

ÉVALUER LE RENDEMENT



**FORMATION
CONTINUE
EN SANTÉ**



**CONSORTIUM NATIONAL
DE FORMATION EN SANTÉ**
Volet Université d'Ottawa

La compétence visée

Évaluer le rendement du stagiaire de façon constructive, cohérente, juste et honnête.

Descriptif

À la fin de cet atelier, le participant sera en mesure de mettre en pratique le processus d'évaluation du rendement en respectant cinq étapes clés. Il pourra planifier l'évaluation, recueillir des informations sur le rendement de son stagiaire, interpréter ces mêmes informations, puis communiquer ses appréciations à son stagiaire afin de prendre une décision concernant les actions à poser pour favoriser ses apprentissages pendant le stage ou à l'issue du stage.

Unités

Unité 1 : L'ABC de l'évaluation du rendement

- En quoi consiste l'évaluation du rendement?
- *Pour quoi* l'évaluation du rendement?
- Deux types d'évaluation
- Une activité redoutée, mais nécessaire!
- Les cinq étapes de l'évaluation

Unité 2 : Planifier l'évaluation du stagiaire

- Introduction à la planification
- Pourquoi est-il important de bien se préparer?
- Instaurer une alliance pédagogique
- Établir une relation de confiance
- Clarifier les attentes et définir les objectifs
- Discuter du contrat d'apprentissage
- Comprendre mutuellement ce qui doit être évalué
- Et qu'en est-il des documents d'évaluation?

Unité 3 : Collecter l'information : quoi et comment?

- Introduction à la collecte d'information
- Des sources et des moments multiples
- La collecte sur les trois savoirs
- Des faits, rien que des faits!
- Les outils de collecte
- Le superviseur est-il le seul qui évalue son stagiaire?

Unité 4 : Interpréter les informations recueillies

- Introduction à l'interprétation des informations recueillies
- Interpréter pour porter un jugement
- Demeurer objectif : un défi en soi!
- Prendre conscience de ses propres biais
- L'éthique en évaluation, c'est plus juste!

Unité 5 : Communiquer son appréciation au stagiaire : les principes d'une rétroaction efficace

- Introduction à l'appréciation du rendement
- La rétroaction
- Des défis, mais aussi bien des avantages!
- Une question de perception!
- Formulez votre rétroaction de manière stratégique
- Y a-t-il un moment opportun pour offrir la rétroaction?
- Quelques astuces pour formuler votre rétroaction
- Offrir de la rétroaction en situation difficile

Unité 6 : La prise de décision : une étape clé de l'évaluation

- Introduction à la prise de décision
- Décider en fonction de l'évaluation formative et sommative
- La prise de décision liée à l'évaluation du stagiaire problématique

Qu'est-ce que l'évaluation du rendement?

Il s'agit d'un processus par lequel on recueille des informations sur les apprentissages du stagiaire, par l'entremise de sources multiples et variées. L'évaluation permet de :

- Rendre compte des compétences du stagiaire et de son degré de maîtrise des ressources internes et externes qui peuvent être mobilisées
- Rendre un verdict sur la performance du stagiaire, en s'appuyant sur des informations valides et légitimes

(Brousseau *et al.*, cités dans Contandriopoulos *et al.*, 2017; Fontaine et Loye, 2017; Meier, 2019; Roland, cité dans Blanchette, 2017; Tardif, 2006)

Les deux types d'évaluation

L'évaluation du rendement se décline en plusieurs types. Deux d'entre eux sont plus fréquents en contexte de stage, soit :

- L'évaluation **formative**, qui se concentre sur la progression du stagiaire et facilite le développement de ses compétences en faisant ressortir ses points forts et ses défis
- L'évaluation **sommative**, qui est un bilan faisant la somme des acquis du stagiaire et la comparant aux critères établis par le milieu académique

(Black et William, cités par Wood, 2019; De Vecchi, Leroux, Vial, Scallon, cités par Blanchette, 2017; Fontaine et Loye, 2017; Marceau, 2019; Meier, 2019; Peeters, 2017; Wood, 2019)

Les cinq étapes de l'évaluation

L'évaluation est processus complexe, souvent difficile à organiser et les superviseurs ne savent pas toujours par quoi commencer. Pour vous faciliter la tâche, nous vous proposons une structure en cinq étapes adaptées des écrits :

