



OACI

## Mesurer l'efficacité de la formation AVSEC : bonnes pratiques, lignes directrices, indicateurs de performance et outils



Approuvé par le Secrétaire général et publié sous son autorité

**ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE**

Juin 2023

## Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	3
<b>2. Définitions</b> .....	3
<b>3. Bonnes pratiques et lignes directrices</b> .....	4
<b>3.1 Détermination des besoins de formation</b> .....	4
<b>3.2 Participation et appui</b> .....	4
<b>3.3 Public cible</b> .....	5
<b>3.4 Facteurs humains</b> .....	5
<b>3.5 Durabilité</b> .....	5
<b>3.6 Assurance de la qualité</b> .....	5
<b>3.7 Mesure des résultats</b> .....	6
<b>4. Outils de suivi et d'évaluation</b> .....	6
<b>4.1 Modèle de Kirkpatrick</b> .....	7
<b>4.2 Généralités</b> .....	9
<b>4.3 Certification</b> .....	10
<b>4.4 Facteur temps</b> .....	10
<b>5. Mesure de la performance</b> .....	10
<b>5.1 Indicateurs de performance clés</b> .....	10
<b>5.2 Création d'un ensemble d'indicateurs de performance clés</b> .....	12
<b>5.3 Plans de mesure de la performance</b> .....	13
<b>6. Conclusion</b> .....	13
<b>Appendice A : Enquêtes aux fins de l'évaluation (niveau 1)</b> .....	A-1
<b>Exemple d'enquête n° 1 : questionnaire sur le module de formation</b> .....	A-1
<b>Exemple d'enquête n° 2 : questionnaire d'évaluation du cours de formation</b> .....	A-2
<b>Appendice B : Rapport de fin de cours aux fins de l'évaluation (niveau 2)</b> .....	B-1
<b>Exemple de rapport de fin de cours</b> .....	B-1
<b>Appendice C : Questionnaires post-formation aux fins de l'évaluation (niveau 3)</b> .....	C-1
<b>Exemple de questionnaire d'évaluation post-formation à l'intention des participants</b> .....	C-1
<b>Questionnaire sur les retombées perçues dans le cadre de l'évaluation post-formation (niveau 3), à l'intention des responsables hiérarchiques</b> .....	C-5
<b>Appendice D : Création d'indicateurs de performance clés – Exemple de matrice</b> .....	D-1
<b>Appendice E : Exemple de tableau de mesure de la performance</b> .....	E-1

## 1. Introduction

En coordination avec le Groupe de travail sur la formation du Groupe d'experts de la sûreté de l'aviation (AVSEC), l'OACI a rédigé le présent document récapitulatif sur la mesure de l'efficacité de la formation en matière de sûreté de l'aviation.

Le présent document a été conçu pour aider les prestataires d'assistance à la formation, les donateurs et les bénéficiaires à assurer et à suivre une formation à la sûreté de l'aviation (formation fondée sur les compétences et formation générale). Il contient des bonnes pratiques, des lignes directrices et des conseils pour la prestation d'une formation et l'évaluation de son efficacité. Il présente aussi divers outils et indicateurs de performance visant à appuyer la formation en matière de sûreté de l'aviation et l'assurance de la qualité de la formation.

## 2. Définitions

Les définitions ci-après, tirées d'autres publications de l'OACI, ont été adaptées aux besoins du présent document et au domaine de la formation à la sûreté de l'aviation.

- **Apprentissage hybride et/ou mixte.** Combinaison de formation en présentiel et de formation en ligne (y compris la formation virtuelle).
- **Apprentissage virtuel.** Supports de formation présentés à distance en temps réel par des instructeurs sur ordinateur ou appareil mobile, à la façon d'un cours en présentiel.
- **Assurance de la qualité.** Processus systématique visant à déterminer si les supports, la prestation et/ou l'évaluation de la formation remplissent des critères donnés.
- **Atelier.** Formation généralement conçue pour sensibiliser le public ou dont la finalité consiste à élaborer un document (programme ou processus).
- **Auto-évaluation.** Évaluation par une organisation de sa propre performance en matière de sûreté d'après un nombre défini de critères afin d'avoir un aperçu de la situation en la matière.
- **Certification.** Évaluation et confirmation officielles, par l'autorité compétente en matière de sûreté de l'aviation ou en son nom, selon lesquelles une personne possède les compétences nécessaires pour s'acquitter des fonctions qui lui sont confiées à un niveau acceptable défini par l'autorité compétente.
- **Connaissances, savoir-faire et aptitudes (CSA).** Caractéristiques qu'un employé doit posséder pour s'acquitter de ses fonctions à un poste donné.
- **Cours.** Formation généralement structurée en modules, accompagnée de tests de maîtrise visant à évaluer les compétences et l'atteinte des objectifs d'apprentissage.
- **Culture de la sûreté.** Ensemble de normes, de valeurs, d'attitudes et d'idées relatives à la sûreté qui sont inhérentes au fonctionnement quotidien d'une organisation et incarnées dans les actions et les comportements de toutes les composantes et de tout le personnel de cette organisation.
- **Entretiens.** Séance de questions-réponses, en tête-à-tête ou en petit groupe, avec des membres du personnel qui peuvent alors donner un avis détaillé sur la sûreté et les programmes de formation.
- **Évaluation.** Large éventail de méthodes et d'outils utilisés par les instructeurs pour évaluer, mesurer et constater la progression de l'apprentissage, l'acquisition des compétences ou les besoins éducatifs des participants.
- **Facteurs humains.** Principes qui s'appliquent à la conception, à la certification, à la formation, aux opérations et à la maintenance, et qui visent à assurer la sécurité de l'interface entre l'être humain et les autres composantes des systèmes par une prise en compte appropriée des performances humaines.
- **Formation fondée sur les compétences.** Formation axée sur la performance qui met l'accent sur les normes de performance et leur mesure. Elle est mise au point selon des normes de performance spécifiées.

- **Formation générale.** Formation principalement axée sur l'acquisition de connaissances (familiarisation avec les faits, programmes, procédures, concepts et principes).
- **Indicateurs de performance clés (KPI).** Mesures quantifiables servant à évaluer le degré de réalisation des objectifs de performance d'une organisation, d'un employé ou autre.
- **Modèle de Kirkpatrick.** Outil clé pour évaluer l'efficacité de la formation dans une organisation.
- **Observations.** Vérification visuelle de la mise en œuvre d'une mesure de sûreté – permet d'avoir un aperçu direct de ce qui se passe et de la réaction du personnel.
- **Questionnaire.** Nombre déterminé de questions posées au personnel sous forme papier ou électronique afin d'obtenir leurs retours et leur avis sur un sujet précis ou sur plusieurs sujets touchant à la sûreté.
- **Rapport de fin de cours.** Rapport sur la formation contenant des informations administratives, techniques et statistiques (dont les observations formulées par le participant et l'instructeur ainsi que les résultats obtenus aux tests de maîtrise).
- **Rendement de l'investissement (ROI).** Rapport entre les avantages financiers générés par un programme de formation et le coût total du programme de formation en question.
- **Test de maîtrise (module).** Évaluation en fin de module sur le contenu pertinent de la formation.
- **Test de progression (module).** Évaluation en cours de module sur le contenu pertinent de la formation.

### 3. Bonnes pratiques et lignes directrices

Afin de pouvoir quantifier les avantages et les retombées de la formation en matière de sûreté de l'aviation, il importe de clarifier dès le départ la raison d'être de la formation. À cet effet, on peut adopter un certain nombre de bonnes pratiques décrites dans la présente section.

#### 3.1 Détermination des besoins de formation

Il est essentiel de délimiter avec soin les besoins de formation. En outre, il importe que toute offre de formation en matière de sûreté de l'aviation (ou toute offre d'assistance plus large) soit examinée et approuvée à tous les niveaux. La formation devrait porter sur les questions de sûreté, les besoins et les autres compétences manquantes constatés à l'interne par l'État, par des experts régionaux ou internationaux en la matière et/ou mis en lumière par un audit réalisé par un tiers et des tendances qui s'en dégagent (par exemple dans le cadre du Programme universel d'audits de sûreté de l'OACI). L'État ou les bénéficiaires à l'échelle de l'organisation peuvent ensuite collaborer avec le prestataire de la formation pour se mettre d'accord sur un programme et la prise en main des étapes qui suivront en vue de répondre aux besoins de formation.

***Bon à savoir :** Le fait d'entretenir de bonnes relations avec l'administration ou l'organisation qui reçoit la formation peut faciliter l'évaluation du niveau de compétences du personnel ainsi que des procédures et pratiques en place sur lesquelles il pourrait être nécessaire de se pencher pour s'attaquer aux causes profondes des vulnérabilités détectées en matière de sûreté de l'aviation.*

#### 3.2 Participation et appui

Il est essentiel que les participants et le personnel d'encadrement adhèrent et participent pleinement à la formation. La participation de la haute direction témoigne d'une volonté d'apprendre et d'améliorer les comportements en matière de sûreté ; la formation est alors plus susceptible d'être couronnée de succès et d'avoir de véritables effets positifs sur le long terme.

