



ATELIER :
DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION COMME GARANT DE
LA QUALITÉ DES FORMATIONS

Présenté par:
Mohamed Sofiane HADJ SADOK
Conakry, le 26 juillet 2016

CREDAF-DNI-IEDF-ENF

**ATELIER B :
DISPOSITIF DE SUIVI-
ÉVALUATION COMME GARANT
DE LA QUALITÉ DES
FORMATIONS**

**Présenté par :
Mohamed Sofiane HADJ SADOK
Conakry, le 26 juillet 2016**

FIL CONDUCTEUR DES TRAVAUX DE L'ATELIER B

Dispositif de suivi-évaluation comme garant de la qualité des formations

- 1) Objectifs du dispositif de suivi-évaluation ;
- 2) Elaboration du dispositif de suivi-évaluation : outils et démarches ;
- 3) Mise en œuvre du dispositif : Préalables, conditions de réussite, outils et démarches ... ;
- 4) Acteurs du suivi-évaluation.
- 5) Evaluation du dispositif : Acteurs, outils et démarches.





DÉFINITION DU CONCEPT « SUIVI-ÉVALUATION »

DÉFINITION DU CONCEPT SUIVI-ÉVALUATION

« Ensemble des démarches entreprises à l'issue de la formation dans le but d'améliorer son efficacité ».

Le suivi regroupe à la fois

- Des outils pour continuer à apprendre après une session de formation ;
- Des techniques pour faciliter l'application des acquis ;
- Des moyens pour généraliser les savoirs au sein d'une équipe ou une organisation.



A decorative vertical bar on the left side of the slide, featuring a gradient from light to dark brown and several thin vertical lines. To its right are five orange circles of varying sizes, arranged in a cluster.

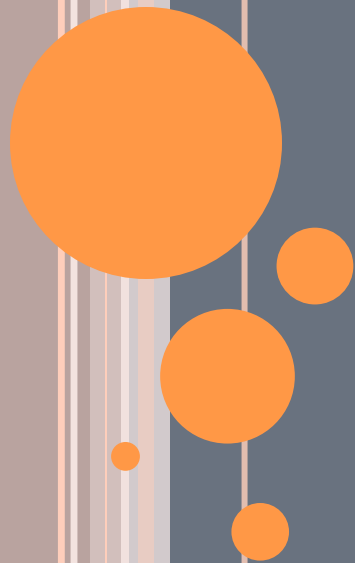
OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

- 1) Capitalisation des acquis de la formation pour faire face à la réduction des durées des sessions ;
- 2) Application et mise en œuvre sur le terrain des connaissances acquises pour favoriser le retour sur investissement ;
- 3) Généralisation des connaissances acquises auprès des équipes pour améliorer l'apprentissage collectif au sein de l'organisation.



**PRINCIPES POUR
RÉUSSIR LE
DISPOSITIF
SUIVI-
ÉVALUATION**



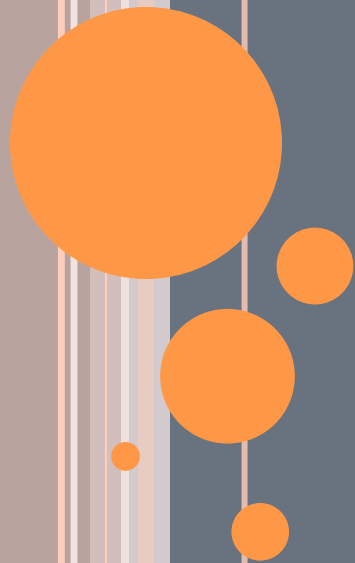
TROIS (03) PRINCIPES CLÉS POUR RÉUSSIR CE DISPOSITIF

Trois mots clés : *impliquer, adapter, prévoir.*

- Impliquer les acteurs du système de formation ;
- Adapter le dispositif en fonction des caractéristiques de la formation ;
- Concevoir le suivi de la formation dès la conception de la formation.




IMPLIQUER LES ACTEURS DU SYSTÈME DE FORMATION



ACTEURS DU SYSTÈME DE FORMATION

- 1) Apprenant (stagiaire) ;
- 2) Responsable hiérarchique ;
- 3) Responsable formation ;
- 4) Formateur.

Pour chaque acteur, le terme implication recouvre des notions différentes, selon le rôle qu'il lui sera attribué.



ACTEURS DU SYSTÈME DE FORMATION

Apprenant (stagiaire) : acteur du suivi

Identifier son niveau d'implication : attitude à l'égard de la formation VS autonomie dans le travail.

