

## **CHAPITRE TROISIÈME**

### **MODÈLE D'ÉVALUATION «A POSTERIORI» D'UN PROJET DE FORMATION**

### **3. MODÈLE D'ÉVALUATION «A POSTERIORI» D'UN PROJET DE FORMATION**

#### **3.1 INTRODUCTION**

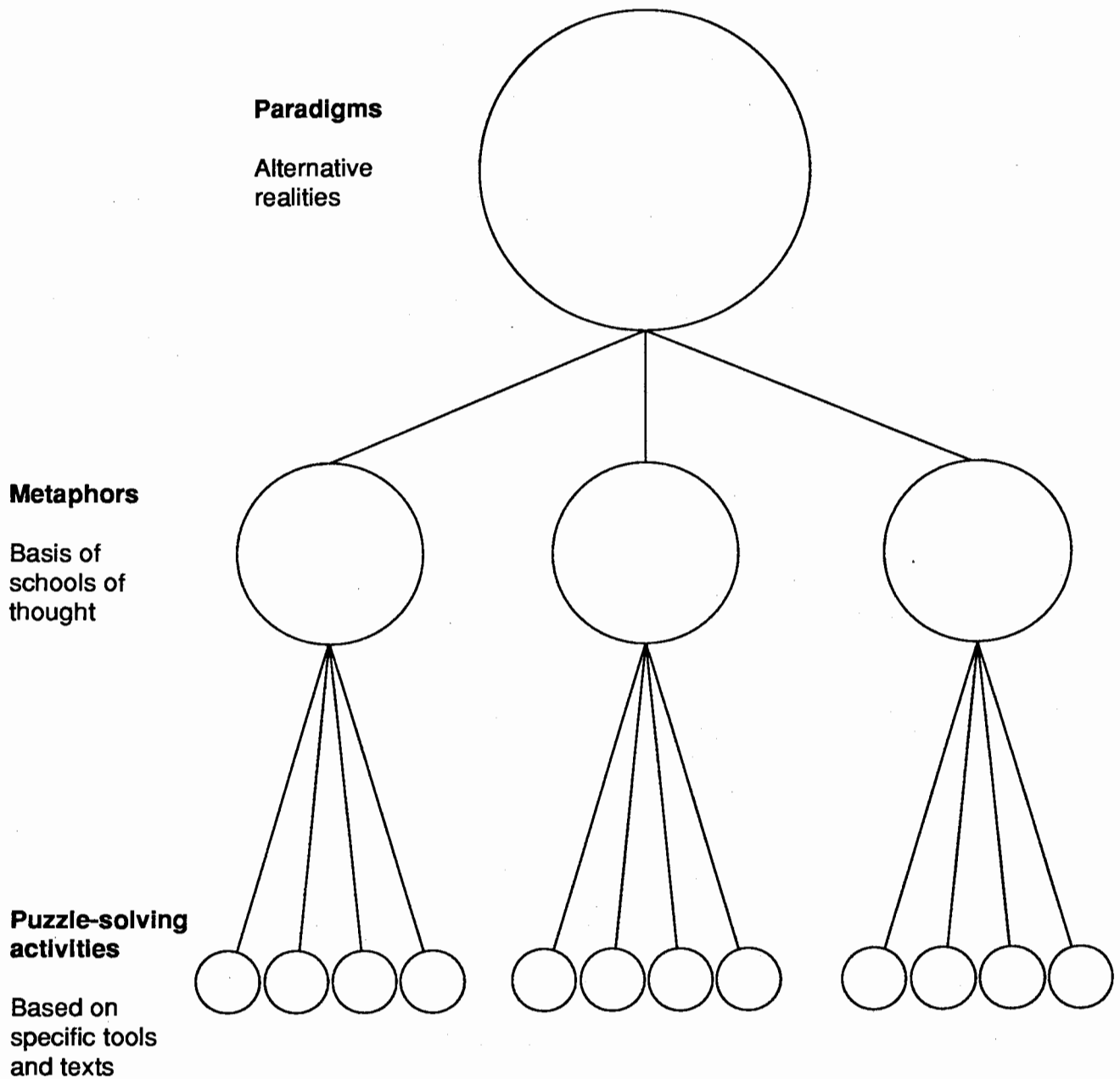
Tel que nous l'avons vu au chapitre précédent, il est possible d'étudier l'évaluation sous l'angle de son processus ou de son contenu. Dans le présent chapitre nous allons nous pencher principalement sur le processus en présentant les phases du modèle que nous avons développé.

