

## Instructions pour l'évaluation

L'évaluation est une étape importante d'une initiative en compétences essentielles. La présente section vous aidera à concevoir et à exécuter une évaluation.

### Pourquoi mener une évaluation?

L'évaluation peut accroître l'efficacité des activités en fournissant des renseignements inestimables à propos de leur incidence. L'évaluation offre de bonnes intuitions aux gestionnaires et aux employés. Elle détermine ce qui suit:

- ce qui s'est produit et pourquoi;
- si les résultats correspondaient à vos attentes;
- si certaines situations imprévues sont survenues;
- quels facteurs ont facilité le bon déroulement de l'activité ou du projet;
- quels facteurs vous devrez modifier pour améliorer la situation;
- si vous devez subventionner et appuyer les activités ultérieures;
- quelles doivent être les prochaines étapes.

L'évaluation fonctionne le mieux si elle s'inscrit dans une initiative dès le départ. Rappelez-vous qu'une évaluation ne devrait pas recueillir que des renseignements favorables. Les aspects qui ont mal fonctionné peuvent fournir des leçons tout aussi utiles.

## Étapes de l'évaluation des compétences essentielles

### ÉTAPE N° 1 : Établir les objectifs du programme

#### Les objectifs du programme

Si vous n'avez toujours pas précisé ou jeté sur papier les objectifs de l'initiative en compétences essentielles, faites-le maintenant. Si vous disposez d'une équipe de projet, invitez-la à collaborer avec les membres pour peaufiner les objectifs. Élaborer les objectifs et activités ensemble fait en sorte que tous saisissent et acceptent les résultats éventuels de l'initiative en compétences essentielles.

Par exemple, les objectifs du programme pourraient comprendre ce qui suit :

- instaurer un climat de travail qui encourage l'apprentissage pour tous;
- encourager et appuyer les chauffeurs et les autres employés à améliorer leurs compétences essentielles;
- encourager l'organisation à élaborer une politique prônant l'utilisation d'un langage clair pour toutes les communications;
- gérer les activités de manière rentable afin qu'elles puissent être maintenues;
- améliorer le rendement des emplois et de l'entreprise.

Écrivez les objectifs de votre programme ici :

---

---

---

---

---

Ensuite, énumérez les activités ou les composantes de l'initiative en compétences essentielles. Par exemple, les activités pourraient comprendre ce qui suit :

- intégrer les plans d'apprentissage aux examens du rendement;
- encourager les employés à participer au perfectionnement des compétences;
- intégrer le perfectionnement en compétences essentielles à la formation existante et aux autres possibilités d'apprentissage;
- créer des aides à l'emploi;
- revoir et améliorer les documents;
- offrir de la formation aux compétences essentielles;
- offrir des ateliers de mentorat à l'intention des superviseurs et des répartiteurs.

Énumérez les activités :

---

---

---

---

---

---

## ÉTAPE N° 2 : Établir les attentes et les objectifs de l'évaluation

Une façon de créer les objectifs de l'évaluation des compétences essentielles consiste à vous demander, à vous et aux autres, quelles sont vos / leurs attentes pour l'évaluation des compétences essentielles.

Rédigez un énoncé à propos de ce que vous prévoyez réaliser grâce à l'évaluation des compétences essentielles. S'il y a lieu, demandez aux membres de votre équipe de projet de faire de même. Réaffirmez les attentes en tant qu'objectifs de l'évaluation.

J'espère que l'évaluation des compétences essentielles atteindra les objectifs suivants :

---

---

---

---

---

---

## Les objectifs de l'évaluation du programme :

---

---

---

---

### ÉTAPE N° 3 : Planifier les détails de l'évaluation

Une fois les objectifs du programme, les activités et les objectifs de l'évaluation choisis, réfléchissez à ce qui suit, parlez-en et prenez des décisions en conséquence :

- quel genre de renseignements est nécessaire;
- pourquoi ces renseignements sont-ils nécessaires;
- comment pourriez-vous recueillir les renseignements;
- quels résultats espérez-vous révéler grâce à cette évaluation.

Les renseignements recueillis dans le cadre de l'évaluation devraient tenir compte des objectifs établis pour le programme.

