

INSTRUMENTATION

DID

ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

Sylvie Bureau
Pour la Direction des produits et de l'instrumentation



**Développement
international Desjardins**



Développement
international Desjardins

L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

Sylvie Bureau
Pour la Direction des produits et instrumentation

LISTE DES PUBLICATIONS

- CAHIER 1 Projets d'appui à la micro et petite entreprise^F
- CAHIER 2 La coopérative d'épargne et de crédit : Structure, fonctionnement, enjeux^{FAE}
- CAHIER 3 La sécurité de l'épargne à la coopérative d'épargne et de crédit. Modélisation et étude de cas : Desjardins au Québec^F
- CAHIER 4 Définition d'un cadre juridique et opérationnel d'un réseau financier opérationnel d'un réseau financier mutualiste : Donner la parole aux acteurs. L'expérience du projet ATOBMS au Sénégal^F
- CAHIER 5 L'approche réseau de Développement international Desjardins pour les coopératives d'épargne et de crédit^F
- CAHIER 6 Gestion par résultats à Développement international Desjardins^F
- CAHIER 7 Application de la politique « Genre et Développement » dans les programmes de Développement international Desjardins^F
- CAHIER 8 Modèle d'évaluation du risque pour les projets de Développement international Desjardins^F
- CAHIER 9 Étude de cas: Les caisses villageoises au Burkina Faso^F
- CAHIER 10 Étude de cas: La caisse associative d'épargne et de crédit des entrepreneurs et des commerçants de Bamako (CAECE)^F
- CAHIER 11 Étude de cas: La mise en place de caisses-mères dans le cadre du projet d'appui aux finances rurales de Madagascar^F
- CAHIER 12 Étude de cas: Les caisses solidaires du Mexique^{FE}
- CAHIER 13 La microfinance et Développement international Desjardins^{FA}
- CAHIER 14 Étude de cas: « *People's Credit Funds* au Viêt-nam »^{FA}
- CAHIER 15 La réglementation et la surveillance des institutions de microfinance^{FE}
- CAHIER 16 Stratégie d'optimisation de transfert d'expertise de DID^F

LISTE DES PUBLICATIONS (suite)

OUTIL 1 Principes et méthodologie d'implantation de changement^F

OUTIL 2 Le diagnostic du partenaire^F

RECHERCHE 1 Facteurs de succès et d'échec du crédit agricole dans les pays économiquement moins développés^F

RECHERCHE 2 Les pratiques de microcrédit dans les pays en développement – Revue de littérature^F

Démarrage d'une coopérative d'épargne et de crédit. Guide pratique^{F,AE}

Micro-entreprise en Afrique sub-saharienne. Présentation du secteur et pistes pour une stratégie d'intervention^F

Ingénierie des projets de développement. Gestion participative et développement institutionnel

Légende :

F : disponible en français

A : disponible en anglais

E : disponible en espagnol

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
1.0 LA FORMATION AU SERVICE DES PRIORITÉS DE L'ORGANISATION ...	4
1.1 LES AUTRES FACTEURS INFLUENÇANT LA PERFORMANCE.....	4
1.2 PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS	5
1.3 MOYENS POUR RENDRE LA FORMATION CONTRIBUTIVE AUX RÉSULTATS	6
2.0 QU'EST-CE QUE L'ANALYSE DES BESOINS ?	7
2.1 DÉFINITION.....	7
2.2 LES TYPES DE BESOINS.....	8
2.3 À QUOI SERT L'ANALYSE DE BESOINS ?.....	8
2.4 DURÉE	9
2.5 QUAND RÉALISER UNE ANALYSE DE BESOINS ?.....	10
3.0 LES ÉTAPES DE RÉALISATION.....	10
3.1. CLARIFIER LA DEMANDE.....	10
3.1.1 <i>Définition</i>	11
3.1.2 <i>Les types de demandes</i>	11
3.1.3 <i>Les demandeurs</i>	12
3.2 PLANIFIER LA CUEILLETTE D'INFORMATION	12
3.2.1 <i>Les variables à étudier</i>	12
3.2.2 <i>Les questions à poser</i>	13
3.2.3 <i>Les sources d'information</i>	13
3.2.4 <i>Choisir les types d'analyse, les méthodes, les outils</i>	14
3.2.5 <i>Plan de cueillette d'informations</i>	15
3.2.6 <i>Temps et budget requis</i>	16
3.3 PRÉPARER SES RENCONTRES, CONCEVOIR L'INSTRUMENTATION	16
3.3.1 <i>Le groupe focus</i>	17
3.3.2 <i>L'entrevue individuelle</i>	17
3.3.3 <i>Le questionnaire</i>	18
3.4 RÉALISER L'ANALYSE	18
3.4.1 <i>Analyse de la clientèle-cible</i>	19
3.4.2 <i>Analyse de tâche</i>	19
3.4.3 <i>Analyse de contenu</i>	20
3.4.4 <i>Analyse (ou profil) de compétences</i>	20
3.5 ANALYSER LES RÉSULTATS.....	21
3.5.1 <i>Compiler les données recueillies</i>	21
3.5.2 <i>Dégager les idées principales</i>	22
3.5.3 <i>Au-delà des données recueillies : déductions, réflexions, analyse</i>	22
3.5.4 <i>Décrire les écarts de performance et les indicateurs de mesure</i>	23
3.5.5 <i>Décrire les besoins de formation par clientèles</i>	23
3.5.6 <i>Identifier les conditions optimales de transfert en milieu de travail</i>	24
3.6 PRÉSENTER VOTRE RAPPORT	25
CONCLUSION.....	27
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	28
ANNEXES.....	29
OUTIL 3.1 CLARIFIER LA DEMANDE.....	30
EXEMPLE 3.2.5 PLAN DE CUEILLETTE D'INFORMATIONS	31
OUTIL 3.3.1 LE GROUPE FOCUS	33
OUTIL 3.3.2 L'ENTREVUE.....	35

OUTIL 3.3.3 LE QUESTIONNAIRE..... 37
PROFIL DE COMPÉTENCES D'UN DIRECTEUR GÉNÉRAL DE CAISSE POPULAIRE... **ERREUR !**
SIGNET NON DEFINI.

INTRODUCTION

Ce chapitre propose une démarche d'analyse des besoins de formation dans une organisation.

D'abord, documenter le problème de performance, puisque la formation s'inscrit dans un processus d'amélioration de la performance. Qu'est-ce qui est visé ? Qu'en est-il actuellement ? Y a-t-il un écart important ? Quelles en sont les causes ? Qui est visé ? Y a-t-il un lien avec les objectifs de l'organisation ? La formation fait-elle partie de la solution ?

Analyser ensuite les besoins de formation. Quelles sont les compétences requises ? Actuelles ? Quels sont les besoins de formation ? Dans quelles conditions se fera le transfert des apprentissages au travail ?

Un processus en six étapes, décrivant les concepts importants, les activités à réaliser et accompagné d'outils pratiques permettront au lecteur de parcourir le trajet entre une demande de formation et le développement d'une activité d'apprentissage. Qu'est-ce que l'analyse de besoins ? Quoi faire ? Quelles questions poser ? Quelles techniques utiliser ? Comment planifier une analyse de besoins ? C'est à ces questions auxquelles nous avons tenté de répondre.

1.0 LA FORMATION AU SERVICE DES PRIORITÉS DE L'ORGANISATION

Les coopératives d'épargne et de crédit misent beaucoup sur la compétence de leurs employés, cadres et dirigeants. En effet, la formation est un moyen privilégié pour disséminer la culture organisationnelle, intégrer les individus à leurs fonctions, appuyer l'introduction de changements.

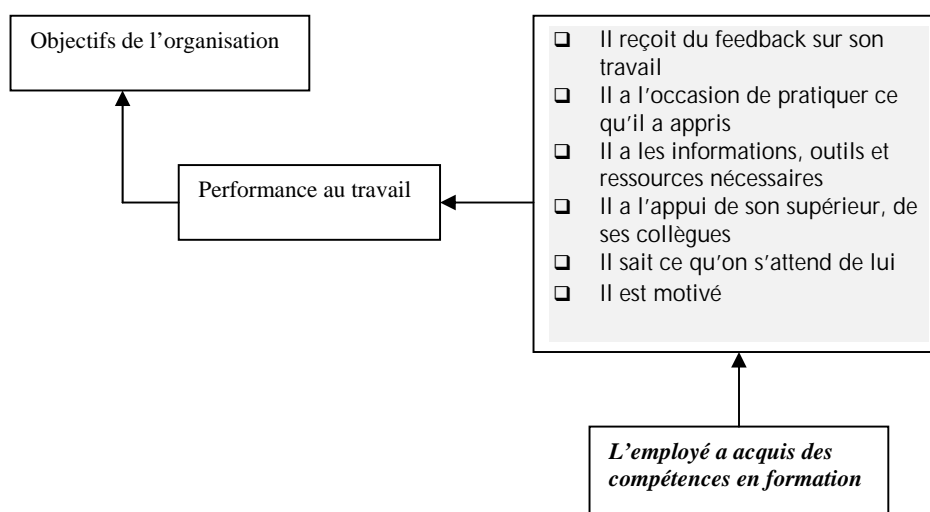
Organisations et individus diffèrent parfois d'opinions lorsqu'il s'agit des objectifs poursuivis par la formation en entreprise. Certains y voient un moyen de développement personnel et social, toute formation étant profitable puisqu'elle ajoute au bagage de connaissances et à la crédibilité de l'individu. Cette vision est bien ancrée partout où la formation est perçue comme un privilège donnant accès à de meilleures conditions de vie.

D'autres estiment que la raison d'être de la formation en entreprise est d'appuyer, par le biais de l'amélioration des compétences des personnes, l'atteinte des objectifs de l'organisation. La formation est alors perçue comme un investissement dans les ressources humaines, auquel doit se rattacher des bénéfices tangibles.

