**TECHNIQUES D'AUDIT**

**DE LA FORMATION**

**---**

**ÉLABORATION ET**

**PRÉSENTATION D'UN PROJET**

*«C'est par l'expertise que l'on domine un sujet.»*

Jean-Louis Servan-Schreiber

Salem Roger YAHI

**SOMMAIRE**

**L'audit**

page 04 Définitions

Bilan

Diagnostic

Audit

page 05 Nature de l'audit

Trois types d'audit

Finalités de l'audit

page 06 Types d'attente

Types de réaction

page 07 Vendre le rapport d'audit

Les séquences de l'audit

Les conclusions et les recommandations de l'audit

page 09 Caractéristiques d'un rapport d'audit

Outils-type de l'auditeur

**La démarche du consultant en conseil et formation intra**

page 11 Constats d'insuffisance sur la formation

page 12 Constats de performance sur la formation

page 13 Phases d'élaboration de la formation

Contenu du projet de formation

page 14 Présentation de la proposition

page 15 Contenu de la formation

Place du contenu de la formation

page 16 Clarté du contenu

Catégorisation des objectifs

Évaluation

page 17 Démarche d'enquête auprès du prospect

Entretien

Types de question

page 18 Attributs d'une question

Niveaux d'information générés par les questions

Outil magique du questionneur

**Le schéma général d'intervention du consultant**

**Ne jamais oublier que ...**

**Les annexes**

**La bibliographie**

**L'audit**

**DÉFINITIONS**

**Bilan :**

C'est la description d'une situation à un moment donné. Il dresse un inventaire en faisant apparaître les points forts et les points faibles. Son rôle n'est pas de proposer des actions correctrices.

**Diagnostic :**

C'est l'analyse déductive et subjective d'une situation qui permet d'observer les tendances. Application peu répétitive, il explique le plus souvent sans se référer à une norme définie. Le diagnostic conduit à tirer des conséquences sous forme d'actions à mener pour indiquer la direction de l'évolution à conduire.

**Audit :**

C'est l'évaluation d'une situation à un moment donné par rapport à un *référentiel*. Il constate, mesure des écarts et définit les actions correctrices à mettre en oeuvre qui soulignent l'effort à fournir. Le raisonnement est de nature déductive et objective. L'audit peut être pratiqué aussi souvent que souhaité.

**AUDIT**

**Audit :** contrôle du degré de maîtrise atteint par l'objet audité (entreprise, service). L'audit ne concerne ni les personnes, ni le «pourquoi» mais seulement le «comment». Il évalue les forces et les faiblesses (défaillances, risques, gestion insuffisante, ...). Il formule un jugement sur la base d'informations objectives.

**Trois types d'audit :**

→ **régularité :** contrôle de la conformité à la norme,

→ **efficacité :** contrôle de la conformité et du bien-fondé

de la norme,

→ **management :** climat social, communication, information,

commercial, production ...

**Finalité de l'audit :**

→ **stratégique :** évaluation de la pertinence de la stratégie choisie

dans le cadre de l'environnement de l'entreprise,

→ **comptable :** vise à émettre une opinion sur la régularité et

la sincérité des comptes,

→**de gestion :** concerne l'appréciation de la performance économique

et financière de l'entreprise,

→**social :**  porte sur le système de gestion des ressources

humaines et le pilotage des relations sociales,

→**opérationnel :** établit les possibilités d'amélioration du fonctionnement

et de l'utilisation des ressources.

**Auditeur :** professionnel placé hors du champ de l'action concernée par l'audit. Il n'est pas chargé de mettre en oeuvre les recommandations préconisées. Son intervention s'inscrit généralement dans l'une de ces deux catégories :

{ **Audit de routine** pour vérifier la bonne application des règles d'organisation

et de fonctionnement de l'entreprise.

{ **Audit de changement** pour diagnostic un aspect de l'entreprise en vue de

mettre en oeuvre un changement.

