

Aimond JULMEUS
Numéro d'identification (NI) : 537 318 188
et
JEAN CLAUDE, Pierre Michelot
Numéro d'identification (NI) : 111142593

TEN-7001 (NRC: 88921)
Approche systémique et analyse de besoins

Rapport de l'analyse de besoins

Travail présenté à
Louise Charrette

Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval
Automne 2025

SOMMAIRE

1	CONTEXTE DU PROJET, BESOINS D'AFFAIRES ET RESSOURCES EXISTANTES	1
1.1	CONTEXTE ORGANISATIONNEL	2
1.2	OBJECTIFS DU PROJET ET BESOIN D'AFFAIRES.....	2
1.3	RESSOURCES EXISTANTES ET LIMITES OBSERVEES	3
2	SCENARIO ACTUEL VS SCENARIO IDEAL	4
2.1	SCENARIO ACTUEL – « NAVIGUER A VUE DANS UN SYSTEME FRAGMENTE ».....	4
2.2	SCENARIO IDEAL – « APPRENDRE, GERER ET COLLABORER EN TOUTE AUTONOMIE »	5
2.3	ÉCART DE PERFORMANCE	6
3	TACHES FONCTIONNELLES.....	6
4	PORTRAIT DU GROUPE CIBLE	8
4.1	PROFIL GENERAL DU GROUPE CIBLE	8
4.2	PERSONAS REPRESENTATIFS DU GROUPE CIBLE	9
4.3	IMPLICATIONS POUR L'ANALYSE ET L'INTERVENTION.....	10
5	OBJECTIFS D'AFFAIRES, DE PERFORMANCE ET D'APPRENTISSAGE	11
5.1	OBJECTIF D'AFFAIRES.....	11
5.2	OBJECTIFS DE PERFORMANCE (SELON MAGER)	12
5.3	OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE	12
6	ÉVALUATION SOMMATIVE	13
6.1	STRATEGIE GENERALE D'EVALUATION	14
6.2	METHODES ET INSTRUMENTS D'EVALUATION	14
6.3	CRITERES DE SUCCES	15
6.3.1	<i>Pour l'objectif d'affaires</i>	15
6.3.2	<i>Pour les objectifs de performance</i>	15
6.3.3	<i>Pour les objectifs d'apprentissage.....</i>	15
6.3.4	<i>Déroulement de l'évaluation.....</i>	15
6.3.5	<i>Limites et conditions de validité.....</i>	16
7	FACTEURS D'INFLUENCE SUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE.....	16
7.1	FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX	16
7.2	FACTEURS INDIVIDUELS.....	17
7.2.1	<i>Synthèse selon le modèle de Gilbert (BEM)</i>	18
7.3	IMPLICATIONS POUR L'INTERVENTION	18
8	CONTRAINTE DU PROJET	19
8.1	CONTRAINTE BUDGETAIRES ET FINANCIERES	19
8.2	CONTRAINTE TECHNOLOGIQUES ET INFRASTRUCTURELLES.....	19
8.3	CONTRAINTE TEMPORELLES ET ORGANISATIONNELLES	20
8.4	CONTRAINTE HUMAINES ET CULTURELLES	20
8.5	CONTRAINTE LIEES AUX POLITIQUES INSTITUTIONNELLES ET A LA GOUVERNANCE	20
8.6	CONTRAINTE DE COHERENCE IDENTITAIRE ET VISUELLE	21
8.7	CONTRAINTE JURIDIQUES ET DEONTOLOGIQUES	21
8.8	SYNTHESE DES CONTRAINTE.....	21
9	ANNEXES	22

ANNEXE 1 - REFERENCES	22
ANNEXE 2 – METHODOLOGIE ET INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES	22
<i>Méthodologie de collecte</i>	23
23 OCTOBRE AU 15 NOVEMBRE 2025	23
<i>Guide d'entretien semi-dirigé</i>	23
ANNEXE 3 – MODELE D'ANALYSE SYSTEMIQUE UTILISE POUR LES FACTEURS D'INFLUENCE	25
MODELE : BEHAVIOR ENGINEERING MODEL (BEM), GILBERT (1978)	25
<i>Schéma de référence</i>	25
<i>Adaptation au contexte UNASMOH</i>	25
ANNEXE 4 – INSTRUMENTS D'EVALUATION.....	26
ÉVALUATION DES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE	26
<i>Tâche évaluée</i>	26
ÉVALUATION DE L'OBJECTIF D'AFFAIRES (IMPACT ORGANISATIONNEL).....	26
<i>Indicateurs clés</i>	26
<i>Instrument</i>	27
ÉVALUATION DE SATISFACTION (QUESTIONNAIRE COURT)	27

1 Contexte du projet, besoins d'affaires et ressources existantes

Le présent projet consiste en une analyse systémique et une proposition d'amélioration de l'adoption des outils numériques au sein de l'Université Américaine des Sciences Modernes d'Haïti (UNASMOH). Il vise à comprendre les difficultés rencontrées par le personnel administratif et la direction pédagogique, principales personnes responsables de l'utilisation et de la gestion des outils numériques – notamment celles liées à l'inscription, à la gestion des dossiers, aux communications et à la plateforme Moodle – afin de formuler des solutions concrètes, accessibles et durables favorisant la transition numérique et l'efficacité organisationnelle.

Ce projet cible exclusivement les professionnels impliqués dans la gestion académique et l'administration numérique de l'UNASMOH, notamment le personnel du Bureau du registraire et les membres de la direction pédagogique. Les étudiants ne font pas partie du public cible de l'intervention, même si une amélioration de la performance du personnel entraîne des bénéfices indirects pour eux.

Dans un monde où la technologie joue un rôle de plus en plus central dans l'accès aux services, il est essentiel de s'adapter à ces changements. L'UNASMOH, fidèle à sa mission de fournir au pays les ressources humaines nécessaires à son développement, veut former une élite responsable et dotée d'une intelligence collective capable d'instaurer une société haïtienne où il fait bon vivre. Elle souhaite offrir à ses étudiants, sans distinction sociale, une formation de qualité fondée sur l'excellence, l'innovation et la recherche, en les préparant à relever les défis contemporains.

Cependant, cette institution fait face à un défi majeur : une partie importante de sa clientèle éprouve des difficultés à utiliser les outils technologiques mis à leur disposition, tels que le portail d'inscription, les services en ligne et les environnements numériques d'apprentissage. La situation entraîne des retards administratifs, une surcharge du personnel et une expérience étudiante inégale. Dans le cas de Moodle, la plateforme est principalement utilisée comme simple dépôt de fichiers, et non comme environnement d'apprentissage ou de gestion académique structuré, ce qui limite son potentiel pour soutenir la diffusion de procédures, la coordination, le suivi des cohortes et la formation continue du personnel.