1. La planification
2. La collecte d'information concernant le comportement du stagiaire
3. L'interprétation des informations recueillies
4. La communication d'appréciations au stagiaire
5. La prise de décision

(Blanchette, 2017; Contandriopoulos *et al.*, 2017; Durand et Chouinard, 2012; Fontaine et Loye, 2017; Loye et Fontaine, 2018; Meier, 2019)



1 La planification

La première étape du processus d'évaluation est la **planification**. Elle est cruciale, car elle permet de se préparer aux étapes suivantes et d'avoir une **vue d'ensemble de la démarche évaluative**. De plus, la planification de l'évaluation assure la **cohérence** entre les apprentissages du stagiaire et ce qui sera ensuite évalué.

(Durand et Chouinard, 2012)

La planification consiste en diverses tâches dont voici les principales :

- Établir une alliance pédagogique avec votre stagiaire pour faciliter le processus évaluatif
 - Établir une relation de confiance
 - Discuter des objectifs d'apprentissage et des attentes avec votre stagiaire et les mettre par écrit
 - Fixer des dates de rencontre avec votre stagiaire pour les évaluations formelles
 - Discuter des moments réservés aux évaluations informelles
- Lire attentivement les documents académiques et les référentiels de la profession
 - Prendre connaissance des critères, des indicateurs et des descripteurs qui permettent d'évaluer les compétences du stagiaire

(Bourgeois, 2018; Contandriopoulos *et al.*, 2017; Fontaine et Loye, 2017; Giroux et Girard, 2009; Gopee, 2018; Monney *et al.*, 2019)

2 La collecte d'information

La seconde étape du processus d'évaluation est la **collecte d'information**. Afin de réaliser une évaluation juste du rendement, il importe de préciser à l'avance au stagiaire les éléments à évaluer et les façons de rassembler les renseignements pertinents.

Afin d'obtenir la meilleure représentation du rendement du stagiaire et de suivre l'évolution de son apprentissage, **vous devrez effectuer la collecte d'information à différents moments et avoir recours à diverses méthodes**. Cela vous permettra de prendre plusieurs « photos » du stagiaire pour vous faire un portrait complet du rendement de celui-ci.



(Dijkstra *et al.*, Pugh et Regehr, Schuwirth et van der Vleuten, van der Vleuten et Dannefer, van der Vleuten *et al.*, cités dans Marceau, 2019; Meier, 2019; St-Onge 2018; Timmerman et Dijkstra, 2017)

Qu'entend-on par «diverses méthodes»?

Plusieurs outils plus servent à noter les apprentissages du stagiaire et chacun d'eux permet de mesurer des aspects différents du rendement du stagiaire. Ceux-ci doivent donc être choisis en fonction des critères et indicateurs à mesurer pour la réussite du stage.

Voici les méthodes de collectes les plus fréquentes en contexte de stage :

- Observation directe et indirecte
- Grilles d'évaluation
- Questionnement sous forme de discussions
- Vérification des dossiers écrits
- Vidéoscopie
- Jeu de rôle
- Vignette clinique
- Carte conceptuelle
- Journal de bord
- Portfolio d'évaluation

③ L'interprétation des informations

La troisième étape du processus d'évaluation est l'**interprétation des informations** recueillies lors de l'étape précédente. Elle consiste à **regarder l'ensemble des informations obtenues pour en faire une analyse approfondie et en donner un sens**. Cette interprétation vous permettra ensuite de porter un jugement appuyé sur des faits concrets à propos des compétences du stagiaire. Le jugement fait état de la progression des apprentissages et rend compte de la qualité de la performance du stagiaire. Il consiste à **émettre une conclusion ou une opinion sur les compétences acquises**.



(Contandriopoulos *et al.*, 2017; Fontaine et Loye, 2017; Legendre, cité dans Fontaine et Loye, 2017; Le Petit Robert, n.d.)

Afin de réaliser une analyse juste des informations observées, vous devriez tenir compte de divers éléments dont :

- Les biais cognitifs, qui sont des facteurs venant fausser votre évaluation sans que vous en ayez conscience. On note parmi les plus fréquents les effets de halo, de sévérité, d'indulgence et de tendance centrale.
- Les notions d'éthique en évaluation, qui comprennent entre autres la rigueur, la confidentialité et la transparence.