Il remet un rapport contenant : le constat de la situation observée, l'analyse des risques encourus, les recommandations utiles pour remédier à la situation.**TYPES D'ATTENTE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Objectifs** | **Souhaits** |
| **La direction** | Assurer la fiabilité de l'information montante.  Contrôler la qualité de l'information descendante.  Optimiser la compétitivité de l'entreprise. | Maximiser les résultats de l'audit. |
| **L'encadrement** | Confirmer la pertinence du système de contrôle.  Voir respecter le système de contrôle.  Montrer l'efficacité de l'organisation. | Minimiser la durée de l'audit. |
| **Les employés** | Obtenir une réduction des difficultés de travail.  Disposer d'informations fiables.  Simplifier les tâches.  Comprendre les tenants et les aboutissants de leur travail. | Connaître les résultats de l'audit.  Savoir s'il y aura effectivement des suites.  Être assurés qu'il n'y aura pas de sanctions. |

**TYPES DE RÉACTION**

L'audit a une valeur d'événement pour le personnel parce qu'il exerce une pression certaine en provoquant une rupture significative dans son continuum quotidien.

Sa perspective entraîne pour l'individu de faire le point sur lui-même et sur ses pratiques professionnelles.

Il est perçu comme une immixtion de la direction dans le champ de délégation de l'audité.

Il donne l'impression que quelque chose est en train de se tramer.

Il ouvre sur la possibilité d'un changement à risque.

L'auditeur, quand bien même il demeure un observateur neutre et compétent, est perçu comme l'envoyé spécial de la direction .

**«VENDRE» LE RAPPORT D'AUDIT**

Après l'audit, il s'agit de faire une démonstration qui s'appuie sur l'écriture d'un rapport précis, clair, circonstancié, compréhensif, objectif sachant faire la part des choses. Le rapport porte sur :

**Séquences du déroulement de l'audit**

**1) Découverte :**

1. prise de contact, contexte, climat et attentes , domaine à auditer.
2. accord sur le «référentiel» (cadre dans lequel s'exercera l'audit) qui doit être :  
   - simple (description compréhensible),  
   - pertinent (description complète d'un phénomène),  
   - élémentaire (représentation d'un seul effet),  
   - conforme (sinon impossibilité de réaliser l'objet final),  
   - vérifiable (possibilité de faire contrôler le référentiel par un tiers).

**2) Préparation :**

1. planification (calendrier, dates, délais),
2. organisation (méthodes de travail),
3. évaluation des moyens, du coût financier,
4. information de l'action auprès des audités.

**3) Collecte et examen des données, observation, écoute et analyse :**

1. degré de réalité et exactitude des données (chiffres, faits, documents, modes de calcul retenus),
2. degré d'efficacité (écarts entre les objectifs et les résultats),
3. degré d'efficience (optimisation des moyens mis en oeuvre),
4. degré de conformité (évaluation des écarts entre les pratiques et les procédures),
5. degré de pertinence (écart entre les objectifs annoncés et la capacité des moyens employés à les atteindre).

**Conclusions et les recommandations de l'audit**

Elles terminent l'audit en présentant un tableau général des forces et des faiblesses, des atouts, des insuffisances et des actions à mener.

*Les conclusions ne seront définitivement arrêtées sur le rapport qu'après avoir eu un entretien préalable avec le décideur (le prescripteur de l'audit).* Il est donc conseillé de prendre rendez-vous avec lui afin de lui commenter le projet de rapport plutôt que de le lui envoyer et de le rencontrer ultérieurement.

Cette précaution permet de corriger des erreurs toujours possibles, de réduire une réaction d'incompréhension ou de juguler un éventuel rejet.

Le rapport doit donc être acceptable pour aboutir à une appropriation de la part du décideur, c'est-à-dire être formulé de manière constructive.

Il montre les carences de l'entreprise, du service ou de l'activité. Il précise les aspects positifs, les progrès réalisés, les projets en cours. Il met en perspective les faits et rassure sur les capacités.

Les conclusions formulées reposent sur une solide argumentation basée sur des faits objectifs, une documentation riche, des critères admis par tous, un raisonnement clair.

Le rapport indique les conséquences réelles et potentielles des dysfonctionnements repérés. Il démontre les gains attendus des mesures préconisées.

Son ton n'est pas accusateur. Le vocabulaire utilisé met l'accent sur les erreurs relevées et non les fautes, sur les difficultés rencontrées par l'entreprise, le service ou l'activité et non sur les incapacités.

**CARACTÉRISTIQUES D'UN RAPPORT D'AUDIT**

**Note de synthèse**

Elle est destinée à la direction, parfois au hiérarchique du prescripteur. Elle indique les objectifs, les principales constatations et les recommandations.