1.1 Contexte organisationnel

L'UNASMOH est née d'un projet citoyen de démocratisation de l'enseignement supérieur en faveur des populations historiquement marginalisées. Pendant plus de 150 ans, l'accès à l'université est demeuré réservé à une élite socio-économique. Avec les bouleversements liés à la société de l'information dans les années 1980, de nouveaux besoins ont émergé et ont mené à la création de l'université en 1998 par Michel DOSSOUS, avec l'objectif «d'offrir à la population, toutes couches sociales confondues, une formation universitaire de qualité».

Dans ce contexte, le Bureau du registraire joue un rôle central dans la gestion de la vie académique, de l'admission à la diplomation. Il gère les admissions et les dépôts de demandes, supervise l'inscription et les choix d'options, tient et met à jour les dossiers étudiants, délivre des documents officiels (attestations, relevés, diplômes) et accompagne les étudiants jusqu'à la diplomation.

Ces démarches se font en présentiel ou via le site web accessible 24 h/24. Le service s'efforce d'offrir des services transparents, mais la charge de travail, l'hétérogénéité des compétences numériques et l'absence de procédures cohérentes limitent son efficacité. Les écarts de maîtrise technologique sont particulièrement visibles dans l'usage de Moodle, utilisé de manière ponctuelle par certains employés, mais inconnu de plusieurs autres, ce qui freine sa contribution à la transition numérique institutionnelle.

1.2 Objectifs du projet et besoin d'affaires

L'objectif principal du projet consiste à faciliter l'adoption des outils numériques par le personnel administratif du Bureau du registraire et par la direction pédagogique de l'UNASMOH, afin d'améliorer l'efficacité des services académiques et de réduire les difficultés liées à l'usage des technologies institutionnelles. Bien que les étudiants bénéficient indirectement des améliorations apportées, ils ne constituent pas la cible de l'analyse ni de la formation prévue.

Le besoin d'affaires, validé avec les parties prenantes, est formulé ainsi : « garantir une gestion académique fluide, accessible et cohérente dans toutes les facultés grâce à une utilisation efficace et standardisée des outils numériques du registraire. »

Ce besoin reflète les enjeux organisationnels actuels : la faible adoption du portail institutionnel et de Moodle entraîne une surcharge administrative, une dépendance au traitement manuel, une duplication des tâches, ainsi que des coûts opérationnels supplémentaires (déplacements, impression, recherche et consolidation d'information). Ces inefficiences limitent la capacité du registraire à offrir des services rapides, traçables et équitables.

L'amélioration de l'usage des outils numériques vise donc à :

- réduire la charge de travail du personnel ;
- standardiser les procédures administratives ;
- accroître l'autonomie et la compétence numérique des employés ;
- assurer une gestion durable et économique des opérations académiques ;
- renforcer la gouvernance et la cohérence institutionnelle.

La valorisation de Moodle comme plateforme pivot de gestion éducative et documentaire est au cœur de cet objectif. En soutenant l'automatisation de certaines tâches, la centralisation des ressources et l'uniformisation des pratiques, l'adoption efficace de Moodle et du portail institutionnel constitue un levier essentiel pour améliorer la qualité des services et accompagner la transition numérique de l'UNASMOH.

1.3 Ressources existantes et limites observées

Les ressources actuelles sont de plusieurs natures :

- **Humaines** : une équipe de 7 employés (secrétaires, préposé financier, coordonnateur, direction)
- **Matérielles et technologiques** : ordinateurs, espace d'accueil, site web, réseaux sociaux et Moodle institutionnel
- **Financières** : modèle à but lucratif, réinvestissement des revenus dans les missions institutionnelles

Malgré ces ressources, plusieurs limites majeures persistent :

- interfaces numériques peu intuitives

- absence de procédures uniformisées
- faible taux d'utilisation autonome ($\approx 20\%$ des activités administratives en ligne)
- surcharge chronique en période d'inscription
- hétérogénéité des compétences numériques du personnel
- formation insuffisante et absence de soutien structuré
- sous-utilisation de Moodle comme système de gestion et d'apprentissage

Ces constats montrent que les outils existants ne répondent pas pleinement aux besoins du personnel administratif ni de la direction pédagogique, et que des mesures structurées de soutien, de formation et de réingénierie des processus sont nécessaires pour accompagner la transformation numérique.

2 Scénario actuel vs scénario idéal

Les deux scénarios suivants illustrent l'écart entre la situation vécue et la situation idéale, en mettant en évidence les enjeux de performance, de compétences numériques et d'organisation du travail.

2.1 Scénario actuel – « Naviguer à vue dans un système fragmenté »

Actuellement, le quotidien du Bureau du registraire et de la direction pédagogique repose sur des pratiques dispersées, largement dépendantes de la présence physique et faiblement soutenues par les technologies numériques. Pour traiter une demande d'inscription, de relevé ou d'attestation, le personnel doit jongler entre formulaires papier, fichiers PDF envoyés par WhatsApp, courriels, appels téléphoniques répétés et visites en personne. Les mêmes questions reviennent sans cesse, les documents se perdent facilement et les délais de traitement s'allongent, surtout lors des périodes d'inscription où la ligne téléphonique est saturée et les employés débordés.

La plateforme Moodle, bien qu'installée et accessible, est très peu exploitée : elle sert surtout de dépôt ponctuel de fichiers, sans structuration des informations ni usage systématique comme référentiel documentaire. Plusieurs employés ne connaissent pas ou peu ses fonctionnalités, et

aucun processus institutionnel formel n'y est réellement arrimé. Les procédures restent largement informelles et transmises oralement.

Cette situation a des répercussions directes sur l'expérience des usagers finaux (étudiants, enseignants), mais ces difficultés sont des conséquences d'un problème de performance interne et non d'un déficit du côté des usagers. L'ensemble du système fonctionne ainsi de manière réactive, fragmentée et peu traçable, ce qui limite la capacité de l'UNASMOH à soutenir sa transition numérique.

2.2 Scénario idéal – « Apprendre, gérer et collaborer en toute autonomie »

Dans le scénario cible, l'UNASMOH a mis en place un environnement numérique cohérent, structuré et accessible, dans lequel le Bureau du registraire et la direction pédagogique utilisent de manière intégrée le portail institutionnel et Moodle comme centre névralgique de la gestion académique, de la documentation interne et des communications officielles.