Ces deux visions ne sont pas incompatibles même si, sous la pression des besoins et des conditions économiques difficiles, des choix doivent être faits. Tout en tenant compte des aspirations individuelles et collectives de ses ressources humaines, il est généralement entendu que la formation en entreprise a comme mission principale d'appuyer cette deuxième vision, en complémentarité à d'autres services de formation ou éducation offerts dans les milieux. Dans ce chapitre sur l'analyse des besoins, nous positionnerons la formation au service des priorités de l'organisation; il faut y voir une invitation à optimiser la contribution de la formation aux efforts de développement des coopératives.

1.1 LES AUTRES FACTEURS INFLUENÇANT LA PERFORMANCE

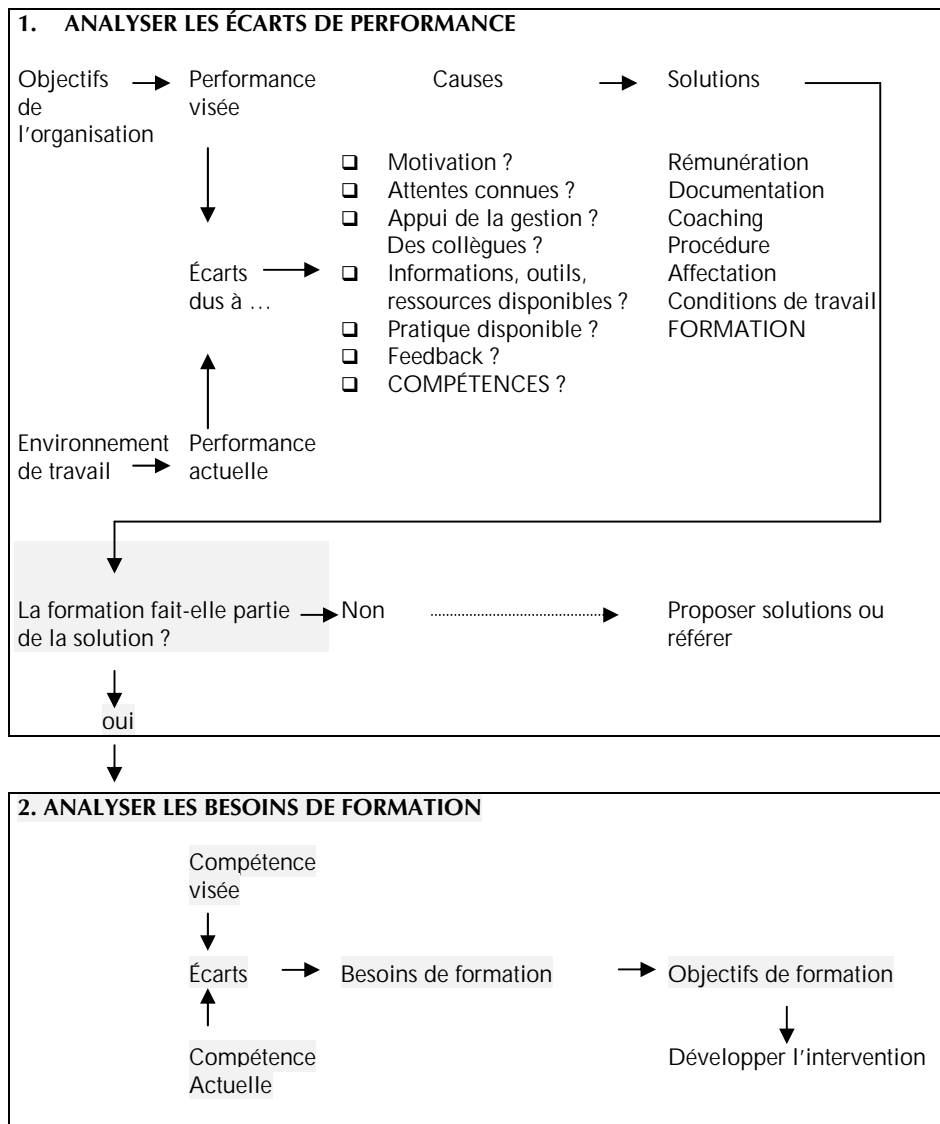
Ce type de résultats nécessite toutefois la synergie créée par l'effet combiné de la formation et des autres facteurs influençant la performance au travail.



La science de la Technologie de la Performance s'intéresse à tous ces aspects et devient le modèle de référence pour un nombre grandissant de professionnels et gestionnaires de formation¹. Issue de la théorie générale des systèmes appliquée aux organisations, elle prône une approche systémique à la résolution des problématiques de performance humaine dans une organisation, dont la formation fait partie.

1.2 PROCESSUS D'ANALYSE DES BESOINS

Dans ce contexte, l'analyse des besoins de formation se situe à l'intérieur d'un processus plus global d'analyse de la performance.



¹ Pour en savoir plus: « Handbook of Human Performance Technology »
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS

*Performance :
résultat observable
et quantifiable
obtenu par
l'accomplissement
d'un travail
valorisé par
l'individu ou
l'organisation*

Analyser les écarts de performance : Quel est le problème ? La formation fait-elle partie de la solution ?

On cherchera d'abord à reformuler toute demande de formation en terme de besoin (écarts), compris entre une performance attendue et actuelle. On étudiera le contexte de travail influençant la performance actuelle. On examinera de quelle façon la résolution du problème appuiera la mission et les objectifs de l'organisation.

Analyse des causes : Qu'est-ce qui cause ce problème ?

On tentera ensuite d'identifier les causes de non-performance, regroupées ici en sept (7) grandes catégories. Généralement, plusieurs causes sont à l'origine du problème, dont le manque de connaissances. L'analyse des besoins réalisée dans cette optique, investiguera toutes les causes possibles de non-performance, de façon à proposer les meilleures solutions.

Identification des solutions : Que proposez-vous pour régler ce problème ?

En fonction des causes identifiées et autres variables d'importance, on proposera une stratégie systémique de résolution de problèmes. Les individus manquent-ils de compétences (de connaissances, d'habiletés) pour faire leur travail ? La formation fera alors partie de l'intervention proposée et on poursuivra avec l'analyse des besoins de formation.

Analyser les besoins de formation : Quelles sont les compétences à développer ?

À partir des besoins de formation, compris entre les compétences attendues et actuelles, on pourra définir les objectifs de formation. L'analyse des besoins se complètera avec une définition plus fine des contenus, des clientèles cibles et du contexte d'exercice des nouvelles compétences. Les résultats de ces analyses devraient suggérer des objectifs, des contenus et stratégies de formation.

1.3 MOYENS POUR RENDRE LA FORMATION CONTRIBUTIVE AUX RÉSULTATS

Les façons de faire actuelles de la formation sont porteuses de résultats parfois trop restreints à la seule acquisition de connaissances. En positionnant la formation comme un soutien à la performance, on portera plus loin l'impact des interventions de formation sur les résultats de la coopérative.

Comparaisons des pratiques de formation « traditionnelles » et de la formation vue comme soutien à la performance :²

Activités du service de formation	Formation « traditionnelle »	Formation vue comme soutien à la performance
Mission	Développer, diffuser, administrer la formation	Identifier les problèmes, proposer des solutions, les concevoir et évaluer
Liens avec objectifs org.	Difficiles à établir Limités	Directement liés, clairement établis
Approche	À la pièce Réactive (répond aux demandes)	Systématique Proactive Partenariat avec la direction En soutien aux objectifs d'affaires
Rôles des spécialistes	Formateur Concepteur Administrateur	Conseiller en formation et amélioration de la performance Agents de changements
Analyse des besoins	Porte uniquement sur les connaissances et habiletés (alors que la formation ne représente souvent que 10% de la solution)	Intègre tous les facteurs influençant la performance (puisque la majorité des problèmes ont des causes multiples)
Types de formations	Cours magistraux, exposés, conférences	Stratégies d'enseignement, d'apprentissage actives, variées
Transfert au travail	Laisser aux soins du milieu	Planifié et suivi dans le milieu
Évaluation / Mesures	Satisfaction Apprentissage Nombre de cours, de participants Dépenses de formation	Transfert au travail Impact sur résultats Retour sur investissement

2.0 QU'EST-CE QUE L'ANALYSE DES BESOINS ?

2.1 DÉFINITION


C'est un effort systématique de réflexion, d'observation et de collecte de données (faits, opinions, attitudes) provenant de sources multiples visant à identifier et documenter les écarts (besoins) entre un résultat actuel et un résultat désiré.

- Un besoin représente l'écart ou la différence entre un résultat désiré et un résultat actuel.

² Inspiré de Robinson, DG : « Reengineering the Training Department to get into the Performance Business »

- Il ne peut se concevoir sans une énonciation du résultat désiré et actuel ; l'analyse de besoins devra donc chercher à définir les trois variables.
- Il est mesurable quantitativement ou qualitativement ou par le truchement d'indicateurs.

EXEMPLE D'UN BESOIN

<i>Résultat désiré</i>	Maintenir à 80% le taux de recouvrement des mauvaises créances
	
BESOIN ou ÉCART	Récupérer 40% des créances dues
<i>Résultat actuel</i>	Cette année, l'entreprise n'a pu recouvrer que 40% du montant total de ses créances

Un besoin n'est pas une demande, une commande, un désir, une solution... Dans ces cas, « recadrer » dans la perspective d'un besoin, compris entre un résultat visé et un résultat actuel

2.2 LES TYPES DE BESOINS

À l'instar de la variété des demandes formulées à la formation en entreprise, un besoin exprimé à la formation peut se situer à plusieurs niveaux³ :

1. *Besoins de l'organisation* (objectifs opérationnels). Par exemple, « récupérer 40% des créances dues » ;
2. *Besoins d'amélioration de la performance*. Par exemple, « effectuer un suivi régulier sur les prêts délinquants » ;
3. *Besoins d'amélioration de l'environnement de travail* (outils, procédures, processus pour mieux faire le travail). Par exemple, « définir une procédure à suivre en cas de délinquance »
4. *Besoins de formation* (les savoirs, savoir-faire et savoir être pour mieux faire le travail :). Par exemple, « connaître les étapes à suivre lors de la réalisation de garanties »

Peu importe le niveau de besoins ou qu'il soit individuel ou collectif, l'important est de le reconnaître et de « faire le pont » avec les autres niveaux, de façon à bien situer la contribution de formation dans la réponse aux besoins.