**Éléments d'un rapport d'audit**

1. la présentation de la mission
2. la description du référentiel utilisé
3. l'identification des documents rassemblés
4. les informations recueillies
5. la description de la nature des travaux effectués
6. les conclusions
7. la formulation des recommandations
8. les observations de l'audité (prescripteur, décideur)
9. les annexes (données, informations, analyses, tests).

**OUTILS-TYPE DE L'AUDITEUR**

1. Questionnaires de contrôle internes.
2. Analyse des systèmes d'organisation (diagramme de circulation, arbre de causes, tableau de répartition...).
3. Tests et sondages pour mettre en avant les dysfonctionnements :

- test de conformité (validation de l'existence d'une procédure),

- test de permanence (contrôle de l'application constante des procédures),

- test de cohérence (recherche des anomalies entre les informations collectées),

- test de validation (adéquation entre information recueillie et réalité du fait).

1. Banque de données internes à l'entreprise et à la profession.
2. Indicateurs pour mettre en évidence les anomalies.
3. Feuilles de travail qui reflètent les séquences de travail de l'auditeur.
4. Autres outils en fonction du domaine audité (comptable, informatique ...)

**La démarche du consultant**

**en conseil et formation intra**

**CONSTATS D'INSUFFISANCE**

**SUR LA FORMATION**

1. La hiérarchie de l'entreprise ne croît pas en la formation sans être contre.
2. Il n'y a pas de plan de formation préalable ou la formation est faite au coup par coup jusqu'à épuisement du budget.
3. Les cadres de l'entreprise considèrent la formation comme une perte de temps.
4. La direction pense que la formation coûte cher.
5. Les sources d'information sur la formation sont les catalogues de stages.
6. Les stagiaires formés antérieurement sont consultés pour mettre sur pied une action de formation.
7. Il n'y a pas d'évaluation de la formation ou elle ne s'effectue que sur la base de la satisfaction des stagiaires.
8. La commission formation freine l'efficacité de la formation.
9. Toute demande de formation est satisfaite si elle est imputable sur le budget ou s'il reste des crédits.
10. Une bonne partie de la formation est traitée par l'encadrement, en interne.
11. L'information sur le congé individuel de formation n'est pas systématique mais à la demande.
12. La majorité des actions de formation est externe et individuelle.
13. Les demandes de formation sont traitées afin d'améliorer le climat et les relations de travail dans l'entreprise.

**CONSTATS DE PERFORMANCE**

**SUR LA FORMATION**

1. Il existe un plan de formation et la direction de l'entreprise considère la formation comme un investissement.
2. Le plan de formation est fait en fonction d'objectifs de développement.
3. Le plan de formation est le résultat d'une analyse et d'un traitement des besoins du personnel.
4. Les actions de formation ont des objectifs opérationnels précis et elles répondent aux demandes liées à l'accroissement de la compétence.
5. Elle favorise le reclassement promotionnel sur le marché du travail.
6. Il existe un système d'évaluation de la formation sur la base de ratios et le fichier des stages et des organismes est tenu à jour.
7. Le responsable de formation participe à des réunions de la profession.
8. La hiérarchie consulte le responsable de formation.
9. La réunion de la commission formation est capitale pour le plan de formation.
10. La formation est mise en oeuvre avec le concours d'organismes extérieurs.
11. Les tarifs des organismes extérieurs sont un critère de gestion du plan de formation.
12. Il existe une procédure de sélection des organismes de formation.

**PHASES D'ÉLABORATION DE LA FORMATION**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PROCESSUS MARKETING** | **PROCESSUS**  **D'INTERVENTION**  **DU CONSULTANT** | **MODALITÉS PRATIQUES** |
| **ANALYSE** | Prise de contact  Écoute du contexte  Découverte des besoins | En entretien  Questionnement  Prise de notes |
| **SYNTHÈSE** | Reformulation des objectifs  Récapitulation des points essentiels  Détermination d'un calendrier d'actions | En entretien  Validation des attentes du client |
| **DÉCISION** | Rédaction d'un projet de formation intra | Au bureau  Contacts téléphoniques |
| **ACTION** | Présentation du projet au client  Rédaction du contenu pédagogique  Animation du stage | En entretien, validation point par point du projet (remise de 2 exemplaires au client)  Structuration de l'animation  Méthodes pédagogiques |
| **CONTROLE** | Comparaison des objectifs du projet avec les résultats  Évaluation des écarts | À chaud par l'animateur et le responsable de formation en fin de stage  À froid, par la hiérarchie,  au retour dans l'entreprise |