Autonomie travail	Attitude à l'égard de la formation	
	Positive	Négative
Élevé	Implication forte	Implication moyenne
Faible	Implication moyenne	Implication faible



ACTEURS DU SYSTÈME DE FORMATION

Apprenant (stagiaire) : acteur du suivi

Adapter le type de suivi en fonction du niveau d'implication.

Type d'implication	Objectifs de suivi	Exemples de dispositifs de suivi-évaluation
Forte	C – A - G	Tous dispositifs
Moyenne (autonomie +, attitude -)	A	Accompagnement par le RH ou par le formateur
Moyenne (autonomie +, attitude -)	C - G	Dispositifs légers de C et G QSC ou démultiplication partielle.
Faible	Aucun (possibilité d'abandonner le projet de formation)	Aucun

ACTEURS DU SYSTÈME DE FORMATION

Responsable hiérarchique : accompagnateur du suivi.

Les Responsables Hiérarchiques Opérationnels doivent jouer un rôle RH, mais en :

- Limitant leur domaine d'intervention ;
- Les former au dispositif de suivi-évaluation.



ACTEURS DU SYSTÈME DE FORMATION

Responsable formation : pilote et évaluateur du dispositif.

- Pilote du dispositif grâce à une vision global du projet de formation et sa place dans le projet de développement des apprenants (stagiaires) ;
- Évaluateur du dispositif suivi-évaluation pour garantir la qualité des actions de formation qu'il a prévu.



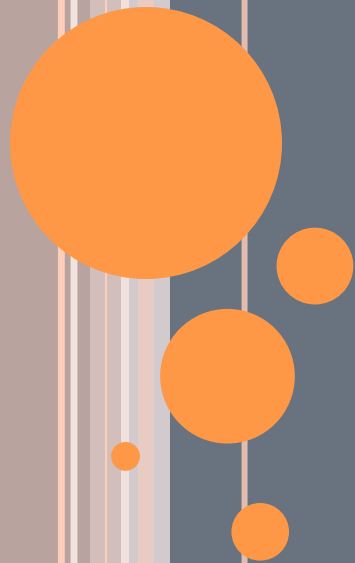
ACTEURS DU SYSTÈME DE FORMATION

Formateur : concepteur du suivi.

- Nouvelle mission: son rôle ne doit plus se limiter à la transmission des savoirs en salle de cours : de l'analyse des besoins à la garantie de l'atteinte des objectifs du suivi ;
- Concepteur des démarches et outils et accompagnateur ;
- Coopérer avec les responsables hiérarchiques ;



ADAPTER LE SUIVI
EN FONCTION DES
CARACTÉRISTIQUES
DE LA FORMATION



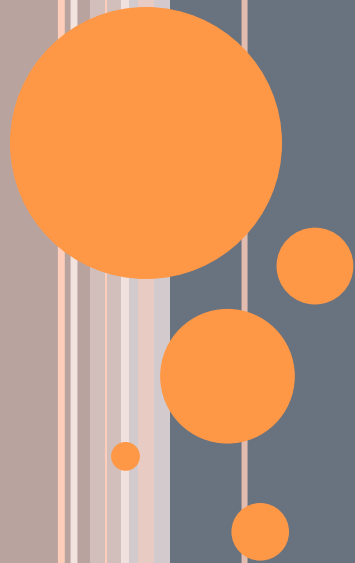
ADAPTER LE SUIVI EN FONCTION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION

- En fonction de la durée ;
- En fonction du domaine ;
- En fonction de la composition du groupe ;
- En fonction de la finalité.

Objectifs	Durée	Domaines	Finalités
Capitalisation	Courte	<ul style="list-style-type: none">▪Langue▪Bureautique▪métier	<ul style="list-style-type: none">▪Maintien ou développement des connaissances générales
Application	Moyenne ou longue	<ul style="list-style-type: none">▪Management▪Développement▪Métier	<ul style="list-style-type: none">▪Amélioration des performances▪Accompagnement des changements de métiers
Généralisation	Moyenne ou longue	<ul style="list-style-type: none">▪Métier▪Qualité	<ul style="list-style-type: none">▪Accompagnement des changements de métiers▪Renforcement de capacités



**CONCEVOIR LE
SUIVI-ÉVALUATION
DÈS LA
CONCEPTION DE LA
FORMATION**



CONCEVOIR LE SUIVI-ÉVALUATION DÈS LA CONCEPTION DE LA FORMATION

- Une formation sans dispositif de suivi-évaluation adapté est vouée à l'échec ;
- La mise en œuvre du dispositif se fait au cours et à l'issue de la formation ;
- Les différents acteurs du système de formation doivent connaître la démarche de suivi le plutôt possible pour qu'ils puissent s'y impliquer totalement.



