

# L'analyse des besoins

Jean-Marie De Ketele & all

## Introduction

1 La distinction entre demande, attentes et besoins est capitale pour ceux qui ont la charge d'organiser et de mettre en œuvre une session de formation qui soit efficace.

2 Rappelons quelques principes élémentaires :

- une demande suppose que quelqu'un demande explicitement à quelqu'un (un organisateur) quelque chose (en l'occurrence ici l'organisation d'une session sur un thème déterminé) ;
- les attentes portent avant tout sur les effets plus ou moins clairement pressentis de la formation; elles peuvent porter également sur les modalités d'organisation de la formation;
- les besoins de formation sont des manques ou des écarts entre le vécu et le souhaitable, susceptibles d'être comblés par une formation adéquate;
- il arrive très souvent que les attentes du public potentiel à une formation ne concordent pas avec la demande formulée ;
- de même, il arrive fréquemment que les attentes formulées ne permettent pas de déceler directement les véritables besoins;
- enfin, il importe de souligner que les besoins personnels du public potentiel peuvent entrer en contradiction avec les besoins institutionnels (exemple : le besoin personnel d'acquérir un pouvoir plus grand prime le besoin institutionnel de mettre en œuvre des stratégies efficaces de communication de l'information).

En conséquence, mettre sur pied une session de formation efficace et pertinente suppose que l'on accorde suffisamment d'intérêt, de temps et de ressources à l'étape préalable d'analyse des besoins. Soulignons enfin que l'analyse des besoins est un processus qui n'est jamais achevé.

## 1.1 – L'analyse de la demande initiale

3 Les organismes chargés de définir les politiques de formation peuvent se trouver confrontés à deux types de situation, selon l'existence ou non de demandes de formation.

4 Dans le cas où aucune demande n'a été formulée à un organisme chargé de la formation, il importe que celui-ci analyse les raisons d'un tel état de fait. Peut-être même aura-t-il intérêt à recourir à un audit pour mener à bien une telle analyse. Ayant décelé les obstacles à la formulation des demandes, il mettra ensuite en œuvre des stratégies adéquates pour susciter les demandes.

5 Le plus souvent, l'organisateur est confronté à de nombreuses demandes. Chaque demande devra être analysée minutieusement et, si nécessaire, précisée en fonction des aspects suivants :

## Qui demande ?

6

- S'agit-il d'une demande personnelle ou institutionnelle ?
- Quel est le statut du demandeur (personne ou institution) ?
- Quelle est sa place...
  - dans l'organigramme officiel ?
  - dans l'organigramme officieux ?
- Y-a-t-il un écart entre les deux organigrammes ?
- Quels sont les problèmes éventuels posés par un tel écart ?
- Quel est le degré de représentativité du demandeur :
  - degré d'étendue ?
  - moyens de la vérifier ?

## A qui la demande a-t-elle été adressée ?

7

- Est-elle parvenue directement ou indirectement à l'organisateur ?
- Dans le cas d'une demande indirecte :

- par quel canal ?
- fidélité de la transmission ?
- nécessité de la vérifier ?
- La demande a-t-elle été influencée par le mécanisme de la censure sociale (demande pour faire plaisir ou demande truquée pour ne pas déplaire) ?

### Quoi ?

8

- Quelle est la nature de la demande : thème ou/et objectif ou/et intervenant ?
- Quel est le degré de précision de la demande : en termes généraux ou opérationnels ?
- Quel est le caractère réaliste de la demande ?
- Où s'inscrit la demande par rapport à :
  - des demandes antérieures ?
  - la politique globale de formation définie par l'organisme de formation ?

### Pourquoi ?

9

- La demande est-elle explicitement motivée ?
- Si oui,
  - quel(s) argument(s) ?
  - nature des arguments ; principes ou faits ?
  - possibilité d'en vérifier le bien-fondé ?
- Si non,
  - sommes-nous en mesure d'argumenter la demande ?
  - dans l'affirmative, les arguments plaident-ils en faveur ou en défaveur de la demande ?

