



## **FAIRE LE LIEN :**

MOYENS EFFICACES  
DE LIER LES BESOINS  
EN MATIÈRE DE  
FORMATION AUX BUTS  
ORGANISATIONNELS



# TABLE DES MATIÈRES

## **3 SOMMAIRE**

3 NOTRE BUT

## **5 APERÇU**

5 DANS LE PRÉSENT RAPPORT

## **6 PREMIÈRE PARTIE : INTRODUCTION À L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS**

6 QU'EST-CE QUE C'EST ?

7 QUEL EST LE DEGRÉ D'ADOPTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ?

8 POURQUOI EST-CE SI IMPORTANT ?

## **10 DEUXIÈME PARTIE : OUTILS, MODÈLES ET PRATIQUES UTILES**

11 APPROCHES PROMETTEUSES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION

## **14 TROISIÈME PARTIE : ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA PROMOTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION**

### **14 QUESTIONS FONDAMENTALES**

15 Question 1 : Jusqu'à quel point les PME comprennent-elles vraiment les besoins organisationnels en matière de formation et le profil des compétences de leur main-d'œuvre ?

16 Question 2 : Quels outils, ressources, modèles et pratiques sont disponibles pour évaluer leurs besoins en matière de formation ?

17 Questions 3 et 4 : Pourquoi l'adoption des outils et l'utilisation de l'évaluation systématique des besoins en matière de formation sont-elles si faibles parmi les PME ? Quels sont les obstacles ?

19 Question 5 : Quels sont les rôles et les responsabilités des divers intervenants, notamment le gouvernement, pour appuyer l'utilisation des évaluations des besoins organisationnels ?

20 Question 6 : Quels messages clés doivent être élaborés pour convaincre les PME de la valeur et de l'importance de l'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation ?

21 Question 7 : Quels appuis, mesures ou ressources sont nécessaires pour améliorer leur adoption et intégrer les évaluations des besoins organisationnels comme un élément essentiel et fondamental du processus opérationnel ?

## **24 QUATRIÈME PARTIE : PROCHAINES ÉTAPES POUR L'ÉCHANGE DE SAVOIR**

24 A. ACCROÎTRE LA SENSIBILISATION : POURQUOI EFFECTUER DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS ?

25 B. DÉVELOPPER DU SAVOIR-FAIRE ET FORMER LE FORMATEUR

27 C. DÉVELOPPER UN OUTIL EXEMPLAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

## **28 ANNEXE A : LISTE DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS**

## **39 ANNEXE B : BIBLIOGRAPHIE**

## **40 ANNEXE C : COMITÉ CONSULTATIF ET PARTENAIRES CLÉS DU PROJET**

Le présent rapport a été financé par le Centre pour les compétences en milieu du travail. Le Centre est codirigé par le Congrès du travail du Canada et Manufacturiers et Exportateurs du Canada.

Décembre 2011

Le rapport a été préparé par Allan Bailey et Lynette Gillis, Ph. D., CTD, Centre for Learning Impact, en partenariat avec la Société canadienne pour la formation et le perfectionnement.

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles des auteures et ne représentent pas nécessairement celles du Conseil canadien sur l'apprentissage, le Centre pour les compétences en milieu du travail ou du gouvernement du Canada.

Le Centre pour les compétences en milieu du travail est une organisation nationale indépendante qui réunit les employeurs, les syndicats et d'autres groupes intéressés par le développement des compétences en milieu du travail afin de promouvoir des pratiques efficaces d'apprentissage en milieu de travail.

Cette publication est affichée sur le site Web du Centre pour les compétences en milieu du travail à [www.competencestravail.ca](http://www.competencestravail.ca). Pour de plus amples renseignements sur cette publication, veuillez communiquer avec nous à [info@workplaceskills.ca](mailto:info@workplaceskills.ca).

©2011 Centre pour les compétences en milieu du travail.

Tous droits réservés. Cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie, avec la permission écrite du Centre pour les compétences en milieu du travail.

Ce matériel ne doit être utilisé qu'à des fins non commerciales.

This report is also available in English on the following website : [www.workplaceskills.ca](http://www.workplaceskills.ca).



# SOMMAIRE

## But

---

CE PROJET DE COLLECTE DE CONNAISSANCES A ÉTÉ LANCÉ POUR EXPLORER LA PERCEPTION QUE LES PETITES ET LES MOYENNES ENTREPRISES (PME) N'AURAIENT HABITUELLEMENT PAS LES APTITUDES, LES RESSOURCES ET LES OUTILS D'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS (EBO) NÉCESSAIRES POUR CERNER LEURS BESOINS PRESSANTS EN MATIÈRE DE FORMATION. LE PROJET VISAIT À IDENTIFIER LES OUTILS QUI EXISTENT ACTUELLEMENT POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS ET À ÉTABLIR L'ÉTAT ACTUEL DE LEUR ADOPTION ET DE LEUR UTILISATION PAR LES PME. LE PROJET A ENSUITE PERMIS D'EXAMINER COMMENT CES OUTILS PEUVENT ÊTRE MIEUX UTILISÉS POUR S'ASSURER QUE DES SOLUTIONS D'APPRENTISSAGE FORMEL ET INFORMEL VISENT LES COMPÉTENCES APPROPRIÉES DES EMPLOYÉS ET AMÉLIORENT LE RENDEMENT, LA PRODUCTIVITÉ ET LES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS.