2.3 À QUOI SERT L'ANALYSE DE BESOINS ?

Essentiellement, l'analyse de besoins permet de :

- Décrire et documenter le problème, le besoin, la situation à améliorer
- Établir les liens avec les enjeux de l'organisation

³ Robinson & Robinson, 1995

- Préciser les profils des clientèles visées, le contexte de travail, les contenus, les compétences attendues
- Définir les objectifs de formation, les indicateurs de mesure
- Envisager les conditions optimales de transfert en milieu de travail.

Elle est réalisée dans le but de décider de la meilleure stratégie d'intervention (formation et / ou autres), celle qui réduira ou éliminera les écarts de performance identifiés, au bon moment, au meilleur coût et pour les individus ciblés. Elle constitue un intrant incontournable à la conception de la formation puisqu'elle fournit les éléments d'orientation, de planification et de stratégie nécessaires à la formulation d'objectifs d'apprentissage pertinents et contributifs à une meilleure performance.

Bien menée, une analyse de besoins peut être réalisée assez rapidement et produire des résultats justifiant l'investissement. Malgré cela, un des défis est de convaincre votre supérieur ou vos clients d'allouer temps et ressources pour ce faire ou encore, d'accepter la possibilité que votre diagnostic puisse commander d'autres types d'interventions que la formation, initialement préconisée.

Caractéristiques des projets de formation avec ou sans analyse de besoins

AVEC analyse de besoins	SANS analyse de besoins
❑ La bonne solution au bon problème	❑ La solution formation appliquée sans égard au problème
❑ Une intervention mieux ciblée sur les besoins (assez, à temps, pertinente)	❑ Peut être dénuée de sens pour l'apprenant ; peut dérouter, démotiver ou susciter de la résistance
❑ Une intervention contributive aux résultats de l'organisation	❑ Lien indéterminé avec les objectifs de l'organisation
❑ Investissement dans l'amélioration des compétences	❑ Peut être une dépense injustifiée
❑ Fournit les données essentielles pour la conception de l'intervention	❑ L'intervention est conçue à partir des idées de l'expert sur le sujet
❑ Possibilité de mesurer les résultats	❑ Résultats aléatoires, difficiles à évaluer
❑ Sensibilise le milieu à la problématique ; suscite l'engagement ; il devient partenaire	

2.4 DURÉE

Elle peut varier de quelques heures à quelques semaines, selon la complexité du projet, les objectifs poursuivis, les ressources disponibles, la coopération des parties, la dispersion géographique, etc.

- Au minimum, quelques heures suffiront
- En moyenne, on peut compter de 2 à 3 jours

- Pour les projets d'envergure, allouer 5 à 10% du temps total alloué au projet

Il n'y a pas de réelle économie à outrepasser l'analyse de besoins ; tôt ou tard, les effets et conséquences trouveront à se manifester, soit dans l'insatisfaction des clients ou des supérieurs ou dans le rendement sub-optimal de l'intervention.

2.5 QUAND RÉALISER UNE ANALYSE DE BESOINS ?

Chaque projet de formation doit pouvoir s'appuyer sur des besoins clairement identifiés. L'analyse des besoins peut se faire de façon proactive (planifiée) ou réactive, (à chaque demande de formation).

Le processus de développement de la formation étant long et coûteux, le mieux est évidemment de prévoir, autant que faire se peut, de façon à réserver les ressources, prioriser les efforts, minimiser les interventions faussement urgentes et mieux gérer toute l'activité de formation.

3.0 LES ÉTAPES DE RÉALISATION

Réaliser une analyse de besoins demande rigueur, planification et créativité. Bien qu'elles puissent être faites plus rapidement dans certains cas, les étapes proposées ci-dessous conviennent pour la plupart des projets de formation.

1 Clarifier la demande	<i>Pour orienter le projet</i>
2 Planifier la cueillette de données	<i>Pour être organisé, efficace</i>
3 Préparer ses rencontres, concevoir l'instrumentation	<i>Pour obtenir un maximum de résultats</i>
4 Réaliser l'analyse	<i>Pour documenter le besoin</i>
5 Analyser les résultats	<i>Pour en tirer des conclusions et proposer des solutions</i>
6 Présenter votre rapport	<i>Pour partager / valider les résultats, prendre des décisions et obtenir les ressources nécessaires</i>

3.1. CLARIFIER LA DEMANDE

Clarifier la demande, c'est de questionner le (les) demandeur(s) sur son projet de formation. Quels sont ses intentions ? Pourquoi ? Pour qui ? On oublie parfois l'importance de cette première étape, sans laquelle peut s'installer de la confusion autour du projet.

En effet, dans certains milieux, il peut paraître impoli ou irrespectueux de questionner le demandeur, souvent un supérieur hiérarchique. Nous y voyons davantage une marque de considération et une étape nécessaire de clarification. Une demande claire et comprise par les deux parties :

- orientera la démarche d'analyse de besoins et les recommandations qui s'en suivront et la conception de l'activité de formation

- constituera une des bases importantes de l'évaluation du succès de l'intervention
- engagera le demandeur dans son projet.

En annexe, vous trouverez un guide d'entrevue et une liste de questions type pour vous aider à réaliser cette étape.

[Outil 3.1 Clarifier la demande](#)

3.1.1 Définition

Une demande de formation n'est pas forcément un besoin ; c'est davantage l'expression du désir de voir une situation se régler. Il s'agit souvent d'un énoncé, d'une perception d'une problématique, pour laquelle on envisage la formation comme une solution potentielle. Par exemple :

Solution envisagée = formation	Perception de la problématique
« Il faudrait former les dirigeants	→ pour qu'ils comprennent davantage les opérations de la coopérative »
« Tous devraient suivre des cours en crédit ;	→ il y aurait moins de prêts en souffrance »

À ce moment-ci, ce qui importe c'est de questionner le problème (et non pas la solution) et de trouver le besoin derrière la demande. Il faut recadrer la demande sous forme de besoin, compris entre un résultat visé et un résultat actuel. Ces trois variables doivent être définies.

3.1.2 Les types de demandes

La formation répond à une grande variété de demandes, celles-ci appelant à une variété de moyens pour analyser les besoins et dispenser la formation. Elle peut ou non répondre à tout, mais voici une liste de demandes typiques :

- Intégrer un nouvel employé
- Appuyer l'introduction d'un nouveau service, de nouvelles pratiques, d'un changement technologique, un nouveau style de gestion, etc.
- Élaborer des plans de formation : plan cadre pour une catégorie d'employés, plan de formation pour la relève, plans de développement individuels ou de groupe, plans de coaching, etc.
- Concevoir un cours, un programme de formation
- Adapter des cours ou programmes existants
- Organiser des ateliers, séminaires, stages, conférences
- Agir comme formateur ou coach
- Élaborer des profils de compétence
- Rédiger un manuel ou fournir l'encadrement à un collègue pour ce faire

Certains auteurs ont tenté de classer les demandes dans le but de sélectionner les meilleures techniques d'analyse des besoins, les approches de conception ou les façons d'enseigner ou d'apprendre : par type de contenu, (R. Clark) ou par type de formation (J. Soyer). Cette littérature inspire sur des façons de faire, mais elle est difficilement transposable dans l'application puisque : 1) les demandes nous parviennent rarement sous cette forme et 2) nous transigeons avec tous ces concepts à la fois, de façon systémique. C'est dire que, chaque demande de formation s'ancrant dans un contexte différent, la stratégie d'analyse des besoins

devra être configurée sur mesure à chaque fois. Pour la suite, il s'agira de trouver le besoin derrière la demande.

3.1.3 Les demandeurs

Assurez-vous d'avoir une demande appuyée par la direction avant d'amorcer un projet de formation

Les demandeurs sont des observateurs et /ou des décideurs. Leurs demandes sont importantes et toujours légitimes. Ils sont un ou plusieurs. Ils ont peu ou beaucoup d'influence dans l'organisation. Leur perception est juste ou non. Leur initiative est appuyée ou non par leurs supérieurs ou par d'autres acteurs dans l'organisation. Ils sont :

- de la direction de la coopérative
- du « siège social » ou d'une structure de 2e niveau
- des cadres supérieurs
- des collègues
- des employés
- du gouvernement (ex. une nouvelle loi)
- des membres de votre coopérative
- d'organismes d'appui
- vous-même, responsable de formation

3.2 PLANIFIER LA CUEILLETTE D'INFORMATION

La plupart des projets commencent avec un bon plan. Pour cela, il faut connaître nos objectifs, nos échéances, les ressources dont nous aurons besoin, les étapes de travail. Planifier sa cueillette d'information, c'est de :

Étapes de planification

1.	Identifier les variables à étudier
2.	Préparer ses questions
3.	Identifier les sources d'information choisir les types d'analyse, les moyens et les outils
4.	Lister, prioriser, cédule et organiser les activités
5.	Estimer le temps et le budget requis

3.2.1 Les variables à étudier

Les variables sont les sujets sur lesquels portera le questionnaire relatif à l'analyse des besoins. Des précisions sur celles-ci sont à la base de la stratégie d'intervention / de formation qui sera proposée.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Performance visée et actuelle | <input type="checkbox"/> Clientèles |
| <input type="checkbox"/> Causes | <input type="checkbox"/> Compétences visées et actuelles |
| <input type="checkbox"/> Solutions | <input type="checkbox"/> Objectifs formation |
| <input type="checkbox"/> Indicateurs de mesures | <input type="checkbox"/> Conditions de transfert |
| <input type="checkbox"/> Enjeux de l'organisation | |

3.2.2 Les questions à poser

Le plus important est de bien préparer ses questions. Ceci fait, il sera facile ensuite d'identifier les sources d'information, le type d'analyse (si) requise et les moyens appropriés. Un « questionnaire modèle » ainsi préparé pourra servir comme point de départ à l'ensemble de vos rencontres. (Pensez que la plupart des personnes ou des documents consultés auront des idées, des faits et des opinions par rapport à chacune des variables étudiées).