***Bon à savoir :** La participation et l'appui de la direction avant, pendant et après la formation sont essentiels à l'obtention de véritables résultats d'apprentissage.*

Les compétences ne peuvent pas être enseignées isolément et il est essentiel de mettre en œuvre des systèmes de sûreté de l'aviation de base pour maximiser les chances de réussite. En plus de veiller à

l'existence de programmes de formation à l'intention du personnel, il pourrait être nécessaire d'apporter des changements à l'échelle de l'organisation (par exemple : promotion d'une [culture de la sûreté](#) forte et efficace par le personnel d'encadrement et accent mis sur la gestion des projets et des programmes).

### 3.3 Public cible

Il importe que les participants remplissent les critères du public cible de la formation en matière de sûreté de l'aviation afin que les acquis puissent être appliqués sur le lieu de travail. En effet, les personnes qui suivent une formation doivent être en mesure de mettre en pratique les connaissances et les compétences acquises.

Les organisations devraient éviter de sélectionner des participants simplement pour le prestige. Il importe de cerner l'opportunité de la formation ainsi que les conditions et/ou prérequis pour y participer (par exemple, connaissance de la législation en matière de sûreté de l'aviation, capacité à comprendre et à parler la langue dans laquelle la formation est assurée, connaissance des processus aéroportuaires et processus des compagnies aériennes, etc.). Pendant la formation, les participants devraient être incités à participer activement pour tirer le meilleur profit de l'apprentissage.

***Bon à savoir :** Il est intéressant de former le personnel à une nouvelle compétence si celle-ci peut directement être mise en pratique dans le travail quotidien et/ou appuyée par l'organisation et sa direction.*

### 3.4 Facteurs humains

Toute formation en matière de sûreté de l'aviation devrait être élaborée en tenant compte à la fois des besoins des participants et des principes associés aux facteurs humains et aux performances humaines. Ainsi, la prestation et l'évaluation de la formation doivent être conçues en fonction des capacités, des compétences et des limites des participants.

***Bon à savoir :** Le cadre de formation devrait être propice à l'apprentissage de façon à favoriser la pleine participation et la motivation des participants. Il conviendrait de libérer les participants de leurs engagements professionnels habituels pour la durée de la formation pour leur permettre de se concentrer pleinement sur les activités d'apprentissage.*

***Bon à savoir :** La formation devrait être axée sur l'apprenant : elle devrait être interactive et stimulante pour maximiser la participation et l'apprentissage.*

### 3.5 Durabilité

La formation devrait être conçue pour que les participants soient en mesure d'améliorer de façon stable et durable leur capacité à assurer efficacement la sûreté de l'aviation et à adopter une culture de la sûreté robuste. Un programme de formation bien planifié, bien conçu, bien administré et axé sur l'apprenant est plus susceptible d'intéresser les participants, donnant ainsi lieu à la réalisation des objectifs et visées du cours et à de meilleurs résultats à long terme en matière de sûreté.

***Bon à savoir :** La formation devrait servir à renforcer les capacités et les aptitudes à tous les niveaux de l'organisation et prévoir la formation et la certification d'instructeurs. Cela contribuera à améliorer les aptitudes et les compétences des participants et favorisera la durabilité de ces aptitudes et compétences. Il y aurait lieu d'assurer une formation périodique, à intervalles réguliers, pour asseoir les compétences.*

### 3.6 Assurance de la qualité

Il importe de vérifier régulièrement que la conception et la prestation de la formation favorisent l'atteinte des objectifs d'apprentissage. Cette vérification prévoit un contrôle externe des supports et de la prestation afin d'obtenir l'avis d'une personne autre que l'instructeur ayant conçu ou animé la formation

sur la qualité de cette dernière. Elle devrait faire partie du cycle d'évaluation générale de la formation (voir la section 3.7).

À des fins d'orientation, des éléments indicatifs sur le processus d'assurance de la qualité de la formation (supports, prestation et évaluation) sont publiés en ligne<sup>1</sup>.

***Bon à savoir :** Afin de favoriser de bons résultats d'apprentissage, il est envisageable de recourir aux services d'assurance de la qualité d'une entité indépendante extérieure à l'organisme de formation. Les vérifications externes peuvent permettre d'obtenir des avis honnêtes et authentiques pour améliorer la formation.*

### 3.7 Mesure des résultats

La mesure de l'efficacité de la formation devrait avant tout être fondée sur les résultats obtenus, plutôt que sur sa simple prestation. Par conséquent, la qualité et la pertinence de la formation proposée ainsi que la capacité d'assurer un suivi approprié sont plus importantes que les résultats quantitatifs : la formation devrait être plutôt proposée aux personnes qui mettront en pratique les compétences acquises dans leurs tâches quotidiennes qu'au personnel dont les fonctions n'ont pas de lien direct avec la formation. Si les résultats attendus ne sont pas toujours tout à fait atteints, le fait de s'intéresser à ceux qui ont été atteints permet de réévaluer les objectifs. De cette façon, on s'assure que les objectifs sont réalistes et on entretient un effort constant en vue d'atteindre les résultats visés.

***Bon à savoir :** Prendre soin de bien sélectionner les participants à un cours ou à un atelier de formation. Cela permettra de veiller à ce que la formation porte ses fruits.*

La mesure des résultats à l'échelle nationale peut fournir des informations utiles sur l'efficacité de la formation. Ces données peuvent être collectées au moyen d'un questionnaire que les participants remplissent après la formation et qui permet de vérifier s'ils sont en mesure de mettre en pratique au travail les connaissances acquises. Des évaluations itératives mesurant l'augmentation de la conformité aux exigences en matière de sûreté peuvent aussi être utilisées à cette fin.

## 4. Outils de suivi et d'évaluation

Toutes les organisations responsables de la formation et du perfectionnement du personnel chargé de la sûreté de l'aviation devraient procéder à l'évaluation de la formation, sous une forme ou une autre, afin de déterminer le degré de réalisation des objectifs de la formation. Dans l'idéal, cette évaluation se base sur divers indicateurs et domaines d'intérêt réunissant les points de vue, les observations et les critiques (ouvertes et anonymes) des instructeurs et des participants.

L'évaluation de la formation devrait être réalisée régulièrement dans le but d'améliorer tous les aspects de la formation, dont l'élaboration et le contenu des cours, le cadre d'apprentissage et la pédagogie.

***Bon à savoir :** Avant de mettre au point un processus d'évaluation, il convient de savoir exactement ce qui va être mesuré au cours de la formation et de partager cette information avec l'ensemble des participants (ainsi, ils sauront qu'il y aura plusieurs niveaux d'évaluation).*

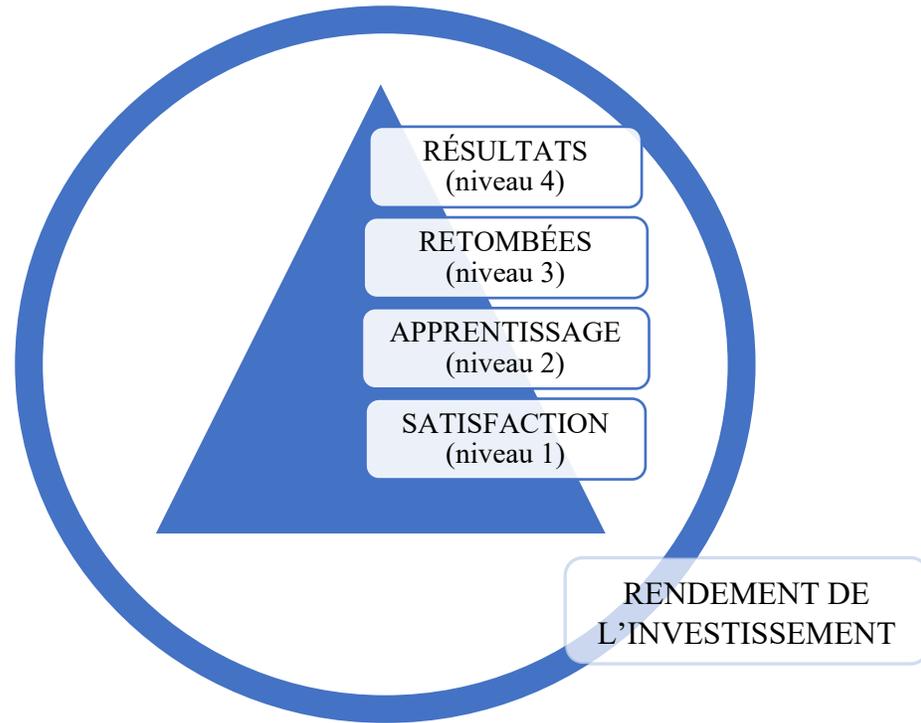
***Bon à savoir :** Il convient de prévoir des ressources – temps, budget et personnel, entre autres – pour l'évaluation de la formation.*

---

1. Voir [www.icao.int/Security/isd/Training/Pages/Quality-Assurance-of-Training-Material.aspx](http://www.icao.int/Security/isd/Training/Pages/Quality-Assurance-of-Training-Material.aspx)

## 4.1 Modèle de Kirkpatrick

Le [modèle de Kirkpatrick](#) est un outil utile et couramment employé pour faciliter le processus d'évaluation. Il comprend **quatre niveaux d'évaluation de la formation et du rendement de l'investissement**. Le modèle est mondialement reconnu comme l'une des méthodes les plus efficaces pour évaluer une formation.