Dans un premier temps, nous préciserons notre démarche de modélisation à l'aide de concepts empruntés au domaine de la théorie des organisations. Ensuite, nous présenterons notre modèle d'évaluation «a posteriori» d'un projet de formation. Chacune des phases du modèle sera présentée sous forme thématique avec ses objectifs, ses composantes, ses outils, ses extrants et ses étapes. Nous irons en détail dans le processus des phases clés de l'évaluation «a posteriori» d'un projet de formation en éclatant les étapes des phases deux, trois et quatre. Cette démarche nous permettra dans les prochains chapitres d'appliquer le modèle à un cas réel pour ensuite en déterminer les limites et la portée.

### **3.2 UNE DÉMARCHE DE MODÉLISATION**

D'abord nous aimerions spécifier que selon nous, un modèle est une représentation simplifiée de la réalité sous forme de schéma. Morgan (1980), utilise les trois concepts de «paradigmes», de «métaphores» et de «résolution de casse-tête» pour illustrer une démarche de modélisation utilisée en théorie des organisations. Nous appuyons notre démarche de modélisation sur ces trois concepts. Morgan (1980), définit un paradigme comme étant une vision de la réalité, c'est un angle spécifique à partir duquel un chercheur voit la réalité. Les paradigmes se situent à un niveau d'abstraction élevé par rapport aux deux autres concepts tel qu'on peut voir à la figure 3.1. Ensuite, à un deuxième niveau, on retrouve les métaphores qui sont en quelque sorte les différentes écoles de pensée sous un même paradigme. Au troisième niveau se trouve la résolution de casse-tête qui repose sur des modèles et des outils développés pour résoudre une problématique donnée. C'est donc à ce dernier niveau, soit le plus concret et le plus appliqué, que se trouve notre modèle. Néanmoins, afin de bien situer le lecteur dans les paragraphes qui suivent, nous avons défini le paradigme et la métaphore sur lesquels repose notre modèle.

**Figure 3.1 Paradigm, metaphors, and puzzle solving : three concepts for understanding the nature and organization of social science.**



Notre paradigme est notre vision de l'environnement et du contexte actuel de l'organisation (cf. chapitre deux). Celui-ci implique que l'évaluation des projets et des activités de formation découle de la planification stratégique et des objectifs corporatifs. L'évaluation est donc étroitement liée à la planification stratégique puisque dans un tel contexte les ressources humaines sont des ressources stratégiques. Alors que les objectifs globaux sont de l'ordre de «rendre l'organisation plus performante et plus compétitive», les objectifs spécifiques reliés aux ressources humaines sont de l'ordre de «développer les ressources humaines selon les besoins immédiats et futurs identifiés par la haute direction, les cadres hiérarchiques, les responsables de la formation ou les employés». C'est donc dans ce contexte que nous situons notre modèle d'évaluation «a posteriori».

Selon l'approche systémique (métaphore) que nous privilégions ici, il s'agit d'une vision ayant comme système global l'organisation qui est formée de sous-systèmes qui sont les fonctions de l'organisation telles que finance, marketing, ressources humaines, etc. Tout système est composé de sous-système. Cette approche suppose donc un lien étroit entre le système et ses éléments et, par le fait même une cohérence entre les objectifs globaux et spécifiques de chaque système et sous-système.

Cette métaphore qu'est la représentation de l'organisation selon l'approche systémique nous permet de voir comment l'évaluation est liée à la planification stratégique et

comment elle s'intègre parfaitement à l'ensemble. Dans le présent travail, le sous-système pertinent est le sous-système «ressources humaines».

Notre modèle est caractérisé par certains concepts clés de la théorie générale des systèmes mis de l'avant par von Bertalanffy (1968) et repris par Kast et Rosenzweig (1987, p. 40). Entre autre, il s'agit d'un système ouvert qui transforme ses intrants en extrants tout en étant constamment en relation avec son environnement. De plus, nous avons prévu une boucle de feedback à chaque phase. À chacune des cases de décision du modèle, nous incluons une validation auprès du client<sup>26</sup>. Cette prise de décision ponctuelle permet au client ou au gestionnaire du projet de mettre fin au mandat à chaque phase selon le besoin. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre cinq qui touche les limites et la portée du modèle.

Pour ce qui est du troisième concept qui touche les activités de résolution de casse-tête selon le schéma à la figure 3.1 plus haut, sa matérialisation, dans le présent travail, est le modèle lui-même.