Poser des questions est un art. Poser les bonnes questions est une habileté clé en analyse de besoins, que ce soit pour clarifier la demande du client, élaborer un questionnaire, interviewer un individu ou animer un groupe de travail. Même si votre art et vos compétences dans le domaine sont au point, attendez-vous à ce qu'il soit parfois difficile pour vos interlocuteurs de répondre à vos questions et ce, pour plusieurs raisons :

- Ils interpréteront votre question
- Ils ne savent pas comment seront utilisées leurs réponses
- Ils répondront selon leur perception, leur expérience
- Dans certains cas, ils ne connaîtront pas la réponse
- Dans certains cas, ils seront gênés par votre interrogatoire
- Dans certains cas, ils n'oseront pas se prononcer

On peut dès lors imaginer la variété des réponses qu'il faudra par la suite analyser et traduire dans la réalité. Une détermination à poursuivre votre questionnement jusqu'à l'obtention d'une réponse satisfaisante, une bonne technique et une liste de questions préparées à l'avance aideront à minimiser les inconvénients.

3.2.3 Les sources d'information

Il n'y a pas de règles associant une source particulière d'information pour une question précise. Cela varie avec la nature des problèmes, la documentation disponible, les ressources humaines, le temps dont vous disposez, etc. Toutefois, voici une liste de départ pour organiser votre recherche.

Deux types de données sont généralement consultées : des données subjectives (opinions) ou objectives (des faits). Alors que les premières donneront un sens et une valeur aux informations, les secondes les appuieront avec des faits.

Chacun donnera sa version des faits: référez à plusieurs sources afin de valider vos informations!

Tableau : Sources d'information selon le type de données

Types de données	Sources d'information	
Données objectives (provenant principalement de systèmes d'information)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport de production ➤ Budget ➤ Lettres de clients (satisfaits ou non) ➤ Rapports d'accident 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapports d'absentéisme ➤ Taux de roulement ➤ Feuilles de temps ➤ Évaluation de rendement ➤ Littérature, etc.
Données subjectives (provenant des personnes)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Superviseurs ➤ Experts ➤ Clients ➤ Fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clientèle cible ➤ Collègues ➤ Spécialistes en ressources humaines

3.2.4 Choisir les types d'analyse, les méthodes, les outils

Plusieurs types d'analyse, techniques, méthodes / moyens et outils devraient faire partie du répertoire du spécialiste en formation. Différents auteurs définissent ces termes différemment ; aussi allons-nous préciser nos définitions.

	Types d'analyse	Méthodes / moyens	Outils
Définition	Les différentes analyses pouvant être utilisées pour étudier un besoin de formation	Des moyens utilisés pour cueillir les données ou réaliser les analyses choisies	Des aides à la tâche que vous souhaitez réaliser, génériques ou faits sur mesure
Exemples	Analyses de : <ul style="list-style-type: none"> • Tâche⁴ • Contenu⁵ • Compétences⁶ • Résultats • Cartes cognitives • Performance • Clientèles cibles⁷ • Incidents critiques • Rapports divers • Meilleures pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe Focus⁸ • Entrevue⁹ • Questionnaire¹⁰ • Groupe nominal • Sondage d'opinion • Observation • Lecture et documentation • Balisage auprès d'autres organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Guides • Répertoires • Listes • Aide-mémoire • Descriptif d'emploi • Calculatrice • Taxonomie d'objectifs

À partir de ses objectifs, de ce qu'il souhaite obtenir comme information, le spécialiste sélectionnera un sous-ensemble de ces analyses et méthodes et se dotera des outils appropriés pour réaliser l'analyse des besoins. Par exemple, les besoins de formation liés à l'introduction d'un changement technologique pourront être anticipés à l'aide d'un balisage auprès d'autres organisations semblables, définis en entrevue avec un expert et appuyés par une documentation existante.

Parfois certains outils seront déjà disponibles et pourront servir d'intrants à certaines analyses. Par exemple, un descriptif d'emploi peut offrir une bonne base à l'analyse de tâches ; un profil de compétences d'une organisation semblable peut être adapté à vos besoins.

Tout en tenant compte des contraintes (disponibilité des ressources, dispersion géographique, temps, coûts), certains critères peuvent aider à la sélection des analyses, moyens et outils :

- Capacité de l'instrumentation et des moyens à fournir les données requises
- Familiarité avec la technique, l'outil
- Fiabilité / validité / crédibilité des informations
- Profil des participants

⁴ Voir la section « Réaliser l'analyse ».

⁵ Idem.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

⁸ Voir la section « Préparer ses rencontres, concevoir l'instrumentation ».

⁹ Idem.

¹⁰ Idem.

➤ **Auditoires à qui on rendra compte des données**

Quelques conseils :

- ❑ *Au minimum, le responsable obtiendra un profil de la clientèle cible et un référentiel des compétences visées (analyses de tâches, contenu, compétences) à partir duquel il pourra mesurer les compétences actuelles.*
- ❑ *Au minimum, il aura vu le demandeur, quelques représentants de la clientèle-cible et les décideurs.*
- ❑ *Attention à ne pas pécher par excès : l'analyse peut devenir une activité très emballante.*

3.2.5 Plan de cueillette d'informations

Après avoir identifié les variables à étudier, préparé les questions, identifié les sources d'informations, types d'analyses, moyens et outils, nous sommes prêts à faire un premier plan.

Tableau : Exemple d'un plan de cueillette d'informations (1^{er} niveau)

Besoin : améliorer l'efficacité du suivi des demandes de prêts					
Variable	Questions	Sources	Analyses	Moyens	Outils
<i>Performance visée</i>	À quelle fréquence devrait-on faire un suivi ? Y a-t-il une procédure à suivre ?	Gérants Autres coopératives	Résultats Meilleures pratiques	Focus groupe Balisage	Plan de rencontre Liste des coopératives
<i>Performance actuelle</i> <i>Causes</i> <i>Solutions</i> <i>Indicateurs de mesures</i> <i>Enjeux de l'organisation</i> <i>Clientèles</i> <i>Compétences visées et actuelles</i> <i>Objectifs formation</i> <i>Conditions de transfert</i>					

En annexe, vous trouverez un autre exemple de ce type de plan.

[Exemple 3.2.5 Plan](#)

Ensuite, il faudra faire des regroupements, afin d'être efficace, de bien organiser notre travail et nos rencontres. Par exemple, on pourra regrouper une seule fois les gérants et parcourir avec eux l'ensemble des questions et/ ou analyses prévues ; si nécessaire un autre groupe pourra valider les résultats. Ainsi, on construira un deuxième plan, plus opérationnel .

Exemple d'un plan de cueillette d'informations (2^e niveau)

Besoin : améliorer l'efficacité du suivi des demandes de prêts			
Activité	Contacts	Durée	Coûts
1. Entrevue avec le demandeur	J. Abcd	1 hre	100\$
2. Focus groupe avec les gérants (10 représentants)	M. Efgh	2 hres	200\$
2. Balisage auprès de 3 coop.	Q. Ijkl	1 jour	500\$
3. Enquête auprès des membres	H. Mnop	2 hres	

Quelques conseils :

- Commencer par bien vous documenter par vous-même sur le sujet ou le projet
- Démarrer par des entrevues ouvertes (pour donner le ton), suivies de groupes focus (pour préciser) et d'analyses plus pointues
- Interroger, dans l'ordre, le demandeur, les décideurs, les superviseurs, la clientèle visée par le projet, les clients et les autres.
- Préparer vos rencontres
- Prévoir du temps pour traiter l'information recueillie

3.2.6 Temps et budget requis

Quelques indications basées sur notre expérience vous aideront à estimer le temps et les coûts associés à votre plan d'analyse des besoins. Ne pas oublier le temps de préparation, de validation et de suivi (comptes rendus, analyse, etc.) lié à vos activités.

	Temps	Coûts à considérer
Analyses , groupes focus,	Préparation : une journée Réalisation : 1-2 jours Compte-rendu : ,5 jour	Salaire des participants Votre salaire Déplacements Salle
Entrevues individuelles	Préparation : 30 min Durée : 1-2 hres	
Documentation, balisage	1 journée	
Questionnaires	Préparation : 2-3 jours Expédition : variable Traitement : 1 jour	Traitement de texte Poste Reproduction

3.3 PRÉPARER SES RENCONTRES, CONCEVOIR L'INSTRUMENTATION

Il peut s'agir ici de préparer des documents, de rédiger des ordres du jour, de se préparer à animer une séance de travail individuelle ou de groupe, de rédiger un questionnaire, d'organiser la logistique liée aux rencontres, etc.

Nous allons traiter ici de trois des moyens les plus utilisés : le groupes focus, l'entrevue, le questionnaire. Chaque sous-section présente les principales caractéristiques, avantages ou inconvénients que comporte leur utilisation. Un

outil de travail complète les explications, en offrant des indications utiles quant à la préparation ou l'animation.

3.3.1 Le groupe focus

« Deux têtes valent mieux qu'une ». Ce dicton parle de la valeur d'un groupe pour élucider une problématique et travailler à sa résolution. Le groupe de travail ou focus est un moyen efficace et largement utilisé et pour recueillir des données et des opinions pertinentes, pour conduire des analyses de tâches, de compétence, pour évaluer des solutions potentielles. Il réunit généralement de 8 à 10 personnes représentatives du groupe cible à étudier, dirigées par un animateur ou facilitateur.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les opinions et sentiments recueillis sont généralement représentatifs du groupe cible <input type="checkbox"/> Les participants se sentent valorisés d'avoir été choisis comme représentants de leur groupe <input type="checkbox"/> Il y a possibilité d'obtenir des consensus <input type="checkbox"/> On peut prévoir un effet multiplicateur dans la dissémination de l'information dans les milieux de travail 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Peut être coûteux et non pratique de réunir un groupe <input type="checkbox"/> Ce type d'activité suscite des attentes quant aux retombées <input type="checkbox"/> Cette réunion doit être rigoureusement planifiée, préparée et nécessite des compétences en animation.