Après avoir analysé chacune des demandes selon les principes énoncés ci-dessus, il importe d'examiner les convergences et les divergences afin d'aboutir à un classement des demandes. Cette opération peut prendre la forme suivante.

### Classement des demandes

10

- énoncé des demandes (si possible classées en catégories)
- nombre de fois que la demande a été exprimée
- estimation du public potentiel touché
- estimation de la valeur des arguments
- estimation du degré de priorité de chaque demande.

Il peut être utile que les personnes chargées de l'analyse de la demande explicitent par écrit leurs critères de jugement, si ce travail n'a pas été fait au préalable.

### 1.2 – Le recueil et l'analyse des attentes du public-cible potentiel

11 Les demandes initiales sont souvent vagues, superficielles, voire trompeuses. Si une demande est toujours le signe d'un besoin, elle sert souvent inconsciemment ou consciemment à masquer le véritable besoin par déplacement sur un autre déclaré.

12 Aussi, est-il bon de prévoir une analyse des attentes auprès du public-cible potentiel, dégagé à partir de l'analyse des demandes prioritaires. Cette analyse des attentes sera un nouveau pas en avant pour circonscrire les besoins estimés réels de formation.

13 Il s'agit donc de prévoir une enquête, d'ampleur variable selon le degré d'approfondissement jugé nécessaire. Dans certains cas, quelques entretiens seront estimés suffisants. Dans d'autres cas, il sera fait appel à une enquête de plus vaste envergure (échantillon représentatif, arsenal méthodologique plus ou moins important).

14 Quelle que soit l'envergure de l'enquête, il est bon de veiller à recueillir des informations sur les pratiques qui donnent satisfaction et sur lesquelles on peut s'appuyer, sur les difficultés sources de

sentiments de frustration, et sur les représentations du souhaitable, du possible et du voulu réellement. Sans ces informations, il sera difficile de remonter vers les besoins de formation.

15 Les questions suivantes guideront le travail.

### **Demandes**

16

- Quelles demandes ont été retenues pour l'analyse des attentes ?

### **Public-cible potentiel**

17

- Quel(s) statut(s) et quelles fonctions caractérisent le public-cible potentiel ?
- Quelles sont les caractéristiques de localisation de celui-ci ?
- De combien de personnes s'agit-il ?
- Quelles sont les autres caractéristiques importantes (accès, sexe,...) ?

### **Méthode(s)**

18

- Quelle(s) méthode(s) retenir ? Questionnaire écrit ? entretien libre ? entretien semi-structuré ? entretien de groupe ? entretien avec des experts ? analyse rétrospective des rapports de réunion ? études de cas ?...
- Quel contenu étudier ?
  - Pratiques qui donnent satisfaction
  - Difficultés rencontrées dans la pratique
  - Les raisons invoquées
  - Les situations qui provoquent les sentiments de frustration
  - Les effets d'une formation envisagée
    - souhaitables dans l'idéal
    - possibles compte tenu des contraintes
    - susceptibles de motiver
  - Les modalités d'une formation envisagée
    - déjà expérimentées comme fructueuses
    - faisables
    - souhaitées

### **Echantillon**

19

- Quel est le nombre de personnes à toucher compte tenu de la méthode choisie et des contraintes ?
- Quelles sont les caractéristiques à respecter pour l'échantillonnage ?

### **Modalités de l'enquête**

20

- Qui est chargé de l'enquête ?
- Quels moyens prévoir pour la réaliser ?
- Quelle échéance ?

### **Modalités d'analyse des résultats**

21

- Qui va analyser les résultats ?
- Comment ?
- Quelle forme doit revêtir la synthèse ?
- Quelle échéance ?