Au début de sa semaine, une employée du registraire se connecte au Portail UNASMOH. Elle y trouve un tableau de bord clair présentant les demandes en cours (inscriptions, attestations, relevés), les échéances prioritaires et les notifications internes. En quelques clics, elle accède à Moodle, où sont centralisées les procédures, modèles de documents, guides vidéo et FAQ internes. Chaque demande d'inscription ou de document officiel suit un flux numérique standardisé : soumission en ligne, validation, génération automatique du document, archivage et suivi, sans recours au papier ni à des échanges informels dispersés.

La direction pédagogique utilise elle aussi Moodle pour publier et valider les informations programmatiques (plans de programmes, calendriers, règlements), accessibles en temps réel à l'ensemble des services concernés. Les mises à jour sont tracées, les versions antérieures archivées, ce qui réduit les ambiguïtés et les erreurs. Lors de périodes sensibles (inscriptions, fin de session, diplomation), les communications institutionnelles se font par des canaux numériques unifiés (annonces, messagerie interne, portail), ce qui permet de répondre plus rapidement aux demandes et d'éviter les doublons.

Grâce à cet environnement, les effets sur les usagers finaux sont tangibles : les étudiants peuvent suivre l'état de leurs demandes en ligne, les enseignants reçoivent des informations cohérentes et à jour, et la continuité des services est assurée même en cas de fermeture temporaire du campus. Toutefois, la cible de l'intervention demeure le renforcement de la performance du personnel administratif et de la direction pédagogique, dont les pratiques numériques sont désormais soutenues par des procédures standardisées, des outils intégrés et une culture organisationnelle orientée vers l'autonomie et la traçabilité.

2.3 Écart de performance

Dimension	Scénario actuel	Scénario idéal
Accès à l'information	Fragmenté, dépendant du présentiel	Centralisé, disponible 24/7
Utilisation de Moodle	Occasionnelle, non structurée	Intégrée, systématique et institutionnalisée
Compétences numériques	Faibles, non soutenues	Renforcées par la formation et l'accompagnement
Gestion académique	Manuelle, lente, à risque	Numérique, automatisée, traçable
Continuité pédagogique	Non assurée	Garantie quel que soit le contexte

L'écart de performance montre le passage d'un système réactif, fragile et artisanal à un système proactif, résilient et professionnalisé. La réduction de cet écart implique non seulement l'adoption d'outils numériques, mais aussi le développement de compétences, l'amélioration des processus et une vision institutionnelle claire de la transformation numérique.

3 Tâches fonctionnelles

À partir du scénario idéal et des besoins d'affaires validés, cinq tâches fonctionnelles essentielles ont été retenues pour garantir une performance optimale dans un environnement numérique intégré. Ces tâches s'inscrivent dans une logique d'ingénierie de la performance et sont formulées avec des verbes d'action observables. Elles reflètent à la fois les exigences organisationnelles et les apprentissages attendus chez le personnel du Bureau du registraire et de la direction pédagogique, conformément au mandat du projet.

Les tâches sélectionnées sont directement liées aux étapes critiques de gestion académique (Gilbert, 1978; Houmanfar et al., 2019; Mager, 1984; Swanson, 2007): consultation des ressources, traitement des demandes, communication institutionnelle, continuité de service et production documentaire. Elles traduisent également les objectifs de modernisation du SR et de réduction des délais opératoires.

#	Objectif stratégique	Tâche fonctionnelle	Sous-tâches observables
1	Faire de Moodle et du portail les environnements centraux de gestion académique	Utiliser la plateforme institutionnelle comme point d'accès principal aux activités administratives et pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> • Se connecter régulièrement à Moodle et au portail pour consulter annonces, calendrier et alertes • Accéder et mettre à jour les informations officielles et documents institutionnels • Traiter ou valider les demandes (inscription, attestation, relevé, etc.) sans recours aux formulaires papier
2	Optimiser la communication institutionnelle et le travail collaboratif	Communiquer et collaborer en ligne avec les services, les enseignants et les étudiants	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les outils de messagerie, forums internes ou tableaux d'annonce pour transmettre l'information • Organiser ou participer à des réunions virtuelles (Zoom, Meet, BigBlueButton) • Appliquer les règles de netiquette, d'archivage et de traçabilité
3	Standardiser les procédures et renforcer l'autonomie du personnel	Accéder, interpréter et appliquer les procédures numériques institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Consulter les référentiels internes et tutoriels déposés dans Moodle • Suivre des instructions normalisées pour le traitement des demandes • Identifier et corriger les erreurs les plus fréquentes selon les guides
4	Assurer la résilience administrative en cas de perturbation ou d'indisponibilité des infrastructures physiques	Maintenir la continuité des services administratifs et académiques en mode entièrement numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les classes virtuelles synchrones en cas d'impossibilité d'accès au campus • Publier les consignes d'urgence et réorganiser les échéances académiques • Accéder aux dossiers étudiants sans présence physique et mettre à jour les informations
5	Exploiter le numérique pour produire des livrables professionnels et sécurisés	Produire et gérer des documents institutionnels de façon numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Générer des documents à partir de modèles autorisés (lettres, attestations) • Transmettre les documents par voie numérique en respectant les permissions d'accès

#	Objectif stratégique	Tâche fonctionnelle	Sous-tâches observables
			<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer les bonnes pratiques de sécurité (mot de passe, droit d'auteur, confidentialité, sauvegarde)

4 Portrait du groupe cible

Les employés du Service du registraire et les membres de la direction pédagogique de l'UNASMOH présentent des profils variés, tant du point de vue de leurs compétences numériques que de leur expérience professionnelle.

Leur capacité à adopter efficacement les outils numériques institutionnels (portail, Moodle, intranet) dépend à la fois de leur rôle, de leur niveau d'aisance avec la technologie et des contraintes organisationnelles auxquelles ils font face.

4.1 Profil général du groupe cible

Le tableau ci-dessous synthétise les principales caractéristiques du groupe cible, en cohérence avec le besoin d'affaires et les tâches fonctionnelles décrites précédemment.