[Outil 3.3.1 Le groupe focus](#)

3.3.2 L'entrevue individuelle

L'entrevue individuelle face à face est peut-être le moyen le plus utilisé pour l'analyse des besoins et on peut comprendre pourquoi.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Versatile, flexible, elle permet une communication verbale, interactive, en temps réel avec un interlocuteur choisi. Le discours non verbal est aussi capté <input type="checkbox"/> Moyen idéal pour conduire des analyses de contenu avec un expert, développer un brouillon de profil de compétences, préciser des points spécifiques <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Demande des techniques sûres pour gérer le déroulement et le contenu des entrevues <input type="checkbox"/> Les résultats de l'entrevue reposent largement sur la compétence de l'interviewer.

Il y a aussi l'entrevue téléphonique, sur rendez-vous, qui peut procurer certains des avantages de celle face à face et éviter les déplacements coûteux.

[Outil 3.3.2 L'entrevue](#)

3.3.3 Le questionnaire

Le questionnaire est souvent utilisé pour recueillir des données auprès d'une vaste population, bien qu'il puisse n'être expédié qu'à un échantillonnage représentatif de cette population. Par exemple, à une population totale de 20 à 50 personnes, on pourra envoyer à chacun un questionnaire ; au-delà de ce nombre, on pourra l'expédier à environ 20% de la population totale.

Toutefois, si vous recherchez une validité scientifique (résultats généralisables à l'ensemble de la population, avec une marge d'erreur préalablement définie), il faudra sélectionner des représentants de la population cible de façon aléatoire et en nombre suffisant, tel que précisé par la table de référence généralement reconnue¹¹:

Population	Échantillonnage
100	79
200	132
500	217
1000	278
3000	341

Si 79 personnes choisies de façon aléatoire constituent un échantillon scientifiquement représentatif d'une population totale de 100 personnes, le pourcentage relatif requis diminue avec l'augmentation de celle-ci.

Avantages	Inconvénients
Avantageusement utilisé pour obtenir des réponses précises à des questions fermées	Généralement un petit pourcentage de questionnaires est retourné (de 30 à 50%)
On peut joindre plus de personnes à moindre coût	Il peut être fastidieux de traiter les questionnaires, si expédiés en grand nombre
Les participants ont le temps de répondre	Demande des habiletés pour rédiger adéquatement les questions.
Peut assurer l'anonymat, la confidentialité	<i>Le principal défi est de rédiger les questions. Il est recommandé de valider votre questionnaire avant de l'expédier</i>
Les réponses sont plus faciles à analyser (que pour les entrevues, par exemple)	

[Outil 3.3.3 Le questionnaire](#)

3.4 RÉALISER L'ANALYSE

Beaucoup du contenu et des tâches liées à cette étape ont été documentés dans les sections précédentes. Cette section ajoutera à ce contenu en traitant de trois types d'analyses, couramment utilisées en analyse de besoins :

- Analyse de la clientèle-cible.
- Analyse de tâche / de contenu.
- Analyse des compétences.

¹¹ Source : National Education Association (Etats-Unis d'Amérique).

Nous ne saurions trop insister sur l'importance de prendre de notes, lors de vos rencontres, que vous pourrez organiser par la suite.¹² Elles peuvent être prises par écrit par vous ou une autre personne assignée à cette tâche ou être enregistrées (avec le consentement de vos interlocuteurs) sur cassette audio ou vidéo.

3.4.1 Analyse de la clientèle-cible

Dans ce type d'analyse, on cherchera à identifier les caractéristiques des clientèles cible en relation avec le sujet à l'étude ; celles-ci influenceront les choix de stratégies de formation. Par exemple, on questionnera :

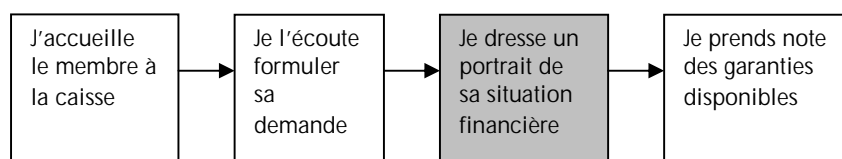
- Le niveau d'étude.
- L'expérience.
- L'âge, le sexe.
- Les aptitudes et attitudes vis-à-vis le contenu préconisé.
- Le niveau de compétence avec les contenus proposés.
- Les facteurs favorables et défavorables à l'apprentissage.
- Les conditions de travail.

Cette étude peut se faire à partir de rapports existants, de questionnaires où sont également traités les tâches ou le contenu, d'entrevues individuelles ou de groupe.

3.4.2 Analyse de tâche

Quelles sont les tâches réalisées par l'individu et lesquelles posent problème ? Ce type d'analyse permet d'identifier les tâches reliées aux besoins de formation. Cette analyse se fait généralement en groupe. Elle montre les aspects visibles du travail d'un individu, l'ensemble des tâches, pouvant être structurées de différentes façons : selon une séquence linéaire, par grands domaines d'activités, selon les processus de travail, une liste d'activités, etc. Une formation élaborée à partir de ce type d'analyse sera axée sur la tâche.

Exemple d'une séquence linéaire de la tâche : Mener une entrevue pour un prêt



Pour réaliser une analyse de tâche, on pourra, par exemple :

- Sélectionner des représentants de la clientèle qui font bien leur travail.
- Observer, chez un ou 2 individus (si possible) l'exécution de la tâche.
- Élaborer une analyse de tâche avec un groupe focus, en ayant soin :
 - de choisir le type de structuration la plus appropriée;
 - d'utiliser des verbes et des énoncés clairs, simples et univoques.
- Interroger des superviseurs pour déterminer les sous-tâches critiques, celles requérant de la formation.

Une fois l'analyse terminée, on pourra qualifier certaines tâches de **problématiques** ou critiques et c'est souvent à partir de cette analyse que l'on dérivera des objectifs de formation.

¹² Voir section 8.0 « Analyser les résultats » pour un format proposé de cueillette d'informations

3.4.3 Analyse de contenu

Quelles sont les connaissances requises pour faire un travail ?

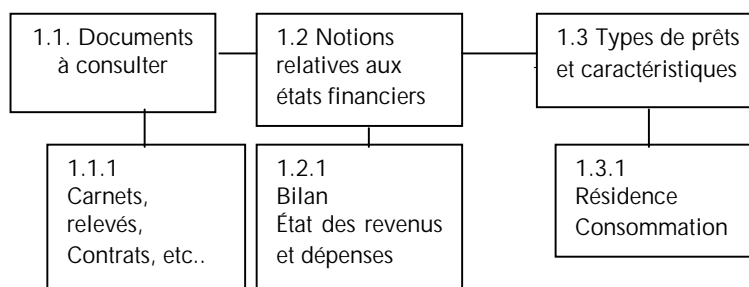
L'analyse de contenu montre le savoir, savoir-faire, savoir être requis pour la réalisation de ces tâches. Cette analyse se fait généralement avec un ou des expert(s) matière. Elle montre une représentation des opérations mentales et des schémas cognitifs invisibles avec lesquels travaillent les experts. Dans les milieux d'éducation publique, les cours sont souvent conçus à partir de ce type d'analyse, une formation axée sur le contenu. En entreprise, l'analyse de contenu ne saurait être la seule base d'élaboration de la formation, elle doit être accompagnée d'une analyse de tâche.

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour « extraire » le contenu des experts et le rendre assimilable par les apprenants (car c'est à cela que servent ces analyses). Dans la pratique, il n'est pas toujours facile de le faire. Un conseil : fiez-vous à votre aisance avec les explications des experts : si vous comprenez, vous saurez que vous avez fait un bon travail d'analyse de contenu. Si, par ailleurs, vous êtes davantage expert matière que spécialiste en formation, attention à la surabondance de contenu (on a souvent tendance à surcharger les cours) et faites valider votre analyse par des collègues et /ou représentants de la clientèle cible.

Un bon point de départ est de questionner l'expert à partir de l'objectif de formation à atteindre, découlant de l'analyse précédente.

Exemple d'une analyse de contenu :

Objectif de formation : Dresser un portrait de la situation financière



3.4.4 Analyse (ou profil) de compétences

Quelles sont les compétences requises pour faire un travail ?

La compétence exprime un résultat à atteindre, l'application d'un ensemble de connaissances, habiletés ou attitudes. Elle est énoncée de façon normalisée (à un ensemble de situations de travail), elle peut être apprise et elle est mesurable. Un profil montre les compétences visées, à partir desquelles on pourra identifier les compétences actuelles et les besoins de formation.

Ce type d'analyse peut se faire assez rapidement (1-3 jours) et engager la participation de plusieurs parties. Obtenu par consensus, le résultat (le document) peut être utilisé à plusieurs fins : recrutement, formation, évaluation. Par contre, ce type d'analyse identifie des compétences de façon assez générale et il peut être assez difficile de lier à ces compétences à un contenu de formation précis.

L'élaboration du profil se fait généralement par grands champs de compétences, autour desquels on regroupera les habiletés ou tâches sous-jacentes. Une « matrice » de compétences peut comprendre de 80 à 200 habiletés regroupées ainsi. L'ordonnement ou la structuration des compétences, la clarification des énoncés, le choix des verbes d'action utilisés, le niveau de couverture du travail, le consensus autour des compétences : tout ce travail doit être guidé par un professionnel expérimenté, expert du processus d'analyse¹³.

En fait, il existe des systèmes complets de formation axée sur les compétences ; d'ailleurs, le choix de faire un profil de compétences devrait être fait en fonction des possibilités de l'environnement de travail à soutenir ce type de formation.