---

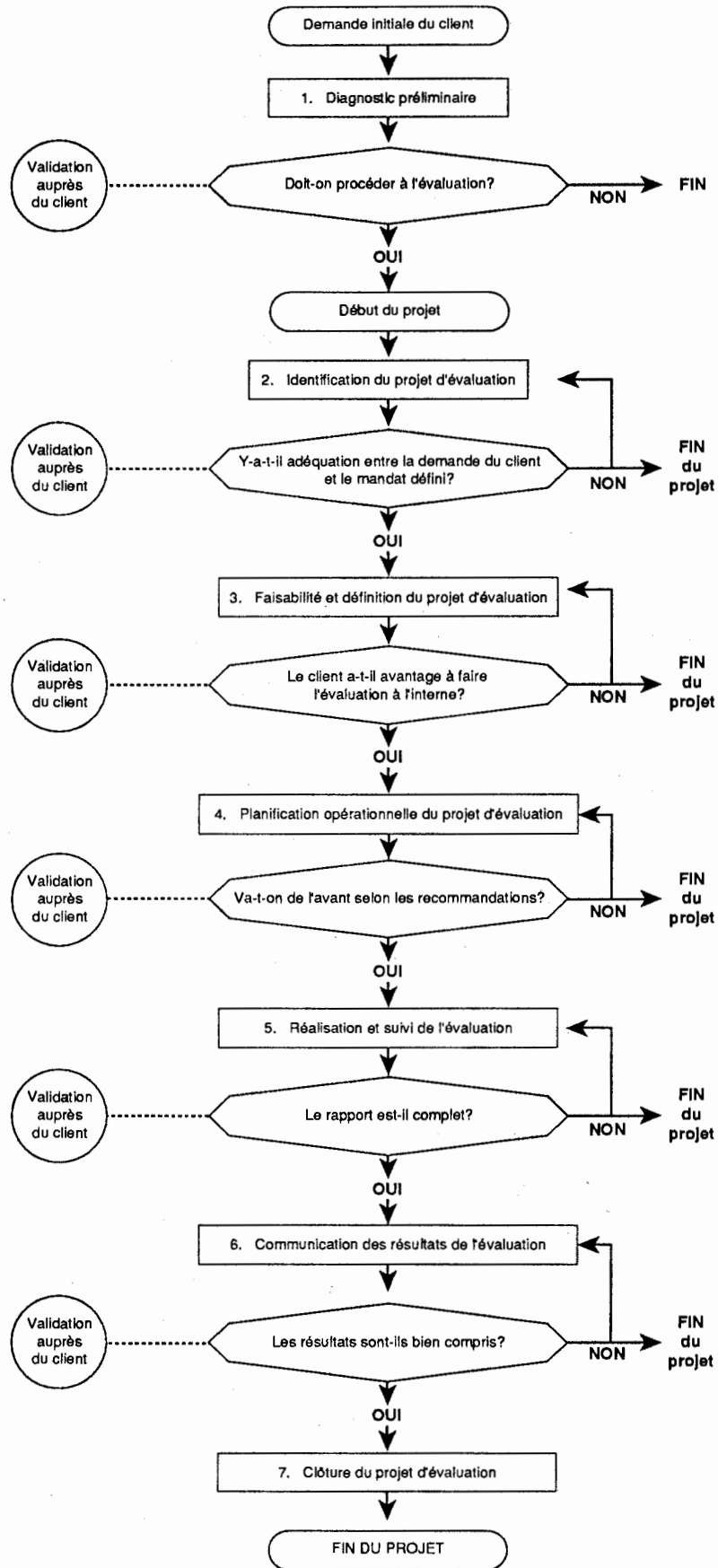
<sup>26</sup> L'utilisation du terme client sous-entend soit le client et les utilisateurs ou le comité client-utilisateur selon le choix de l'organisation.

### 3.3 LE MODÈLE ET SES PHASES

Notre modèle, tel que nous l'avons indiqué, est axé sur l'aspect «gestion de l'évaluation». Celui-ci sous-tend une démarche de gestion de projet appliquée à l'évaluation «a posteriori» des projets de formation. Nous proposons une démarche systématique qui guidera les gestionnaires de projet dans la poursuite de leur mandat. Nous nous sommes inspiré de certains outils et certaines techniques de gestion de projet dont nous recommandons l'utilisation à certaines étapes précises du processus. Un schéma synthèse du modèle est présenté à la figure 3.2.

Dans les pages qui suivent, le contenu de chacune des phases du modèle y est détaillé. À chacune de celles-ci, nous avons identifié les objectifs à atteindre, les étapes qui subdivisent la phase, les composantes de la phase, les extrants et les outils qui seront nécessaires pour réaliser les activités. De plus, pour quelques phases clés soit les phases deux, trois et quatre, nous donnerons un niveau de détail plus grand. Le tout sera présenté sous forme thématique.