Aspect	Description
Statut professionnel	Personnel permanent occupant des fonctions administratives ou de gestion académique (secrétaires, préposés à la saisie, responsables des inscriptions, coordonnateur du registraire, membres de la direction pédagogique).
Taille du groupe	Environ 7 à 10 personnes, dont le coordonnateur du registraire, des secrétaires, des responsables des inscriptions, des préposés à la saisie et des représentants de la direction pédagogique.
Âge et ancienneté	Entre 25 et 55 ans, avec plusieurs années d'expérience professionnelle dans la gestion académique ou administrative, mais des trajectoires numériques hétérogènes.
Niveau de compétence numérique	Très variable : certains maîtrisent bien les outils bureautiques, le site institutionnel et la communication numérique (courriel, WhatsApp), tandis que d'autres n'ont qu'une exposition minimale à Moodle et aux systèmes en ligne.
Motivation et perception du numérique	Globalement favorables à la modernisation et à l'amélioration de la qualité du service, mais confrontés à une surcharge de travail, à la peur de l'erreur, à l'absence de formation structurée et au manque de temps pour se former.

Enjeux et contraintes	Périodes d’inscription très exigeantes, absence de procédures standardisées, gestion lourde du papier, manque d’automatisation, difficulté à dégager du temps pour le développement professionnel.
Besoins perçus	Formation très pratique, contextualisée et directement liée aux tâches réelles ; clarification des procédures ; accompagnement dans l’utilisation de Moodle comme outil de travail administratif et non seulement pédagogique.

4.2 Personas représentatifs du groupe cible

À partir des données recueillies (entrevues et sondage interne, avec un taux de participation supérieur à 90 %), trois profils types ont été élaborés. Ils illustrent la diversité des situations au sein du Service du registraire et permettent d’orienter la conception des interventions.

Auguste	Catégorie	Description
	Profil général	Employé d’expérience, figure de référence du service. Connu des étudiants, accompagne régulièrement ses collègues et les usagers.
	Âge / Ancienneté	45 ans, 9 ans d’ancienneté au registraire
	Maîtrise des outils numériques	Technologie en général : 8/10 ; site UNASMOH : 8/10 ; Moodle : 7/10 ; intranet employé : 7/10
	Motivation principale	Faire une différence dans la qualité du service rendu et contribuer à la mission de l’université.
	Niveau de gestion des tâches	Élevé : priorise efficacement, navigue rapidement dans les plateformes, propose spontanément des solutions.
	Frustrations principales	Composer avec les bogues des plateformes ; incompréhension de certains usagers (étudiants, professeurs, autres services).

Lendie	Catégorie	Description
	Profil général	Jeune professionnelle en informatique, employée de première ligne au comptoir et au téléphone. Maîtrise les outils mais hésite parfois sur la meilleure procédure.
	Âge / Ancienneté	25 ans, 3 ans d’ancienneté
	Maîtrise des outils numériques	Technologie : 9/10 ; site UNASMOH : 8/10 ; Moodle : 7/10 ; intranet employé : 7/10
	Motivation principale	Offrir un service de qualité, satisfaire les demandeurs et maintenir un contact positif avec la clientèle.
	Niveau de gestion des tâches	Modéré : gère beaucoup de tâches simultanément, ce qui complique la formulation de consignes claires.
	Frustrations principales	Manque de temps ; multitâche constant ; ergonomie disparate des plateformes ; difficulté à se maintenir à jour ou approfondir ses compétences.

Coralie	Catégorie	Description
	Profil général	Nouvelle employée en gestion (3 mois), souhaite bien faire mais peine à utiliser les outils en ligne et à prioriser ses tâches.
	Âge / Ancienneté	27 ans, 3 mois d'ancienneté
	Maîtrise des outils numériques	Technologie : 3/10 ; site UNASMOH : 3/10 ; Moodle : 3/10 ; intranet employé : 3/10
	Motivation principale	Accomplir correctement ses tâches, progresser professionnellement et offrir une relation positive aux usagers.
	Niveau de gestion des tâches	Faible : difficultés à prioriser, à retrouver l'information et à appliquer les bonnes procédures.
	Frustrations principales	Perdre du temps à chercher l'information ; dépendre des collègues ; impression de ralentir le service ; manque d'assurance dans l'utilisation des outils.

4.3 Implications pour l'analyse et l'intervention

Ce portrait montre que l'amélioration de la performance numérique du registraire et de la direction pédagogique ne dépend pas seulement de l'implantation d'outils, mais d'un renforcement structuré des capacités humaines et organisationnelles.

Les implications clés sont les suivantes :

- La réussite du projet exige un accompagnement ciblé, basé sur les tâches réelles effectuées par les employés.
- L'adoption de Moodle devra être soutenue par une standardisation des procédures et la création de contenus internes (guides, modèles, tutoriels).
- Les interventions de formation devront être modulaires, courtes, flexibles, adaptées au contexte d'un personnel en surcharge.
- Le transfert des compétences nécessitera un levier organisationnel (directive interne, responsabilité clairement assignée, gouvernance numérique minimale).

- La transformation souhaitée implique une évolution de la culture de travail, passant d'une logique réactive (papier, WhatsApp, réponses individuelles) à une logique proactive, structurée et traçable.

L'intervention ne porte donc ni sur les étudiants ni sur les enseignants en général, mais sur les responsables de la gestion académique et de l'intégration des outils numériques, avec Moodle comme plateforme pivot.

5 Objectifs d'affaires, de performance et d'apprentissage

Les objectifs du projet s'articulent à trois niveaux interdépendants. L'objectif d'affaires représente l'intention stratégique globale du projet, tandis que les objectifs de performance et d'apprentissage déclinent cette ambition sous forme de comportements observables et mesurables, conformément à l'approche de Mager (contexte – action – critère). Cette structure permet d'assurer que les compétences développées contribuent directement à l'amélioration réelle de la performance organisationnelle.

5.1 Objectif d'affaires

Garantir que tous les employés du Bureau du registraire et de la direction pédagogique puissent utiliser efficacement les outils numériques institutionnels (portail + Moodle) afin d'offrir un service académique fluide, traçable et conforme aux standards de qualité attendus par l'UNASMOH.

Cet objectif répond au besoin d'affaires principal qui consiste à assurer un accès équitable et efficace aux services académiques dans toutes les facultés.

Bien que les étudiants soient les bénéficiaires finaux de cette amélioration, l'intervention porte exclusivement sur la performance du personnel administratif et de la direction pédagogique. L'amélioration de la compétence numérique du personnel constitue donc le levier organisationnel

permettant d'atteindre ce besoin d'affaires, sans nécessiter d'intervention directe auprès des étudiants. Il s'inscrit dans une logique de transformation institutionnelle visant à :

- réduire les délais administratifs et le volume de traitement manuel ;
- accroître l'autonomie des équipes et la cohérence des processus ;
- améliorer la qualité, la traçabilité et l'équité des services offerts aux usagers ;
- structurer la gouvernance numérique autour de Moodle comme plateforme académique et administrative centrale.