---

Le projet a débuté avec une analyse documentaire pour cerner des pratiques et des outils prometteurs en matière d'évaluation des besoins organisationnels. Cette analyse a été suivie d'un examen très large des organismes canadiens et des réseaux nationaux liés à la formation pour identifier d'autres outils d'évaluation des besoins organisationnels utilisés actuellement. Dans le cadre de ce projet, on a également cherché, par des groupes de réflexion et des entrevues, à explorer les raisons des faibles taux d'adoption de ces outils, à offrir des suggestions pour accroître ces taux et à aider les PME à maximiser le potentiel de ces outils pour améliorer les résultats opérationnels grâce à la formation.

Trente-quatre outils ont été identifiés. Ils comprennent des outils conçus pour évaluer les besoins en matière de formation en vue d'améliorer les activités opérationnelles (les EBO pour des répercussions sur les opérations) ainsi que des outils visant précisément à évaluer les besoins en matière de formation pour l'acquisition de compétences essentielles. Tous les outils ont été examinés et onze ont été identifiés comme des « approches prometteuses pour l'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation », soit les outils les plus appropriés et ayant le plus grand potentiel pour les PME.

## Constatations

Les PME ont des connaissances limitées sur leurs besoins en matière de formation et de compétences : Les commentaires des groupes de réflexion suggèrent que les PME n'ont, en général, qu'une faible compréhension de leurs besoins en matière de formation et des profils de compétences de leur main-d'œuvre. En général, les PME reconnaissent le besoin de formation pour l'acquisition de compétences essentielles, de compétences pour les nouvelles technologies et de compétences dans des secteurs de responsabilité comme la conformité et la sécurité. Cependant, elles ont une compréhension plus limitée des liens qui peuvent exister entre la formation et les défis relatifs à la productivité et aux résultats opérationnels.

- **Une faible sensibilisation aux EBO et une faible utilisation de ces évaluations dans les PME :** Le projet a permis de découvrir que les PME ne connaissent pas les outils et les modèles d'EBO actuellement disponibles. En outre, il a permis de découvrir que les PME mènent rarement des évaluations de leurs besoins en matière de formation, même lorsque des professionnels de ce domaine leur conseillent de le faire. Les quelques PME qui mènent vraiment des évaluations de leurs besoins organisationnels le font surtout de manière ponctuelle et informelle, avec très peu de rigueur pour identifier les enjeux prioritaires ou améliorer l'apprentissage, le rendement au travail ou les résultats opérationnels.
- **Peu d'outils d'EBO sont disponibles pour les répercussions sur les opérations :** L'examen a permis de cerner plusieurs modèles d'EBO couronnés de succès pour les compétences essentielles, mais très peu d'outils d'EBO pour les répercussions sur les opérations qui pourraient aider les PME à choisir des solutions de formation visant à améliorer leur productivité et leurs résultats opérationnels. Une fois de plus, très peu de PME connaissent ou utilisent des approches d'EBO précises pour les répercussions sur les opérations qui pourraient les aider à mieux lier leurs efforts de formation à des résultats opérationnels.

# SOMMAIRE

- **Très peu d'évaluation de l'efficacité des EBO** : L'analyse documentaire a révélé que peu d'attention de recherche a été dirigée pour évaluer les modèles d'EBO, comparer leurs mérites relatifs, valider leur efficacité ou identifier les meilleures utilisations.
- **Les obstacles à l'adoption des EBO dans les PME** : Les groupes de réflexion ont cerné les obstacles clés à l'adoption des EBO, notamment le fait que les approches d'EBO pour les répercussions sur les opérations exigent trop de temps, sont trop onéreuses et, par conséquent, ne sont pas pratiques pour les PME. Un autre obstacle est la complexité des outils d'EBO actuels. La plupart des PME auraient besoin d'expertise externe pour guider la sélection et la mise en œuvre des approches d'EBO pour les répercussions sur les opérations offertes actuellement ou l'interprétation des résultats de ces approches.

## Prochaines étapes pour l'échange de savoir

Pour encourager une plus vaste adoption des outils et des pratiques d'EBO (y compris les outils d'EBO « prometteurs » cernés dans la présente étude), les groupes de réflexion ont offert les suggestions qui suivent.