A decorative vertical bar on the left side of the slide, featuring a gradient from light beige to dark grey, with several thin vertical lines and a cluster of orange circles of varying sizes.

MISE EN ŒUVRE DU SUIVI DE FORMATION

MISE EN ŒUVRE DU SUIVI DE FORMATION

Cinq (05) étapes pour la mise en œuvre de la démarche de suivi :

- 1) Réaliser le diagnostic de la situation ;
- 2) Définir les objectifs et choisir les dispositifs de suivi de formation ;
- 3) Établir un plan d'action avec les acteurs ;
- 4) Réaliser le suivi de formation ;
- 5) Évaluer les résultats du suivi.



MISE EN ŒUVRE DU SUIVI DE FORMATION

Réaliser le diagnostic de la situation :

- Evaluer l'implication des acteurs du système de formation ;
- Caractériser le type de formation (durée, domaine, composition du groupe, finalité) ;
- Identifier les facteurs de risques et de succès.



MISE EN ŒUVRE DU SUIVI DE FORMATION

Définir les objectifs et choisir les dispositifs de suivi de formation :

- Démarrer de l'analyse « risques/succès » ;
- Élaborer un tableau récapitulatif des différents outils et dispositifs de suivi-évaluation et choisir ceux qui conviennent le mieux à la formation envisagée.

Cette étape peut être réalisée en présence des acteurs du système pour favoriser leur implication.



MISE EN ŒUVRE DU SUIVI DE FORMATION

Établir un plan d'action avec les acteurs :

- La présence des acteurs est indispensable ;
- Cette étape débouche sur un document de synthèse (plan de suivi)

Objectifs du suivi	Actions de l'apprenant	Actions du formateur	Actions du Responsable formation	Actions du RH
Capitalisation				
Application				
Généralisation				



MISE EN ŒUVRE DU SUIVI DE FORMATION

Réaliser le suivi de formation :

- La réalisation du suivi ne demande pas beaucoup de travail à son concepteur, cependant ce dernier reste la garant de son bon déroulement.
- Il peut être amené à modifier certains éléments du plan de suivi.



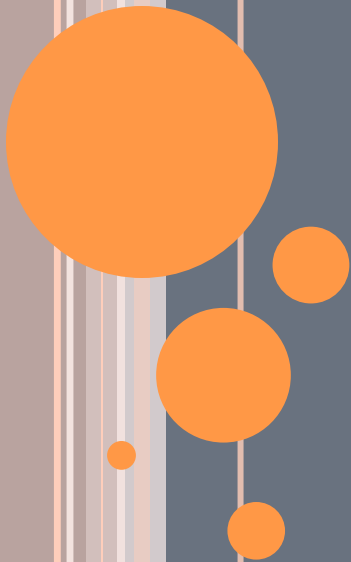
MISE EN ŒUVRE DU SUIVI DE FORMATION

Évaluer les résultats du suivi :

- L'évaluation du suivi doit être la plus simple possible ;
- Il faut, néanmoins, communiquer sur les éléments quantitatifs du suivi quelques mois après sa mise en œuvre.



CAPITALISATION DES ACQUIS



CAPITALISATION DES ACQUIS

La durée des sessions de formation étant de moins en moins longue et le programme trop chargé, il faut que les participants utilisent le temps « après formation » pour continuer à apprendre.

A travers cette idée, se dégage le premier objectif du suivi de cette formation qui est **la capitalisation des acquis** : mémorisation et développement des acquis de la formation, ce qui permet de faire fructifier les acquis bien après la fin de la session de formation.

Avec le suivi de formation, la session de formation n'est pas une fin en soi, mais plutôt le commencement d'un long processus d'apprentissage.

Pour cela, il existe trois (03) stratégies qui permettent d'exploiter au mieux les acquis de la formation et de les capitaliser efficacement : structurer, entretenir et enrichir les acquis de la formation.

1- STRUCTURATION DES ACQUIS

La structuration des acquis consiste à réaliser un travail important d'organisation et de classement dans la mémoire afin de mieux retenir ce qui a été appris.