5.2 Objectifs de performance (selon Mager)

Ces objectifs décrivent ce que les employés devront être capables de réaliser concrètement, dans un contexte réel de travail, une fois le projet implanté.

#	Objectif de performance (structure Mager)		
	Contexte	Action	Critère
P1	À l'aide du portail et de Moodle	Le personnel du Bureau du registraire devra consigner, traiter et mettre à jour les demandes d'inscription	Dans un délai maximal de 48 heures, sans recours à un traitement manuel.
P2	Lors de la réception d'une demande d'attestation ou de relevé.	Le personnel devra générer et transmettre le document depuis le système numérique institutionnel	En respectant les standards qualité et en réduisant les erreurs à moins de 5 %.
P3	En utilisant Moodle	Les membres de la direction pédagogique devront publier ou valider les informations et documents officiels liés aux programmes,	Critère : dans un délai fixé par le calendrier académique (≤ 72 h).
P4	En période d'inscription	Le personnel devra communiquer efficacement avec les étudiants via les outils numériques internes (annonces, messagerie Moodle, portail),	En respectant les délais annoncés et en atteignant un taux de réponse ≥ 80 %.
P5	Lors de la mise à jour des procédures académiques,	Les employés devront utiliser Moodle comme référentiel documentaire interne,	En retrouvant la bonne information en moins de 3 minutes.

5.3 Objectifs d'apprentissage

Ces objectifs soutiennent directement les objectifs de performance précédents. Ils concernent les connaissances, habiletés et attitudes nécessaires pour atteindre la performance cible.

#	Objectif d'apprentissage (structure Mager)		
	Contexte	Action	Critère
A1	À partir de l'environnement Moodle institutionnel	Les participants devront naviguer dans l'interface, accéder aux ressources et effectuer des actions de base	Sans assistance, avec un taux de réussite $\geq 90\%$
A2	Lors d'une simulation d'inscription	Les employés devront utiliser les outils numériques pour traiter un dossier complet (soumission, validation, communication)	En suivant les procédures standardisées avec moins de 10 % d'erreurs
A3	Dans une activité pratique	Les membres de la direction devront publier un document ou message officiel via Moodle et/ou le portail	En choisissant les bons paramètres de visibilité et les bons canaux, et en complétant la publication en moins de 5 minutes, sans erreur de permission
A4	Dans un atelier d'analyse de cas	Les participants devront identifier les risques d'erreur et formuler des solutions numériques adaptées	En proposant au moins trois recommandations applicables au processus
A5	À partir de la documentation interne	Les participants devront rechercher, interpréter et appliquer une procédure de travail	En moins de 3 minutes, sans erreur

6 Évaluation sommative

L'évaluation sommative vise à mesurer l'atteinte des objectifs du projet, tant au niveau organisationnel (objectif d'affaires) qu'opérationnel (objectifs de performance) et individuel (objectifs d'apprentissage). Elle permet de déterminer si l'implantation de la solution numérique – principalement l'optimisation de l'usage de Moodle et du portail institutionnel – entraîne effectivement une amélioration mesurable et durable de la qualité du service académique à l'UNASMOH.

Conformément aux principes du design centré sur la performance, cette stratégie d'évaluation ne se limite pas à mesurer les connaissances, mais s'attache à documenter les changements réels dans les pratiques professionnelles, les processus administratifs et l'expérience utilisateur.

6.1 Stratégie générale d'évaluation

L'évaluation sommative se déroulera sur plusieurs niveaux inspirés de Kirkpatrick (1998), adapté aux spécificités du contexte haïtien et est cohérent avec l'approche de Mager appliquée aux objectifs.

Niveau	Cible	Objectif
Niveau 1	Satisfaction	Évaluer la perception du personnel quant à l'utilité, la clarté et la pertinence de la formation.
Niveau 2	Apprentissage	Mesurer le développement des compétences numériques en lien avec les objectifs d'apprentissage.
Niveau 3	Performance	Vérifier la mise en application des compétences dans les tâches réelles, en lien avec les objectifs de performance.
Niveau 4	Impact organisationnel	Déterminer si les améliorations apportées permettent d'atteindre l'objectif d'affaires (qualité, efficacité, équité des services).

6.2 Méthodes et instruments d'évaluation

L'évaluation se fera à l'aide de méthodes triangulées afin de croiser des données quantitatives, qualitatives et observationnelles. Les outils suivants seront utilisés (et détaillés dans les annexes) :

Méthode	Instrument	Indicateurs
Test de compétences	Quiz Moodle + exercice pratique noté	Atteinte des objectifs d'apprentissage : navigation, dépôt, gestion des demandes...
Observation directe en situation de travail	Grille d'observation (réelle ou simulée)	Délai et qualité de traitement des dossiers, usage adéquat des outils...
Analyse de données système	Journal d'activité Moodle + statistiques du portail	Taux de connexion, taux de soumission, erreurs, délais, automatisation...
Questionnaire post-implantation	Formulaire en ligne	Satisfaction, perception de la facilité d'usage, confiance numérique...
Entrevues semi-dirigées	Guide d'entretien	Obstacles, impacts, besoins persistants ou émergents...

L'utilisation de Moodle comme outil d'évaluation est stratégique, car elle permet à la fois d'évaluer les apprentissages et d'observer l'usage réel de la plateforme dans un contexte authentique.

6.3 Critères de succès

6.3.1 Pour l'objectif d'affaires

- Réduction d'au moins 40 % des demandes traitées manuellement au registraire.
- Accès égal aux ressources numériques pour 100 % des facultés.
- Temps moyen de traitement d'une inscription ou attestation réduit à ≤ 48 heures.
- Niveau de satisfaction global ≥ 80 % auprès du personnel.

6.3.2 Pour les objectifs de performance

Chaque objectif de performance est décliné en critères mesurables :

Objectif	Critère de réussite
P1	90 % des demandes d'inscription traitées dans les délais et consignées sans erreur.
P2	Erreurs ≤ 5 % pour la génération d'attestations ou relevés.
P3	100 % des informations programmatiques publiées en ≤ 72 h.
P4	80 % de taux de réponse via les communications numériques internes.
P5	Temps de recherche de procédures ≤ 3 minutes pour 90 % des employés.