### 1.3 – L'identification des besoins

22Le but ultime de l'analyse des besoins est de produire des objectifs de formation pertinents et réalistes. Les attentes exprimées et synthétisées grâce à l'enquête vont fournir le matériau brut à l'identification des besoins. Les besoins n'apparaissent pas directement, mais doivent être décodés. En effet, les attentes exprimées peuvent subir l'influence de certains mécanismes de censure sociale ou personnelle : la personne interrogée ne veut pas ou ne peut pas s'avouer certains besoins. Il s'agira donc pour l'analyste de dépasser le niveau des *motifs* invoqués pour remonter aux *mobiles*.

23L'identification des besoins suppose donc de :

- dégager les écarts entre
  - pratiques satisfaisantes et pratiques suscitant des sentiments de frustration
  - pratiques perçues comme souhaitables et pratiques non mises en œuvre
  - pratiques perçues comme souhaitables et cependant perçues comme non possibles
  - pratiques perçues comme souhaitables et cependant ne faisant pas l'objet d'une réelle volonté de mise en œuvre
  - telles modalités de formation perçues comme fructueuses et telles autres non fructueuses
  - telles modalités de formation perçues comme faisables et telles comme non faisables
  - telles modalités de formation souhaitées et telles non souhaitées.
- identifier à partir de l'analyse des écarts les besoins (ou écarts) perçus comme non suffisamment réalisés, mais cependant souhaitables, possibles et voulus et pouvant faire l'objet d'une formation avec des modalités perçues comme fructueuses, faisables et souhaitées
- caractériser la nature des besoins : s'agit-il de besoins centrés sur
  - des compétences liées aux tâches à remplir pour le bon fonctionnement institutionnel ?
  - ou/et des capacités liées au développement personnel ?
  - ou/et des compétences permettant de défendre ou de valoriser un groupe social ?
- décider en conséquence si une session de formation est une voie efficace pour satisfaire ou réduire les besoins dégagés.

A ce stade de l'analyse des besoins, on ne peut prétendre énoncer définitivement les objectifs à retenir pour une session de formation. Si on est en mesure de garantir la pertinence des objectifs, encore faudra-t-il en garantir la faisabilité effective.

### 1.4 – L'analyse des contraintes et des ressources

24Produire des objectifs de formation réalistes suppose donc que soit mené un inventaire suffisamment précis des ressources et des contraintes. Il va de soi qu'une étude complète et définitive ne peut être faite à ce stade, mais elle doit permettre de garantir la poursuite du travail, quitte à modifier l'ordre de priorité des demandes à satisfaire.

25Dans les contraintes, il importe de distinguer les contraintes levables et les contraintes non levables. La distinction nette entre les deux types de contraintes est parfois difficile à établir. La tendance naturelle est de considérer trop vite qu'une contrainte est non levable.

26Dans les ressources, il importe de distinguer les ressources directes et indirectes. Les ressources directes sont celles que les institutions ont directement à leur disposition et qui, en conséquence, sont assez facilement mobilisables (personnel de l'institution, locaux, équipement, etc...). Les ressources indirectes sont celles que les institutions n'ont pas directement à leur disposition, mais qu'elles peuvent obtenir moyennant les démarches appropriées (recours à un conférencier extérieur, prêt d'équipement, accès à une bibliothèque extérieure, etc...).

27Les tableaux suivants permettent de guider le travail.

28Répetons qu'à ce stade, le propos n'est pas de faire une étude complète des ressources et des contraintes, mais d'estimer s'il est possible d'engager un processus d'organisation d'une formation donnée et quelles sont les démarches complémentaires à mener pour s'en assurer.

