir l'expertise du personnel, d'améliorer la gestion et la qualité des travaux et de favoriser pleinement le contrôle parlementaire sur l'activité du gouvernement.

Parmi les actions prévues par les orientations stratégiques pour atteindre l'objectif de maintien de l'expertise du Vérificateur général et la consolidation de son équipe, il y a lieu de citer notamment :

- Viser à offrir des conditions de travail compétitives.
- Élaborer un plan d'effectif prévoyant le nombre de personnes requises, leur formation et leur expérience.
- Se doter de ressources multidisciplinaires nécessaires à la réalisation de travaux de qualité.
- Mesurer la satisfaction des employés.
- Organiser des activités favorisant l'échange professionnel, la collaboration et l'esprit d'équipe afin de susciter un milieu de travail dynamique.
- Préparer une relève apte à assumer les mandats.
- Développer l'expertise au regard des nouveaux concepts tels que la gestion par résultats, la gestion des risques, la gouvernance et le contrôle, les nouvelles technologies de l'information et des communications électroniques.

2. Orientations de développement des ressources humaines

La planification stratégique du Vérificateur général, l'environnement existant et les prévisions de son évolution future vont guider les planificateurs de la formation à tracer les perspectives en matière de développement des ressources humaines. Au VGQ, un projet d'orientations de développement des ressources humaines est préparé par un groupe de travail coordonné par le responsable de la structure de formation, arrêté par le comité de la pratique professionnelle et du perfectionnement et approuvé par le comité de direction. Ce document comprend les tendances pouvant avoir un impact à plus ou moins long terme sur l'organisme, les orientations de développement des ressources humaines, les objectifs de développement et les indicateurs de réussite. De plus, un budget de temps et une enveloppe financière sont alloués pour la réalisation des plans de développement.

Tendances

Il s'agit de faire la prospective de ce qui est susceptible de se produire dans l'environnement du Vérificateur général du Québec dans les trois prochaines années qui couvrent la planification stratégique.

À titre d'exemple parmi les tendances qui ont été considérées pour la fixation des orientations de développement des ressources humaines pour la période 2000-2003, il y a lieu de citer :

- L'arrivée massive de nouveaux employés (entre 25 et 30 annuellement) fera encore partie de l'environnement du Vérificateur Général. Ce mouvement de personnel nécessitera des efforts de formation pour leur intégration touchant non seulement l'accueil, mais aussi la diffusion des programmes de formation en vérification.
- La certification des rapports de la performance exigera, au cours des prochaines années, une série d'actions spécifiques notamment en matière d'approche, de cycle, de méthodologie, de promotion, etc.
- La complexité des mandats de vérification nécessite d'avantage que des connaissances de base, il faut prévoir développer une expertise particulière dans des secteurs complexes (exemples :les secteurs de la santé, des finances ou de la fiscalité).
- La gestion des équipes nécessitera aussi des actions de formation répondant mieux aux attentes de l'organisation. à cet égard il faudra envisager des moyens qui facilitent davantage la gestion et la consolidation d'équipe à l'intérieur de l'organisme.
- L'évolution constante des technologies de l'information et la consolidation des acquis en ce domaine généreront continuellement des besoins de formation en matière d'utilisation des technologies informationnelles et de nombreuses interventions de formation pour le personnel spécialisé dans ce domaine, de même pour le personnel de vérification.
- La recherche et le développement de nouveaux produit de vérification, de méthodes de vérification par le Conseil canadien des vérificateurs législatifs (CCVL), la mesure de la performance par la FCVI et l'ICCA, la gestion par résultats, la reddition de comptes ou l'utilisation de modèles de risque en vérification viendront certes influencer nos approches en vérification et exigeront que nous soyons prêts à les intégrer dans nos pratiques et développer de nouveaux outils de vérification ainsi que l'élaboration et la diffusion de cours de formation.
- Les exigences de l'emploi chez le Vérificateur Général nécessitent de plus de la part du personnel l'utilisation de la langue anglaise soit pour échanger ou valider les pratiques de vérification, soit pour effectuer des recherches sur Internet ou soit pour partager notre expertise avec divers groupes anglophones œuvrant en vérification législative. À cet effet, des efforts de perfectionnement sur le maniement de la langue anglaise devront être investis.