6.3.3 Pour les objectifs d'apprentissage

- Taux de réussite de 90 % aux exercices pratiques de navigation Moodle.
- Au moins 80 % des participants capables de gérer un dossier numérique complet sans assistance.
- Amélioration auto-rapportée de la confiance numérique (+30 % ou plus).

6.3.4 Déroulement de l'évaluation

Étape	Description
Pré-test	Mesure initiale des compétences numériques et pratiques existantes
Formation / intervention	Déploiement des activités de renforcement (ateliers, simulations, guides)
Post-test	Mesure des apprentissages et des changements de comportement
Suivi	Analyse à 3 et 6 mois des performances réelles et de l'impact organisationnel

6.3.5 *Limites et conditions de validité*

- Contexte haïtien instable (coupures de courant, insécurité) peut affecter la collecte des données.
- Environnement numérique incomplet (connectivité variable, absence de SSO).
- Possibles biais de désirabilité sociale dans les questionnaires et entrevues.
- Nécessité d'un accompagnement méthodologique pour que la collecte soit rigoureuse.

Pour garantir la fiabilité :

- les observations seront faites par au moins deux évaluateurs,
- les données seront triangulées systématiquement,
- les critères de réussite seront validés avec les parties prenantes avant déploiement.

7 Facteurs d'influence sur l'amélioration de la performance

L'amélioration de la performance du personnel administratif et de la direction pédagogique à l'UNASMOH ne repose pas uniquement sur l'acquisition de compétences techniques, mais sur un ensemble d'éléments systémiques qui influencent la capacité des employés à adopter durablement les outils numériques institutionnels (portail et Moodle). Dans une perspective d'ingénierie de la performance humaine, il est indispensable d'identifier les facteurs qui risquent de limiter l'efficacité des solutions proposées s'ils ne sont pas traités explicitement. Pour cette analyse, le projet s'appuie sur le Behavior Engineering Model (BEM) développé par Gilbert (1978), présenté intégralement en annexe. Ce modèle distingue les facteurs d'influence environnementaux et individuels susceptibles d'affecter la performance.

7.1 Facteurs environnementaux

Information et clarté des attentes. – Actuellement, les employés du Bureau du registraire et les membres de la direction pédagogique ne bénéficient pas de directives standardisées pour l'utilisation des outils numériques institutionnels. L'absence de procédures documentées, de guides opérationnels et de référentiels accessibles entraîne des interprétations variables, des erreurs récurrentes et des demandes de soutien technique ponctuel. Sans attentes claires ni paramètres de qualité définis, les processus critiques – inscriptions, demandes d'attestation, mise à jour des

dossiers ou publication de documents institutionnels – reposent sur des pratiques individuelles, souvent issues d'habitudes antérieures non adaptées au numérique.

Ressources et outils technologiques. – Les ressources technologiques disponibles sont inégales : certains employés partagent un ordinateur, d'autres utilisent du matériel personnel obsolète. La connexion Internet n'est pas toujours stable, ce qui limite l'accès fluide à Moodle. Ces contraintes matérielles ralentissent la transition numérique et génèrent des frustrations, compromettant l'engagement et la constance d'utilisation.

Incitatifs et reconnaissance. – La culture organisationnelle valorise la qualité du service rendu, mais ne reconnaît pas explicitement l'usage efficace des outils numériques comme critère de performance. L'absence d'incitatifs formels (valorisation, reconnaissance, responsabilités élargies, progression) réduit l'engagement dans les formations et dans le changement de pratiques. L'adoption des outils peut être vécue comme une surcharge supplémentaire, sans bénéfice visible pour le personnel.

7.2 Facteurs individuels

Compétences et connaissance des tâches. – Les compétences numériques sont hétérogènes. Certains employés maîtrisent les outils bureautiques de base (Word, Excel, messagerie), mais ne connaissent ni les fonctions principales de Moodle, ni la logique d'un portail académique structuré. Cette variabilité crée une dépendance à quelques personnes plus compétentes, augmente les risques d'erreurs et ralentit les processus. Le développement des compétences devra donc inclure une approche progressive, contextualisée et adaptée aux besoins réels.

Capacité cognitive et charge de travail. – Les périodes d'inscription, de clôture de session ou de remise de diplômes génèrent une surcharge intense, qui limite la disponibilité cognitive nécessaire à l'apprentissage. Le personnel n'a ni le temps ni l'espace mental pour explorer de nouvelles fonctionnalités ou intégrer des pratiques numériques plus efficaces. Sans gestion de charge et planification de moments de formation, les apprentissages risquent de rester superficiels.

Motivation et sentiment d'auto-efficacité. – Bien que la plupart des employés soient favorables à la modernisation des services, plusieurs associent les outils numériques à une source de stress, de

perte de temps ou d'erreurs potentielles. Les échecs passés et l'absence de soutien structuré alimentent une appréhension qui affaiblit la motivation. À l'inverse, une formation scénarisée, accompagnée, avec mise en situation réelle et rétroaction positive contribue au renforcement du sentiment de compétence et favorise l'engagement.

7.2.1 *Synthèse selon le modèle de Gilbert (BEM)*

Dimension	Facteur	État actuel à l'UNASMOH	Influence sur la performance
Environnement	Information	Absence de procédures standardisées	Erreurs, incohérences, forte dépendance au soutien informel
Environnement	Ressources	Équipements limités, connexion instable	Faible adoption de Moodle et du portail institutionnel
Environnement	Incitatifs	Aucune reconnaissance de la maîtrise numérique	Engagement limité dans le changement
Individu	Compétences	Maîtrise partielle des outils numériques	Besoin d'une formation pratique et adaptée
Individu	Capacité	Charge de travail élevée & stress	Faible disponibilité cognitive pour apprendre
Individu	Motivation	Intérêt présent mais appréhension persistante	Adoption lente et parfois incomplète

7.3 Implications pour l'intervention

Cette analyse montre que l'amélioration de la performance ne pourra pas reposer uniquement sur des formations techniques. Elle nécessitera :

- la création de procédures documentées et accessibles dans Moodle (guides, tutoriels, référentiels internes),
- l'installation ou la mise à niveau d'équipements adaptés et un accès Internet fiable,
- un accompagnement technique et pédagogique continu (mentorat, soutien en ligne),
- la mise en place d'incitatifs organisationnels liés à la maîtrise des outils numériques,
- la planification de temps de formation libéré de la pression opérationnelle,
- une réduction progressive de la dépendance aux pratiques manuelles et aux solutions informelles.