**CONTENU DU PROJET DE FORMATION**

Il est articulé en chapitres et sous chapitres (\*) :

|  |  |
| --- | --- |
| **CHAPITRES** | **SOUS CHAPITRES** |
| **Le contexte** | Situation de l'entreprise  Situation du service |
| **Les objectifs** | Objectifs commerciaux  Objectifs de la formation |
| **La formation avec un TITRE** | Populations à former  Calendrier de l'intervention  Contenu pédagogique |
| **La pédagogie** | Méthode(s) pédagogique(s)  Objectifs pédagogiques |
| **Les conditions** | Coût de la formation  Frais divers  Cadre professionnel |

(\*) Cependant chaque proposition peut varier selon la nature de la demande.

(Voir les deux exemples de projet en annexe).

**PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION**

**La cohérence du projet :**

Répond-t-il au contexte, aux objectifs de l'entreprise ou du service, aux attentes du responsable, aux objectifs de la formation ?

**La démarche intellectuelle :**

1 - Le projet est-il conçu comme une résolution de problème menée par écrit ?

2 - Sans entrer dans le détail du projet, peut-on répondre aux deux questions suivantes :   
 voici les problèmes et voici les solutions.

3 - Le projet est-il un grand tas d'idées, ou donne-t-il à voir ? à entendre ? à sentir ?

**Le style :**

1 - Y a-t-il assez de verbes d'action par rapport aux noms ?

2 - Y a-t-il une dominante des mots concrets sur les mots abstraits ?

À noter que sont notamment comptés comme mots abstraits tous les mots comportant les suffixes : «ion», «-ment» ou «-ité»

**La présentation :**

1 - La typographie est-elle claire et variée ? (gras, italique, souligné, etc.)

2 - La mise en page est-elle claire et agréable ?

3 - La frappe et le tirage sont-ils de qualité ?

4 - Existe-t-il des encadrés ?

5 - Existe-t-il un sommaire ou table des matières ?

6 - Le texte est-il d'un seul bloc ? Va-t-il à l'inverse à la ligne à chaque phrase ?

7 - Ou est-il découpé en paragraphes de longueur moyenne ?

**Les titres :**

1 - Le titre général est-il précis et accrocheur ?

2 - Existe-t-il au moins un sous-titre par page ?

3 - Existe-t-il une hiérarchie entre les sous-titres ?

**Le vocabulaire :**

1 - Le vocabulaire utilisé est-il facilement compréhensible par le client ?

2 - N'y a-t-il pas des sigles non expliqués ?

3 - N'y a-t-il pas du jargon technique non expliqué ?

4 - N'y a-t-il pas du «franglais» ?

5 - N'y a-t-il pas trop de mots vagues et ronflants, à la mode ?

**Les phrases :**

1 - Sont-elles de longueurs variées, mais courtes en moyenne ?

2 - Sont-elles de structures variées avec des formes grammaticales variées ?

3 - Sont-elles adaptées au client visé ? À savoir, en moyenne :

- 12 mots pour les lecteurs de niveau primaire.

- 17 mots pour les lecteurs de niveau secondaire.

- 24 mots pour les lecteurs de niveau supérieur.

**CONTENU DE LA FORMATION**

**Place du contenu de la formation**

**Le point de départ**

Prérequis qui sont les connaissances et les aptitudes que

le stagiaire doit posséder pour pouvoir tirer profit du stage.

et

**Le point d'arrivée**

Objectifs pédagogiques terminaux qui décrivent un comportement observable.

L'élaboration pédagogique du contenu de la formation est normalement laissée à la compétence du formateur.

1. Mais elle doit être l'occasion d'échanges fructueux avec le demandeur de la formation.
2. L'action de formation se définit par rapport au résultat attendu.
3. Le contenu de la formation se définit par rapport à la réalisation des objectifs terminaux.
4. Il peut être modulé en fonction des participants et des objectifs.
5. Achever un programme n'est donc pas obligatoire si les objectifs sont atteints.

