

Évaluation des besoins en formation

L'évaluation des besoins en formation est le processus de détermination de la formation nécessaire et du moment adapté. L'évaluation des besoins devrait être la première étape avant toute décision de formation. Sans cette évaluation, la formation pourrait essayer de traiter des problèmes qu'elle ne peut pas résoudre, ou pourrait ne pas traiter les besoins prioritaires. En d'autres termes, un effort important pourrait être investi à mettre en place une formation qui n'aura pas l'impact attendu. Cette ressource fournit des indications générales et des options pour effectuer une évaluation des besoins en formation.

Comment sont préparées les sessions de formation

Les sessions de formation sont onéreuses. Elles demandent un calendrier, une préparation et une mise en œuvre, ce qui exige beaucoup de temps, sans oublier les frais éventuels de déplacement et l'absence des participants de leur poste habituel (coûts de substitution). Il doit toujours y avoir des raisons sérieuses pour justifier une formation. Pourtant, un examen complet des formations nécessaires et du moment approprié est souvent absent.

Deux conditions générales peuvent rendre une formation nécessaire : (1) On constate que des membres du personnel, nouveaux ou déjà présents, n'ont pas les connaissances et compétences nécessaires exigées par leur poste (malgré une certaine forme d'évaluation des compétences), et (2) des évolutions internes ou externes demandent des évolutions des postes ou des processus dans l'organisation.

Comme le décrivent les Directives OMM pour les formateurs (OMM n° 1114), les facteurs de changement qui peuvent entraîner un besoin de formation comprennent (a) des changements *politiques*, notamment *nouvelle structure organisationnelle*, (b) des changements *économiques*, notamment évolution du personnel pour des raisons budgétaires ou une contrainte d'efficacité accrue, (c) des changements *sociétaux*, notamment demandes des clients pour une qualité supérieure ou des prestations différentes (d) des changements *technologiques*, notamment nouveaux outils et nouvelles sources d'information, (e) des changements *législatifs*, notamment nouvelles réglementations ou normes et (f) des changements *environnementaux*, notamment besoins de nouveaux services en raison des changements climatiques.

Toutefois, même si l'on sait que ces conditions existent et que la formation peut apporter des solutions, les organisations doivent identifier les priorités de formation. Il n'est pas possible de traiter tous les besoins par une formation formelle, et les lacunes les plus critiques doivent être identifiées avant de travailler sur la formation. Les procédures que nous décrivons ici vous aideront à le faire. Tout d'abord, il faut préciser les différences entre *lacunes de performances* et *besoins de formation*.

Traiter les lacunes de performances

Une lacune de performance est la différence entre les performances désirées et les performances réelles d'un ou plusieurs membres du personnel. Lorsque des personnes ne sont pas capables d'effectuer les missions demandées par l'organisation et ses clients, les lacunes doivent être examinées pour déterminer leurs causes et pour les traiter, ou bien pour déterminer s'il faut les traiter.

- **Les besoins de formations** sont les lacunes de performance pouvant être traitées par une formation améliorant les connaissances et les aptitudes. Toutefois, toutes les lacunes de performances ne sont pas liées aux connaissances et aux aptitudes.
- **Certaines lacunes de performance ne peuvent PAS être résolues par la formation.** Certaines peuvent être traitées uniquement lorsque les organisations fournissent
 - des outils mieux adaptés
 - des processus et procédures améliorés
 - des structures organisationnelles modifiées
 - une motivation accrue du personnel à accomplir ses missions, ou
 - des occasions supplémentaires d'acquérir de l'expérience.

La formation ne pourra pas nécessairement apporter une solution dans ces situations, car le manque de connaissances ou d'aptitudes n'est pas la cause principale.

- **Les lacunes de performance ne sont pas toutes critiques** pour chaque personne. Par exemple, même si la formation pourrait apporter une aide, les lacunes peuvent éventuellement être traitées plus simplement en redistribuant les responsabilités entre les personnes.

L'évaluation des besoins en formation n'est pas de la responsabilité des experts en contenus, bien que ces derniers puissent contribuer au processus. Les organisations doivent utiliser un processus systématique impliquant des personnes d'origine diverse dans l'organisation pour identifier les vrais besoins critiques sur la base des lacunes de performances. Une approche recommandée est présentée ci-après. Le suivi détaillé du processus peut demander un temps certain, mais même un peu d'attention portée à chaque étape améliorera les résultats de la formation.

Première étape

Identifier les compétences désirées

Identifier les exigences de performances en définissant les compétences désirées pour un poste. Cela peut s'effectuer en examinant les normes existantes et les

descriptions de poste, ou en rédigeant une liste de compétences si elle n'existe pas encore.