8 Contraintes du projet

La mise en œuvre des solutions visant à améliorer l'adoption des outils numériques à l'UNASMOH est soumise à un ensemble de contraintes institutionnelles, organisationnelles, technologiques, humaines et financières qui doivent être prises en compte dès la phase d'analyse. Ces contraintes constituent des paramètres structurants qui orienteront les décisions, le type d'interventions envisagées, ainsi que la portée des recommandations formulées à la fin du projet.

8.1 Contraintes budgétaires et financières

L'UNASMOH évolue dans un contexte où les ressources financières disponibles pour les projets d'innovation technopédagogique sont limitées. Aucun budget central spécifique n'a été affecté à l'amélioration de l'utilisation de Moodle ou du portail académique. Les dépenses engagées doivent donc s'inscrire dans une logique de rentabilité, de réutilisation ou d'optimisation des outils déjà en place. Les investissements éventuels – comme l'achat de licences, le développement de nouveaux modules Moodle, la mise à jour du portail ou l'embauche de formateurs – devront être justifiés de manière progressive et arrimée à la capacité financière de l'institution. De plus, le modèle organisationnel de l'Université, basé sur un financement par les frais de scolarité, limite la possibilité de projets coûteux ou à déploiement rapide.

8.2 Contraintes technologiques et infrastructurelles

Bien que l'Université dispose déjà d'une plateforme Moodle et d'un portail institutionnel, plusieurs contraintes technologiques persistent. L'accès à Internet demeure instable pour certains employés, et la qualité du matériel informatique varie considérablement d'un poste à l'autre. Les capacités d'hébergement, de sauvegarde et de support technique sont limitées. L'absence de système intégré entre Moodle et les outils administratifs (ex. registre des étudiants, facturation, dossiers académiques) réduit également l'efficacité d'un usage unifié des systèmes numériques. Toute solution devra donc être compatible avec les infrastructures existantes et ne pas dépendre d'une transformation technologique majeure ou immédiate.

8.3 Contraintes temporelles et organisationnelles

Le personnel ciblé par le projet a un calendrier de travail dense, structuré par des périodes critiques comme les admissions, les inscriptions, les examens et la diplomation. La surcharge de travail est particulièrement visible au Bureau du registraire, ce qui limite la disponibilité des employés pour des activités de formation ou de développement professionnel. Toute intervention devra donc tenir compte des périodes de forte activité et prévoir du temps dédié, possiblement en dehors des pics opérationnels, pour assurer le transfert des apprentissages. De plus, l'absence actuelle de plan de formation continue structurée entraîne une dépendance aux initiatives ponctuelles non consolidées.

8.4 Contraintes humaines et culturelles

La réussite des interventions dépendra de la motivation et de l'engagement des personnes concernées. Or, certaines réticences subsistent : crainte de l'erreur, appréhension face au changement, faible sentiment d'auto-efficacité numérique, résistance implicite à la formalisation des pratiques. Les écarts de compétence entre les membres du personnel créent une dynamique dans laquelle seuls certains employés deviennent des “référents informels”, ce qui ralentit l'appropriation collective. Il sera donc nécessaire d'adopter des méthodes d'accompagnement non contraignantes, basées sur la valorisation, le soutien et la reconnaissance, plutôt que sur l'imposition technique.

8.5 Contraintes liées aux politiques institutionnelles et à la gouvernance

L'Université ne dispose pas encore de politiques institutionnelles claires en matière de transformation numérique, de formation interne ou de prévention des risques liés aux pratiques numériques. Les initiatives technopédagogiques restent majoritairement informelles et décentralisées. Toute proposition de solution devra s'inscrire dans le cadre des orientations actuelles de l'Université, sans dépasser ses mécanismes décisionnels. Les validations passeront nécessairement par la direction pédagogique et la direction administrative, dont les processus d'approbation peuvent nécessiter des délais supplémentaires.

8.6 Contraintes de cohérence identitaire et visuelle

Le projet devra respecter la cohérence visuelle et institutionnelle de l'UNASMOH, notamment pour le développement d'outils de communication, de guides ou de formations internes. L'implantation de nouvelles interfaces, ressources ou modèles de documents devra maintenir l'identité graphique institutionnelle existante, afin d'éviter la dispersion visuelle et renforcer la crédibilité du processus d'intégration numérique.

8.7 Contraintes juridiques et déontologiques

Les solutions proposées devront être conformes aux lois en vigueur, en particulier concernant la protection des données personnelles des étudiants et des employés, la conservation des dossiers et le respect du droit d'auteur dans les ressources numériques. Cela implique une vigilance particulière dans le développement de nouvelles pratiques sur Moodle (ex. partage de documents, affichage de données), ainsi que la gestion des accès et des permissions.

8.8 Synthèse des contraintes

Domaine	Contraintes principales	Implications pour le projet
Budget	Ressources financières limitées	Solutions progressives, réutilisation des outils existants
Technologie	Matériel inégal, internet instable, intégration limitée	Formation adaptée, optimisation de Moodle avant toute expansion
Temps	Charge de travail élevée, peu de temps de libération	Micro-formations, planification hors périodes critiques
Humain	Compétences variables, résistance au changement	Accompagnement empathique, valorisation des progrès
Politique	Absence de politique numérique formelle	Solutions alignées sur les pratiques existantes, validation hiérarchique
Identité	Cohérence visuelle institutionnelle	Harmonisation graphique, respect de l'image institutionnelle
Légal	Protection des données, droit d'auteur	Paramétrage sécuritaire, formation aux bonnes pratiques

9 Annexes

ANNEXE 1 - Références

- Charette, L. et Bouchard, M. (2020). *Diagnostic organisationnel et analyse de besoins. La clé de vos interventions*. Les Presses de l'Université Laval.
- Gilbert, T. F. (1978). *Human competence: engineering worthy performance*. McGraw-Hill.
- Houmanfar, R. A., Alavosius, M. P., Binder, C. et Johnson, K. (2019). Human Competence Revisited: 40 Years of Impact. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(1-2), 1-6.
<https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1599165>
- Krapfl, J. E. (1982). A Review of Gilbert's Human Competence: Engineering Worthy Performance. *The Behavior Analyst*, 5(2), 199-204. <https://doi.org/10.1007/BF03392388>
- Mager, R. F. (1984). *Preparing instructional objectives* (2., rev. ed). Lake.
- UNASMOH. (s. d.). *Site institutionnel*. Consulté à l'adresse <https://www.unasmoh.edu.ht>.
Université Américaine des Sciences Modernes d'Haïti (UNASMOH).
<https://www.unasmoh.edu.ht/>

ANNEXE 2 – Méthodologie et instruments de collecte de données

Afin de comprendre précisément les besoins d'affaires, les obstacles de performance et les conditions nécessaires à l'amélioration de l'usage des outils numériques à l'UNASMOH, une méthodologie de collecte de données mixte, triangulée et contextualisée a été mise en œuvre. Les méthodes retenues combinent des approches qualitatives et descriptives (entrevues, observation directe) et des analyses documentaires, permettant d'examiner à la fois les représentations, les pratiques réelles et les contraintes organisationnelles. Le choix des outils et des participants répond directement au besoin d'affaires défini et soutient la validité des conclusions et recommandations présentées dans le rapport.