#### a) Le destinataire et le motif de la recherche des renseignements

Divers intéressés pourraient souhaiter connaître comment se déroulent les activités en compétences essentielles. Les intéressés souhaitent connaître ces renseignements pour une partie ou l'ensemble des motifs suivants :

- pour décider si l'activité et / ou le programme devrait continuer d'être subventionné / appuyé;
- pour décider comment intégrer le programme et ses objectifs aux autres initiatives organisationnelles (politiques, programmes de RH, etc.);
- pour décider des améliorations ou rajustements à apporter.

Votre évaluation doit répondre aux questions suivantes pour évaluer l'efficacité de l'activité et / ou du programme :

- Les chauffeurs et les autres employés apprécient-ils l'activité? (réaction)
- Les chauffeurs et les autres employés apprennent-ils de nouvelles connaissances / compétences? (apprentissage)
- Les chauffeurs et les autres employés utilisent-ils les nouvelles connaissances ou apportent-ils des améliorations au rendement? (transfert)
- L'activité et / ou le programme produit-il les résultats escomptés? (incidence)

**Exemple : qui souhaite quels renseignements et à quelle fin.**

<b>QUI</b>	<b>QUOI</b>	<b>POURQUOI</b>
Haute direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les employés perçoivent-ils l'initiative?</li> <li>• L'initiative constitue-t-elle un investissement utile?</li> <li>• En quoi les employés en bénéficient-ils?</li> <li>• En quoi l'entreprise en bénéficie-t-elle?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour déterminer le financement</li> <li>• Pour déterminer les politiques</li> </ul>
Groupe des superviseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel objectif l'initiative vise-t-elle?</li> <li>• En quoi consiste l'offre?</li> <li>• En quoi les employés en bénéficient-ils?</li> <li>• En quoi l'entreprise en bénéficie-t-elle?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour savoir en quoi l'initiative pourrait aider les employés (résolution des problèmes ou des questions de rendement)</li> </ul>
Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les avantages pour les employés?</li> <li>• Cela m'intéresse-t-il? En bénéficierai-je?</li> <li>• Mes opinions sont-elles les bienvenues?</li> <li>• Devrais-je y participer?</li> <li>• Quelle est la prochaine étape?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour déterminer s'ils doivent participer</li> <li>• Pour déterminer la nature de leurs besoins</li> <li>• Pour élaborer un plan d'apprentissage permanent</li> </ul>
Service des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En quoi cela cadre-t-il avec la vision des RH et la vision d'ensemble de l'organisation?</li> <li>• En quoi les employés en bénéficient-ils? / En quoi l'entreprise en bénéficie-t-elle?</li> <li>• Nos objectifs sont-ils atteints?</li> <li>• Quels facteurs minent ou appuient l'initiative et quelles mesures seraient utiles?</li> <li>• Que demandent les employés?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour déterminer s'il doit aller de l'avant</li> <li>• Pour déterminer les services sur lesquels il doit mettre l'accent</li> <li>• Pour déterminer les aspects à améliorer</li> </ul>
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En quoi l'initiative bénéficie-t-elle les membres?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour déterminer si les syndicats doivent appuyer l'initiative</li> <li>• Pour déterminer si les membres doivent participer</li> <li>• Pour déterminer si les besoins des membres sont satisfaits</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour élaborer le plan d'apprentissage permanent à l'intention des membres</li> </ul>
Conseillers / instructeurs en CE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins de l'entreprise et des employés sont-ils satisfaits?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour déterminer les modifications à apporter aux activités</li> </ul>

Voici quelques questions pour la cueillette de renseignements. Vous pouvez les adapter aux divers intéressés.

#### Par rapport aux progrès

- Qui participe aux activités de perfectionnement des compétences? (profil et nombre)
- De quelles façons et à quelle fréquence ces personnes participeront-elles?
- Quels avantages les activités ont-elles offerts aux employés? ... à l'entreprise?
- Quelles lacunes, le cas échéant, avez-vous notées pour les employés? ... pour l'entreprise?
- Que connaissent les travailleurs de l'entreprise à propos de l'initiative en compétences essentielles?
- Quelle est l'incidence de l'initiative sur la vision d'ensemble de l'organisation?

#### Par rapport aux améliorations

- En quoi l'initiative pourrait-elle mieux répondre aux besoins des employés? .... de l'entreprise?
- Quels sont les points forts et les points faibles des services offerts par les ressources locales? .... des soutiens offerts par l'entreprise? .... des activités en compétences essentielles?
- Quelles améliorations proposez-vous?
- Dans quelle mesure les renseignements à propos de l'initiative en compétences essentielles sont-ils bien diffusés? En quoi pourrait-on améliorer cette diffusion?
- Quels autres aspects proposez-vous qu'on améliore?

