

Le rôle des besoins en formation

(adapté d'une présentation par Ian Bell)

La formation professionnelle vise à développer les compétences des personnes afin qu'elles contribuent à atteindre les objectifs de l'organisation dans laquelle elles travaillent. Une définition précise et claire des besoins en formation est la première étape garantissant que la formation aura un impact notable.

Qu'appelons-nous besoins en formation ?

L'illustration à droite montre les niveaux d'influence sur le processus de formation. Parcourons-les un à un pour voir comment les besoins d'apprentissage trouvent leur place dans ce contexte.

Chaque organisation est structurée par sa mission et par les **objectifs organisationnels** qui l'aident à accomplir cette mission. Ce sont eux la raison pour laquelle l'organisation existe. Ces objectifs sont établis par les besoins de

clients donnés ou du grand public, le contexte gouvernemental, et les programmes et initiatives organisationnelles. Ils sont également influencés par les différents gestionnaires, et par les recommandations des experts dans le domaine d'activité. Ces objectifs peuvent être mentionnés dans les rapports annuels, les plans stratégiques et bien entendu, dans la mission et l'expression des buts de l'organisation.

Les ressources organisationnelles, sous la forme des talents humains et des technologies infrastructurelles, données et système, sont rassemblées ou créées de manière à atteindre les objectifs de l'organisation.

Les compétences professionnelles sont déterminées par les responsabilités de chaque poste, et sont composées des aptitudes sous-jacentes et des connaissances nécessaires pour effectuer une mission particulière. Les compétences peuvent être soit définies formellement, soit apparaître dans des fiches de postes et dans les responsabilités professionnelles exprimées (ou implicites) des individus et des groupes. Les compétences professionnelles sont déterminées en général, ou au minimum influencées par une combinaison de parties prenantes, notamment clients, gestionnaires, experts, et les membres du personnel eux-mêmes.

Les besoins d'apprentissage ou besoins en formation sont les aptitudes et connaissances que les personnes doivent acquérir pour être compétentes, ou capables de remplir correctement leur mission. Les besoins d'apprentissage sont définis comme les lacunes subsistant entre les niveaux de compétence actuels et les niveaux requis. Toutefois, la compétence est un état qui évolue constamment pendant la carrière d'une personne au sein d'une profession.

Pour finir, les **solutions de formation** sont les méthodes utilisées pour aider les personnes à développer leurs compétences. Ces méthodes peuvent adopter différentes formes, des cours présentiels classiques jusqu'à l'enseignement individualisé et au tutorat sur le poste de travail.

La relation entre ces éléments d'un système de formation est importante pour déterminer les actions et la qualité de l'entreprise de formation (voir diagramme ci-après). Les nécessités de formation, ce qui doit être enseigné, sont déterminées par les objectifs organisationnels, les ressources acquises et les compétences définies. Par ailleurs, la qualité des solutions de

Objectifs organisationnels

Ressources organisationnelles

Compétences professionnelles

Besoins d'apprentissage

Solutions de formation

formation peut être mesurée par leur impact sur le développement des compétences, et finalement, comment elles aident l'organisation à atteindre ses objectifs.