### NIVEAU 1 : RÉACTION (SATISFACTION)

#### *Le participant a-t-il apprécié la formation ?*

Le niveau 1 mesure les réactions personnelles ou l'expérience des participants pendant la formation. Par exemple, la mesure dans laquelle les participants estiment que la formation leur est bénéfique et les stimule ainsi que sa pertinence vis-à-vis de leur emploi. Les participants peuvent s'exprimer à l'oral ou remplir des formulaires, questionnaires, enquêtes à différentes étapes de la formation (après chaque module par exemple) pour évaluer leur niveau de satisfaction et formuler des observations. Parmi les domaines pouvant faire l'objet d'un formulaire d'évaluation figurent, entre autres, les objectifs du programme, les supports de cours, la pertinence du contenu et la prestation d'un module. Il convient de prévoir un espace pour la notation et les observations écrites (points forts et points faibles et suggestions pour l'amélioration de la formation).

L'**appendice A** contient plusieurs exemples d'enquête qui peuvent servir aux fins de l'évaluation du niveau 1.

**Bon à savoir :** *Il est jugé préférable de réaliser les enquêtes en ligne, car il est alors possible d'extraire les données et les graphiques automatiquement. La récupération d'informations à la main à partir d'enquêtes sur papier est moins efficace.*

**Bon à savoir :** Des processus devraient permettre aux participants de remplir les évaluations pendant et après la formation. Les évaluations anonymes peuvent inciter les participants à formuler des avis plus authentiques et honnêtes, lesquels permettent d'améliorer la qualité de la formation.

## **NIVEAU 2 : APPRENTISSAGE**

### *Les connaissances ont-elles été mises en pratique ?*

Le niveau 2 mesure le degré d'acquisition des connaissances ou des capacités et compétences visées et le degré d'adoption des comportements attendus par les participants à la suite de la formation. Diverses formes de questionnaires et d'enquêtes peuvent être utilisées pour évaluer la performance et s'assurer que les objectifs de la formation ont été atteints (par exemple : tests de progression et de maîtrise par module, examens évalués selon le principe réussite ou échec (examen écrit et évaluation opérationnelle), entretiens, exercices d'évaluation et, le cas échéant, certification). Par souci de cohérence, le processus de notation devrait être clair et défini à l'avance.

**Bon à savoir :** Pour des résultats précis, il conviendrait de réaliser des évaluations et des tests avant et après la formation, de façon à vérifier que les objectifs d'apprentissage ont été atteints et que les connaissances ou les capacités ont été mises en pratique.

**Bon à savoir :** Les tests peuvent prendre diverses formes : questionnaires à choix multiple, réponses par vrai/faux, réponses courtes ou exposés. Il peut aussi s'agir d'une activité ou d'un exercice évalué en bonne et due forme.

## **NIVEAU 3 : COMPORTEMENT (RETOMBÉES)**

### *Le comportement du participant a-t-il changé à la suite de la formation ?*

Le niveau 3 mesure le niveau de mise en pratique des connaissances apprises pendant la formation lorsque les participants reprennent le travail. Il permet d'évaluer non seulement si un participant donné a bien compris la formation, mais aussi si cette dernière s'applique à ce lieu de travail. Observations sur le lieu de travail, évaluations à 360 degrés, enquêtes, validations, entretiens, rapports de fin de cours et données techniques peuvent être combinés pour évaluer le changement de comportement et les compétences.

Aux fins de l'évaluation des changements de comportement après la formation, il conviendrait de définir clairement le changement visé : Quelles compétences le participant devrait-il exactement mettre en pratique ? Comment la maîtrise de ces compétences se manifeste-t-elle ? Comment ces compétences sont-elles mesurées ?

L'**appendice B** contient un rapport de fin de cours pouvant étayer l'évaluation du niveau 3 (et consigner les résultats de l'évaluation du niveau 2).

L'**appendice C** contient des questionnaires d'évaluation post-formation à l'intention des participants et de leurs responsables hiérarchiques. Ils peuvent servir aux fins de l'évaluation du niveau 3.

**Bon à savoir :** La meilleure période pour évaluer les suites de la formation se situe entre trois et six mois après la fin de la formation.

**Bon à savoir :** Si possible, il est utile de recueillir des preuves de changement dans la performance, les capacités, les processus et l'attitude du personnel car ces « résultats » montrent que les nouvelles capacités sont exploitées et progressivement intégrées. Dans les cas où les connaissances ne sont pas mises en pratique ou pleinement appliquées sur le lieu de travail, une analyse des données

collectées peut aider à repérer des facteurs contributifs (une faible culture de la sûreté par exemple) et fournir à l'organisation des informations sur les domaines où il faudrait apporter des changements pour améliorer la sûreté de l'aviation.

#### **NIVEAU 4 : RÉSULTATS**

##### *La formation a-t-elle eu des retombées mesurables sur la performance ?*

Le niveau 4 analyse les effets sur l'organisation et sur sa performance en matière de sûreté de l'amélioration du comportement ou de la performance des participants à la formation. Il mesure principalement le degré de réalisation des résultats visés à la suite de la formation, contribuant ainsi à déterminer l'efficacité globale de la formation. Il est aussi possible d'analyser des indicateurs de performance clés (KPI) comme les résultats des tests du système (explicites ou implicites) et le flux des passagers.

Des informations supplémentaires sur les KPI et des tableaux de mesure de la performance figurent ci-après.

**Bon à savoir :** Une large gamme d'indicateurs et de données appropriés peuvent servir à mesurer avec précision les retombées de la formation sur la performance de l'organisation.

#### **RENDEMENT DE L'INVESTISSEMENT (ROI)**

##### *La formation a-t-elle entraîné un rendement positif de l'investissement ? A-t-elle répondu aux attentes ?*

Dans le cadre de l'évaluation de la formation, il est recommandé de se pencher sur le *rendement de l'investissement* pour l'organisation, notamment sur les résultats positifs découlant du programme de formation (par exemple : meilleurs résultats obtenus dans le cadre des activités de contrôle de la qualité, audits, inspections et tests explicites et implicites), lesquels peuvent améliorer la réputation des États et des organisations suivant la formation.

**Bon à savoir :** La formation devrait être cohérente avec les plans d'activités et l'orientation stratégique de l'organisation. Les programmes de formation solides peuvent aider les organisations à renforcer leurs performances générales en matière de sûreté et contribuer à la bonne réputation des organisations.

## **4.2 Généralités**

Chaque niveau d'évaluation de la formation fournit un type de retours d'informations différent. Toutes les évaluations contribuent à la production de résultats visant à mesurer la performance (ou « résultats comparatifs »). Pour choisir les évaluations qui seront réalisées, les spécialistes devraient mettre en balance les ressources nécessaires pour mener à bien une évaluation donnée et l'utilité des informations que cette dernière est susceptible de fournir. Le rendement de l'investissement devrait aussi être examiné, car il peut fournir à l'organisation des informations complémentaires en lien avec la formation.

Les différents niveaux sont aussi liés : les participants motivés ont tendance à mieux étudier, donc à davantage mettre en pratique leurs nouvelles connaissances au travail, donc à avoir une plus grande influence positive sur les résultats de leur organisation. Néanmoins, ces liens ne doivent pas être tenus pour acquis et une évaluation approfondie de la formation devrait toujours prendre en compte d'autres facteurs organisationnels pouvant aussi influencer sur les résultats de l'évaluation.

**Bon à savoir :** L'évaluation de la formation devrait être effectuée régulièrement afin d'appuyer l'amélioration constante du programme de formation (y compris les cours et ateliers) et de s'assurer

*qu'il continue d'atteindre ses objectifs d'une manière efficace pour chaque nouveau groupe de participants.*

**Bon à savoir :** *L'évaluation de la formation peut être automatisée pour les personnes qui ont accès aux technologies adaptées (par exemple : ordinateur et messagerie professionnelle) et qui disposent du temps et de l'appui nécessaires. Par exemple, trois à six mois après la formation, les participants (et leurs responsables hiérarchiques) reçoivent un questionnaire d'auto-évaluation de la formation.*

### **4.3 Certification**

La certification et l'évaluation des compétences sont essentielles à l'amélioration de la sûreté de l'aviation et constituent une base utile pour mesurer l'efficacité de la formation et améliorer les procédures de formation. Le processus de certification peut inclure des tests et examens théoriques et pratiques. Il peut venir appuyer le processus d'évaluation à l'aide de données utiles. La certification confirme que le participant a acquis les compétences et les connaissances requises pour s'acquitter de ses devoirs et fonctions.