#### b) La collecte des renseignements

Maintenant que vous avez décidé de ce que vous deviez connaître, planifiez comment obtenir les renseignements et à qui vous adresser. Les façons les plus courantes de recueillir les renseignements sont les suivantes :

- des entrevues personnalisées avec les employés, les gestionnaires;
- des discussions en groupes de réflexion;
- un examen des questionnaires, notamment les formulaires d'évaluation;
- des observations du lieu de travail / observations du rendement dans l'exécution des tâches d'un poste.

Autres documents à l'appui, notamment :

- les rapports de calcul des coûts et / ou les rapports budgétaires;
- les commentaires ou les anecdotes des employés, des superviseurs et des instructeurs;
- les statistiques sur la participation des employés aux équipes et aux groupes de travail et à toute autre activité de formation et de perfectionnement des compétences;
- les comptes rendus des instructeurs (dans le cas de la formation interne).

### **La définition des indicateurs de résultats**

Précisez non seulement les renseignements que les gens souhaitent et pourquoi, mais les résultats escomptés. Cela vous permettra de comparer les résultats escomptés aux résultats réels. Rappel : les résultats réels peuvent ne pas toujours correspondre à ce que vous attendiez. Soyez ouverts aux possibilités – à la fois bonnes et mauvaises – et attardez-vous aux leçons que vous pouvez en tirer.

Les indicateurs doivent être :

- clairs et conviviaux;
- pertinents et appropriés face aux résultats escomptés;
- rentables;
- mesurés de manière quantitative, si possible (p. ex., les aspects à améliorer, les progrès réalisés dans un délai particulier, etc.);
- qualitatifs, le cas échéant (p. ex., les descriptions des modifications, les témoignages personnels, etc.);
- faciles à saisir.

Les indicateurs que vous définirez doivent vous aider à évaluer les progrès continus de votre initiative ainsi que les résultats. Une rétroaction, une analyse et une évaluation des progrès périodiques vous aideront à déterminer où vous devez apporter des rajustements pour améliorer votre projet.

### **Les indicateurs potentiels**

- Le nombre et les types d'activités entreprises dans un délai particulier (p. ex., le perfectionnement des aides professionnelles, l'examen et l'amélioration des documents du milieu de travail, l'intégration des plans d'apprentissage aux examens du rendement, l'intégration des CE à la formation)
- Le nombre d'employés qui ont participé à la formation et aux autres activités de perfectionnement des compétences
- Le coût de la formation
- Le coût par employé
- La somme des heures de dégageement rémunérées des participants à la formation
- Le niveau de satisfaction des employés par rapport aux activités

- Les réflexions sur les avantages des activités
- Les réflexions sur l'utilité de l'activité face à l'emploi
- Les réflexions sur l'adéquation et la disponibilité des possibilités d'apprentissage en compétences essentielles
- Les réflexions sur les obstacles aux possibilités de perfectionnement des compétences
- Les réflexions sur les facteurs qui rehaussent le transfert des compétences au milieu de travail par suite de la formation
- Les améliorations au rendement du poste et de l'entreprise, p. ex.,
  - ✓ Une augmentation de la productivité
  - ✓ Une réduction du temps inoccupé
  - ✓ Un accroissement de l'efficacité dans l'exécution des tâches du poste
  - ✓ Un classement supérieur du rendement au travail des employés
  - ✓ Un achèvement des documents amélioré
  - ✓ Des erreurs au travail réduites
  - ✓ Un absentéisme moindre
  - ✓ Un nombre réduit d'incidents liés à la sécurité
  - ✓ Un maintien en poste des employés accru
  - ✓ Des réclamations relatives à la cargaison réduites
  - ✓ Une satisfaction accrue de la clientèle

Un diagramme, semblable à celui présenté ci-dessous, peut être une façon efficace d'organiser tous les renseignements nécessaires à votre évaluation.

Qui	Quoi	Pourquoi	Comment l'obtenir	Principal indicateur de réussite

#### ÉTAPE N° 4 : Mener l'évaluation

Certains des renseignements dont vous avez besoin devront être recueillis à intervalles périodiques durant la réalisation des activités, tandis que d'autres renseignements seront recueillis seulement à la toute fin. Il est important de décider dès le départ quand vous devrez recueillir ces renseignements. À nouveau, un diagramme peut s'avérer un outil utile pour organiser et retracer toutes les activités requises.