- **Élaboration d'un outil sur les pratiques exemplaires** : Compte tenu de la complexité relative des outils d'EBO actuels pour les répercussions sur les opérations, plusieurs informateurs clés ont suggéré d'élaborer un outil facile à utiliser sur les pratiques exemplaires d'EBO adapté aux besoins des PME canadiennes. Pour un tel outil, on pourrait utiliser les caractéristiques les plus utiles des modèles d'EBO « prometteurs » documentés par le projet de collecte de connaissances.
- **Activités de sensibilisation** : Plusieurs informateurs ont suggéré qu'on élabore un programme de haute sensibilisation et qu'on présente ce programme dans le cadre de conférences et d'événements afin de communiquer aux cadres supérieurs des PME les considérables avantages potentiels de l'utilisation des EBO. Ils ont également proposé l'élaboration d'ateliers et de documents qui fourniraient aux professionnels des RH et de la formation les aptitudes et les connaissances nécessaires pour sélectionner et utiliser des outils d'EBO en vue d'identifier leurs besoins prioritaires en matière de formation.
- **Partenariats et réseaux de l'industrie** : Les informateurs ont suggéré la mise en place d'ententes de partenariat ou de réseau de collègues à collègues pour faciliter des activités de mentorat et partager l'expertise et les pratiques exemplaires. De telles ententes pourraient miser sur l'expertise et la contribution d'organismes nationaux, comme le Centre pour les compétences en milieu du travail, les conseils sectoriels, les chambres de commerce, la Société canadienne pour la formation et le perfectionnement, et Manufacturiers et Exportateurs du Canada.
- **Intervention du gouvernement** : On devrait aussi penser à la possibilité d'utiliser des modèles de soutien s'inspirant des initiatives des gouvernements provinciaux du Manitoba et de la Nouvelle-Écosse qui offrent une combinaison de soutien financier, d'expertise professionnelle et de facilitation pour aider les PME à mettre en œuvre des évaluations des besoins organisationnels dans leurs milieux de travail.

# APERÇU

Le présent rapport décrit les résultats de la phase finale d'un projet de collecte de connaissances mené par le Centre pour les compétences en milieu du travail en vue de cerner et de documenter les pratiques canadiennes et internationales en matière d'évaluation des besoins organisationnels pour la formation chez les petites et moyennes entreprises (PME).

Habituellement, les PME n'ont pas les ressources nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre leurs propres méthodes de formation ou pour effectuer elles-mêmes des recherches en vue de découvrir des pratiques efficaces d'évaluation des besoins organisationnels. À cette fin, le but du projet a été de créer un inventaire de pratiques efficaces, avec leurs objectifs, leurs méthodes et les résultats, en vue d'aider les petites et moyennes entreprises à améliorer leurs approches d'évaluation de leurs besoins.

De façon plus vaste, le projet a cherché à communiquer les raisons de l'importance de l'évaluation des besoins organisationnels; à explorer et à expliquer les liens entre l'évaluation des besoins, la formation et l'exécution réussie de la stratégie opérationnelle; et à identifier des outils utiles et appropriés pour les besoins précis des PME.

On espère également que les connaissances rassemblées dans le cadre de ce projet seront utiles pour éclairer les décisions prises sur la formation, tant à l'intérieur de l'organisme (superviseurs, gestionnaires et professionnels des ressources humaines) qu'à l'extérieur de l'organisme (fournisseurs de formation, consultants et décideurs de divers ordres de gouvernement).

## Dans le présent rapport

### *Première partie : Introduction à l'évaluation des besoins organisationnels*

Dans la première phase de ce projet, on a rassemblé l'information : pour déterminer l'ampleur des pratiques à inclure sous le terme «évaluation des besoins», pour déterminer le degré d'utilisation dans les PME et pour identifier les pratiques exemplaires qui émergent de la documentation sur la formation et le perfectionnement. La première partie du présent rapport résume les constatations clés de cette analyse documentaire.

### *Deuxième partie : Outils, modèles et pratiques utiles*

Dans la deuxième phase de ce projet, on a identifié 34 outils, ressources, modèles et pratiques d'évaluation des besoins organisationnels pour en évaluer la pertinence et l'applicabilité pour les PME ou pour cerner s'ils peuvent être adaptés aux PME. (Voir l'annexe A pour une **Liste des pratiques prometteuses pour l'évaluation des besoins organisationnels.**)

Parmi les pratiques examinées, onze ont été sélectionnées comme des outils ou des pratiques utiles pour les PME, et elles ont été documentées par des exposés de cas. Des résumés complets des différentes pratiques ont été intégrés à la base de données des pratiques novatrices du Centre pour les compétences en milieu du travail.

### *Troisième partie : Questions fondamentales pour la promotion de l'évaluation des besoins organisationnels*

Dans la dernière phase du projet, des entrevues ont été effectuées auprès des groupes de réflexion et des informateurs clés pour rassembler des connaissances sur les sept questions fondamentales sur l'utilisation des évaluations des besoins organisationnels. La troisième partie du présent rapport résume les résultats en faisant une synthèse des observations clés et en présentant les points saillants des pratiques utiles présentées dans les exposés de cas.