## Analyse des contraintes

Type de contraintes	Contraintes levables	Contraintes non levables
<p><b><i>Institutionnelles</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- politique de formation des institutions concernées</li> <li>- règles des institutions concernées</li> <li>- cadre habituel de fonctionnement des institutions concernées</li> <li>- relations hiérarchiques</li> </ul>		
<p><b><i>Humaines</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- responsable de la session</li> <li>- coordonnateurs</li> <li>- formateurs</li> <li>- participants</li> </ul>		
<p><b><i>Spatiales</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lieu</li> <li>- locaux</li> </ul>		
<p><b><i>Temporelles</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- durée</li> <li>- dates</li> </ul>		
<p><b><i>Matérielles</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- budget</li> <li>- logement</li> <li>- voyages</li> <li>- matériel didactique</li> <li>- autres</li> </ul>		

## Analyse des ressources

Type de ressources	Ressources directes	Ressources indirectes
<p><b><i>Institutionnelles</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans l'institution organisatrice</li> <li>- hors de l'institution organisatrice</li> </ul>		
<p><b><i>Humaines</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- noms de responsables possibles pour la session</li> <li>- noms de coordonateurs possibles</li> <li>- noms de formateurs possibles</li> </ul>		
<p><b><i>Spatiales</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lieux potentiels</li> <li>- appréciation des lieux (nombre de places, cadre...)</li> </ul>		
<p><b><i>Temporelles</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- périodes disponibles (selon les lieux et les personnes)</li> <li>- périodes les plus favorables</li> </ul>		
<p><b><i>Matérielles</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sources de financement</li> <li>- infrastructure logistique</li> <li>- ressources didactiques</li> <li>- autres</li> </ul>		

## 1.5 – Les contacts préliminaires

29L'analyse des contraintes et des ressources a révélé un certain nombre de difficultés et d'incertitudes.

30Des contacts vont devoir être pris pour :

- estimer le caractère levable de certaines contraintes qui se révèlent être des obstacles majeurs
- s'assurer de la disponibilité des ressources directes :
  - institutionnelles
  - humaines (surtout en ce qui concerne le responsable éventuel de la session)
  - spatiales
  - temporelles
  - matérielles (plus particulièrement les sources de financement)
- en cas d'indisponibilité de ressources directes, rechercher parmi les ressources indirectes :
  - collaboration éventuelle avec un ou plusieurs organismes nouveaux
  - recherche éventuelle de nouveaux collaborateurs occasionnels
  - recherche éventuelle d'autres lieux disponibles
  - recherche éventuelle de nouvelles sources de financement
  - recherche d'aides logistiques
  - prêt ou achat éventuel de ressources didactiques complémentaires

Ici encore, il faut souligner le fait que nous ne nous situons pas au niveau de la préparation immédiate d'une session de formation, puisque celle-ci n'a d'ailleurs pas encore été décidée de façon ferme et définitive par l'organisme décideur.

31On insistera aussi sur la nécessité de s'entourer des compétences nécessaires pour mener à bien l'analyse des besoins. L'institution organisatrice de formation ne possède pas nécessairement toujours toutes les personnes compétentes pour répondre à tous les domaines, surtout s'ils sont très spécialisés.

## 1.6 – La réorganisation de la demande

32Nous arrivons maintenant au terme de l'analyse des besoins : l'organisateur est en mesure de décider de la mise en place d'une session de formation et de spécifier la demande qu'il convient à son avis de satisfaire.

33A ce stade, l'organisateur a tous les éléments indispensables en main pour renégocier la demande initiale : par l'analyse des besoins, il estime avoir dépassé le niveau souvent vague, voire trompeur, de la demande initiale; par l'analyse des contraintes et des ressources, il sait ce qu'il est possible d'entreprendre.

34Il lui reste à fixer définitivement :

- les finalités et les objectifs généraux de la session,
- les ressources qu'il rend disponibles pour la session,
- le responsable de la session et ses collaborateurs éventuels,
- des précisions éventuelles sur certaines tâches à accomplir pour la préparation de la session,
- des précisions éventuelles sur les contraintes relatives à la répartition des postes budgétaires,
- la zone de liberté du responsable de la session,
- les interventions que l'organisateur lui-même s'engage à mener pour faciliter le travail du responsable de la session.