Le diagramme ci-dessous fournit un exemple de calendrier pour l'achèvement des activités de l'évaluation. Ces activités ne s'appliqueront peut-être pas toutes à votre entreprise ou vous pourriez souhaiter en ajouter d'autres.

Activité	Avr	Mai	Juin/ Juil	Sept	Oct	Nov	Déc/ Janv	Fév	Mar
<b>Planifiez l'évaluation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminez l'objet de l'évaluation</li> <li>• Déterminez qui a besoin de quels renseignements</li> <li>• Déterminez comment et quand les renseignements seront recueillis (p. ex., questionnaires, entrevues, groupes de réflexion, observations)</li> <li>• Déterminez les indicateurs de résultats</li> <li>• Précisez les ressources disponibles pour l'évaluation (p. ex., ressources financières, ressources temporelles, ressources humaines, etc.)</li> </ul>									
<b>Menez l'évaluation provisoire</b>									
<b>Communiquez les résultats de l'évaluation</b>									
<b>Apportez des rajustements aux activités</b>									
<b>Menez une évaluation sommative ou continue de l'initiative</b>									

## ÉTAPE N° 5 : Colliger, interpréter et signaler les résultats de l'évaluation

### a) Colligez les renseignements

Compte tenu des calendriers en constante évolution chez beaucoup de milieux de travail, vous devrez faire preuve de souplesse. Au besoin, revoyez votre calendrier pour qu'il convienne à la disponibilité des sources d'information. De plus, soyez disposés à revoir la formulation des questions et leur nombre.

Une fois que vous aurez tous les renseignements, organisez-les par question et par source. Voyez le modèle de tableau ci-dessous :



Questions (Énumérez les questions ci-dessous)	Ce qu'ont dit les gestionnaires	Ce qu'ont dit les superviseurs	Ce qu'ont dit les employés	Ce qu'ont dit les représentants syndicaux	Ce qu'ont dit les conseillers et instructeurs en CE
P. ex., Quels sont les résultats de l'initiative à ce jour?					

### b) Déterminez les catégories et les thèmes

Déterminez les thèmes et les questions qui émergent des réponses. Pour la question susmentionnée, par exemple, les catégories de réponses pourraient être « rendement amélioré », « erreurs et temps inoccupé réduits » et « participation accrue ». Notez les thèmes et la fréquence des réponses.

Rappel : évitez d'insérer vos propres interprétations à ce moment-ci. Si vous le faites, consignez-les — en y apposant vos initiales — entre parenthèses. Séparez nettement vos points de vue de ce qu'ont dit vos sources d'information.

### c) Interprétez les renseignements

Une fois que vous aurez organisé les renseignements, effectuez quelques interprétations initiales. Vous pouvez alors présenter un sommaire préliminaire des renseignements recueillis et de vos interprétations à l'équipe de projet, s'il y a lieu.

Lisez attentivement le sommaire des renseignements que vous aurez préparé. Pour chaque catégorie, notez sur une page distincte tout commentaire, toute recommandation ou toute question en réaction aux données. C'est ici que vous commencerez à évaluer (apprécier, jauger, examiner et trancher) les renseignements que vous aurez recueillis durant toute cette période. Demandez à votre équipe de projet de faire de même. Ensuite, élaborez des énoncés particuliers à propos de la suite de l'initiative et des mesures requises — et de la part de qui — pour améliorer les diverses composantes.

### d) Signalez les résultats

Décidez de qui obtiendra quels renseignements. Signaler les résultats est une façon de lancer des discussions avec les divers intéressés pour prendre des mesures par rapport à vos recommandations et pour conserver l'élan de l'initiative. Une fois que vous aurez partagé les

résultats de l'évaluation et recueilli les apports, assurez-vous que les mesures convenues soient exécutées.

### **Exemple : Des idées pour présenter les résultats de l'évaluation**

#### **Des versions écrites**

- Un rapport intégral et détaillé
- Un sommaire du rapport intégral
- Des diagrammes contenant les principaux renseignements
- Une présentation PowerPoint
- Des bulletins

#### **Des exposés oraux**

- Divers niveaux de détails
- Des images, au besoin