# L'ÉVALUATION A POSTERIORI D'UN PROJET DE FORMATION





**PHASE 1: LE DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE****Objectifs:** \_\_\_\_\_

- déterminer le bien-fondé du projet d'évaluation selon le contexte de la demande initiale;
- établir le lien entre la problématique et la demande d'évaluation;
- prendre la décision de continuer, de reporter ou d'abandonner le projet d'évaluation.

**Étapes:** \_\_\_\_\_

- 1.1 diagnostic selon la méthode des systèmes souples;
- 1.2 formulation des recommandations;
- 1.3 présentation des recommandations

**PHASE 1: LE DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE (suite)**

**Composantes:** \_\_\_\_\_

- situation problématique non structurée;
- situation problématique exprimée par le client;
- situation désirée;

**Extrants:** \_\_\_\_\_

- recommandations communiquées oralement ou sous forme de document préliminaire.

**Outils:** \_\_\_\_\_

- méthode des systèmes souples (Checkland, 1981, p.163).

**PHASE 2: IDENTIFICATION DU PROJET D'ÉVALUATION****Objectifs:** \_\_\_\_\_

- clarifier le mandat d'évaluation;
- cerner la problématique et les préoccupations du client et des utilisateurs à l'origine de la demande d'évaluation;
- tracer les grandes lignes du projet afin d'établir une pré-faisabilité du projet;
- prendre une décision au niveau de la poursuite du projet, déterminer s'il y a adéquation entre la demande du client et le mandat défini en tenant compte des contraintes.

**Étapes:** \_\_\_\_\_

- 2.1 Analyse de la demande d'intervention;
- 2.2 Formulation de la problématique;
- 2.3 Étude de pré-faisabilité;
- 2.4 Définition sommaire des paramètres de gestion du projet;
- 2.5 Rédaction d'un mémoire d'identification de projet;
- 2.6 Approbation par le client.

## PHASE 2: IDENTIFICATION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)

**Composantes:** \_\_\_\_\_

- contexte et problématique préliminaire;
- les objectifs globaux de l'évaluation;
- le client et les utilisateurs;
- les contraintes à respecter;
- les axes et les questions d'évaluation à considérer;
- la technologie à utiliser (les stratégies, les méthodologies et les instruments potentiels);
- les aspects de marché, techniques, organisationnels et financiers du projet.
- les ressources humaines, financières et technologiques disponibles

**Extrants:** \_\_\_\_\_

- document préliminaire soit le mémoire d'identification de projet comprenant:
  - le profil du projet;
  - une matrice d'évaluation;
  - les intrants et les extrants;
  - les exigences en terme de qualité et de rigueur;
  - un budget et un échéancier préliminaires;
  - une recommandation.

**PHASE 2: IDENTIFICATION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)****Outils:** \_\_\_\_\_

- MIP;
- matrice d'évaluation type;
- tableau des axes;
- liste de questions;
- tableaux (méthodes, devis d'évaluation, stratégie et instruments types);
- échéancier.

**PHASE 2: IDENTIFICATION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 1: ANALYSE DE LA DEMANDE D'INTERVENTION**

---

- Comprendre le projet de formation à évaluer:
  - inventorier la documentation concernant la formation faisant l'objet de l'évaluation (demande de formation, devis pédagogique, matériel didactique, exercice, suivi, profil des participants, milieu de travail des participants, etc.);
  - inventorier les ressources à consulter (demandeur, concepteur, formateur, participants, etc.);
  - interviewer les intervenants du projet de formation;
  - analyser la documentation pertinente.
  
- Définir le client et les utilisateurs de l'évaluation:
  - identifier le client et ses besoins d'information;
  - identifier les utilisateurs et leurs besoins d'information;
  - identifier les fins auxquelles l'évaluation sera utilisée.
  
- Déterminer les objectifs globaux du projet d'évaluation:
  - identifier les raisons de l'évaluation;
  - formuler les objectifs globaux en fonction des renseignements obtenus;
  - déterminer l'envergure et les exigences méthodologiques souhaitées.

**PHASE 2: IDENTIFICATION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 1: ANALYSE DE LA DEMANDE D'INTERVENTION (suite)**

---

- Déterminer les axes et les questions d'évaluation à considérer:
  - traduire les préoccupations du client et des utilisateurs;
  - dresser une liste des questions selon les axes d'évaluation;
  - discuter et établir les questions prioritaires.
  