Chez l'être humain, il existe deux types de mémoire, d'une part, une mémoire dite « à court terme », dans laquelle l'information est stockée de manière transitoire, et une mémoire dite « à long terme », qui sert à conserver l'information de façon durable.

Lors d'une action de formation, les informations que l'apprenant reçoit sont d'abord enregistrées dans sa mémoire à court terme. S'il ne traite pas l'information, s'il reste passif, l'apprenant ne retiendra quasiment rien quelques temps après la formation. Les informations enregistrées s'effaceront progressivement.

Par contre, s'il range, classe et organise ce qu'il vient d'apprendre dès la fin de la session de formation, l'apprenant aura de grandes chances de conserver en mémoire ce qu'il vient d'apprendre.

2- ENTRETIEN DES ACQUIS

La seconde stratégie à mettre en œuvre pour utiliser pleinement la formation est de veiller à entretenir régulièrement les acquis de la formation.

Il est plus efficace de se remémorer de temps en temps ses connaissances plutôt que de réapprendre complètement plusieurs mois plus tard ce que l'on avait appris. (La loi de l'économie de l'apprentissage).



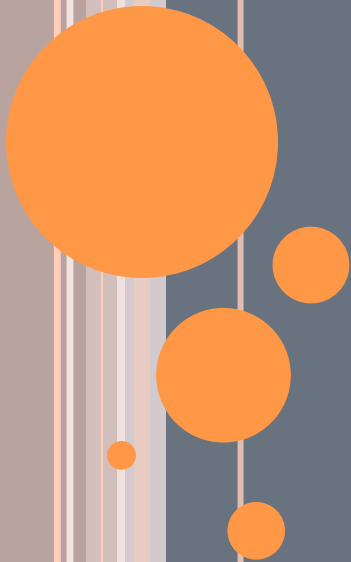
3- ENRICHISSEMENT DES ACQUIS

La troisième stratégie pour exploiter au mieux la formation, est de profiter des connaissances acquises pour en apprendre de nouvelles. La session de formation n'est plus le seul moment d'apprentissage, mais le commencement d'un processus continu d'apprentissage.

Après avoir structuré et entretenu les connaissances acquises, il est possible d'aller plus loin en les enrichissant de nouvelles connaissances. Cette stratégie repose sur une loi psychologique selon laquelle, il est plus facile d'acquérir de nouvelles connaissances dans un domaine que l'on connaît déjà bien, que dans un domaine que l'on aborde pour la première fois.



APPLICATION DES ACQUIS



APPLICATION DES ACQUIS

L'application des acquis est le fait de transformer des connaissances théoriques ou pratiques en compétences maîtrisées : savoir, savoir-faire et savoir être mobilisables dans la situation professionnelle « transfert pédagogique ».

L'application des connaissances acquises lors de cette formation, est un élément déterminant dans la réussite du transfert pédagogique.

Sa mise en œuvre étant difficile, trois conditions doivent être requises si l'on veut que les acquis soient réellement appliqués et ainsi se transformer à moyen terme en compétences maîtrisées. Ces trois conditions sont :

- la définition d'objectifs d'application motivants ;
- mettre à sa disposition un accompagnateur « coach », qui l'écoute, l'oriente, reconnaît et encourage ses efforts ;
- inscrire cette démarche dans un processus d'amélioration permanent, visant à développer les compétences.



1- DÉFINITION D'OBJECTIFS D'APPLICATION MOTIVANTS

La première condition pour réussir l'application des acquis de formation est de définir des objectifs d'application motivants.

L'objectif d'application consiste en une action concrète à réaliser par le participant, permettant de mettre en œuvre les acquis de la formation dans le but de développer des compétences clés.

Il est donc un objectif intermédiaire entre l'objectif pédagogique et l'objectif de développement des compétences, il permet au participant de mettre à l'épreuve ce qu'il vient d'apprendre et de le conforter à sa réalité professionnelle.

Pour que cet objectif soit motivant, il doit :

- exprimer une action concrète, observable et délimitée dans le temps ;
- voulu par le participant ;
- sous sa responsabilité ;
- directement lié à son activité.



2- METTRE À DISPOSITION UN ACCOMPAGNATEUR

La seconde condition pour réussir l'application des acquis de formation est de mettre à disposition du participant un accompagnateur : « tuteur », « coach », qui va l'accompagner tout au long du processus de mise en œuvre.

L'accompagnement peut être fait par le supérieur hiérarchique, le formateur, un expert de l'institution ou un membre influent de l'institution (un parrain).