Méthodologie de collecte

Méthode	Objectif	Participants	Date	Justification
Entrevues semi-dirigées	Explorer les perceptions, obstacles et attentes liés à l'usage des outils numériques	Direction pédagogique + personnel du registraire	Octobre 2025	Permet d'accéder aux représentations, logiques de travail et besoins réels
Observation non participante	Analyser l'exécution concrète des tâches et l'utilisation réelle des outils	Employés en période d'inscription	15 octobre au 22 octobre 2025	Permet d'identifier les écarts entre procédures prescrites et pratiques effectives
Analyse documentaire	Examiner les ressources, procédures internes et interfaces existantes	Procédures, formulaires, captures d'écran, manuels	23 octobre au 15 novembre 2025	Permet d'évaluer la cohérence des outils et de détecter les limitations systémiques
Consultation exploratoire / validation	Vérifier la pertinence des besoins identifiés et des pistes d'intervention	Représentants décisionnels	4 au 7 décembre 2025	Assure la validité du diagnostic et l'alignement des solutions avec la stratégie institutionnelle

Guide d'entretien semi-dirigé

Objectif général

Recueillir des données qualitatives afin de documenter :

- l'utilisation réelle des dispositifs numériques existants (portail institutionnel, Moodle, outils bureautiques, etc.),
- les pratiques administratives et de communication associées à la gestion académique,
- les difficultés rencontrées dans l'usage du numérique,
- les besoins de renforcement, les leviers de changement et les pistes d'amélioration souhaitées.

Structure du guide

- Nature : entretien semi-dirigé (questions ouvertes, relances possibles)
- Durée : 30 à 45 minutes

- Mode : en ligne (Zoom, Google Meet) ou par téléphone

Thèmes et questions

A. Mise en contexte et rôle

1. Pouvez-vous décrire votre rôle et vos responsabilités principales dans le processus de gestion académique ?
2. Quelles périodes de l'année représentent les plus grands défis pour votre service (inscriptions, examens, diplomation, etc.) ?

B. Usage des outils numériques institutionnels

3. Quels outils numériques utilisez-vous le plus dans votre travail quotidien (ex. portail, Moodle, formulaires, messagerie) ?
4. Selon vous, ces outils répondent-ils adéquatement à vos besoins opérationnels ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui pose problème ?
5. Avez-vous reçu une formation ou un accompagnement pour l'utilisation de ces outils ? Si oui, était-elle adaptée ? Si non, qu'aurait-il fallu ?

C. Organisation du travail et communication

6. Comment décririez-vous la collaboration entre votre service et les autres acteurs (direction, enseignants, techniciens, étudiants) en matière de gestion académique ?
7. Quels sont les obstacles récurrents rencontrés dans les procédures administratives ou dans la circulation de l'information ?

D. Besoins de renforcement et soutien à la performance

8. Quels types de soutien, formation ou outils vous permettraient de mieux utiliser les plateformes numériques institutionnelles ?
9. Quelles améliorations concrètes (techniques ou organisationnelles) seraient selon vous prioritaires pour moderniser et faciliter la gestion académique ?

E. Vision et perspectives

10. Si vous imaginiez un Bureau du registraire idéal dans deux ans, quelles pratiques ou transformations numériques seraient en place ? Qu'est-ce qui aurait changé dans votre travail ?

ANNEXE 3 – Modèle d’analyse systémique utilisé pour les facteurs d’influence

Modèle : Behavior Engineering Model (BEM), Gilbert (1978)

Schéma de référence

Dimension Environnementale

1. Information (rôles, attentes, feedback)
2. Ressources (équipements, outils, systèmes)
3. Incitatifs (reconnaissance, conséquences)

Dimension Individuelle

4. Compétences (connaissances, habiletés)
5. Capacité (aptitudes, charge cognitive)
6. Motivation (attitude, engagement)

Adaptation au contexte UNASMOH

Dimension	Facteur	État actuel	Influence
Info	Procédures inexistantes	Interprétation variable	Erreurs récurrentes
Ressources	Matériel & connexion instables	Accès irrégulier à Moodle	Faible adoption
Incitatifs	Aucune reconnaissance	Faible engagement	Utilisation minimale
Compétences	Hétérogènes	Variabilité interne	Formation nécessaire
Capacité	Surcharge de travail	Disponibilité cognitive limitée	Formation difficile
Motivation	Appétence présente mais anxiété numérique	Résistance & appréhension	Adoption lente

ANNEXE 4 – Instruments d'évaluation

Évaluation des objectifs d'apprentissage

Exemple de question

Quel outil utilisez-vous pour traiter une demande d'attestation ?

- a) Formulaire papier
- b) Tableau Excel
- c) Formulaire numérique intégré au portail
- d) WhatsApp

Critère de réussite : 75 %

Évaluation des objectifs de performance (simulation)

Tâche évaluée

Traitement complet d'un dossier d'inscription dans Moodle

Critère	Indicateur	Réussi / Non réussi
Dossier soumis correctement	Oui / Non	
Validation effectuée selon procédure	Oui / Non	
Communication envoyée au bon canal	Oui / Non	
Temps \leq 48 h	Oui / Non	
Erreur \leq 10 %	Oui / Non	

Évaluation de l'objectif d'affaires (impact organisationnel)

Indicateurs clés

- % de demandes traitées numériquement
- Temps moyen de traitement
- Taux de satisfaction du personnel
- Niveau d'accès et d'usage dans toutes les facultés

Instrument

Tableau de bord automatisé (Moodle + registre + statistiques)

Évaluation de satisfaction (questionnaire court)

Échelle Likert 1–5 :

- La formation m'a aidé à mieux comprendre le portail UNASMOH
- Je me sens plus confiant dans l'utilisation de Moodle
- Les procédures sont maintenant plus claires
- Les outils numériques m'aident à gagner du temps

Quelques passages de ce texte ont été corrigés linguistiquement avec l'outil Copilote de Microsoft.