- Identifier les approches potentielles d'évaluation:
  - consulter des rapports d'évaluation dont les sujets sont connexes;
  - dresser une liste des méthodes, du design, des stratégies et des instruments d'évaluation pertinents selon les objectifs énoncés et selon une logique adaptée aux besoins et aux contraintes.

---

**ÉTAPE 2: FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE**

---

- Évaluer la pertinence de l'information recueillie;
- formuler la problématique;
- identifier les contraintes.

**PHASE 2: IDENTIFICATION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 3: ANALYSE DE PRÉ-FAISABILITÉ**

---

- décrire brièvement le marché (client et utilisateurs) de l'évaluation;
  
- décrire les aspects techniques:
  - méthodologie, instruments, outils, expertise nécessaire pour la conception des instruments, conduite de l'évaluation, traitement des données, etc.
  
- décrire l'aspect organisationnel du projet;
  - structure (organigramme) du projet, l'équipe du projet, les ressources externes, comité, etc.
  - la perception de l'évaluation par les divers paliers de la haute direction aux employés, la résistance au projet, les implications futures pour le client et les utilisateurs, les conséquences négatives et positives du projet, etc.
  
- \* décrire l'aspect financier du projet.



**PHASE 2: IDENTIFICATION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 4: DÉFINITION SOMMAIRE DES PARAMÈTRES DE GESTION DU PROJET**

---

- estimer sommairement les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires et disponibles;
- identifier les regroupements des activités à réaliser;
- identifier les intrants et les extrants;
- établir un budget et un échéancier préliminaire.

**PHASE 2: IDENTIFICATION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 5: RÉDACTION D'UN MÉMOIRE D'IDENTIFICATION DE PROJET**

---

- rédiger un profil à jour du projet de formation à évaluer;
- inclure les objectifs globaux, les contraintes à respecter et la liste des axes et questions d'évaluation;
- préparer la matrice d'évaluation préliminaire selon les renseignements disponibles;
- inclure le sommaire de l'analyse de pré-faisabilité;
- inclure le budget et l'échéancier préliminaire;
- faire la mise en page du mémoire d'identification du projet.

**PHASE 2: IDENTIFICATION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 6: APPROBATION PAR LE CLIENT**

---

- présenter le document préliminaire (MIP) au client;
- apporter les modifications requises au besoin;
- obtenir l'accord du client pour procéder à la phase de faisabilité et de définition du projet d'évaluation.
- réunir l'équipe de projet pour informer les membres du déroulement du projet, pour échanger de l'information et pour leur distribuer les documents pertinents.

**PHASE 3: FAISABILITÉ ET DÉFINITION DU PROJET D'ÉVALUATION****Objectifs**

---

- concevoir le projet en détail;
- s'assurer de la faisabilité de l'évaluation;
- proposer les approches d'évaluation;
- prendre une décision de poursuivre à l'interne, de sous-traiter à l'externe ou d'abandonner le projet.

**Étapes**

---

- 3.1 élaboration de la faisabilité du projet (de marché, technique, organisationnelle et financière);
- 3.2 formulation des objectifs spécifiques de l'évaluation;
- 3.3 élaboration des critères et des indicateurs;
- 3.4 détermination de la méthodologie;
- 3.5 révision des paramètres de gestion du projet;
- 3.6 rédaction du mémoire d'avant-projet (MAP);
- 3.7 approbation par le client.

**PHASE 3: FAISABILITÉ ET DÉFINITION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)****Composantes:** \_\_\_\_\_

- problématique finale et contraintes à respecter;
- les objectifs globaux et spécifiques de l'évaluation;
- la formulation finale du projet (ressources humaines, financières et technologiques disponibles);
- l'analyse de faisabilité;
- les critères, les indicateurs et la méthodologie en fonction des axes et des questions d'évaluation prédéterminés.

**Extrants** \_\_\_\_\_

un sommaire des données du projet rassemblé dans un mémoire d'avant-projet comprenant:

- le profil du projet (problématique, contraintes, objectifs, client, utilisateurs, etc.);
- la matrice d'évaluation finale;
- la méthodologie et l'approche sélectionnée;
- les instruments d'évaluation;
- la structure organisationnelle du projet;
- les exigences en terme de qualité et de rigueur de l'évaluation;
- les intrants et les extrants;
- un budget et un échéancier;
- une recommandation.

**PHASE 3: FAISABILITÉ ET DÉFINITION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)****Outils:** \_\_\_\_\_

- MIP;
- matrice d'évaluation type;
- liste de critères et d'indicateurs types;
- échéancier.