A. Les sources existantes de compétences nécessaires peuvent inclure

- Performances de l'organisation ou internationales, ou normes de compétences et meilleures pratiques
- Normes concernant les programmes de formation
- Aptitudes nécessaires pour l'évolution des processus ou technologies. Pour donner un exemple, la mise en œuvre de nouveaux outils d'affichage des données de prévision, ou la disponibilité de nouvelles données des radars et satellites sont accompagnées d'exigences de performances bien documentées.

B. Les compétences peuvent également être identifiées par des enquêtes, des entretiens, ou lors de réunions d'un groupe de travail d'experts qui prend en compte

- les attentes des clients
- les attentes de gestion et d'organisation
- les recommandations des experts
- les recommandations du personnel

Deuxième étape

Comparer les compétences désirées avec les connaissances et les performances existantes

A. Les niveaux actuels de performance et de connaissances peuvent être identifiés objectivement en partie grâce à des documents existants, notamment :

- Suivi des performances des groupes et des personnes
- Suivi de formation
- Registres de réclamations de clients
- Dossiers de demandes de formation par le personnel et les cadres (de nombreuses demandes de formation dans un domaine particulier peuvent indiquer un ressenti de lacune de performance.)

B. Les performances actuelles peuvent être évaluées de manière plus détaillée par des enquêtes ou même mieux, des entretiens avec les cadres et le personnel, pour demander :

- Les niveaux d'expérience

- Le type d'expérience (avec les outils et techniques utilisées)
- Les tâches les plus difficiles
- Les problèmes ou réclamations les plus fréquentes

C. Les performances actuelles peuvent être identifiées par des évaluations normalisées, notamment :

- exercices pratiques, simulations
- observations structurées

Note : Lorsque vous rassemblez des données et informations sur les performances existantes, essayez également d'identifier les raisons qui sont ressenties pour les lacunes existantes.

Troisième étape

Déterminer la source des lacunes par l'intermédiaire d'une analyse des besoins

La dernière étape consiste à analyser les informations collectées lors de l'évaluation des performances actuelles pour déterminer l'origine des lacunes de performances. Cela peut demander d'autres entretiens avec les gestionnaires, les experts et les membres du personnel.

Si la lacune provient d'un **manque d'outils, d'une faible motivation ou de processus inefficaces**, ils doivent être traités par des changements d'organisation (la formation seule ne suffira pas, mais il peut être utile d'accompagner des changements d'organisation par une formation).

Si la lacune provient d'un **manque d'expérience**, celui-ci doit être traité par plus de pratique, accompagnée par un enseignement individualisé ou un tutorat si nécessaire.

Si la lacune provient d'un **manque de connaissances ou d'aptitudes**, alors c'est la formation qui apportera la solution.

Notez que la plupart du temps, ce sont plusieurs facteurs combinés qui sont impliqués dans une lacune de performance, et plusieurs remèdes peuvent être apportés pour traiter cette lacune.

Quatrième étape

Déterminer les priorités de formation

Si vous avez déterminé qu'un manque de connaissances et d'aptitudes est, au moins partiellement, responsable de la lacune de performance, vous devrez établir une liste de priorités pour ces lacunes afin de les traiter par la formation. Ceci devrait être précisé par les informations rassemblées au cours des trois premières étapes, mais si vous vous appuyez sur des données existantes, vous aurez probablement besoin de collecter d'autres données pour décider quelles sont les lacunes de connaissances et d'aptitudes qui ont **le plus besoin** de formation. Vous ne pouvez pas envisager de combler toutes les lacunes par la formation.

Vous pouvez rassembler ces données par des enquêtes, des entretiens, et des groupes dédiés avec le personnel, les cadres, les experts et les clients. D'autres méthodes, notamment l'observation des personnes sur leur poste de travail, ou l'examen de données relatives à la qualité des performances, sont également utiles le cas échéant. Tout d'abord, décidez qui sera votre audience, puis les formats ou combinaisons de formats adaptés. Pour une large audience diversifiée, une enquête sera clairement plus appropriée que des entretiens en raison des contraintes de temps. Mais vous pouvez également vous entretenir avec un petit sous-groupe dédié pour compléter vos données. Si l'audience est suffisamment homogène, un plus petit nombre d'entretiens sera préférable à une grande enquête en raison des possibilités d'approfondissement.