### **4.4 Facteur temps**

Il convient de prévoir assez de temps pour la réalisation des évaluations de la formation en matière de sûreté de l'aviation, de façon à ce que les participants soient en mesure de fournir des appréciations réfléchies et détaillées (pendant et après la formation). En outre, les participants devraient être avertis qu'il leur sera demandé de remplir une enquête ou un questionnaire pendant et après le cours.

Il convient aussi de veiller à ce que les personnes qui reçoivent les retours d'information, à savoir les instructeurs ou concepteurs de cours, disposent du temps suffisant pour analyser les données et en tenir compte pour améliorer la formation suivante.

**Bon à savoir :** *La meilleure façon de mesurer la réussite et la durabilité de la formation consiste à réaliser un suivi continu, à transmettre des communications de suivi et à examiner les preuves empiriques, les rapports, les meilleures pratiques et les études de cas.*

## **5. Mesure de la performance**

### **5.1 Indicateurs de performance clés**

Les KPI constituent un ensemble de mesures quantifiables servant à évaluer le degré de réalisation des objectifs en matière de performance par une organisation et/ou un employé.

Dans le cadre de la prestation d'une formation en matière de sûreté de l'aviation, il est essentiel de s'appuyer sur des KPI, des calendriers, des conditions et des mesures d'assurance de la qualité afin d'orienter et de cibler les résultats. Les KPI peuvent aider à évaluer les retombées de la formation (en dehors des mesures de sûreté en place) et permettent de comparer de façon formelle les performances en matière de sûreté à l'aide de données issues de diverses sources.

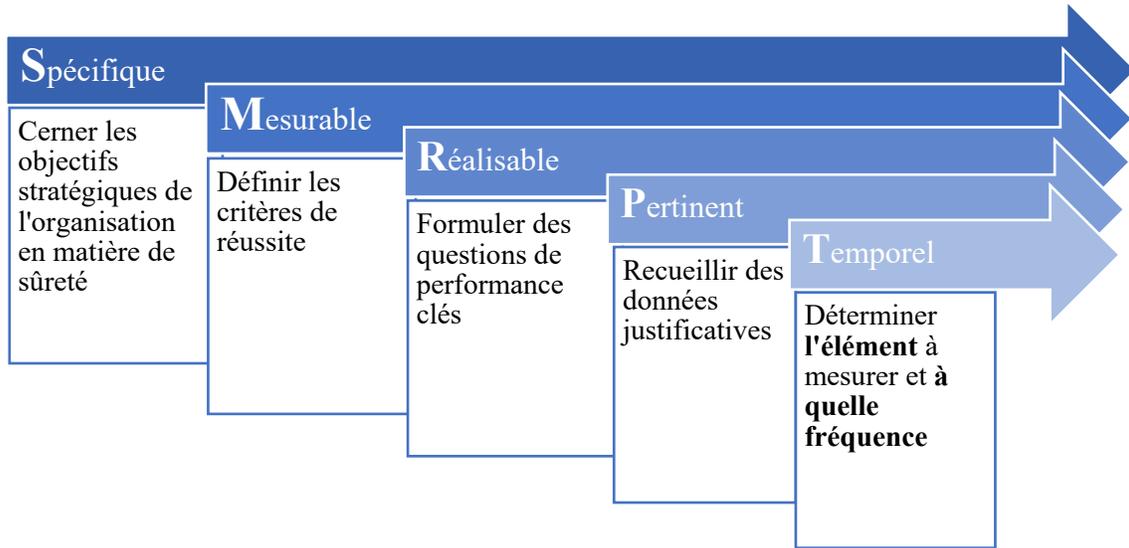
Le tableau ci-dessous présente quelques **exemples de KPI**.

<b>KPI :</b>	<b>EXEMPLE :</b>
<b>Mesure les résultats et les objectifs de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• taux de certification et taux de réussite aux tests de progression et de maîtrise et à l'examen final de 85%</li></ul>
<b>Mesure la réaction des participants</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• cadre propice à l'apprentissage</li><li>• crédibilité des instructeurs</li></ul>
<b>Mesure la capacité d'apprentissage</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• capacité de repérer des lacunes dans la performance générale en matière de sûreté</li></ul>
<b>Mesure les retombées de la formation sur les responsabilités quotidiennes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hausse des activités de contrôle de la qualité</li></ul>
<b>Mesure les retombées sur les activités de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• baisse des incidents de sûreté</li><li>• baisse des déclarations d'activité suspecte</li></ul>

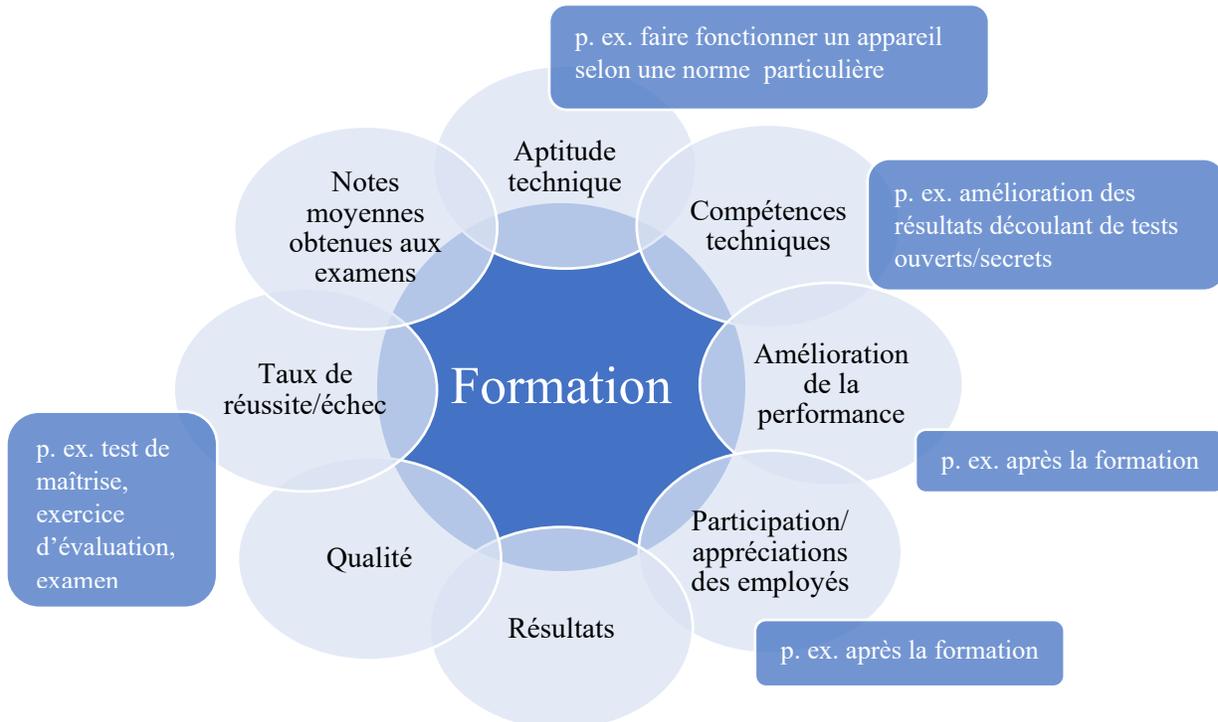
## 5.2 Création d'un ensemble d'indicateurs de performance clés