**PHASE 3: FAISABILITÉ ET DÉFINITION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 1: ÉLABORATION DE LA FAISABILITÉ DU PROJET**

---

- décrire le marché (client et utilisateurs) de l'évaluation;
- décrire les aspects techniques;
  - méthodologie, instruments, outils, expertise nécessaire pour la conception des instruments, conduite de l'évaluation, traitement des données, etc.;
- décrire l'aspect organisationnel du projet;
  - structure (organigramme) du projet, l'équipe du projet, les ressources externes, comité, etc.;
  - la perception de l'évaluation par les divers paliers de la haute direction aux employés, la résistance au projet, les implications futures pour le client et les utilisateurs, les conséquences négatives et positives du projet, etc.;
- décrire l'aspect financier du projet.

---

**ÉTAPE 2: FORMULATION DES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉVALUATION**

---

- décider des axes à évaluer;
- formuler les questions et les sous-questions auxquelles l'évaluation doit répondre en fonction des objectifs du projet de formation à évaluer;
- formuler les objectifs spécifiques en fonction des objectifs globaux.

**PHASE 3: FAISABILITÉ ET DÉFINITION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 3: ÉLABORATION DES CRITÈRES ET DES INDICATEURS**

---

- vérifier la pertinence et l'utilité des objectifs du projet de formation à évaluer;
  - sont-ils mesurables?
  - a-t-on déterminé les critères et les indicateurs?
  
- élaborer les critères et les indicateurs pour chaque objectif spécifique (chaque sous-question);
  - établir les données de base nécessaires;
  - développer ces données si elles n'existent pas;
  - identifier les critères et les indicateurs retenus.
  
- Déterminer les niveaux de performance souhaités pour chaque indicateur;
  - quels sont les standards recherchés?
  - quel était le niveau avant le projet de formation?
  
- obtenir les commentaires du client et des utilisateurs face aux indicateurs et aux niveaux de performance.



**PHASE 3: FAISABILITÉ ET DÉFINITION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 4 DÉTERMINATION DE LA MÉTHODOLOGIE**

---

- choisir les méthodes à privilégier pour mesurer les données (le comment);
- choisir les instruments qui serviront d'outils de collecte de données;
- choisir les devis d'évaluation et les techniques d'échantillonnage s'il y a lieu;
  - déterminer les stratégies d'évaluation;
  - déterminer qui fera la cueillette de données (formateur, évaluateur, supérieur immédiat, etc.)
  - déterminer à quel endroit se fera la cueillette (laboratoire, milieu de travail, hors des lieux de travail, etc.);
  - déterminer le moment de la cueillette de données.
- conception des instruments et des outils d'évaluation;
  - obtenir des exemples d'instruments et d'outils du même type;
  - s'assurer de la validité, de la fiabilité, de la simplicité, de la facilité à administrer et de l'aspect économique des instruments;
  - concevoir et élaborer les instruments;
  - valider les instruments et les outils auprès d'experts et de groupes cibles;
  - modifier les instruments et les outils en fonction de la validation.

**PHASE 3: FAISABILITÉ ET DÉFINITION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 5: RÉVISION DES PARAMÈTRES DE GESTION DU PROJET**

---

- estimer les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires et disponibles;
- revoir les regroupements des activités à réaliser qui ont été identifiés à la phase précédente;
- revoir les intrants et les extrants;
- détailler le budget et l'échéancier.

**PHASE 3: FAISABILITÉ ET DÉFINITION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 6: RÉDACTION DU MÉMOIRE D'AVANT-PROJET**

---

- rédiger la problématique finale et les contraintes à respecter;
- rédiger un profil à jour du projet de formation à évaluer;
- inclure dans le MAP, les objectifs globaux et spécifiques de l'évaluation, la formulation finale du projet (ressources humaines, financières et technologiques);
- compléter la matrice d'évaluation incluse dans le MIP selon les nouveaux renseignements disponibles et l'inclure dans le MAP;
  - intégrer les informations concernant les axes, les questions, les sous-questions, les critères, les indicateurs, les niveaux de performance, les méthodes et les instruments et outils d'évaluation;
  - revoir le contenu de la matrice avec le client et les intervenants.
- inclure l'analyse de faisabilité;
- inclure le budget et l'échéancier;
- faire la mise en page du mémoire d'avant-projet.