### *Quatrième partie : Prochaines étapes pour l'échange de savoir*

Le rapport se termine par des suggestions pour le partage des pratiques prometteuses afin de maximiser leur adoption par la collectivité des PME.

# PREMIÈRE PARTIE :

## INTRODUCTION À L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

### Qu'est-ce que c'est ?

LA VALEUR D'UNE « ÉVALUATION DES BESOINS » EST LARGEMENT RECONNUE, MÊME SI LA DOCUMENTATION RÉVÈLE UNE MULTIPLICITÉ DE DÉFINITIONS ET UN LARGE ÉVENTAIL DE MODÈLES OU DE PRATIQUES AUXQUELS CES TERMES S'APPLIQUENT.

L'évaluation des besoins a été largement acceptée comme la première étape de toute intervention de perfectionnement de l'organisme ou des ressources humaines; on met rarement en doute sa valeur pour justifier la formation ou pour assurer la responsabilisation. Nombreux sont ceux qui la perçoivent comme la phase la plus importante du processus de formation parce que, lorsqu'elle est effectuée de manière réussie, elle a une incidence positive sur les autres phases du processus de formation (Elbadri, 2001, dans Iqbal et Khan, 2010) et, de manière plus générale, sur l'efficacité organisationnelle (van Erde, Tang et Talbot, 2008).

Pourtant, malgré l'importance universellement attribuée à l'évaluation des besoins, il est difficile de trouver des définitions ou de la terminologie largement acceptées ou même une taxonomie de pratiques. Comme l'ont observé Leigh, Watkins, Platt et Kaufman dans leur examen exhaustif de modèles « [Traduction] à peu près toutes les approches pour trouver une orientation reçoivent le nom d'évaluation des besoins » (2000, p. 87).

*« [Traduction] La prolifération des modèles a cependant été accompagnée par une utilisation conflictuelle de terminologie clé par les proposant de différents modèles.*

*En raison de cette ambiguïté, l'évaluation des besoins peut maintenant signifier, dans la terminologie populaire, à peu près n'importe quoi, tant pour les théoriciens que pour les praticiens.*

*C'est peut-être un peu comme Le thé chez les fous dans Alice au pays des merveilles; car les mots signifient tout ce qu'on veut, rien de moins, rien de plus. »*

*(Leigh, Watkins, Platt et Kaufman, 2000, p. 87).*

La documentation établit souvent une distinction entre l'évaluation des besoins et l'analyse du rendement (bien qu'il existe souvent un chevauchement entre ces termes et beaucoup de discussion sur leur signification). Les deux syntagmes ciblent une enquête, une résolution de problèmes et une prise de décision pour lier les interventions sur le rendement aux résultats opérationnels et aux stratégies organisationnelles.

Néanmoins, l'analyse du rendement précède habituellement l'évaluation des besoins. Dans le cadre de l'analyse du rendement, un problème ou un débouché est identifié et on enquête sur l'écart entre les résultats organisationnels existants et les résultats organisationnels souhaités. On rassemble de l'information de diverses sources pour comprendre la source du problème ou pour déterminer les moteurs ou les obstacles pour un rendement réussi. Dans l'analyse du rendement, on examine des solutions liées ou non à la formation. Les solutions non liées à la formation peuvent comprendre un changement apporté aux politiques, une compensation, la mise en œuvre d'une technologie ou le remaniement d'un poste ou d'un processus.

## PREMIÈRE PARTIE :

### INTRODUCTION À L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

L'évaluation des besoins — ou l'évaluation des besoins en matière de formation — commence habituellement lorsqu'on détermine que la formation est la solution ou une partie de la solution pour combler les lacunes du rendement de l'entreprise. La solution de formation adoptée peut comprendre une solution d'apprentissage formel ou informel. Quel que soit le choix, l'évaluation des besoins est une première étape importante, car elle permet d'examiner quelles aptitudes et quelles connaissances les employés doivent acquérir ainsi que les comportements en milieu de travail qui doivent être favorisés pour atteindre les résultats opérationnels souhaités. L'évaluation des besoins en matière de formation examine aussi, de manière détaillée, ce qui sera enseigné, à qui, comment, quand et où.

**Le syntagme «évaluation des besoins organisationnels», comme il est défini de manière large dans la documentation (Moseley et Dessinger, 2010), peut comprendre :**

- **Une évaluation des connaissances et des aptitudes** — utilisée pour recommander des interventions appropriées pour combler les lacunes en matière de connaissances et d'aptitudes;
- **Une analyse du travail et des tâches** — utilisée pour obtenir des connaissances détaillées sur la portée, les responsabilités et les tâches d'un poste, d'une fonction ou d'un rôle précis;
- **Une évaluation des compétences** — utilisée pour identifier les connaissances, les aptitudes et les attitudes qui permettent aux employés à certains postes ou fonctions d'effectuer les tâches prévues de manière efficace et conforme aux normes prévues (c.-à-d. les compétences);
- **Une évaluation des besoins stratégiques** — utilisée lorsque les besoins pour une amélioration du rendement sont liés à une stratégie opérationnelle de l'organisme ou pour veiller à ce que les interventions en matière de ressources humaines ajoutent de la valeur à l'organisme.