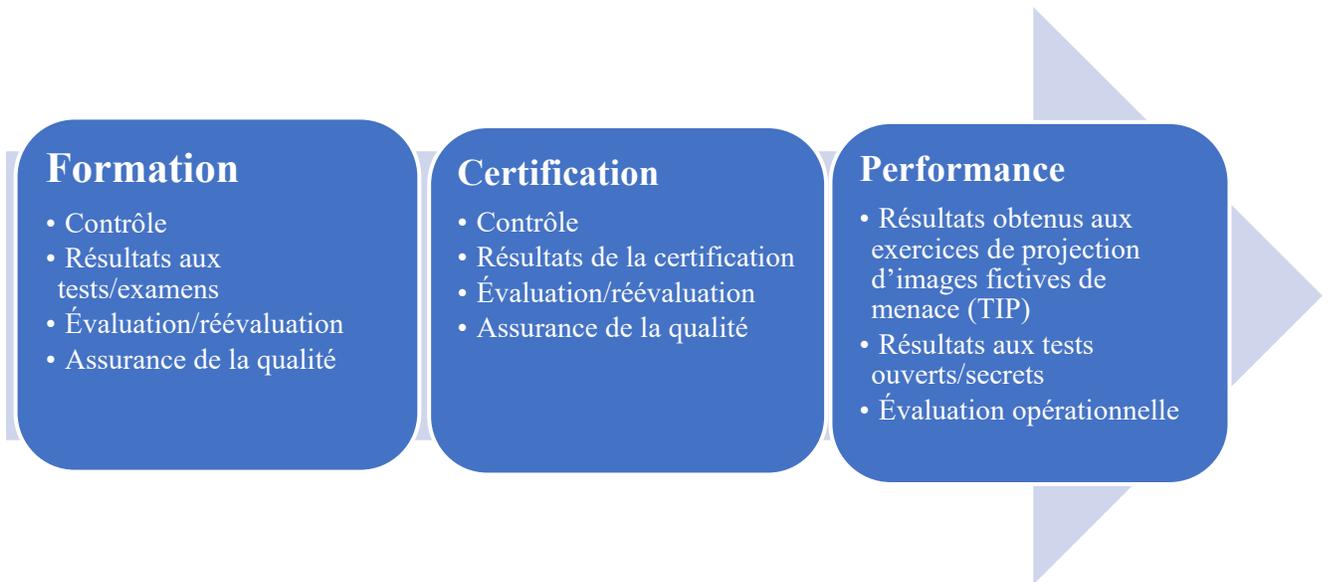
Afin de suivre les progrès d'un participant et d'obtenir des données détaillées, il convient de rattacher le KPI à un élément qu'on peut mesurer de façon objective. Il importe que les indicateurs relatifs aux formations répondent aux critères **SMART** pour *specific, measurable, achievable, relevant* et *time-based*, c'est-à-dire qu'ils soient spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et temporels.

Les étapes ci-après peuvent servir à créer et à utiliser efficacement un KPI :



Pour créer des KPI applicables à une formation en sûreté de l'aviation donnée, il est possible de prendre appui sur les deux figures ci-dessous :





On trouvera également à l'**appendice D** un exemple de matrice de création de KPI.

### 5.3 Plans de mesure de la performance

Un plan ou tableau de mesure de la performance peut être utile pour analyser l'efficacité d'une formation à la sûreté de l'aviation, en particulier une formation fondée sur les compétences, en présentant clairement les résultats ou produits attendus de la formation et en précisant les indicateurs SMART qui serviront à les mesurer.

Un tel plan ou tableau peut aussi donner des informations sur les sources de données et indiquer l'organisation ou l'entité chargée de fournir ces informations.

Pour consulter un exemple de tableau de mesure de la performance, se reporter à l'**appendice E**.

## 6. Conclusion

Assurer la sûreté et le bon fonctionnement du réseau aéronautique passe par une formation à la sûreté de l'aviation qui soit efficace. Il est donc essentiel d'optimiser la mise au point et la prestation de la formation pour inculquer aux participantes et participants les connaissances, aptitudes, capacités et compétences dont elles et ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches et rester motivé(e)s.

Les outils, bonnes pratiques et orientations figurant dans le présent document peuvent aider les formateurs, les donateurs et les bénéficiaires à contrôler et à mesurer l'efficacité de la formation à la sûreté de l'aviation et obtenir des résultats concluants sur le long terme.

-----

## Appendice A : Enquêtes aux fins de l'évaluation (niveau 1)

### Exemple d'enquête n° 1 : questionnaire sur le module de formation

<b>Intitulé</b>		<b>Date de la formation</b>	
<b>Module n°</b>		<b>Animateur(s)/ Animatrice(s)</b>	
<b>Intitulé du module</b>			

(5 = tout à fait d'accord, 4 = d'accord, 3 = neutre, 2 = en désaccord, 1 = tout à fait en désaccord)

<b>A. Évaluation de l'instructeur/l'institutrice ou de l'animateur/l'animatrice</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.	Est crédible et maîtrise parfaitement son sujet.	<input type="checkbox"/>				
2.	A bien préparé et organisé le module, ex. : objectifs clairement établis, horaires de début et de fin respectés.	<input type="checkbox"/>				
3.	Est agréable à écouter et capable de susciter et d'entretenir l'intérêt et la mobilisation des participants.	<input type="checkbox"/>				
4.	S'exprime clairement, est facile à comprendre.	<input type="checkbox"/>				
5.	Fait des remarques claires et constructives et fournit des réponses et des exemples qui facilitent la compréhension.	<input type="checkbox"/>				
6.	Stimule l'esprit critique, le sens de l'analyse et la créativité en faveur de la sûreté de l'aviation.	<input type="checkbox"/>				
<b>B. Évaluation du contenu du module</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7.	Adapté aux objectifs établis.	<input type="checkbox"/>				
8.	Équilibré (volume adapté par rapport au temps disponible) et bien structuré.	<input type="checkbox"/>				
9.	À jour et précis.	<input type="checkbox"/>				
<b>C. Évaluation des supports de formation</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
10.	Les documents utilisés sont clairs, complets et pratiques.	<input type="checkbox"/>				
11.	Les documents utilisés répondent aux objectifs et au contenu.	<input type="checkbox"/>				
12.	Les informations figurant sur les diapositives sont claires et compréhensibles.	<input type="checkbox"/>				
13.	Le nombre de diapositives est adapté au contenu et à la durée du module.	<input type="checkbox"/>				
<b>D. Évaluation des activités et des exercices</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
14.	Bien conçus pour remplir les objectifs du module.	<input type="checkbox"/>				
15.	Équilibrés (en nombre et en complexité).	<input type="checkbox"/>				
16.	Utiles pour confirmer l'apprentissage et mettre en application les connaissances.	<input type="checkbox"/>				
<b>Autres commentaires/remarques</b>						
<p><i>Par exemple</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selon vous, qu'est-ce qui a été le plus utile dans ce module ? Pourquoi ?</li> <li>2. Y a-t-il des sujets abordés dans ce module que vous ne comprenez toujours pas ?</li> <li>3. Avez-vous des suggestions pour améliorer ce module ? Détaillez votre réponse.</li> </ol> <p>Si vous avez attribué à certaines des affirmations ci-dessus la note 1 ou 2, veuillez justifier.</p>						

## Exemple d'enquête n° 2 : questionnaire d'évaluation du cours de formation

Veillez évaluer le cours que vous venez de suivre.

<b>Intitulé du cours</b>		<b>Date du cours</b>	<b>Du :</b>	
			<b>Au :</b>	

(5 = tout à fait d'accord, 4 = d'accord, 3 = neutre, 2 = en désaccord, 1 = tout à fait en désaccord)

A. Évaluation de l'environnement		5	4	3	2	1
1.	L'environnement de formation était propice à l'apprentissage.	<input type="checkbox"/>				
B. Évaluation du cours		5	4	3	2	1
2.	Le cours suivait un ordre logique.	<input type="checkbox"/>				
3.	Les supports de formation étaient adaptés et faciles à utiliser.	<input type="checkbox"/>				
4.	Les activités de formation m'ont permis d'atteindre les objectifs d'apprentissage.	<input type="checkbox"/>				
5.	Le matériel et les outils utilisés durant la formation étaient adaptés et en état de marche.	<input type="checkbox"/>				
C. Attentes		5	4	3	2	1
6.	Le cours m'a permis d'acquérir les connaissances et compétences utiles pour mieux m'acquitter de mes tâches.	<input type="checkbox"/>				
7.	Le cours a répondu à mes attentes.	<input type="checkbox"/>				
D. Autres remarques						
<p><i>Par exemple</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Selon vous, qu'est-ce qui vous a été le plus utile dans la formation ? Pourquoi ?</i></li> <li><i>Y a-t-il quelque chose qui vous a particulièrement gêné(e) ou à l'inverse aidé(e) dans votre apprentissage au cours de la formation ?</i></li> <li><i>Avez-vous des suggestions pour améliorer le cours de formation ? Détaillez votre réponse.</i></li> <li><i>Qu'allez-vous en particulier mettre en place dans votre travail à la suite de cette formation ?</i></li> </ol> <p>Si vous avez attribué à certaines des affirmations ci-dessus la note 1 ou 2, veuillez justifier.</p>						

-----

## Appendice B : Rapport de fin de cours aux fins de l'évaluation (niveau 2)

### Exemple de rapport de fin de cours

<b>Intitulé du cours</b>	
<b>Dates</b>	
<b>Lieu (pays)</b>	
<b>Instructeurs/institutrices</b>	
<b>Langue dans laquelle a été donné le cours</b>	
<b>Contenu du rapport</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tableau de présence</li> <li>2. Rapport de performance</li> <li>3. Questionnaires d'appréciation</li> <li>4. Rapport et évaluation de l'instructeur ou de l'institutrice</li> <li>5. Recommandations</li> </ol> <p>Appendice :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informations sur les participants</li> <li>Relevé de l'ensemble des résultats</li> <li>Données d'évaluation</li> </ul>
<b>Remarques récapitulatives (le cas échéant)</b>	Indiquez si c'était la première fois que le cours était donné après une refonte majeure ; signalez une situation particulière ou faites toute autre remarque.