**PHASE 3: FAISABILITÉ ET DÉFINITION DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 7: APPROBATION PAR LE CLIENT**

---

- présenter le document (MAP) au client;
- apporter les modifications requises au besoin;
- obtenir l'accord du client pour procéder à la planification opérationnelle du projet;
- réunir l'équipe de projet pour informer les membres du déroulement du projet, pour échanger de l'information et pour leur distribuer les documents pertinents.

**PHASE 4: PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DE L'ÉVALUATION****Objectifs:** \_\_\_\_\_

- assurer la bonne gestion de l'étape de la réalisation de l'évaluation;
- organiser le déroulement de l'évaluation;
- mettre sur pied un système de suivi souple et en temps opportun;
- obtenir l'approbation du client pour exécuter l'évaluation selon la planification opérationnelle.

**Étapes:** \_\_\_\_\_

- 4.1 élaboration de la structure de fractionnement de travail (SFT);
- 4.2 ordonnancement des activités dans le temps;
- 4.3 révision de l'échéancier;
- 4.4 établissement de procédures pour le suivi du projet;
- 4.5 préparation du plan d'opération du projet;
- 4.6 approbation par le client.

**PHASE 4: PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DE L'ÉVALUATION (suite)**

**Composantes:** \_\_\_\_\_

- le profil du projet;
- la description générale du regroupement d'activités et les activités;
- les ressources humaines, financières et technologiques en fonction des exigences de qualité prédéterminées;

**Extrants:** \_\_\_\_\_

- un document intitulé «plan d'opération du projet (POP)» qui détaille la planification opérationnelle tel que définie durant la phase;
  - un sommaire des points saillants du projet;
  - la structure de fractionnement de travail;
  - un diagramme d'ordonnement des activités;
  - un tableau d'estimation des coûts et de la durée;
  - un budget et un échéancier;
  - une recommandation.

**PHASE 4: PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DE L'ÉVALUATION (suite)****Outils:** \_\_\_\_\_

- POP;
- échancier;
- diagramme CPM-PERT;
- diagramme de Gantt;
- structure de fractionnement de travail type.

**PHASE 4: PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DE L'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 1: ÉLABORATION DE LA STRUCTURE DE FRACTIONNEMENT DE TRAVAIL**

---

- identifier les activités à réaliser;
- décrire les regroupements d'activités possibles;
- détailler les activités en sous-activités;
- élaborer un diagramme de la structure de fractionnement de travail du projet;

---

**ÉTAPE 2: ORDONNANCEMENT DES ACTIVITÉS DANS LE TEMPS**

---

- allouer des ressources financières et humaines à chaque activité;
- estimer les durées et les coûts;
- déterminer une date de début et de fin pour chacune des activités;
- établir l'ordre et la priorité des activités selon leur possibilité d'exécution;
- regrouper toute les données concernant les activités;
- traiter les données à l'aide d'un logiciel.



**PHASE 4: PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DE L'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 3: RÉVISION DE L'ÉCHÉANCIER**

---

- compléter l'échéancier de façon plus détaillée;
- élaborer un graphique illustrant l'échéancier à l'aide d'un logiciel de gestion de projet.

---

**ÉTAPE 4: ÉTABLISSEMENT DE PROCÉDURES POUR LE SUIVI DU PROJET**

---

- décider de la fréquence des rencontres de l'équipe;
- établir les mécanismes d'échange d'information;
- déterminer les jalons importants du projet;
- décider du format que prendront les rapports d'étapes à produire et leur fréquence;
- décider de la procédure d'approbation et de comptabilisation des dépenses.

**PHASE 4: PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DE L'ÉVALUATION (suite)**

---

**ÉTAPE 5: PRÉPARATION DU PLAN D'OPÉRATION DU PROJET (POP)**

---

- rédiger un sommaire du projet d'évaluation;
- inclure dans le document:
  - la structure de fractionnement de travail, le diagramme d'ordonnancement des activités et le diagramme de l'échéancier.
- indiquer les ressources allouées;
- préparer la mise en page du document.

---

**ÉTAPE 6: APPROBATION PAR LE CLIENT**

---

- présenter la proposition d'exécution (POP) au client;
- apporter les modifications requises au besoin;
- obtenir l'accord du client pour réaliser l'évaluation;
- réunir l'équipe de projet pour informer les membres du déroulement du projet, pour échanger de l'information et pour leur distribuer les documents pertinents.

**PHASE 5: RÉALISATION ET SUIVI DE L'ÉVALUATION****Objectifs:** \_\_\_\_\_

- mettre en oeuvre le projet d'évaluation;
- produire un rapport préliminaire d'évaluation;
- décider si le rapport préliminaire d'évaluation est complet afin de communiquer les résultats.