Afin de maintenir l'accent sur les solutions de formation et de ressources humaines qui sont clairement liées à l'amélioration des résultats opérationnels, le présent projet utilise les termes «évaluation des besoins organisationnels» comme synonyme de la quatrième approche de Moseley et Dessinger, soit l'évaluation des besoins stratégiques – en d'autres termes, l'analyse des besoins menée dans le but précis d'aider l'organisme à améliorer ses résultats stratégiques ou opérationnels.

### Quel est le degré d'adoption des évaluations des besoins ?

Les auteurs et les chercheurs de ce domaine conviennent en général que peu nombreux sont les organismes qui effectuent officiellement une évaluation des besoins, et ce, malgré le fait que la plupart des professionnels de la formation leur recommandent de le faire. On utilise plutôt un processus plus informel qui peut répondre ou non aux besoins prioritaires et peut ou non examiner des solutions autres que la formation.

### Obstacles courants à l'évaluation des besoins

- *Les dirigeants préfèrent souvent une solution rapide.*
- *Le temps manque.*
- *L'analyse est encore moins intéressante pour les dirigeants que ne l'est la formation.*
- *Dans l'organisme, on connaît très peu d'analyses qui ont fait une grande différence dans les enjeux importants.*
- *Les clients croient qu'ils savent ce dont ils ont besoin.*
- *Les mesures ne concordent pas.*
- *Les personnes ne savent pas ce qu'est une analyse.*
- *L'analyse n'est pas facile à effectuer.*
- *L'analyse requiert du temps et le temps manque.*

*(Rossett, 1999)*

## PREMIÈRE PARTIE :

### INTRODUCTION À L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Selon Rossett et Czech (1995), la plupart des organismes reconnaissent la valeur de l'évaluation des besoins pour la formation offerte, mais ne consacrent pas les ressources et le temps qu'ils croient qu'ils devraient consacrer au processus. Aller de l'avant selon les besoins perçus ou des « listes de souhaits » pour la formation prend souvent le pas sur la mise en place de pratiques officielles d'évaluation. Selon Rossett, l'évaluation des besoins, on en parle plus qu'on ne la fait (Rossett, 1999).

Bowers et al. (1998) sont d'accord avec ce point de vue et maintiennent que les interventions de formation sont habituellement élaborées autour du bon sens plutôt que fondées sur une évaluation des besoins. De façon semblable, d'autres auteurs ont observé que les hauts dirigeants et les gestionnaires de nombreux organismes évitent l'analyse des besoins, la font à moitié ou opposent même une certaine résistance à la formation (Cheng et Dawson, 1998, dans Iqbal et Khan, 2010).

Erffmeyer, Russ et Hair (1991) soulignent que, contrairement à la réelle mise en œuvre de programmes de formation, l'évaluation des besoins se fait « en coulisse », n'est pas très visible et attire peu l'attention des gestionnaires — l'utilisation de techniques de jugement informel est donc plus courante.

D'autres attribuent la faible adoption des évaluations des besoins à des problèmes organisationnels plus profonds. Bates, Holton et Naquin (2000) mentionnent qu'en raison de restrictions budgétaires, de faibles niveaux de dotation et d'autres obstacles opérationnels, de nombreux cadres supérieurs et gestionnaires intermédiaires se sont habitués à fonctionner en mode de survie sans penser de manière approfondie aux buts et aux objectifs futurs.

Dans les organismes plus petits, en particulier, les décisions sur la formation tendent à être plus ponctuelles et réactives (Johnston et Loader, 2003, dans van Erde, Tang et Talbot, 2008).

Un problème supplémentaire pour les plus petits organismes est le fait que les modèles traditionnels d'évaluation des besoins tendent à être complexes et à manquer de souplesse. Ils exigent des utilisateurs qu'ils mettent en œuvre tous les éléments du modèle d'un seul coup, ce qui est souvent une tâche très peu pratique ou impossible. Pour faciliter leur mise en œuvre, Bates, Holton et Naquin (2000) soutiennent que les élaborateurs de modèles doivent fournir aux praticiens des stratégies pratiques pour appliquer ces modèles progressivement — en identifiant les éléments à mettre en œuvre en premier et ceux qui sont les plus essentiels.

## Pourquoi est-ce si important ?

***Un aperçu des PME : La formation est essentielle à la réussite, à la croissance, à l'emploi et à l'économie***

Au Canada, on compte plus d'un million d'entreprises enregistrées comptant d'un à 500 employés. Les petites et moyennes entreprises contribuent à près de 43 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) et représentent près de 60 p. 100 des nouveaux emplois créés au Canada de 2008 à 2009 (Centre pour les compétences en milieu du travail, 2011).