- La représentativité du Vérificateur Général au sein d'autres organismes de même nature ou à divers comités externes de vérification ou de forums régionaux, nationaux ou internationaux tels que la FCVI, l'OCAQ, CCOLA, etc. exigera de plus en plus de notre personnel de vérification une participation accrue aux enjeux et à l'évolution de la profession. À cet égard, le personnel est invité au cours de cette période à y apporter sa contribution et à influencer son environnement professionnel en étant plus présent aux activités professionnelles de notre environnement. Cette dimension contribuera davantage à la visibilité et au rayonnement de l'organisme dans la poursuite de sa mission.

Orientations de développement

Eu égard aux tendances et évènements identifiés en rapport avec les orientations stratégiques du Vérificateur général du Québec, à ses divers champs d'activités spécifiques, à l'environnement dans lequel il opère et aux attentes de son client qui est l'assemblée Nationale, cinq orientations de développement des ressources humaines ont été retenues pour guider l'activité de formation durant la période 2000-2003. Ces orientations sont résumées dans les points suivants :

- Le développement des compétences professionnelles :
 - Maintenir l'apprentissage de base pour le nouveau personnel.
 - Développer la dimension cognitive se rapportant aux stratégies de communication.
 - Susciter par des échanges et le support entre pairs, la mise en commun d'expériences et de bonnes pratiques.
 - Former le personnel à la nouvelle dimension de certification de la performance.
 - Faciliter l'apprentissage de nouvelles expertises complémentaires au champ de la vérification.
 - Développer de nouvelles pratiques ou recherches en vérification en matière de mesures de résultats, de mesure de performances et de reddition de comptes;
 - Habilitier le personnel affecté aux projets d'optimisation des ressources dans le domaine des technologies de l'information à mieux gérer ses mandats sur la gestion des ressources informationnelles des entités.
- L'environnement gouvernemental et des entités.
 - Sensibiliser et alimenter le personnel sur toutes les matières pouvant apporter une perspective différente de la gestion publique et une lecture plus exacte des changements auxquels sont confrontées les entités de l'État.
 - Encourager et soutenir une vigie portant sur les grands enjeux de la gestion publique et de leurs impacts sur les entités.
 - Assurer une plus grande présence aux évènements publics ou médiatiques des entités.
- Les technologies de l'information.

- Le soutien à la gestion.
- La gestion de carrière.

Indicateurs de performance de l'activité de formation

La gestion de toute activité suppose une évaluation des résultats et une reddition des comptes des résultats obtenus. Cela ne peut se faire qu'à l'aide d'outils de mesure de ces résultats. Le VGQ a retenu quatre indicateurs de mesure pour évaluer la performance de son activité de formation. Il s'agit notamment :

- L'évaluation systématique du contenu de chaque cours par les participants.
- Utilisation du sondage sur la satisfaction des employés (au début et à la fin des orientations stratégiques) pour valider la qualité et la quantité de la formation fournie par le VGQ.
- Rencontre des normes de la profession en matière de formation et respect du budget temps.
- Utilisation de la révision à posteriori (contrôle de qualité) pour identifier des besoins de formation.

3. Plan de développement des ressources humaines (Plan annuel de formation)

Une fois les orientations de développement des ressources humaines sont approuvées par le comité de direction, la planification annuelle des activités de formation est faite en suivant les procédures ci-après :

3.1 Besoins corporatifs (Plan annuel de développement des ressources humaines)

3.1.1 Identification des besoins

L'identification des besoins organisationnels au VGQ est principalement la tâche du comité des producteurs de cours comprenant des spécialistes de la formation et des représentants des unités opérationnelles. Des fiches d'identification des besoins sont mises à la disposition de chaque membre pour y porter les besoins en formation du secteur dont il représente tout en restant dans le cadre des orientations de développement déjà tracées. Les renseignements à indiquer sur la fiche se rapportent aux éléments suivant :

- secteur d'activité à toucher par l'action de formation,
- moyens et programmes de formation désirés,
- référence à l'orientation de développement des RH
- la population (clientèle) visée par la formation
 - la période de formation visée
 - la durée en jours par module
 - coût approximatif nécessaire à la préparation et la diffusion de l'activité retenue

Le responsable coordonnateur de la formation procède à la compilation de ces données (besoins exprimés), ce qui lui permet de confectionner un calendrier préliminaire des activités de formation.