## 1. Tableau de présence

Nom	Genre	Profession	Situation	Présence	Note obtenue	Certificat délivré
						p. ex. réussite, attestation de présence

### Remarques sur la participation

*Formulez vos observations sur les participants (rendez compte en détail du nombre de personnes présentes, des éventuelles absences inexpliquées, de la présence de participants inattendus ou de toute autre question concernant la participation).*

*Indiquez également si les participants appartenaient tous au groupe cible du cours.*

## 2. Rapport de performance

*Indiquez le nombre de participants ayant achevé la formation avec succès.*

*Même si le centre ou l'organisme de formation n'exige pas des participants qu'ils obtiennent une note minimale pour considérer qu'ils ont réussi le cours, formulez vos observations sur les résultats obtenus aux tests de maîtrise et aux tests de progression des modules, et indiquez dans les grandes lignes si les participants ont bien atteint les objectifs du cours.*

*Mentionnez les facteurs qui ont pu peser sensiblement sur les résultats des participants ou sur leur capacité à atteindre les objectifs du cours.*

### 3. Questionnaires d'appréciation : récapitulatif

#### Données récapitulatives sur l'évaluation du module

*Indiquez ci-après des observations étayant les notes attribuées pour chaque section des questionnaires, et reproduisez un commentaire représentatif indiqué dans la section « Autres remarques » par des stagiaires.*

<i>Module n° 1</i>
<b>Instructeur/Instructrice</b>
<b>Contenu</b>
<b>Supports pédagogiques</b>
<b>Activités et exercices</b>
<b>Autres remarques</b>

*Ajoutez des tableaux pour les modules restants, le cas échéant.*

**Données d'évaluation sur le cours de formation**

*Indiquez ci-après des observations étayant les notes attribuées pour chaque section des questionnaires, et reproduisez un commentaire représentatif indiqué dans la section « Autres remarques » par des stagiaires.*

<b>Conditions de la formation</b>
<b>Contenu de la formation</b>
<b>Pédagogie</b>
<b>Attentes</b>
<b>Autres remarques et recommandations</b>

#### 4. Rapport et évaluation de l'instructeur ou de l'institutrice

*Rendez compte d'informations pertinentes et donnez votre point de vue d'instructeur ou d'institutrice sur les différentes sections ci-après (référez-vous aux notes attribuées par les stagiaires et à leurs remarques, s'il y a lieu) :*

##### **Début et fin du cours**

- a. *Début et fin du cours (indiquez si des intervenants locaux étaient invités, etc.)*

##### **Installations et logistique de la formation**

- b. *Installations (salle de cours, rafraîchissements, repas, équipement, appui à la communication, certificats, etc.)*  
 c. *Logistique (transport, organisation d'activités sociales ou de dîners, modification du programme, etc.)*

##### **Supports et contenu de formation**

- d. *Supports et activités pédagogiques (indiquez les éventuels problèmes qui se sont posés avec les supports ; incorporez des commentaires faits par des stagiaires, appréciez l'utilité des visites d'aéroport effectuées, mettez en regard des avis positifs et négatifs de façon équilibrée)*  
 e. *Signalez des problèmes avec les supports mis à disposition, le cas échéant.*

##### **Critique du cours par l'instructeur/institutrice ou l'animateur/animateur**

*Formulez vos observations, le cas échéant. Ces commentaires sont pour vous l'occasion de donner votre avis sur votre expérience en tant qu'utilisateur/utilisatrice des supports et prestataire du cours.*

##### **1. PRÉPARATION DU COURS :**

- a) Les notes à l'intention des instructeurs données dans la phase de préparation du cours étaient-elles suffisantes ?  
 b) Le programme du cours a-t-il permis de répondre à tous les besoins en matière de formation ?

##### **2. MODULES :**

- a) L'ordre de présentation des modules était-il adapté ?  
 b) Les notes générales à l'intention des instructeurs étaient-elles suffisamment détaillées ?  
 c) Le temps imparti pour les modules était-il suffisant au regard du sujet ?  
 d) Les orientations données dans chaque plan de module vous ont-elles effectivement aidé(e) dans la prestation du cours ?  
 e) Avez-vous rencontré des difficultés concernant les supports visuels (diapositives/affiches/cartes de discussion/films) de chaque module ?  
 f) Les documents à distribuer et les liens vers les sites web qui étaient fournis afin d'apporter davantage d'informations étaient-ils, selon vous, adaptés ?  
 g) D'autres documents ont-ils été fournis aux participants ? Le cas échéant, ces documents supplémentaires devraient-ils être inclus à l'avenir afin d'améliorer la qualité des supports de formation ?  
 h) La série de questions posées dans les tests écrits de progression et de maîtrise convenait-elle aux stagiaires ?  
 i) Les orientations fournies pour chaque exercice pratique étaient-elles assez détaillées ?

##### **3. OBJECTIFS DU COURS :**

- a) Les objectifs du cours ont-ils été atteints en utilisant les supports de formation ?  
 b) Si les objectifs du cours n'ont pas été atteints, quelle en est la cause, selon vous ?

##### **4. AUTRES REMARQUES**

- a) Avez-vous d'autres remarques qui pourraient nous permettre d'améliorer ce cours ou toute autre formation à l'avenir ?  
 b) La terminologie utilisée dans les supports écrits était-elle adaptée ?  
 c) Auriez-vous des recommandations à faire concernant d'éventuelles modifications à apporter à la traduction ?

## 5. Recommandations

*En vous appuyant sur les données et les commentaires d'évaluation des participants, formulez des recommandations à l'intention de la personne responsable de la formation en vue d'améliorer le cours ou de le mettre à jour, ou d'aborder tout aspect logistique qui pourrait être corrigé.*

**Signature des instructeurs :**

**Date :**

## Appendice

### **Informations sur les participants**

*Informations complètes : nom, emploi, État, coordonnées et observations particulières.*

### **Relevé de l'ensemble des résultats**

*À inclure dans le cas des cours pour lesquels chaque module se conclut par un test évalué selon le principe réussite ou échec.*

### **Données d'évaluation**

*Tableaux récapitulatifs de chaque questionnaire d'évaluation (s'il y a lieu).*

-----

## **Appendice C : Questionnaires post-formation aux fins de l'évaluation (niveau 3)**

### **Exemple de questionnaire d'évaluation post-formation à l'intention des participants**

#### **RECOMMANDATIONS POUR REMPLIR LE QUESTIONNAIRE**

---

1. Il est essentiel d'évaluer les retombées de la formation dispensée dans le cadre du Programme de formation AVSEC pour renforcer la qualité, l'adéquation et les résultats des cours et des ateliers de formation. Par conséquent, vous êtes priés de remplir le présent questionnaire avec soin de sorte qu'il puisse constituer une source d'information fiable.
2. Répondre attentivement à ce questionnaire ne vous prendra pas plus de 30 minutes.
3. Il doit être rempli **trois à six mois** après la fin de la formation.
4. Veuillez lire les questions avec soin pour vous assurer de bien les comprendre.
5. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les énoncés, en utilisant une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « tout à fait en désaccord », 2 à « en désaccord », 3 à « neutre », 4 à « d'accord », 5 à « tout à fait d'accord » et s. o. à « sans objet » (si vous n'avez pas de réponse).
6. Enfin, dans la Partie IV du questionnaire, il vous est demandé de proposer des améliorations. Le service chargé de la formation analysera et évaluera toutes les propositions et tiendra compte de celles qui améliorent clairement l'organisation, la structure, le contenu, la méthodologie, les ressources didactiques du cours et/ou qui le rendent plus à même de renforcer la performance professionnelle des participants.

Merci de votre collaboration

## ÉVALUATION POST-FORMATION (NIVEAU 3): AUTO-ÉVALUATION PAR LES PARTICIPANTS DES RETOMBÉES DU COURS [saisir l'intitulé du cours] SUR LA QUALITÉ DE LEUR TRAVAIL

Veillez évaluer les énoncés ci-après concernant les retombées du cours sur **la qualité de votre travail** et, grâce aux changements opérés, sur votre **rendement au travail**, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « tout à fait en désaccord », 2 à « en désaccord », 3 à « neutre », 4 à « d'accord » et 5 à « tout à fait d'accord ». Si vous n'avez pas de réponse à une déclaration donnée, cochez la case s. o. (sans objet).

### PARTIE I. QUESTIONS SUR LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

1. Avant votre cours de formation, votre organisation et/ou l'autorité compétente avait constaté qu'il fallait renforcer la conformité aux dispositions de l'Annexe 17 – *Sûreté de l'aviation*.  
 OUI     NON     s. o.
2. Avant le début du cours, vous avez reçu des informations sur les objectifs d'apprentissage, le contenu de la formation et les retombées attendues sur la qualité de votre travail.  
 OUI     NON     s. o.
3. Votre participation au cours s'inscrivait dans la stratégie et le plan d'activités de votre organisation.  
 OUI     NON     s. o.