Parmi les défis clés que les petites et moyennes entreprises doivent relever, on compte la gestion de la croissance et le maintien en poste d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée pour demeurer concurrentielles dans un milieu marqué par une concurrence internationale croissante et une technologie de plus en plus complexe. En raison des lacunes en matière de compétences, par exemple, 59 p. 100 des petites entreprises ont dû refuser des débouchés d'affaires, selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2008).

En raison des coûts élevés de la formation et d'autres obstacles perçus, les PME tendent à offrir de la formation deux fois moins fréquemment que les grandes entreprises. Il est donc important d'encourager les PME à investir plus dans la formation pour les rendre plus concurrentielles et pour maintenir leur croissance (Bailey, 2007).



## PREMIÈRE PARTIE :

### **INTRODUCTION À L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS**

Les outils d'évaluation des besoins organisationnels peuvent jouer un rôle fondamental pour veiller à ce que les fonds investis dans la formation génèrent un maximum de résultats. Une récente étude canadienne, *Investing in PeopleMD*, a révélé que l'un des exercices les plus difficiles pour les hauts dirigeants, les spécialistes des RH et les professionnels de la formation consiste à identifier les mesures opérationnelles essentielles de leur organisme et à harmoniser la formation aux grands buts de l'entreprise (Bailey et Gillis, 2010). L'étude concluait que cette incapacité d'établir des liens entre les solutions en matière de formation et les résultats opérationnels représentait le principal obstacle à la réussite (des programmes de formation).

L'emploi d'une approche de l'évaluation des besoins efficace peut offrir aux intervenants l'information et les connaissances dont ils ont besoin pour minimiser les risques de gaspillage des investissements en formation et d'échec dans la réalisation des résultats opérationnels prévus (Rossett, 2009) (Broad et Newstrom, 1992). Lorsqu'elles sont menées de manière appropriée, les évaluations des besoins offrent un processus systématique pour aider les organismes à cerner les lacunes en matière d'apprentissage et de rendement, et à harmoniser les efforts pour la formation aux besoins de l'entreprise. Selon M. David Vance, ancien dirigeant principal des Finances et de l'Apprentissage de Caterpillar Inc., en gérant les investissements dans l'apprentissage de manière plus judicieuse, les organismes peuvent réaliser « des améliorations à l'efficacité et à l'efficience qui sont énormes et immédiates » (Vance, 2010).

Le présent projet a été lancé pour examiner l'état actuel de l'évaluation des besoins organisationnels. Il explore également comment les évaluations des besoins organisationnels peuvent aider les petites et moyennes entreprises à optimiser la valeur de leurs dépenses en matière de formation et peuvent les assurer que ces investissements contribuent à la productivité, à la stratégie opérationnelle et à une croissance durable.

# DEUXIÈME PARTIE :

## OUTILS, MODÈLES ET PRATIQUES UTILES

---

LE BUT CENTRAL DE CE PROJET EST D'IDENTIFIER LES OUTILS, LES RESSOURCES, LES PRATIQUES ET LES MODÈLES PROMETTEURS DE L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS « QUI ONT UN LIEN CLAIR AVEC LA RÉALISATION DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS (P. EX. AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ OU LA QUALITÉ, INNOVER POUR LES PRODUITS, LES PROCESSUS OU LE SERVICE, OU RÉDUIRE LES COÛTS) ». ON POURRAIT BIEN SÛR SOUTENIR QUE TOUS LES TYPES D'APPROCHES D'ÉVALUATION DES BESOINS VISENT, D'UNE FAÇON OU D'UNE AUTRE, À AMÉLIORER LES RÉSULTATS ORGANISATIONNELS. NÉANMOINS, CE PROJET MET L'ACCENT SUR L'IDENTIFICATION DES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES BESOINS QUI CHERCHENT EXPLICITEMENT À COMBLER LES LACUNES EN MATIÈRE DE FORMATION OU DE RENDEMENT AYANT UNE INCIDENCE SUR LES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS OU ORGANISATIONNELS (STRATÉGIQUES).

---

Afin d'élargir la recherche au-delà de la documentation existante, on a cherché à identifier, dans le cadre du projet, les outils, les pratiques ou les approches d'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation qui existent actuellement dans les organismes, mais qui n'ont pas encore été portés à l'attention des plus vastes communautés d'affaires ou de formation. On a communiqué une demande pour des outils ou des pratiques d'évaluation des besoins à un groupe ciblé d'organismes et à des réseaux de formation et d'industries de partout au Canada. Les organismes avec lesquels on a communiqué comprenaient les membres du Centre pour les compétences en milieu du travail, la Société canadienne pour la formation et le perfectionnement, la communauté de pratique de l'évaluation du gouvernement fédéral, Manufacturiers et Exportateurs du Canada, et l'Alliance des conseils sectoriels. La population explorée comprenait de grandes sociétés ainsi que des petites et moyennes entreprises.