Un exemple d'un profil de compétences d'un directeur général de caisse populaire est présenté en annexe.

3.5 ANALYSER LES RÉSULTATS

Généralement, l'analyse des réponses se fait en fonction des questions posées et du but poursuivi par l'exercice : proposer les meilleures solutions formation et/ ou autres à des besoins d'amélioration de la performance. Un cadre d'analyse est nécessaire et le travail se fait en deux grands moments :

- 1) La compilation et classification des données recueillies auprès de vos interlocuteurs; cela consiste à en dégager les idées principales et les classer de façon à les rendre compréhensibles par le plus grand nombre (clients, patrons, collègues)
- 2) Votre évaluation des besoins de formation ou d'amélioration de performance, en tant que spécialiste.

3.5.1 Compiler les données recueillies

Le plan de cueillette d'informations, élaboré précédemment peut servir de cadre d'analyse.¹⁴ On y inscrira les réponses aux questions posées pour chacune des variables, qu'on pourra ensuite classer par ordre d'importance de façon à faire ressortir des probables priorités d'intervention.

¹³ Voir à ce sujet : Manuel du facilitateur DACUM.

¹⁴ Voir section 3.2.5 : Plan de cueillette d'informations.

Exemple de compilation

Variables	Questions	Réponses
Performance visée	1. Quels sont les besoins auxquels les réunions devraient répondre ?	1. Informer les employés (50%) 2. susciter le travail d'équipe (30%) 3. prendre des décisions (20%) 4. consolider une équipe, générer des idées 5. Etc.

Toutes les variables n'auront pas été documentées à votre satisfaction par vos interlocuteurs; vous noterez des divergences d'opinions, des données contradictoires, des trous d'information, etc. : l'information obtenue ne sera jamais ni parfaite, ni complète. L'intention est de rapporter un maximum de résultats fiables.

3.5.2 Dégager les idées principales

Vos entrevues, questionnaires, groupes focus ont permis d'obtenir une foule de données. Pour des questions ouvertes, l'analyse du contenu se fait généralement comme suit :

- lire une première réponse à la première question;
- capturer l'idée principale en un ou quelques mots, une catégorie potentielle; inscrire comme quoi une (1) réponse se trouve dans cette catégorie;
- lire la seconde réponse et faire de même; s'agit-il d'une nouvelle catégorie ou d'une deuxième réponse dans la première catégorie ? et ainsi de suite...¹⁵

Les réponses aux questions fermées (souvent utilisées dans des questionnaires) s'analysent généralement à l'aide de statistiques simples : somme, pourcentage (%), moyenne. Plus rarement et pour une plus large population, on aura recours à des analyses plus poussées : corrélations, écarts type, variations, etc. Ces données seront souvent représentées sous forme graphique. Il est également possible de fournir des données statistiques sur vos questions ouvertes ; par exemple, 50 % des répondants considèrent que la réunion devrait servir à informer les employés.

3.5.3 Au-delà des données recueillies : déductions, réflexions, analyse

L'analyse des données recueillies a permis de documenter certaines variables, celles pour lesquelles des données ou opinions de vos interlocuteurs étaient nécessaires. D'autres doivent l'être par l'expertise du spécialiste en formation. Il s'agit donc ici de compléter le cadre d'analyse amorcé précédemment, en portant une attention particulière à :

- Décrire les écarts de performance.
- Identifier des indicateurs de mesure.
- Décrire les besoins et objectifs de formation par clientèles.
- Identifier les conditions optimales de transfert en milieu de travail.

¹⁵ Voir Robinson, D.G & J.C. Robinson : Training for Impact, p.133-160 pour un traitement en profondeur de ce sujet.

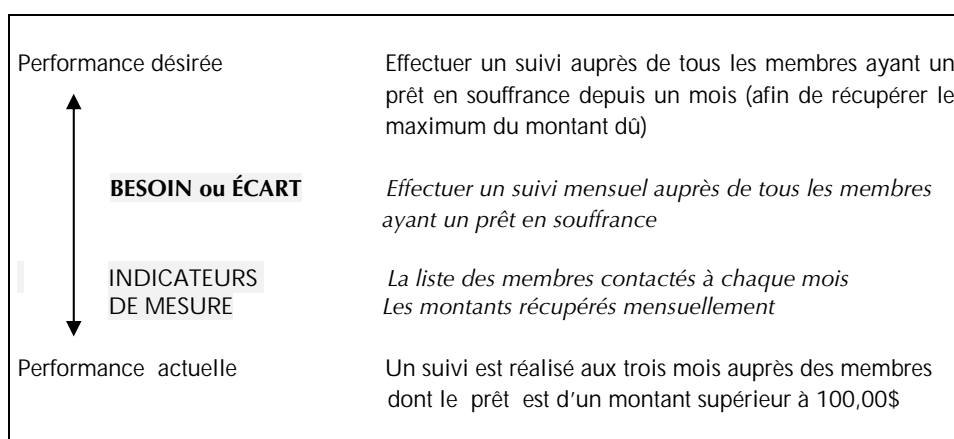
3.5.4 Décrire les écarts de performance et les indicateurs de mesure

Il n'est pas toujours facile d'énoncer les écarts de performance. Si vous avez pu obtenir des énoncés assez clairs des performances attendues et mesurer les performances actuelles, vous aurez une bonne idée du besoin à combler. À défaut d'énoncés clairs, il faudra les proposer et les valider.

Comment ou quels moyens se donne-t-on pour vérifier si le besoin a été comblé ?

Un indicateur est une mesure de l'atteinte des résultats. Vous pouvez utiliser autant d'indicateurs de mesure qu'il apparaît pertinent.

EXEMPLE D'UN ECART DE PERFORMANCE ET INDICATEURS DE MESURE



3.5.5 Décrire les besoins de formation par clientèles

On se rappelle que les écarts de performance peuvent avoir plusieurs causes : un manque de ressources, d'appui, de motivation, etc. Par exemple, il est probable que dans l'exemple ci-haut, l'absence de suivi systématique est dû en partie au manque de temps, aux coûts engendrés par une telle démarche, à des procédures inexistantes sur le sujet, etc. Peut-être que les dirigeants manquent de connaissances concernant la gestion du crédit ; peut-être aussi que les agents-caissiers ne connaissent pas les critères utilisés pour déterminer la capacité d'un emprunteur à rembourser son prêt. Il y a là des besoins de formation qu'il faut maintenant chercher à définir.

Selon les rôles et responsabilités que chacun exerce au sein de sa coopérative, selon les compétences actuelles et attendues de chacun, les besoins de formation seront différents. Parfois, on choisira d'isoler chacune des clientèles de formation en fonction de leurs besoins spécifiques alors que dans d'autres cas, on choisira de les réunir tous ensemble pour une même formation. Ce choix dépend évidemment de plusieurs autres facteurs, débordant de notre sujet. Peu importe la stratégie de diffusion retenue, il faudra préciser pour chaque groupe de clientèles ses besoins précis, afin de les adresser adéquatement.

EXEMPLE D'OBJECTIFS DE FORMATION POUR AGENTS-CAISSIERS

<i>Compétence désirée</i>	Évaluer, à partir des critères déterminés, la capacité de l'emprunteur à rembourser son prêt	
Écart de compétences ou Besoin de formation	Les agents caissiers utilisent une série de critères pour déterminer la capacité de l'emprunteur à rembourser son prêt	Objectifs de formation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recueillir l'information financière pertinente ➤ Faire un bilan de la situation financière de l'emprunteur ➤ Évaluer le ratio d'endettement ➤ Etc.
<i>Compétence actuelle</i>	Actuellement, les agents caissiers ne connaissent pas les critères à partir desquels ils peuvent évaluer la qualité de l'emprunteur	

Bien identifiée, l'écart entre la compétence désirée et actuelle *devient* le besoin de formation, qui sera explicité par des objectifs de formation. Il s'agit ensuite de reprendre l'exercice pour chacun des groupes cibles. Si, on constatait des objectifs de formation semblables pour deux groupes ou plus, on pourrait décider de joindre ces groupes pour la formation (d'autres facteurs doivent être aussi pris en considération).

3.5.6 Identifier les conditions optimales de transfert en milieu de travail

Même si les capacités acquises au terme de la formation sont évaluées très positivement, une préoccupation importante pour le responsable de formation doit être de favoriser la transposition des nouveaux apprentissages dans le milieu de travail. Une multitude de facteurs peuvent favoriser ou nuire à ce transfert.

Pour décrire les conditions optimales de transfert, on pourra se servir des principales causes de non-transfert relevé par la littérature et l'expérience. Celles-ci se rallient autour de celles vues précédemment dans le modèle d'analyse de la performance, rappelées ici :¹⁶

- L'employé aura-t-il a-t-il les informations, ressources, outils, les méthodes, les procédures nécessaires pour transposer ses acquis de formation à son travail ?
- L'employé aura-t-il l'occasion de pratiquer ce qu'il a appris ?
- L'employé aura-t-il le soutien de son gestionnaire, de ses collègues pour appliquer ses nouveaux savoirs ? Sera-t-il encouragé dans le changement ?

¹⁶ Voir section 1.1 « Les autres facteurs influençant la performance ».

- L'employé aura-t-il l'occasion de d'évaluer ou de se faire évaluer par rapport à la qualité des changements apportés à son travail ?
- L'employé demeure-t-il motivé à appliquer ce qu'il a appris ?

Voir à ce que chacune de ces conditions s'applique au travail n'est souvent pas du ressort du responsable de formation. C'est pourquoi il importe de concrétiser ces questions dans la réalité du travail et de fournir cette information à l'employé et à son gestionnaire. Celle-ci pourrait prendre la forme de « consignes » visant à conseiller gestionnaire et employé dans la mise en œuvre des nouveaux savoirs.