Questions utiles à poser lors d'une évaluation des besoins

Quelle que soit la méthode de collecte des données que vous utilisez, vos résultats dépendent de la qualité des questions. Vous pouvez utiliser les questions suivantes comme modèle à adapter à votre propre évaluation. Elles peuvent être utilisées dans des enquêtes, des entretiens, ou des groupes de discussion, avec les membres du personnel, les cadres ou les clients (voir annexe I, « Techniques de collecte des données pour l'évaluation des besoins » ci-dessous). Il s'agit juste de grandes lignes dont vous devrez adapter la langue et le thème pour votre audience. La liste est longue pour couvrir de nombreuses situations, et vous vous contenterez peut-être d'un petit nombre de questions pour votre évaluation des besoins. Elles sont conçues pour vous aider à déterminer les performances critiques constituant un défi et de déterminer les besoins d'apprentissage. Beaucoup d'entre elles peuvent être posées de manière ouverte, permettant toute forme de réponse (qualitative) ou fermée par exemple en demandant une note de 1 à 5 (quantitative).

- Quelles sont les 5 ou 6 responsabilités ou tâches principales pour effectuer ce travail ?
- Quelles sont les connaissances et aptitudes que vous considérez comme les plus critiques pour effectuer ce travail ? (ou) Notez les responsabilités suivantes suivant leur importance pour bien effectuer le travail.
- Quelles connaissances et aptitudes font le plus défaut ? Qu'est-ce qui le démontre ? (ou) Quelles sont les aptitudes de cette liste qui font le plus défaut dans votre organisation ?
- Quels sont les aspects les plus exigeants de votre travail ? (ou) Notez les aspects suivants de votre travail en termes d'exigence.
- Quels sont les problèmes ou erreurs rapportées le plus souvent par les clients (par les supérieurs hiérarchiques, ou par les membres du personnel) ?
- Quels incidents critiques se produisent et peuvent entraîner des conséquences sérieuses lorsque le travail n'est pas correctement effectué ?
- Décrivez un incident courant ou critique découlant d'un travail mal effectué.
- Quelles sont les différences entre la façon dont le personnel efficace effectue le travail, en comparaison avec le personnel moins efficace ?
- Qu'est-ce qui freine de bonnes performances de travail ?
- Existe-t-il des procédures pour effectuer le travail ?
- Comment le travail évolue-t-il (ou a-t-il évolué) d'une manière pour laquelle les personnes ne sont pas prêtes ?
- Quels sont les outils nouveaux ou techniques utiles disponibles pour lesquels les personnes ne sont pas préparées ?
- De quelle façon pensez-vous que ces nouveaux outils ou nouvelles techniques peuvent améliorer la performance ?
- Comment les personnes sont-elles formées en général pour effectuer leur travail ? Comment la formation DEVRAIT-elle être menée ?
- Parmi les connaissances et aptitudes professionnelles suivantes, lesquelles demandent le plus de formation ? (liste d'éléments basés sur la fiche de poste)

Problème de réflexion

(Vous pouvez substituer un autre projet de formation plus proche des besoins actuels de votre organisation si cela vous aide pour l'exercice).

Votre département reçoit la demande suivante de la part de la direction :

À l'attention du département de formation

À la suite des phénomènes d'inondations récents, l'équipe de direction pense que nous devons améliorer nos prévisions de crues subites. Nous aimerions que vous mettiez en place un programme de formation dans cette optique.

Merci de nous indiquer ce dont vous avez besoin pour démarrer ce projet de formation.

Un directeur

Votre tâche consiste à répondre au directeur en tenant compte de votre propre organisation :

- Donnez une brève description de la façon dont vous aimeriez démarrer.
- Quelles données aimeriez-vous collecter ?
- Quelles questions poseriez-vous pendant chaque étape du processus d'évaluation des besoins de formation ?
- À qui voulez-vous poser ces questions ?

Références utiles

Allison Rossett, **Training Needs Assessment**, Educational Technology, 1987, disponible gratuitement sur Google books à l'adresse : <http://books.google.ch/books?hl=en&lr=&id=IWBppwNMC-QC&oi=fnd&pg=PR7&dq=training+needs+assessment&ots=P6GZEDcmP-&sig=-hZr8LlpVbqTnzYRqAcq1UNQzNc#v=onepage&q=training%20needs%20assessment&f=false>

Catherine M. Sleezer, Darlene F. Russ-Eft, et Kavita Gupta, **A Practical Guide to Needs Assessment**. John Wiley & Sons, 2014.

Jean M. Converse, Stanley Presser, **Survey Questions: Handcrafting the Standardized Questionnaire**. Sage Publications, 1986.

Floyd J. Fowler, Jr., **Survey Methods Research**. Sage Publications, 2009.