Néanmoins, cette demande n'a pas suscité la présentation d'un grand nombre d'autres modèles d'évaluation des besoins. La rareté des réponses corrobore certains thèmes généraux de la recherche documentaire et le consensus constaté dans le cadre des nombreuses entrevues menées pour la recherche. Les résultats suggèrent en outre qu'en réalité, on mène rarement des évaluations des besoins de manière robuste et officielle pour les diverses raisons mentionnées à la Troisième partie du présent rapport (manque de connaissances, de ressources, de temps, etc.). Lorsqu'elles sont menées, les évaluations des besoins tendent à être des évaluations ponctuelles menées de manière informelle, et peu d'organismes déclarent s'être dotés d'un processus normalisé. Il importe de souligner que cette conclusion est générale et que cela est vrai tant pour les grandes sociétés complexes que pour la communauté des PME.

L'annexe A du présent document fournit une liste des modèles, des outils et des pratiques identifiés dans l'analyse documentaire, dans l'effort de sollicitation et dans les entrevues avec des informateurs clés. Bien que les études de cas ou les mises en application des modèles ou des pratiques soient courantes dans la documentation, on trouve peu d'information pour aider à évaluer l'efficacité, l'efficience ou la valeur relative des différents modèles. La documentation n'identifie aucun modèle ou outil précis comme étant le modèle ou l'outil le plus efficace ou le plus couramment utilisé. En outre, on doit mentionner que la plupart des études de cas décrites dans la documentation portent sur de grandes sociétés.

**Bien que de nombreux modèles et outils d'évaluation des besoins aient été suggérés et que quelques-uns ont été mis en œuvre, la recherche s'est très peu penchée sur une comparaison de leurs mérites relatifs, sur la validation de leur efficacité ou sur l'identification des meilleures utilisations.**

Comme le mentionnent Bates, Holton et Naquin dans leur examen de la recherche sur l'évaluation des besoins : « [Traduction] la documentation sur l'évaluation des besoins en matière de formation est très peu approfondie et plus théorique qu'autre chose, même si de nombreuses études de cas sont documentées » (p. 254).

Néanmoins, l'analyse documentaire suggère que la plupart des méthodologies d'évaluation des besoins organisationnels adhèrent à un processus semblable — en fournissant aux utilisateurs de l'orientation pour établir une différence entre les

## DEUXIÈME PARTIE : OUTILS, MODÈLES ET PRATIQUES UTILES

« besoins » et les « souhaits », pour sélectionner les sources d'information, pour recueillir l'information, pour analyser et résumer les données, pour identifier les besoins prioritaires et pour rendre compte des résultats. Trois étapes fondamentales ont été identifiées dans la plupart des modèles : 1) recueillir des données et identifier les besoins; 2) déterminer les besoins qui peuvent être satisfaits par de la formation et du perfectionnement; 3) proposer des solutions (Brown, 2002).

Les modèles d'évaluation des besoins présentés à l'annexe A ont été soigneusement examinés pour cerner ceux qui ont le plus grand potentiel pour aider le public cible de ce projet, les micro-entreprises et les petits employeurs (d'un à 99 employés) qui n'ont probablement pas à l'interne les ressources spécialisées qui pourraient aider dans l'évaluation des besoins. Le but de cet examen était d'identifier et de documenter les approches d'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation pour présenter celles qui sont les plus prometteuses pour aider les PME à atteindre leurs objectifs opérationnels. En gardant à l'esprit les ressources limitées et le peu d'accès à de l'expertise qu'ont la plupart des PME pour l'évaluation ou la formation, on a jugé qu'il était important de sélectionner et de souligner seulement les modèles qui sont assez simples et normatifs pour aider les non-spécialistes, soit ceux qui n'ont pas d'expertise précise dans les domaines de la formation et du perfectionnement.

**Simplicité :** Bien qu'excellents et faisant autorité, de nombreux modèles d'évaluation des besoins examinés dans le cadre de ce projet ont été jugés trop spéculatifs, théoriques ou compliqués pour avoir une valeur pratique dans le contexte de travail des PME où les ressources et le temps sont limités. Par conséquent, ce processus de sélection visait à identifier des modèles convaincants et les plus appropriés et accessibles pour des non-spécialistes, rédigés de préférence de manière claire et facile à comprendre. Dans cet esprit, de nombreux manuels, articles et modèles d'évaluation des besoins valables et efficaces dans un autre contexte ont été exclus de la liste des exemples « prometteurs » d'évaluation des besoins.

Bien que la simplicité soit une caractéristique jugée essentielle, le processus de sélection a également exclu des modèles ou des approches qui offraient trop peu de détails descriptifs pour que les non-spécialistes puissent mener une évaluation des besoins sans aide supplémentaire.

**Méthode normative :** Un important critère consistait donc à inclure, dans la définition des approches « prometteuses », les modèles qui ont été jugés normatifs, c.-à-d. les modèles qui sont accompagnés d'explications suffisantes pour aider les utilisateurs novices à comprendre le processus et, de manière efficace, planifier l'évaluation, la mettre en œuvre, l'analyser et en interpréter les résultats.