**Clarté du contenu**

1. But à atteindre, explicitement définit par les objectifs pédagogiques et les procédures d'évaluation.

et

1. Sujets abordés dans le programme et les méthodes pédagogiques.

**Catégorisation des objectifs**

1. Les objectifs pédagogiques intermédiaires qui sont des étapes nécessaires pour atteindre l'objectif terminal.

et

1. Les objectifs pédagogiques terminaux qui débouchent sur l'obtention d'un :
2. nouveau savoir,
3. nouveau savoir-être ou/et d'un
4. nouveau savoir-faire

en vue d'accroître les performances individuelles ou

collectives.

1. Il peut s'agir aussi d'un accroissement de ce que le stagiaire possède déjà.

**Évaluation**

Elle doit mesurer l'écart entre les objectifs et les résultats.

À la fin du stage, le formateur est tenu de diriger la discussion vers cette comparaison.**DÉMARCHE D'ENQUÊTE AUPRÈS DU PROSPECT**

**Entretien**

Tout entretien pour comprendre les attentes et les besoins du prospect nécessite une phase d'enquête préalable et indispensable à toute proposition.

L'enquête exige que soient bien définis les objectifs de l'entretien.

Il est préférable de démarrer un entretien sur :

1. l'expérience de l'entreprise,
2. le vécu des individus concernés par la demande de formation,
3. la représentation du problème par le demandeur.

Le consultant doit faire l'effort d'ouvrir le dialogue afin de clarifier et de simplifier.

**Types de questions**

1. Les questions ouvertes apportent des explications.
2. Les questions fermées permettent de vérifier en obtenant des oui ou des non.
3. Les questions alternatives orientent vers un choix restreint.
4. Les questions à choix multiples (type sondage) fixent la réflexion de l'interlocuteur à partir d'éléments déterminés à l'avance.
5. Les questions projectives incitent à quitter la réalité immédiate pour se placer dans la perspective des objectifs atteints.

**Attributs d'une question :**

1. Elle traite une seule chose à la fois.
2. Elle est d'un style direct sans formulation négative.
3. Elle peut être neutre (recevoir l'information telle qu'elle).
4. Elle peut être orientée (pour se faire préciser un point donné).
5. Elle est généralement courte pour favoriser la mémorisation.
6. Elle est centrée sur une réalité concrète et observable.
7. Elle peut entraîner une charge émotionnelle ou bien l'éviter.
8. Elle révèle la connaissance ou la compétence du consultant.
9. Elle permet de mener l'entretien.
10. Elle forme un trio inséparable avec la reformulation et le silence.
11. Elle est encadrée par l'observation et la prise de notes.

**Niveaux d'information générés par les questions :**

1. **Les faits :** j'ai vu, j'ai entendu, j'ai perçu, j'ai senti, j'ai observé.
2. **Les émotions et le vécu :** j'ai ressenti, j'ai le sentiment.
3. **Les opinions :** je pense, je sais, je crois, j'ai l'impression.

**Outil magique du questionneur** :

**C. Q. Q. C. O. Q. P**

**COMMENT - QUI - QUOI - COMBIEN - OU - QUAND - POURQUOI ?**

**Le schéma général**

**d'intervention du consultant**



**Ne jamais oublier que**

*«Nous payons fort cher des consultants pour qu'ils se penchent à notre place sur des problèmes que nous possédons souvent mieux qu'eux, mais auxquels nous avons renoncé à réfléchir longuement.»*

**L'art du temps**

Jean-Louis Servan Shreiber

Marabout

**La bibliographie**

**BIBLIOGRAPHIE**

**Déroulement d'une action de formation**

François Galligani

Éditions d'organisation

**Du plan de formation au plan de développement de l'entreprise**

Annick Saint-Sauveur

Jean-Pascal Lapra

Garnier entreprise

**Faire face à un audit**

Christian Maréchal

Éditeur Nathan

**Guide du management**

Philippe Mahrer

Seuil

**La fonction formation**

Annick Saint-Sauveur

Jean-Pascal Lapra

Garnier entreprise

**L'audit de la formation professionnelle**

Guy Leboterf

Paul Dupouey

François Viallet

Éditions d'organisation

**L'entretien**

André Guittet

Armand Colin-collection

**Préparation et suivi d'une action de formation**

François Galligani

Éditions d'organisation