3.1.2 Calendrier préliminaire

Tenant compte des besoins exprimés en ce qui concerne la consistance des cours, des périodes désirées pour la formation et des cycles de vérification et de production des rapports au VGQ, le service responsable de la formation établit un calendrier préliminaire des activités corporatives de formation. Ce calendrier contient :

- la référence du cours et son titre
- la clientèle cible
- la référence à l'orientation de développement
- la durée du cours
- la session de formation. En tenant compte du cycle de production et des périodes de ralentissement de l'activité du VGQ, deux sessions de formation intensives ont été fixées. La première durant la période d'août/septembre et la deuxième durant le mois de décembre.
- autre période de l'année

3.1.3 Consultation des gestionnaires (Guide du gestionnaire ?)

Le chef de service des ressources humaines adresse ensuite à chaque directeur un dossier comprenant :

- les orientations de développement des ressources humaines
- les besoins de formation corporatifs
- le calendrier préliminaire des activités de formation
- une fiche d'identification des besoins corporatifs à remplir appelée grille d'analyse n° 2

pour recueillir les besoins par direction, obtenir des suggestions sur des aspects particuliers susceptibles d'être prises en considération par les spécialistes de la formation lors du développement des cours et aussi pour avoir l'engagement des gestionnaires quant à l'activité de formation. Généralement les directeurs répercutent ces informations sur tout le personnel qu'ils encadrent et demandent leurs suggestions avant de remplir la grille d'analyse et la transmettre au service chargé de la formation pour compilation

3.1.4 Calendrier officiel

Sur la base du calendrier préliminaire et des besoins et des suggestions obtenues des gestionnaires, le service des ressources humaines établit un calendrier officiel des activités corporatives de formation. Ce calendrier est présenté suivant deux configurations différentes, par jour et par titre d'activité.

3.1.5 Plan global de développement

Le plan annuel de développement des ressources humaines est un ensemble de documents qui retrace toutes les étapes de la planification. C'est ainsi qu'on y retrouve :

- les correspondances et les procès verbaux des différentes commissions impliquées dans cette activité,
- les orientations stratégiques du bureau,
- les orientations de développement des ressources humaines,
- le calendrier préliminaire des actions de formation,
- le calendrier définitif (ou officiel)
- les fiches d'analyse des besoins par direction

3.1.6 Réalisation du plan de formation

La réalisation du plan de formation se fait en collaboration entre le service des ressources humaines qui s'occupe des inscriptions, de la logistique du suivi de réalisation et les chargés de cours internes et externes qui assurent le développement de la matière à enseigner et la présentation en salle aux participants.

Ouverture des inscriptions

L'ouverture des inscriptions se fait par la diffusion d'une annonce sur le réseau auprès de la population intéressée. En cas de contingentement les premiers inscrits seront les premiers servis, par contre si le nombre des inscrits ne justifie pas le déroulement du cours, celui-ci pourrait être retardé ou tout simplement annulé.

Divulgateion des plans de cours

Les plans des cours sont mis à la disposition de tout le personnel par l'intermédiaire du réseau électronique. Ainsi, avant de s'inscrire et de venir en salle de classe chaque participant est supposé avoir pris connaissance des objectifs du programme de formation, des objectifs spécifiques d'apprentissage, du contenu général du cours, de l'approche méthodologique de présentation, de la durée et de la clientèle (population) visée.

Présentation

La présentation des cours en salle est assurée soit par des spécialistes de la Direction assurance qualité et services-conseils, du Service des ressources informatiques et du Service des ressources humaines soit par des instructeurs occasionnels ayant une expérience technique et une expérience dans le domaine de la présentation.

Le VGQ fait souvent appel à des spécialistes externes pour former ses instructeurs sur les nouvelles techniques de formation et de présentation.