**Étapes:** \_\_\_\_\_

- 5.1 cueillette de données;
- 5.2 analyse et interprétation des données;
- 5.3 suivi du projet;
- 5.4 rédaction du rapport préliminaire;
- 5.5 approbation par le client.

**PHASE 5: RÉALISATION ET SUIVI DE L'ÉVALUATION (suite)****Composantes:** \_\_\_\_\_

- base de données brutes;
- données traitées et résultats;
- interprétation des données;
- rétroaction tout au long grâce au suivi.

**Extrants:** \_\_\_\_\_

- des rapports d'étapes pour le suivi de l'exécution;
- une base de données d'évaluation;
- le rapport préliminaire comprenant:
  - une description du projet
  - les objectifs globaux et spécifiques
  - la méthodologie utilisée
  - les résultats
  - conclusions et recommandations
  - annexes (instruments et données brutes)

**PHASE 5: RÉALISATION ET SUIVI DE L'ÉVALUATION (suite)****Outils:** \_\_\_\_\_

- documents de planification (MIP, MAP et POP);
- méthodes statistiques;
- logiciels de traitement de données et de texte;
- instruments d'évaluation développés;
- table des matières type d'un rapport final d'évaluation.

**PHASE 6: COMMUNICATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION****Objectifs:** \_\_\_\_\_

- communiquer les résultats de l'évaluation;
- s'assurer que le client et les utilisateurs ont une bonne compréhension des résultats;
- prendre une décision concernant la compréhension de l'auditoire.

**Étapes:** \_\_\_\_\_

- 6.1 rédaction du rapport d'évaluation final;
- 6.2 présentation des résultats;
- 6.3 distribuer le rapport d'évaluation final.

**Composantes:** \_\_\_\_\_

- texte au sujet des faits saillants;
- résultats de l'évaluation;
- texte pour la présentation;
- lettre type pour l'envoi du rapport aux utilisateurs.

**PHASE 6: COMMUNICATION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION (suite)****Extrants:** \_\_\_\_\_

- le rapport final comprenant:
  - faits saillants du rapport
  - une description du projet
  - les objectifs globaux et spécifiques
  - la méthodologie utilisée
  - les résultats
  - conclusions et recommandations
  - annexes (instruments et données brutes)
- une présentation sur une base individuelle ou de groupe.

**Outils:** \_\_\_\_\_

- logiciel de traitement de textes et de présentation;
- table des matières type d'un rapport final d'évaluation.

**PHASE 7: CLÔTURE DU PROJET D'ÉVALUATION****Objectifs:** \_\_\_\_\_

- tirer des leçons pour les projets d'évaluation futurs;
- alimenter le système d'information de gestion.

**Étapes:** \_\_\_\_\_

- 7.1 révision des rapports d'étapes et des documents de planification (MIP, MAP et POP) et de réalisation;
- 7.2 mise en commun de l'expérience de membres de l'équipe de projet;
- 7.3 rédaction d'un bref rapport de fin pour compléter le dossier.
- 7.4 communication au responsable du projet d'évaluation.

**Composantes:** \_\_\_\_\_

- les leçons tirées (bonnes et mauvaises);
- des exemples concrets pour les prochains projets.



**PHASE 7: CLÔTURE DU PROJET D'ÉVALUATION (suite)****Extrants:** \_\_\_\_\_

- un court document résumant les faits saillants;
- facteurs à inclure dans l'évaluation de la performance pour le chef d'équipe et ses membres.

**Outils:** \_\_\_\_\_

- MIP, MAP et POP;
- logiciel de traitement de textes.

### 3.4 CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons d'abord décrit la démarche de modélisation qui nous a guidé tout au long du présent travail et plus précisément pour ce chapitre. Par la suite, nous avons présenté notre modèle avec ses sept phases. Chacune de ses phases a été présentée avec ses objectifs, ses étapes, ses composantes, ses extraits et ses outils. Quelques phases qui touchent les grandes décisions concernant le contenu de l'évaluation ont été éclatées en détail. Ce sont les phases d'identification du projet d'évaluation, de la faisabilité et la définition du projet et de la planification opérationnelle du projet qui ont été sélectionnées.

Ceci nous permet maintenant de passer à l'application de ce modèle à un cas réel. Une telle application nous permet de valider sommairement le modèle dans le cas d'une réalité organisationnelle de façon à pouvoir en établir les limites et la portée. Le prochain chapitre y sera consacré. Le projet que nous avons sélectionné est un projet de formation «in vivo» pour lequel une évaluation doit être effectuée.