Mais quelque soit son statut, pour aider efficacement le participant dans l'application, l'accompagnateur doit :

- être à l'écoute du participant ;
- l'orienter ;
- reconnaître ses efforts ;
- l'encourager en cas de doute et de démotivation.



3- S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

La troisième et dernière condition pour réussir la mise en œuvre des acquis est de considérer que les objectifs fixés ne sont qu'une étape dans un processus permettant l'amélioration permanente des compétences.

La finalité de cette application ne se limite pas seulement à l'application de ce qui vient d'être appris, mais au développement des compétences.

Tant que les compétences ne seront pas parfaitement maîtrisées, le participant doit réaliser d'autres objectifs d'application.



3- S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Le participant, à la suite de la formation, doit suivre un cheminement du type PDCA. Cette démarche doit se dérouler en quatre (04) étapes à savoir :

- Plan (planifier l'application des acquis) :

La planification de l'application consiste à imaginer quels sont les objectifs d'application que le participant pourra réaliser à l'issue de la formation.

- Do (réaliser les objectifs d'application) :

Le participant devra réaliser les objectifs d'application , il aura une échéance de travail et il est aidé par un coach, il pourra même y avoir certaines adaptations ou réorientations des objectifs au cours de la réalisation.



3- S'INSCRIRE DANS UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

- Check (contrôler les résultats de l'application) :

Il s'agit de l'évaluation des résultats atteints, cela peut se faire au cours de la réalisation.

Dans tous les cas, cette étape doit permettre au participant de progresser et de renforcer sa motivation.

L'évaluation peut se faire soit par le coach ou par le participant lui-même (auto évaluation).

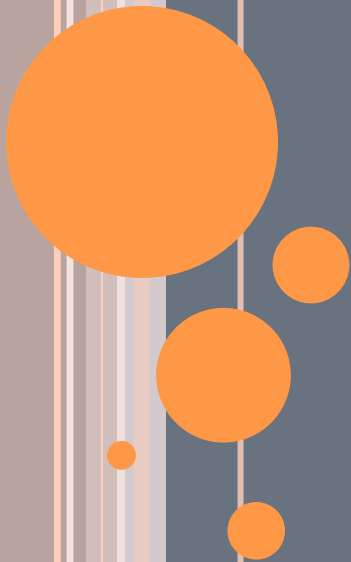
-Adapt (améliorer en permanence les compétences) :

Le participant doit toujours avoir à l'idée que la finalité de l'application des acquis est le développement de ses compétences.

Une fois l'objectif d'application atteint, il doit se fixer d'autres objectifs plus ambitieux, et repasser par les mêmes étapes.

Appelé également « roue de DEMING » d'Edward DEMING

GÉNÉRALISATION (TRANSMISSION) DES ACQUIS



GÉNÉRALISATION (TRANSMISSION) DES ACQUIS

« Un inspecteur des impôts bien formé, c'est bien ; mais une équipe (brigade bien formée, c'est mieux. »

Ce principe envisage le suivi de la formation sous un autre angle, le but du suivi de formation n'est plus seulement le développement des compétences individuelles des participants, mais il s'agit plutôt, à partir d'un groupe d'inspecteurs formés lors d'une formation, de permettre à l'institution toute entière de développer ses compétences collectives.




1- DÉMULTIPLIER LA FORMATION :

La première démarche choisie est la démultiplication partielle de la formation. C'est le fait de favoriser au sein de l'institution la diffusion des acquis lors de la formation.

Pour ce faire, le participant devient à son tour formateur. Il va jouer le rôle de relais dans la transmission des savoirs.

Le choix des acteurs a été porté sur la démultiplication partielle des connaissances, plutôt que sur la démultiplication intégrale ou totale, pour plusieurs raisons, notamment :

- les participants n'ont pas la qualité de formateur, pour qu'ils puissent transmettre l'intégralité de la formation à leurs collègues (compétences pédagogiques limitées).
 - leur charge de travail, à l'issue de la formation, ne leur permet pas d'avoir beaucoup de temps pour une préparation minutieuse de la formation à transmettre.
- 

1- DÉMULTIPLIER LA FORMATION :

Ce type de démultiplication présente de multiples avantages à l'Inspection Générale des Finances, à savoir :

a- La diffusion de savoirs stratégiques au sein de l'institution :

Même si rien ne remplace la participation à la formation, grâce à une présentation par le participant des objectifs et des principaux thèmes traités par la formation, dans une séquence relativement courte. Ses collègues (qui n'ont pas pu participer à cette formation) peuvent acquérir des connaissances stratégiques pour un minimum d'investissement de l'institution. Le participant transmet l'essentiel de sa formation et l'adapte au contexte de travail de son administration.

b- Une meilleure information sur la formation :

En présentant l'architecture générale de la formation qu'il va transmettre, l'inspecteur va donner des informations pertinentes sur le thème traité, ainsi que sur la pertinence du contenu du programme.