Salle de cours

Le VGQ dispose d'une salle de cours qui peut contenir une vingtaine de personnes. Elle est équipée de toutes les commodités nécessaires pour faire des présentations suivant des techniques variées, à savoir : un système de projection par power point, un projecteur de transparents, un tableau, un écran mobile, une télévision, une vidéo, des tables et des chaises à manipulation souple pour prendre la disposition désirée en fonction des techniques de présentation choisies, des micro-ordinateurs d'apprentissage etc.

3.2 Besoins spécifiques et individuels

En dehors des besoins corporatifs, l'activité de développement des ressources humaines au VGQ tient compte également des besoins spécifiques de ses employés s'ils sont justifiés

3.2.1 Identification des besoins

Deux types de formulaires d'expression des besoins, l'un destiné aux directeurs et l'autre aux employés (grilles d'analyse N3 et N4) sont distribués pour recueillir les besoins spécifiques par personne et par direction. Les grilles d'analyse des besoins spécifiques par direction doivent se référer aux orientations de développement des ressources humaines, préciser la nature des besoins en formation à combler, proposer les moyens à mettre en œuvre, prévoir le nombre de participants par catégorie (cadres, professionnels, fonctionnaires), préciser la date désirée pour la réalisation de l'activité de formation et enfin donner une estimation du coût de l'action en fonction d'un barème fourni par le service des ressources humaines.

3.2.2 Validation

Les besoins spécifiques sont généralement très variés et peuvent être non conformes aux orientations de développement du VGQ. C'est pourquoi une discussion avec les directeurs concernés et une validation de ces besoins est nécessaire avant de décider de leur pertinence. La politique du VGQ en matière de développement des ressources humaines a tendance à donner une priorité à la réalisation du plan de formation se rapportant aux besoins corporatifs.

3.2.3 Réalisation

La réalisation des actions de formation retenues dans le cadre des besoins spécifiques exprimés par le personnel du VGQ ne fait pas l'objet d'une planification annuelle préalable à l'instar des actions de formation se rapportant aux besoins corporatifs. Ainsi, la réalisation se fait au cours de l'année au fur et à mesure des besoins exprimés et en fonction des disponibilités des participants et des formateurs.

4. Bilan du PDRH (Plan de développement des ressources humaines)

L'évaluation des résultats de l'activité de formation reste la tâche la plus difficile à réaliser pour plusieurs organisations. Le degré de réussite reste très variable en fonction de la culture organisationnelle, de la nature des produits et services fournis et des efforts faits pour surmonter les difficultés.

L'évaluation de l'activité de formation faite au niveau du VGQ dans le cadre de ce qui est appelé bilan du plan de développement des ressources humaines traduit clairement les difficultés rencontrées jusque là dans l'appréciation du degré de transfert des connaissances et habilités acquises sur le lieu du travail.

Actuellement la mesure de l'efficacité des activités de formation est limitée à la collecte d'informations provenant des participants au moyen d'un questionnaire à remplir avant et à la suite de la présentation des cours. Ces informations sont généralement exploitées par les formateurs pour apporter des améliorations sur la consistance des cours et les méthodes de présentation.

Le bilan du plan de développement des ressources humaines est articulé au tour de données budgétaires en termes d'heure et de coûts. Ainsi, parmi les principales informations fournies par ce plan, il y a lieu de citer l'analyse comparative avec les prévisions :

- du nombre d'heures
- de l'enveloppe budgétaire dépensée
- de la comparaison par rapport aux normes de la profession
- et de la distribution et l'analyse des coûts de la formation par orientation de développement.

Il reste encore à résoudre le problème de l'évaluation du transfert des compétences et des connaissances acquises sur le lieu du travail ainsi que de l'impact de l'activité de la formation sur l'efficacité et la qualité du travail du VGQ. La réalisation d'une telle tâche passe nécessairement par la poursuite de l'évaluation sur le lieu de travail auprès des participants eux même et une implication des chefs de projets et des directeurs de vérification.

La formation par l'approche systémique étant un processus circulaire, l'évaluation du transfert des compétences et de l'impact de cette activité permet à la fois de mesurer le degré de réalisation des objectifs du plan de formation qui s'achève et d'analyser correctement les besoins organisationnels pour l'élaboration du plan de formation suivant.