### PARTIE II. RETOMBÉES GÉNÉRALES DU COURS SUR VOTRE PERFORMANCE PROFESSIONNELLE

1. Le cours vous a permis d'améliorer vos rapports avec vos responsables hiérarchiques et/ou vos subordonnés.  
 s. o.     1     2     3     4     5  
 (Influence de la formation reçue sur la qualité des rapports avec les responsables hiérarchiques et/ou les subordonnés, pour ce qui a trait au respect interpersonnel, à la transparence de l'information, à la clarté des consignes, à la prise en compte de divers avis et à la participation à la prise de décisions).
2. Le cours vous a permis de comprendre clairement les liens et l'interdépendance entre votre domaine de travail et ceux d'autres personnes dans l'organisation.  
 s. o.     1     2     3     4     5  
 (Influence de la formation reçue sur le renforcement d'un esprit de collaboration au service de la sûreté chez les employés d'autres services)
3. Le cours vous a permis de déceler les sources de risques professionnels (physiques ou mentaux), dont la prévention nécessite d'appliquer des compétences nouvellement acquises et de renforcer les capacités.  
 s. o.     1     2     3     4     5

4. Les objectifs et le contenu du cours étaient conformes aux besoins de votre lieu de travail et vous avez donc pu appliquer les compétences acquises dans l'exercice de vos fonctions.

s. o.     1     2     3     4     5

5. Votre cadre de travail vous a permis d'appliquer les compétences acquises dans le cadre du cours à vos fonctions.

(Votre cadre de travail vous a permis d'appliquer les compétences acquises)

s. o.     1     2     3     4     5

### **PARTIE III. RETOMBÉES PARTICULIÈRES DU COURS SUR LE RENDEMENT AU TRAVAIL**

1. Le cours a amélioré votre autonomie dans l'exécution de tâches touchant à la sûreté.

s. o.     1     2     3     4     5

(Influence de la formation reçue sur le développement de votre capacité à planifier, gérer et accomplir vos tâches conformément aux normes de qualité établies, à évaluer vos accomplissements et à trouver des solutions à des problèmes imprévus en l'absence de supervision)

2. Le cours vous a permis d'atteindre les compétences cibles prévues et de vérifier votre maîtrise en conditions réelles.

2a. Saisissez une compétence essentielle du cours	<input type="checkbox"/> s. o.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2b. Saisissez une compétence essentielle du cours	<input type="checkbox"/> s. o.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2c. Saisissez une compétence essentielle du cours	<input type="checkbox"/> s. o.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. Le cours a élargi votre façon d'envisager les causes et les effets des problèmes de sûreté que vous rencontrez et a enrichi votre capacité à trouver des solutions sur le plan opérationnel.

s. o.     1     2     3     4     5

4. Le cours a contribué au renforcement de vos compétences et aptitudes et à la qualité générale de votre travail.

s. o.     1     2     3     4     5

5. Le cours a eu des retombées importantes et positives sur votre carrière professionnelle.

s. o.     1     2     3     4     5

#### **PARTIE IV. OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION**

Aussi insignifiants qu'ils vous paraissent, indiquez les problèmes et les points mineurs qui pourraient être corrigés d'après ce que vous avez pu observer pendant le cours, et proposez, le cas échéant, des solutions susceptibles d'atténuer ou de résoudre ces problèmes.

<b>Gestion globale du cours</b>	<b>Remarques (Problèmes qui peuvent être corrigés)</b>	<b>Propositions d'amélioration</b>
Conception du cours		
Promotion du cours et communication		
Qualité des instructeurs		
Logistique pour les instructeurs et les participants		
Pédagogie		
Infrastructure		
Matériel utilisé pendant la formation		
Guide des participants et supports de formation		
Méthode d'évaluation dans le centre de formation		
Certification de fin de formation		

Merci de votre temps et de votre attention. Toutes les réponses contribueront à améliorer le cours.

**Questionnaire sur les retombées perçues dans le cadre de l'évaluation post-formation (niveau 3), à l'intention des responsables hiérarchiques**

**RECOMMANDATIONS POUR REMPLIR  
LE QUESTIONNAIRE**

---

1. Il est essentiel d'évaluer les retombées de la formation dispensée dans le cadre du Programme de formation AVSEC pour renforcer la qualité, l'adéquation et les résultats des cours et des ateliers de formation. Par conséquent, vous êtes priés de remplir le présent questionnaire avec soin de sorte qu'il puisse constituer une source d'information fiable.
2. Répondre attentivement à ce questionnaire ne vous prendra pas plus de 30 minutes.
3. Ce questionnaire doit être rempli **trois à six mois** après la fin du cours de formation (ou de l'atelier).
4. Veuillez lire les questions avec soin pour vous assurer de bien les comprendre.
5. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les énoncés, en utilisant une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « tout à fait en désaccord », 2 à « en désaccord », 3 à « neutre », 4 à « d'accord », 5 à « tout à fait d'accord » et s. o. à « sans objet » (vous n'avez pas de réponse).
6. Enfin, dans la troisième section du questionnaire, il vous est demandé de proposer des améliorations à apporter au cours. Le service chargé de la formation analysera et évaluera toutes les propositions et tiendra compte de celles qui améliorent clairement l'organisation, la structure, le contenu, la méthodologie, les ressources didactiques du cours et/ou qui le rendent plus à même de renforcer la performance professionnelle des participants.

Merci de votre collaboration

**ÉVALUATION POST-FORMATION (NIVEAU 3) : ÉVALUATION PAR LE OU LA RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE DE L'EFFICACITÉ DU COURS [saisir l'intitulé du cours] SUR LA QUALITÉ DU TRAVAIL DES SUBORDONNÉS Y AYANT PARTICIPÉ**

Veillez évaluer les énoncés ci-après concernant les retombées du cours sur la **qualité du travail** et, grâce aux changements opérés, sur le **rendement au travail** du personnel que vous encadrez, sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à « tout à fait en désaccord », 2 à « en désaccord », 3 à « neutre », 4 à « d'accord » et 5 à « tout à fait d'accord ». Si vous n'avez pas de réponse à une déclaration donnée, cochez la case s. o. (sans objet).

**PARTIE I. QUESTIONS SUR LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL**

1. Avant le début du cours, vous avez reçu des informations sur les objectifs d'apprentissage et le contenu de la formation.  
 OUI     NON     s. o.
2. La participation de vos subordonnés au cours s'inscrivait dans la stratégie et le plan d'activités de votre organisation.  
 OUI     NON     s. o.

**PARTIE II. RETOMBÉES GÉNÉRALES DU COURS SUR LA PERFORMANCE PROFESSIONNELLE ET LE RENDEMENT AU TRAVAIL**

1. Les objectifs et le contenu du cours étaient conformes aux besoins du lieu de travail et vos subordonnés ont donc pu appliquer, dans l'exercice de leurs fonctions, les compétences acquises.  
 s. o.     1     2     3     4     5
2. Votre cadre de travail a permis à vos subordonnés d'appliquer les compétences acquises dans le cadre du cours à leurs fonctions.  
 s. o.     1     2     3     4     5
3. Le cours a amélioré l'autonomie de vos subordonnés dans l'exécution de tâches touchant à la sûreté.  
 s. o.     1     2     3     4     5

(Influence de la formation reçue sur le développement de la capacité du personnel à planifier, gérer et accomplir des tâches conformément aux normes de qualité établies, à évaluer ses accomplissements et à trouver des solutions à des problèmes imprévus en l'absence de supervision)

4. Le cours a permis à vos subordonnés d'atteindre les compétences cibles prévues et de contrôler leur maîtrise en conditions réelles.

4a. Saisissez une compétence essentielle du cours	<input type="checkbox"/> s. o.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4b. Saisissez une compétence essentielle du cours	<input type="checkbox"/> s. o.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4c. Saisissez une compétence essentielle du cours	<input type="checkbox"/> s. o.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

5. Le cours a élargi la manière avec laquelle vos subordonnés envisagent les causes et les effets des problèmes de sûreté rencontrés et a enrichi leur capacité à trouver des solutions sur le plan opérationnel.

s. o.     1     2     3     4     5

(Influence de la formation reçue sur le renforcement des capacités en matière de résolution de problèmes)

### **PARTIE III. OBSERVATIONS ET PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION**

En vous appuyant sur les informations reçues au sujet des principaux objectifs et du contenu du cours, et après avoir observé le comportement de vos subordonnés au travail, pourriez-vous formuler quelques commentaires et/ou propositions d'amélioration en ce qui concerne ce cours ?

<b>Gestion globale du cours</b>	<b>Remarques (problèmes qui peuvent être corrigés)</b>	<b>Propositions d'amélioration</b>
Conception du cours		
Sélection des participants		
Qualité des instructeurs		
Pédagogie		
Guide du participant et supports de formation		
Méthode d'évaluation des connaissances acquises		

Merci de votre temps et de votre attention. Toutes les réponses contribueront à améliorer ce cours.