Il permet, à moyen terme, l'amélioration des choix des programmes et par conséquent l'efficacité globale de la formation.

c- Un renforcement des connaissances acquises pour le participant :

La démultiplication partielle permet à l'inspecteur de rassembler toutes les connaissances acquises lors de la session de formation et de les structurer, ce qui va favoriser le processus de capitalisation et de mémorisation, et de ce fait, en renforcement des connaissances acquises.

La démultiplication partielle implique de la part de l'inspecteur, de son supérieur hiérarchique et du responsable formation un certain engagement (programmation, préparation et animation des séquences) et un certain formalisme dans la mise en œuvre (organisation des réunions de démultiplication).



2- FORMALISER LES ACQUIS

La deuxième démarche choisie pour la transmission des acquis est la formalisation des savoirs, elle consiste à transformer les acquis de la formation par les participants en savoirs formalisés au niveau de toute l'institution. On passe ainsi de compétences individuelles à des compétences organisationnelles.

Ce ne sont plus les participants à cette formation spécialisée qui savent, mais également tous les autres inspecteurs qui n'ont pas participé à cette formation.

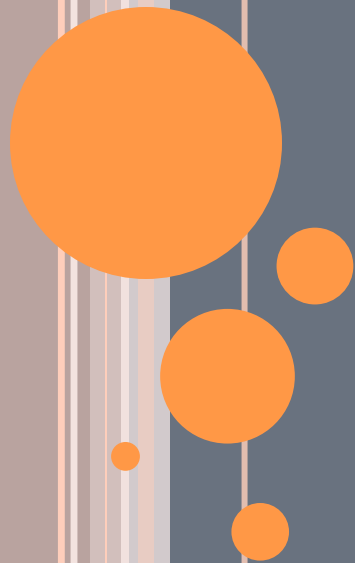
Concrètement, cela signifie que les inspecteurs peuvent acquérir, appliquer et mettre en œuvre les acquis des participants à la formation, sans pour autant avoir participé à cette dernière.

L'intérêt d'une telle démarche est évidente, l'administration a de plus en plus besoins de méthodes lui permettant de maîtriser les compétences organisationnelles, de clarifier les processus de travail et de partager les savoirs faire à travers la formalisation des savoirs.

Cette démarche ne permet pas seulement de résoudre un problème ponctuel, mais de proposer une amélioration durable en transformant les processus de travail.

Aussi, le suivi de la formation à travers cette démarche se fait en groupe, et de ce fait, prolonge l'apprentissage et aboutit à la rédaction de procédures, de logigrammes ou de manuels d'instruction dont l'objectif est l'amélioration ou la modification des méthodes, d'outils ou de processus de travail.

OUTILS ET DÉMARCHES



OUTILS ET DÉMARCHES

1- pour capitaliser les acquis :

- Le questionnaire de structuration des connaissances ;
- Les documents pédagogiques ;
- Les outils d'autoformation.

2- pour appliquer les acquis :

- l'accompagnement par le supérieur hiérarchique ;
- L'accompagnement par un expert « tuteur ».

3- pour transmettre les acquis :

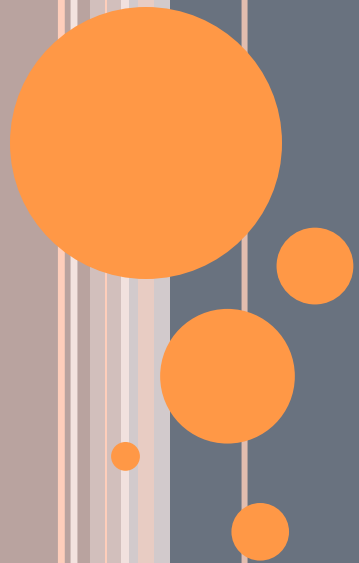
- La démultiplication de la formation (totale ou partielle) ;
- Le groupe de formalisation des acquis.



BIBLIOGRAPHIE

- Marc DENNERY, Organiser le suivi de la formation, Paris, les éditions d'Organisation, 1999 :
-





MERCI