Exemple (agent caissier) : « Recommandations pour favoriser le transfert des apprentissages au travail »

« L'employé devrait pratiquer ses nouvelles compétences, dans la semaine suivant sa formation, sous la supervision (entendre « coaching ») d'un employé expérimenté. »

« Jusqu'à ce qu'il soit à l'aise dans ses nouvelles compétences, le gestionnaire doit s'attendre à ce que l'employé prenne plus de temps pour évaluer une demande de prêt. Celui-ci doit être encouragé dans le développement de sa compétence et non réprimandé pour baisse de performance »

3.6 PRÉSENTER VOTRE RAPPORT

L'analyse de besoins est terminée et vos supérieurs ou clients ont maintenant hâte d'en connaître les résultats et vos recommandations. Généralement, on rendra un rapport oral ou écrit au demandeur et /ou à vos supérieurs. D'une forme ou de l'autre, votre rapport devrait couvrir les sections suivantes :

Sections d'un rapport d'analyse de besoin

1. Une introduction ou mise en contexte	où vous exposerez la demande initiale, le contexte
2. Une description de la problématique	Où vous exposerez le problème, les causes, les personnes visées, les impacts sur l'organisation, etc.
3. La méthodologie	Où vous décrierez brièvement vos sources d'information, vos étapes, vos méthodes, la durée de l'analyse, etc.
4. Les résultats obtenus	Où vous relèverez les principaux constats et résultats d'analyse par rapport à l'ensemble des variables apparaissant dans le cadre d'analyse vu précédemment ¹⁷ , préférablement dans l'ordre.
5. Vos recommandations	Où vous indiquerez les solutions préconisées pour régler la problématique analysée. Distinguez clairement ce qui relève et ne relève pas du domaine de la formation. Pour les solutions de formation, indiquez clairement les objectifs poursuivis pour chacune des clientèles visées, les conditions préconisées pour le transfert au travail.
Un plan et échéancier de travail	Où vous exposerez brièvement les prochaines étapes, les ressources requises ¹⁸ , l'échéancier prévu pour la conception ¹⁹ et la formation.

À la présentation de votre rapport, vos interlocuteurs réagiront à vos méthodes, conclusions et recommandations. Ce qui est normal et souhaitable en plus de vous fournir un complément d'informations et d'orientation.

Il est important que des décisions de la part des demandeurs, clients ou supérieurs hiérarchiques viennent clore le processus d'analyse des besoins.

¹⁷ Voir section 3.5.1 Compiler les données recueillies.

¹⁸ Ressources humaines : concepteur et/ ou expert et/ou formateur, soutien administratif.

¹⁹ En guise d'indicateur, il est normal qu'environ 15 heures soient requises pour concevoir 1 heure de formation.

CONCLUSION

Essentiellement, l'analyse des besoins de formation vise à décrire et documenter les écarts entre les compétences actuelles et celles visées par l'organisation. Par ailleurs, la formation n'étant pas toujours la solution idéale aux problèmes identifiés, l'analyse des besoins doit se réaliser à un niveau plus élevé, permettant une vue sur l'ensemble des facteurs affectant la performance et finalement, les résultats de l'organisation.

Pensée et réalisée de cette façon, elle ouvre de nouvelles perspectives à qui veut franchir les limites d'une formation plus traditionnelle. Elle rend possible l'introduction d'autres moyens d'apprentissage, de d'autres types de solutions, là l'intérieur du giron des ressources humaines. Elle rend justice à toute la portée que peut avoir une formation pertinente, intimement liée à un projet d'entreprise, et accompagnée des moyens nécessaires pour qu'elle puisse être récupérée en milieu de travail.

Il ne faudrait pas que la complexité du sujet freine les responsables de formation à s'engager dans une telle approche d'analyse de besoins. Même en développant une perspective plus globale à la formation, il s'agit aussi de rester concret, se centrer sur l'essentiel, utiliser des techniques et outils simples comme ceux proposés ici ou ailleurs.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Association Canadienne de la formation professionnelle. (1993) Le manuel du facilitateur DACUM. Rédigé par Coffin, L. Traduit par P. Morin et I. Lajoie.

Barzucchetti, S. & Claude, C.(1995) Évaluation de la formation et performance de l'entreprise.Paris : Éditions Liaisons.

Clark, R. C. (1987) Developing Technical Training.Phoenix : Buzzards Bay Press.

Développement International Desjardins. (1997) Programme de formation à la gestion des coopératives d'épargne et de crédit. Module G : La formation efficace dans les coopératives d'épargne et de crédit. 2^e édition.

Lapointe, J.J. (1992) La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation. Une approche systémique. Sillery : Presses de l'Université du Québec.

Le Boterf, G. (1990) L'ingénierie et l'évaluation de la formation. Paris : Éditions de l'Organisation.

O'Hara, K. & Robinson, D.G. (1995) Re-engineering the Training Department to get into the performance Business. Paper presented at the 1995 American Society for Training and Development Conference and Exposition in Dallas.

Robinson, D.G. & Robinson, J.C. (1989) Training for Impact. How to link training to business needs and measure the results. San Francisco : Jossey-Bass Publ.

Robinson, D.G. & Robinson, J.C. (1995) Performance Consulting. Moving Beyond Training. San Francisco : Berrett-Koehler Publ.

Rossett, A. (1987) Training Needs Assessment. New-Jersey : Educational Technology Publications

Soyer, J. (1998) Fonction formation. 2^e édition. Paris : Éditions de l'Organisation.

Stolovitch, H.D. & Keeps, E.J.(Eds) (1992) Handbook of Human Performance Technology. A publication of the National Society for Performance and Instruction. San Francisco : Jossey-Bass Publ.

ANNEXES

Outil 3.1	Clarifier la demande
Outil 3.2.5	Planifier la cueillette d'information : un exemple
Outil 3.3.1	Le groupe-focus
Outil 3.3.2	L'entrevue
Outil 3.3.3	Le questionnaire

OUTIL 3.1 CLARIFIER LA DEMANDE

GUIDE D'ENTREVUE

<p>Établir le contact (Relation de collaboration)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil et présentation • But, déroulement, durée de la rencontre (~ 1 heure)
<p>Clarifier la demande (Faits et perceptions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise, le service <ul style="list-style-type: none"> - mission, activités, défis, enjeux - objectifs - clients • Le projet (qui, quoi, comment, pourquoi) <ul style="list-style-type: none"> - la problématique, l'opportunité - le contexte, l'environnement - les objectifs, les résultats visés - les clients (requérants, destinataires) - les ressources (humaines, documentaires) - les facteurs favorables, les contraintes - les échéances
<p>Obtenir une entente pour un premier livrable (analyse de besoins)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Date • Contenu
<p>Conclure la rencontre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Résumé de l'entente • Remerciements

LISTE DE QUESTIONS TYPE

- Comment ce sujet a-t-il été amené ? (contexte)
- Par qui ? (qui - demandeur)
- Quel est le problème, d'après vous? (problème)
- Pourquoi se plaint-on de cette situation ? (contexte, objectifs)
- Qui est visé par ce problème ? (qui - clientèle visée)
- Croyez-vous que ces personnes partagent le même point de vue ?(problème)
- D'après vous, comment ce problème se manifeste-t-il ? (comment)
- Quelles sont les causes ? (pourquoi)
- Y a-t-il des attentes particulières ?
- Quel est le but visé, lorsqu'on adresse ce problème ?
- Des objectifs "cachés" ? (objectifs)
- Veut-on introduire des nouvelles pratiques? (contexte, objectifs)
- A-t-on une idée des problèmes causés par les pratiques actuelles ?
- Et pour quelles raisons ? (problème)
- A-t-on des données là-dessus?
- En quoi une formation viendrait-elle aider ?
- Sur quoi devrait-elle porter ? (solution)
- Y a-t-il déjà eu d'autres interventions portant sur le sujet ? (contexte, solution)
- Qui (quelles données) pourrait me renseigner sur la situation actuelle ? (ressources)

EXEMPLE 3.2.5 PLAN DE CUEILLETTE D'INFORMATIONS**Besoin:** Rationaliser le temps passé en réunion

Variables	Questions	Sources	Moyens	Durée app.
Performance visée	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les besoins auxquels les réunions devraient répondre? Quels objectifs y sont poursuivis? 2. Convoque-t-on les bonnes personnes aux bonnes réunions? 3. Y a-t-il un % de temps optimal à consacrer aux réunions? 4. D'après vous, qu'est-ce qui caractérise une réunion efficace ? 5. Que font les participants lors d'une réunion-modèle? 6. Que font les bons animateurs de réunions? Champions? 	<p>Direction Littérature - les meilleures pratiques</p> <p>Littérature Champions Direction Animateurs et participants</p>	<p>Lecture Entrevue individuelle Balisage Observation</p> <p>Modèle de performance Lecture Balisage Entrevue de groupe et individuelle</p>	<p>Lecture: 1 jour Entrevues de groupe: 1 jour</p> <p>Entrevues individuelles : 1 jour Balisage : 1 jour Modèle de performance : 2 jours</p>
Performance actuelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les frais liés aux déplacements pour réunions? 2. Quel est le temps consacré par groupe ou par employé? 3. À quoi servent les réunions? 4. Comment voyez-vous la situation actuellement? 5. Quelles sont les insatisfactions, d'après vous? 6. Réussit-on à atteindre les résultats visés? 7. Quel temps consacre-t-on à la préparation des réunions? 	<p>Bilan de la direction États comptables Participants Animateurs</p>	<p>Consultation Questionnaire</p> <p>Entrevue individuelle Évaluations de rendement Questionnaire</p>	<p>Questionnaire: 3 jours</p>
Causes de non-performance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est-ce qui améliorerait les réunions? 2. Où se perd le temps? 3. Pourrait-on faire autrement, en moins de temps, plus efficacement? 4. Les animateurs et les participants savent-ils ce qu'on s'attend d'eux? 5. Qu'est-ce qui les empêche de tenir des réunions pertinentes et efficaces? 6. Quelles sont les conséquences d'une "bonne" ou d'une "mauvaise" réunion? 7. Les animateurs ou participants reçoivent-ils une rétroaction (feedback) sur leur performance en réunion? 8. Ont-ils les compétences requises pour décider de la pertinence d'une réunion, pour animer une réunion, pour être un participant contributif à une réunion? 	<p>Participants Animateurs Littérature</p>	<p>Entrevue Questionnaire Documentation</p>	

Questions clés : EST-CE PERTINENT? EST-CE LE BON MOYEN? EST-ON BIEN PRÉPARÉ?
EST-CE BIEN ANIMÉ?