Annexe I : Techniques de collecte des données pour l'évaluation des besoins

Lorsque vous préparez votre évaluation des besoins, il est important de vous pencher sur les méthodes dont vous disposez pour collecter les données. Vous trouverez ci-après la description de plusieurs techniques courantes, ainsi qu'une aide pour la préparation.

Enquêtes

Les enquêtes sont une bonne approche pour rassembler un grand nombre de réponses, et peuvent être menées plus rapidement que d'autres méthodes, mais la préparation d'une enquête efficace peut prendre du temps. Une enquête mal conçue peut n'engendrer que peu de réponses, ou collecter des données d'utilité réduite. Des enquêtes brèves reçoivent plus de réponses que des longues, il faut donc faire un compromis entre le besoin d'informations approfondies et le besoin d'un large éventail d'informations (plus de réponses).

Suivez ces étapes pour rédiger une enquête efficace pour les données dont vous avez besoin.

1. Préparez votre enquête
 - a. Assurez-vous d'être suffisamment familier avec le domaine concerné pour poser les bonnes questions, ou d'avoir quelqu'un dans l'équipe rédactionnelle qui le soit.
 - b. Choisissez un format pour l'enquête, en ligne ou sur papier, et dans le premier cas, choisissez un logiciel pour la mener à bien. Assurez-vous qu'il sera facile d'y répondre et que vous n'aurez pas de difficulté à recevoir ces réponses.
 - c. Réfléchissez à la façon dont vous analyserez les données. Si vous avez une large audience, vous pencherez plutôt pour des questions objectives dont les réponses peuvent être analysées automatiquement grâce au logiciel, ou dans un tableur par exemple. Si vous avez besoin d'informations plus subtiles et plus détaillées, vous aurez besoin de lire ou de dépouiller les réponses verbales d'une autre manière. Cherchez en ligne des outils d'enquête disponibles gratuitement.
2. Élaborez les éléments de l'enquête
 - a. Rédigez des questions simples, sans ambiguïté. Évitez de superposer plusieurs questions dans un seul élément.

- b. Évitez les structures négatives dans les questions pour ne pas être mal compris. (Quelles aptitudes vous n'utilisez PAS ? → Utilisez-vous chacune de ces aptitudes ?)
 - c. Utilisez des questions à choix limités (fermées) en combinaison avec des questions ouvertes. Cela permet de répondre plus rapidement à l'enquête, mais ouvre également la possibilité à des commentaires plus détaillés.
 - d. Essayez de garder un format cohérent pour des questions similaires.
 - e. Séquencez et groupez les questions d'une manière logique.
3. Introduisez l'enquête
 - a. Expliquez l'objectif de l'enquête et comment elle va vous aider, mais aussi comment elle va aider la personne qui y répond.
 - b. Fournissez des instructions claires pour remplir et renvoyer l'enquête, ainsi qu'une estimation du temps nécessaire.
 - c. Remerciez par avance le participant.

Entretiens

Les entretiens sont l'une des approches les plus directes pour collecter des informations sur les besoins en formation. Ils peuvent rassembler des informations approfondies, et peuvent être adaptés de manière spontanée si cela est nécessaire. Ils peuvent être relativement économiques si vous ne faites qu'un nombre limité d'entretiens. Mais ils demandent du temps, et éventuellement des déplacements, sauf si vous mettez en œuvre des entretiens téléphoniques ou par conférence en ligne. Si vous avez une audience variée, que vous ne connaissez pas grand-chose des problèmes du poste, ou que vous désirez une large représentation, ils vont vous demander beaucoup de temps.

Adoptez les étapes suivantes pour mener des entretiens réussis.

1. Préparez les entretiens
 - a. Assurez-vous d'être suffisamment familier avec le sujet pour préparer de bonnes questions et comprendre la terminologie que les personnes interrogées pourront utiliser.
 - b. Choisissez les questions avec autant de soin que pour une enquête, même si vous pouvez les adapter le cas échéant.
 - c. Des questions cohérentes pour chaque entretien vous aideront à définir les points évidents.
 - d. Utilisez des questions ouvertes pour obtenir un maximum d'informations, et non des questions auxquelles on peut répondre par oui ou non.