④ La communication d'appréciations

La quatrième étape du processus d'évaluation est la **communication d'appréciations** au stagiaire. Elle permet de communiquer le jugement que vous avez posé à l'étape précédente.

Afin que votre communication soit efficace, votre rétroaction devrait :

- Être offerte régulièrement
- Être axée sur les éléments positifs
- Offrir des pistes de solution pour les défis rencontrés et des encouragements au stagiaire
- Reposer sur les améliorations perçues depuis la dernière rétroaction
- Être associée à des objectifs spécifiques présentant un bon niveau de défi, sans toutefois être complexe
- Être fournie par une personne que le stagiaire respecte et perçoit comme un allié, un modèle et une source crédible

(Baird et Mollen, 2019; Bing-You *et al.*, Durand et Chouinard, 2012, Eva *et al.*, cités dans Garino, 2019; Garino, 2019; Giroux et Girard, O'Brien *et al.*, Schartel, cités dans Drolet *et al.*, 2019; Hardavella *et al.*, 2017; Hattie et Timperley, 2007; Kluger et DeNisi, cités dans Hattie et Temperley, 2007; Meier, 2019; Ridder *et al.*, French *et al.*, cités dans Myers et Chou, 2016)

5 La prise de décision

La cinquième et dernière étape du processus d'évaluation est la **prise de décision**. Le type de décision qui sera prise dépend du type d'évaluation sur laquelle elle est fondée.

Dans un premier temps, la prise de décision porte sur l'**évaluation formative**. Elle tient compte des éléments clés discutés avec le stagiaire lors de la rétroaction. Elle permet aussi au superviseur de juger de l'adéquation des modalités d'évaluation en lien avec les objectifs d'apprentissage du stagiaire qui ont été sélectionnés à l'étape de la **planification de l'évaluation**.



Le superviseur ajuste les stratégies d'encadrement qu'il utilise en fonction des besoins et des défis du stagiaire. Dans certains cas, le superviseur décide de revoir la manière d'encadrer son stagiaire afin de favoriser l'atteinte des compétences.

(Bourgeois, 2018; Fontaine *et al.*, 2020; Legendre, 2005)

À la fin du stage, la prise de décision porte sur l'évaluation sommative. Elle inclura aussi les éléments clés discutés avec le stagiaire lors de la rétroaction. Elle permettra plus spécifiquement de :

- Vérifier l'atteinte des objectifs pédagogiques et du niveau de compétence face à des critères définis
- Cerner les besoins d'apprentissage futurs
- Suggérer au milieu académique la réussite, la modification ou l'échec du stagiaire dans son stage
- Attribuer une note (sous forme de nombre, de lettre, de cote ou de grade)

(De Vecchi, Fortin, Vial, cités par Blanchette, 2017; Durand et Chouinard, 2012; Marceau, 2019; Meier, 2019; Peeters, 2017; Wood, 2019)

Références

Baird, B. N. et Mollen, D. (2019). *The internship, practicum, and field placement handbook: A guide for the helping professions* (8^e éd.). Routledge.

Blanchette, P. (2017). *Les pratiques évaluatives d'enseignants lors de l'évaluation en cours d'apprentissage d'étudiants en contexte d'enseignement clinique de soins infirmiers : une étude descriptive qualitative* [PDF]. https://constellation.uqac.ca/4158/1/Blanchette_uqac_0862N_10316.pdf

Bourgeois, L. (2018). *Rôle de la collaboration entre enseignants pour soutenir la qualité des décisions d'évaluation aux fins de la régulation de l'enseignement et de la rétroaction* [thèse de doctorat, Université d'Ottawa]. Recherche uO. <https://ruor.uottawa.ca/handle/10393/37746>

Contandriopoulos, A. P., Champagne, F., Sainte-Marie, G. et Thiebaut, G. C. (2017). Conception et évaluation de la performance des organisations et des systèmes de santé. Dans J. C. Suárez-Herrera, A. P. Contandriopoulos, F. P. Cupertino de Barros et Z. M. A. Hartz (dir.), *Améliorer la performance des systèmes de santé : concepts, méthodes, pratiques* (p. 21-49). Les Presses de l'Université de Montréal.