Assurez-vous d'obtenir des informations provenant de multiples sources.

OUTIL 3.3.1 LE GROUPE FOCUS

Description Un "Focus group" (un comité de travail, un atelier) est une rencontre de 3 personnes ou plus, animée par un facilitateur, ayant pour but de travailler à l'atteinte d'objectifs spécifiques.

Préparation

Durée Prévoir de 2 à 3 fois le temps de réunion pour la préparation.

Objectif Établir clairement l'objectif de la rencontre. S'agit-il de décrire la performance idéale ? La tâche actuelle ? Les procédures de travail ? Les problèmes rencontrés ? Un profil de compétences ?
Il est important d'avoir en tête une image la plus précise possible du résultat attendu de cette rencontre.

Ordre du jour Préparer l'ordre du jour, qui reflétera l'objectif poursuivi. Préciser les résultats visés (objectifs), les participants et leurs rôles, le déroulement, la durée, l'endroit et l'heure de la rencontre.
Envoyer l'ordre du jour avant la rencontre ainsi que tout document annexe.

Rôles Déterminer qui animera, qui prendra les notes, qui et combien de participants seront invités à la rencontre.

Logistique Réserver l'endroit, le matériel et prévoir les arrangements nécessaires.

Animation

Accueil et présentation Après avoir introduit brièvement le sujet du focus group, demander à tous de se présenter (nom, fonction, intérêt dans le sujet à l'étude).

Expliquer le but, le déroulement, les rôles de chacun et les règles de fonctionnement. Cette étape constitue un "contrat" de travail avec le groupe.

Terminologie Définir la terminologie associée à votre exercice. Par exemple, si vous développez un profil de compétence, définir ce qu'est une compétence, un habileté, une connaissance, un verbe d'action, etc.

Démarrer la session, avec l'accord du groupe.

Cap sur l'objectif Quelques habiletés, trucs, principes ou règles à suivre pour faciliter le travail.
D'abord :

Établir et maintenir le cap sur l'objectif :
(Exemple : si vous cherchez à décrire les compétences actuelles et que votre interlocuteur insiste sur les cours que vous devriez développer, en précisant pourquoi vous procédez ainsi.)

Compétence en analyse de besoins Être "techniquement" compétent
(i.e. savoir ce qu'est, comment se réalise et à quoi sert ce que vous êtes en train de faire : une analyse de besoins, un profil de compétence.)

Favoriser la participation	<p>Établir et maintenir un rythme stimulant, une bonne productivité.</p> <p>Obtenir la participation de tous les membres du groupe.</p> <p>Pratiquer l'écoute active.</p> <p>Être enthousiaste, montrer qu'on aime ce qu'on fait.</p> <p>Utiliser des techniques de questionnement (questions ouvertes, fermées, de clarification, relance).</p> <p>Reformuler, résumer les interventions du groupe.</p> <p>Utiliser des techniques de renforcement, de rétroaction.</p> <p>Utiliser des moyens visuels pour faire voir à tous progrès accompli (tableau, bloc-notes).</p> <p>Rechercher des consensus.</p>
Demeurer en contrôle	<p>Contrôler le temps, respecter la durée prévue.</p> <p>Diriger la discussion.</p> <p>Résoudre les conflits, les problèmes d'attitudes ou de comportements dans votre groupe.</p> <p>Prendre les décisions.</p>
Conclusion	<p>Vérifier si les objectifs ont été atteints; dans la négative prévoir la suite. Dans les deux cas, signifier les résultats obtenus aux participants.</p> <p>Obtenir une évaluation de la session de travail, de la part des participants. Ont-ils apprécié l'expérience, la méthode utilisée ? Ont-ils des suggestions à formuler ?</p> <p>Annoncer ce qui adviendra en terme de suivi au dossier (compte-rendu, présentation,..)</p> <p>Remercier et saluer.</p>

OUTIL 3.3.2 L'ENTREVUE

Description	<p>Une entrevue (individuelle le plus souvent) est une communication verbale, interactive entre deux personnes sur un sujet précis. Généralement, l'interviewer prend des notes durant la rencontre.</p> <p>Très utilisée, l'entrevue est un moyen flexible d'obtenir une information riche et pertinente auprès de différents intervenants, à différentes étapes de l'analyse de besoins et pour différentes raisons. De plus, elle permet d'établir une relation interpersonnelle avec les interviewés.</p>
--------------------	---

Préparation	
Durée	Prévoir une durée de préparation équivalente à la durée de l'entrevue.
Objectif	Établir clairement l'objectif de la rencontre. Celui-ci est établi en fonction de vos besoins et de la personne interrogée. Par exemple, un cadre supérieur pourra vous parler des objectifs d'affaires ou de la performance visée; un employé visé par l'intervention pourra vous parler des problèmes rencontrés, des causes, etc.
Les questions	<p>Préparer vos questions sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la problématique au niveau organisationnel et au niveau de la performance des individus (situation actuelle); • ce qui est attendu en termes d'objectifs d'affaires et de performance des individus ou des groupes (la situation visée); • les facteurs ou les causes qui influencent ces résultats; • les solutions envisagées pour résoudre les écarts entre les deux. <p>Voir exemples ci-dessous.</p>
Rendez-vous	Prendre rendez-vous avec la personne interviewée en précisant le but, la durée, le lieu et l'heure de l'entrevue.

Déroulement de la rencontre	
Introduction	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vous présenter en référant à la discussion préalable qui a suscité le besoin pour cette entrevue. 2. Rappeler les objectifs de la rencontre, le déroulement et la durée de l'entrevue. 3. Obtenir l'accord de l'interviewé pour démarrer l'entrevue. 4. Questionner brièvement le rôle et les responsabilités de l'interviewé concernant la situation à discuter.

Questionnement sur la problématique (situation actuelle)	<p>5. En quoi puis-je vous aider ? Quelle est la situation problématique vous amène à nous consulter ?</p> <p>6. <i>Il est aussi préférable de démarrer l'entrevue avec des questions ouvertes pour permettre à l'interviewé de livrer tout le sens qu'il désire à ses propos.</i></p> <p>7. Pouvez-vous me décrire précisément l'état de la situation actuellement ?</p> <p>8. <i>Poursuivre avec vos questions spécifiques sur la situation actuelle (attitudes et comportements actuels, exemples, ressources à consulter,...).</i></p>
Questionnement sur les objectifs visés par une amélioration de la situation problématique (situation visée)	<p>7. Quels sont les objectifs visés par une amélioration de cette situation ?</p> <p>Que verrez-vous comme résultats si cette situation était corrigée?</p> <p><i>Poursuivre avec vos questions spécifiques sur la situation visée. (attitudes et comportements visés , liens avec objectifs d'affaires , solutions envisagées)</i></p>
Questionnement sur causes ou les facteurs qui influencent ou influenceront les résultats	<p>8. Vous m'avez décrit le problème tel que vous le voyez et les objectifs visés par sa résolution. D'après vous, comment pourrait-on régler ce problème ? Y a-t-il des facteurs qui aideront ou nuiront à la résolution du problème ?</p> <p><i>Poursuivre avec vos questions spécifiques sur les causes et les solutions envisagées.</i></p>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Remercier et résumer les principales informations obtenues en les situant par rapport à la situation actuelle, la situation visée et les causes ou facteurs d'influence. • Valider votre compréhension. • Demander à votre interlocuteur si d'autres personnes ou des documents pourraient vous être utiles à une meilleure compréhension des besoins de l'entreprise. • Demander si, outre les questions que vous lui avez déjà posées, il souhaiterait vous faire part d'autres informations utiles pour le projet. • Aviser votre interlocuteur des suites à cette entrevue (autres entrevues, rapport, rendez-vous, etc...). Remercier et saluer.

OUTIL 3.3.3 LE QUESTIONNAIRE

Description Un questionnaire - sondage est un instrument destiné à recueillir de l'information spécifique de différentes sources. Il peut être écrit or oral. Écrit, il sert généralement à questionner une grande population.

Préparation

durée	Prévoir de 2 à 3 jours pour la préparation.
Objectifs et clientèle	Établir clairement les objectifs et les clientèles visés. Dans la majorité des cas, un questionnaire sera utilisé dans les dernières étapes de l'analyse de besoins, auquel moment il faut préciser certains éléments.
Introduction ou page couverture	Indiquer : <ul style="list-style-type: none"> • qui administre le questionnaire à qui; • le but du questionnaire; • un résumé des travaux préalables; • les instructions pour y répondre (façon de répondre, durée approximative); • comment seront traités les informations; • le suivi qui sera donné aux répondants; • un mot de remerciement.
Objets de questionnaire	Généralement, les questions seront regroupées en sections : <ul style="list-style-type: none"> • Données sur le répondant nom, fonction, formation, expérience, etc.). • Questions sur la situation actuelle (problèmes, compétences). • Causes. • Solutions envisagées.
Élaboration des questions	Deux types de questions : généralement à choix forcés (oui ou non; a, b, c ou d), mais peut comprendre également des questions ouvertes. <ul style="list-style-type: none"> • Claires et brèves • Une idée par question • Éviter des formulations négatives
Échelle d'évaluation	Choisir 3 ou 4 degrés d'évaluation, selon le niveau de discrimination recherché. Par exemple : Indiquez votre opinion quant aux énoncés suivants : <p style="text-align: center;">En désaccord pas tout à fait d'accord</p> <p>d'accord</p> <p>La formation est importante pour l'organisation</p>
Validation	Tester votre questionnaire auprès de quelques représentants de la clientèle visée pour la clarté des directives et des énoncés, la durée de réponse, irritants, etc.