- e. Déterminez le mode approprié pour l'entretien - en personne, par téléphone, par des outils en ligne.
 - f. Limitez les entretiens au temps nécessaire pour vos besoins.
 - g. Avertissez les personnes interrogées et les supérieurs hiérarchiques de l'entretien.
 - h. Expliquez à l'avance comment se déroulera l'entretien, comment les informations seront utilisées, et si elles resteront confidentielles.
2. Mener les entretiens.
- a. Présenter les objectifs de l'entretien, et comment il vous aidera ainsi que la personne interrogée.
 - b. Utilisez un ton modéré et amical. Commencez par des questions relativement faciles pour établir la relation.
 - c. Prenez des notes suffisantes pour vous rappeler ce qui a été dit, ou enregistrez l'entretien pour le dépouiller plus tard.
 - d. Ne jugez pas les réponses, mais creusez un peu pour déterminer les opinions qui sont peu étayées.
 - e. Parlez clairement et lentement si nécessaire.
 - f. Demandez des précisions si vous n'avez pas compris une réponse.
 - g. Gardez le cap pour poser toutes les questions, mais demandez des réponses plus approfondies si vous pensez qu'elles contribueront à vous apporter de bonnes informations.
 - h. Remerciez la personne pour le temps qu'elle vous a consacré.
 - i. Prévoyez un moment pour synthétiser vos notes juste après l'entretien.

Groupes de discussion

Des groupes de discussion peuvent ressembler à des entretiens. Ils consistent à interroger plusieurs personnes en même temps, mais permettent également la discussion entre les membres du groupe pour explorer certains sujets plus en profondeur, et pour aider à approfondir les réponses. Ils peuvent également révéler des différences d'opinions qui soulignent les besoins variés de groupes différents. Les groupes de discussion peuvent révéler des informations que vous pourriez ne pas découvrir avec un entretien en tête à tête.

La préparation d'une session de groupe de discussion est très similaire à celle d'un entretien. Il existe cependant quelques différences dans la façon de mener une session.

- 1. Les groupes de discussion peuvent vous demander plus d'habileté pour rester dans le vif du sujet et obtenir les réponses dont vous avez besoin.
- 2. Soyez objectif, sans porter de jugement, mais guidez la conversation.

3. Vous pourriez avoir besoin de vous donner plus de mal pour créer une relation et une ouverture d'esprit.
4. Assurez-vous que chacun a une chance de contribuer. Ne laissez pas certaines personnes dominer la discussion.
5. Si possible, une personne pourra noter les commentaires tandis qu'une autre posera les questions et guidera la discussion du groupe.

Analyse des données d'évaluation des besoins

Les données que vous collectez lors d'une évaluation des besoins ne vont probablement pas vous amener directement aux décisions à prendre quant aux priorités. Il faudra un certain travail d'analyse pour organiser, catégoriser et pondérer ce que vous avez recueilli. À la fin, vous devez déterminer quels sont (1) les besoins les plus communs ou plus fréquemment identifiés et (2) les besoins les plus critiques, c'est-à-dire ceux qui affectent de manière la plus critique les performances. La formation qui traite à la fois les besoins communs et critiques contribuera à la meilleure amélioration des performances professionnelles d'ensemble dans une organisation.

Données quantitatives : cette forme de données peut être plus facilement analysée en utilisant des graphiques, des tableaux ou différents diagrammes pour révéler les tendances. Toutefois, vous devez vous assurer que tous les biais potentiels ou limitations sont pris en compte. De plus, vous pouvez avoir à utiliser des techniques statistiques pour pondérer correctement les données, en tenant compte du faible nombre de réponses, ou en comparant la fréquence des réponses avec des niveaux de criticité, par exemple.

Données qualitatives : les réponses à des questions ouvertes ou qualitatives sont plus difficiles à analyser, mais offrent souvent une image plus détaillée et plus riche de la situation. Elles demandent un effort allant au-delà de la simple lecture. Voici quelques conseils :

- Lisez au moins deux fois les réponses, pour acquérir une bonne image des tendances générales, en soulignant ce qui vous semble être les phrases clés.
- Codez ou étiquetez les réponses conformément aux différentes tendances générales que vous observez dans les données. Donnez un nom à cette tendance et utilisez-le chaque fois que vous voyez des réponses qui l'évoquent.
- Catégorisez les réponses ou phrases dans les réponses conformément aux codes pour révéler les tendances, en les faisant évoluer au fur et à mesure. Cela vous donne une idée quantitative de la fréquence d'évocation d'une tendance.
- Demandez à quelqu'un de lire les réponses et vos codages pour voir si vous êtes d'accord, et effectuez éventuellement des corrections.

La dernière étape d'analyse des données consiste à rédiger un rapport qui, d'après vous, révèle au mieux ce que vous avez découvert. Vous pouvez utiliser des graphiques, des tableaux ou des descriptions narratives des informations que vous avez tirées de l'évaluation des besoins pour vous aider, ou aider d'autres à prendre des décisions de priorités.