Drolet, M. J., Lalancette, M. et Caty, M. È. (2019). *ABC de l'argumentation : Pour les professionnels de la santé et toute autre personne qui souhaite convaincre* (2^e éd.). Presses de l'Université du Québec.

Durand, M. J. et Chouinard, R. (2012). *L'évaluation des apprentissages : De la planification de la démarche à la communication des résultats* (2^e éd.). Éditions Marcel Didier.

- Fontaine, S. et Loye, N. (2017). L'évaluation des apprentissages : une démarche rigoureuse. *Pédagogie médicale*, 18(4), 189-198.
- Fontaine, S., Savoie-Zajc, L. et Cadieux, A. (2020). *Évaluer les apprentissages : Démarche et outils d'évaluation pour le primaire et le secondaire* (2^e éd.). Les Éditions CEC.
- Garino, A. (2020). Ready, willing and able: a model to explain successful use of feedback. *Advances in Health Sciences Education*, 25(2), 337-361.
- Giroux, M. et Girard, G. (2009). Favoriser la position d'apprentissage grâce à l'interaction superviseur-supervisé. *Pédagogie médicale*, 10(3), 193-210.
- Gopee, N. (2018) *Supervision & mentoring in health care* (4^e éd.). Sage.
- Hardavella, G., Aamli-Gagnat, A., Saad, N., Rousalova, I. et Sreter, K. B. (2017). How to give and receive feedback effectively. *Breathe*, 13(4), 327-333.
- Hattie, J. et Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Jugement. (n.d.). Dans *Le Petit Robert en ligne*. <https://petitrobert.lerobert.com/robert.asp>
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation* (3^e éd.). Guérin.
- Loye, N. et Fontaine, S. (2018). *S'instrumenter pour évaluer*. *Pédagogie Médicale*, 19(2), 95-107.
- Marceau, M. (2019). *Exploration de la validité en tant qu'impératif social dans le contexte de l'évaluation des apprentissages en pédagogie des sciences de la santé* [PDF]. https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/16197/Marceau_Melanie_PhD_2019.pdf?sequence=12&isAllowed=y
- Meier, A. (2019). *Practical clinical supervision for psychotherapists: A self and relational approach*. Tellwell Talent.
- Monney, N., Peters, M., Boies, T. et Raymond, D. (2019). Évaluer la compétence de référencement documentaire chez des étudiants de premier cycle universitaire : pratiques déclarées d'enseignants universitaires. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, 16(2), 39-55.
- Myers, K. et Chou, C. L. (2016). Collaborative and bidirectional feedback between students and clinical preceptors: Promoting effective communication skills on health care teams. *Journal of Midwifery & Women's Health*, 61(S1), S22-S27.
- Peeters, M. J. (2017). *Targeting assessment for learning within pharmacy education*. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(8), 5-9.
- St-Onge, C. (2018). Enjeux et défis de l'évaluation longitudinale : quelques pistes de réflexion préalables à son implantation. *Pédagogie médicale*, 19(3), 137-142.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement*. Chenelière Éducation.
- Timmerman, A. A. et Dijkstra, J. (2017). A practical approach to programmatic assessment design. *Advances in Health Sciences Education*, 22(5), 1169-1182.
- Wood, D. F. (2019). Formative Assessment: Assessment for Learning. Dans T. Swanwick, K. Forrest et B. C. O'Brien (édit.), *Understanding medical education: Evidence, theory, and practice* (3^e éd., p. 361-373). Wiley-Blackwell.

Pour compléter votre formation sur l'évaluation du rendement, inscrivez-vous à l'adresse suivante : <https://www.cnfs.ca/professionnels-de-la-sante/formation-a-la-supervision/formation-de-base>.

Vous y trouverez d'autres informations utiles sur l'importance de l'évaluation et les cinq étapes du processus évaluatif. De nombreux outils utiles à l'évaluation sont aussi mis à votre disposition, tels que : les méthodes de formulation d'objectifs d'apprentissage, la liste des attentes, le contrat d'apprentissage et les méthodes de collecte d'information.