-----

## Appendice D : Création d'indicateurs de performance clés – Exemple de matrice

<b>Indiquez ici l'objectif de formation AVSEC de haut niveau (ce que vous souhaitez mesurer)</b> <i>[Par exemple : amélioration de la conformité aux normes et pratiques recommandées (SARP) de l'Annexe 17 – Sécurité de l'aviation et mise en place d'une culture de la sûreté solide et efficace]</i>				<b>État général :</b> <b>EN BONNE VOIE</b>
<b>Saisissez une description récapitulative de haut niveau des KPI</b> <i>[Par exemple : Au moyen du programme national de formation à la sûreté de l'aviation civile (PNFSAC), corriger les vulnérabilités détectées par le Programme universel OACI d'audits de sûreté et d'autres systèmes de supervision similaires]</i> <i>[Par exemple : Mise en place d'une culture de la sûreté solide et efficace à l'aide de cours ou d'ateliers de formation et du PNFSAC]</i>			<b>Personne(s)/entité responsable(s) :</b> <i>[indiquez ici le nom de la ou des personne(s) et/ou de l'entité responsable(s)]</i>	
<b>Saisissez un critère permettant de mesurer la progression vers l'objectif cible de cet indicateur, pour chaque niveau d'évaluation – quel serait selon vous le résultat idéal ?</b>	<b>Niveau 1 :</b> <i>[Par exemple : 100 % des formulaires d'évaluation du cours/atelier ou du PNFSAC remplis]</i>	<b>Niveau 2 :</b> <i>[Par exemple : 80 % de réussite aux tests de progression/maîtrise des modules et aux examens évalués selon le principe réussite/échec dans le cadre du cours ou de l'atelier]</i>	<b>Niveau 3 :</b> <i>[Par exemple : 3 à 6 mois après avoir suivi un cours ou un atelier, 50 % des membres du personnel rendent compte d'améliorations en matière de performances, de capacités, de processus et de comportements]</i>	<b>Niveau 4 :</b> <i>[Par exemple : au bout de 6 mois, amélioration des résultats des tests pour le système AVSEC (ouverts ou secrets) et amélioration des notes obtenues aux exercices de projection d'images fictives de menace pour le personnel ayant suivi un cours ou un atelier]</i>
KPI n°	Mesures à l'appui du KPI	Porteur ou personne responsable (du KPI)	Métriques quantifiables à l'appui du KPI	État du KPI
1	<b>Saisissez ici l'énoncé du KPI (mesure ciblée, assortie de résultats quantifiables à l'appui d'un KPI de haut niveau – appliquez les critères SMART)</b> <i>Par exemple : Donner deux ateliers à l'intention du personnel concerné de l'autorité, au sujet des SARP de l'Annexe 17 – Sécurité de l'aviation et de leur mise en œuvre.</i>	<b>Nom/Titre</b> <i>Par exemple : Personne responsable dans l'entité x, y, z en coopération avec la personne responsable dans l'autorité compétente.</i>	<i>Par exemple :</i> 1. Atelier 1 (prestation, réactions, résultats) 2. Atelier 2 (prestation, réactions, résultats) 3. Suivi supplémentaire avec le personnel et les responsables hiérarchiques 1 mois (et 3 à 6 mois) après l'atelier pour confirmer l'application des acquis.	<b>État :</b> <b>EN BONNE VOIE/ ATTEINT</b>

KPI n°	Mesures à l'appui du KPI	Porteur ou personne responsable (du KPI)	Métriques quantifiables à l'appui du KPI	État du KPI
2	<p>Saisissez ici l'énoncé du KPI (mesure ciblée, assortie de résultats quantifiables à l'appui d'un KPI de haut niveau – appliquez les critères SMART)</p> <p><i>Par exemple : Organiser une activité « formation des instructeurs » afin de permettre à l'autorité compétente de mettre en œuvre les SARP de l'Annexe 17 – Sécurité de l'aviation.</i></p>	<p>Nom/ Titre</p> <p><i>Par exemple : formation donnée par des instructeurs dans l'entité x, y, z en coopération avec l'instructeur/instructrice responsable</i></p>	<p>Saisissez une métrique quantifiable</p> <p><i>Par exemple :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. Prestation d'un atelier</i></li> <li><i>2. Suivi avec les instructeurs 1 mois après la tenue de l'atelier pour contrôler les progrès</i></li> <li><i>3. Prestation d'une formation par les instructeurs de l'autorité nationale de l'aviation</i></li> </ol>	<p>État :</p> <p><b>À RISQUE</b></p>
3	<p>Saisissez ici l'énoncé du KPI (mesure ciblée, assortie de résultats quantifiables à l'appui d'un KPI de haut niveau – appliquez les critères SMART)</p>	<p>Nom/ Titre</p>	<p>Saisissez une métrique quantifiable</p>	<p>État :</p> <p><b>EN RETARD/ NON ATTEINT</b></p>
4	<p>Saisissez ici l'énoncé du KPI (mesure ciblée, assortie de résultats quantifiables à l'appui d'un KPI de haut niveau – appliquez les critères SMART)</p>	<p>Nom/ Titre</p>	<p>Saisissez une métrique quantifiable</p>	<p>État :</p>
5	<p>Saisissez ici l'énoncé du KPI (mesure ciblée, assortie de résultats quantifiables à l'appui d'un KPI de haut niveau – appliquez les critères SMART)</p>	<p>Nom/ Titre</p>	<p>Saisissez une métrique quantifiable</p>	<p>État :</p>

-----

## Appendice E : Exemple de tableau de mesure de la performance

Indicateurs de performance	Sources de données	Responsable
<b>Activités :</b> Formation AVSEC		
s. o.	s. o.	État membre/Organisme chargé de la mise en œuvre
<b>Produits :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestation de cours et d'ateliers</li> <li>• Renforcement des programmes de formation et assurance qualité</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de réunions</li> <li>• Nombre de cours, d'ateliers, de webinaires et de séminaires</li> <li>• Experts dépêchés à l'étranger, par exemple pour enseigner les meilleures pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptifs de programme</li> <li>• Rapports</li> <li>• Évaluation et appréciations (sources diverses)</li> <li>• Matrices d'assurance qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestataire d'assistance à la formation, p. ex. OACI, donateur ou État partenaire</li> <li>• Organisme chargé de la mise en œuvre</li> </ul>
<b>Résultats à court terme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du nombre de membres du personnel formés, compétents, capables de former à leur tour d'autres membres du personnel</li> <li>• Progrès en matière de création ou d'amélioration de plans, politiques, lois, règlements et mesures de contrôle relatifs à la sûreté de l'aviation dans l'État ou l'entité gouvernementale</li> <li>• Adoption par le personnel de comportements conformes à la culture de la sûreté</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de responsables formés ; données prouvant l'adoption de l'approche visant à former les formateurs</li> <li>• Élaboration de plans, politiques, lois, règlements et mesures de contrôle relatifs à la sûreté ou données prouvant qu'ils sont en cours d'élaboration</li> <li>• Mise en œuvre d'une culture de la sûreté solide et efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de projet, remontées d'informations (enquêtes, questionnaires, entretiens), évaluations et données d'observation</li> <li>• Internet, médias, rapports, documents du gouvernement et autres États</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestataire d'assistance à la formation, p. ex. OACI, donateur ou État partenaire</li> <li>• Organisme chargé de la mise en œuvre</li> </ul>
<b>Résultats intermédiaires</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la coordination et de la coopération en matière de sûreté dans le pays et avec les autres États</li> <li>• Conformité aux SARP de l'Annexe 17 – <i>Sûreté de l'aviation</i></li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification ou création de dispositifs législatifs, d'infrastructures, de systèmes, etc. relatifs à la sûreté de l'aviation</li> <li>• Participation à des formations, exercices, simulations, exercices en salle et auto-évaluations de niveau avancé</li> <li>• Réduction du nombre de signalements d'activités suspectes et d'incidents de sûreté</li> <li>• Remontées positives de la part du personnel en ce qui concerne la sûreté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports indépendants sur l'assurance qualité</li> <li>• Impressions du personnel et des parties prenantes</li> <li>• Résultats des audits USAP-CMA</li> <li>• Rapport, évaluations et missions de suivi des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestataire d'assistance à la formation, p. ex. OACI, donateur ou État partenaire</li> <li>• Organisme chargé de la mise en œuvre</li> </ul>

Indicateurs de performance	Sources de données	Responsable
<b>Résultats au niveau des retombées</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités visant à prévenir et à contrer des actes d'intervention illicite et/ou des menaces terroristes</li> <li>• Contribution à la réduction de la menace visant des vols intérieurs, régionaux et internationaux</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des résultats obtenus aux tests sur le système AVSEC (ouverts ou secrets)</li> <li>• Amélioration des notes obtenues par le personnel aux exercices TIP</li> </ul>		