Les modèles et les outils qui suivent satisfont ce critère pour faire partie des approches d'évaluation des besoins organisationnels « prometteuses ».

### Approches prometteuses pour l'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation

**ABC Life Literacy  
Canada: Collaborative  
needs assessment  
(collaboration pour  
l'évaluation des  
besoins)**

(En anglais seulement) Outil sur papier :  
Une façon systématique d'identifier tous les besoins du milieu de travail. Cet outil montre comment les compétences de base et d'autres besoins s'articulent dans la situation d'ensemble, et fournit une description étape par étape du processus de planification et de mise en œuvre de l'évaluation des besoins.

(En anglais seulement)  
ABC Life Literacy Canada (1994)  
[www.nald.ca/library/research/abc/colnee/colnee.pdf](http://www.nald.ca/library/research/abc/colnee/colnee.pdf)

## DEUXIÈME PARTIE : OUTILS, MODÈLES ET PRATIQUES UTILES

<p><b>BACE : Évaluation des besoins organisationnels en matière de compétences essentielles</b></p>	<p>Outil sur papier : Fournit un cadre pour mener une évaluation des besoins en matière de compétences essentielles. Aide à déterminer si les lacunes en matière de compétences ont une incidence sur le rendement de l'organisation et à cerner les compétences qui doivent être améliorées.</p>	<p>Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, RHDCC, <a href="http://www.rhdcc.gc.ca/fr/competence/ACE/outils_soutiens/outils.shtml">www.rhdcc.gc.ca/fr/competence/ACE/outils_soutiens/outils.shtml</a></p>
<p><b>CRHIT : Outil Planification des compétences et Réseaux de connaissances</b></p>	<p>Outil sur papier : Guide pour aider les organismes à harmoniser les initiatives d'apprentissage et de rendement aux buts opérationnels ou aux besoins de l'organisme, du service ou de l'unité opérationnelle.</p>	<p>Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile <a href="http://www.thrc-crhit.org">www.thrc-crhit.org</a></p>
<p><b>CARSability</b> Un modèle d'évaluation des besoins et des compétences propre à l'industrie</p>	<p>CARSability est un outil d'évaluation en ligne rentable conçu pour identifier les lacunes en matière de formation pour des emplois liés à l'industrie automobile. Cet outil permet de trouver la formation appropriée et peut fournir aux dirigeants des résultats détaillés.</p>	<p>Conseil du Service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (SERAC) <a href="http://www.carsability.ca">www.carsability.ca</a></p>
<p><b>MEC : Business Results Through Essential Skills and Literacy (résultats opérationnels grâce aux compétences essentielles et à l'alphabétisation)</b></p>	<p>(En anglais seulement) Outil sur papier : Guide qui fournit de l'information pratique pour ceux qui examinent la possibilité d'évaluer les compétences de leur main-d'œuvre et d'investir dans la formation.</p>	<p>(En anglais seulement) Manufacturiers et Exportateurs du Canada <a href="http://www.cme-mec.ca/pdf/Business_Results_Through_Essential_Skills_and_Literacy.pdf">www.cme-mec.ca/pdf/Business_Results_Through_Essential_Skills_and_Literacy.pdf</a></p>
<p><b>CIPD : Identifying Learning Needs in Organizations (identifier les besoins d'apprentissage dans les organismes)</b></p>	<p>(En anglais seulement) Chapitre de livre : Approches normalisées pour identifier et prioriser les besoins d'apprentissage essentiels à trois niveaux : les besoins législatifs, les besoins organisationnels, le rendement au travail, les besoins de l'emploi, et les besoins individuels de l'employé.</p>	<p>(En anglais seulement) Chartered Institute of Personnel and Development (2006) <a href="http://www.cipd.co.uk">www.cipd.co.uk</a></p>
<p><b>Un modèle de partenariat d'EBO : La Nouvelle-Écosse et une entreprise manufacturière</b></p>	<p>Un partenariat pour un programme d'éducation en milieu de travail appuyé par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse comprend un éventail de programmes de perfectionnement en alphabétisation pour des travailleurs en Nouvelle-Écosse identifiés par une évaluation des besoins organisationnels.</p>	<p>(En anglais seulement) Ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse <a href="http://www.gov.ns.ca">www.gov.ns.ca</a></p>

## DEUXIÈME PARTIE : OUTILS, MODÈLES ET PRATIQUES UTILES

<b>Système de planification de la formation pour les entreprises Advisor</b>	Outil électronique : Un outil sur le Web pour des stratégies de formation efficaces. Ces stratégies comprennent une harmonisation aux buts organisationnels : qui, quoi, quand et pourquoi offrir de la formation.	Outil électronique BNH Expert Software <a href="http://www.bnhexpertsoft.com/francais/index.htm">www.bnhexpertsoft.com/francais/index.htm</a>
<b>CFLI : Business Impact Mapping (projections de l'incidence sur l'entreprise)</b>	Un processus de prise de décision systématique pour aider les organismes à harmoniser leurs investissements dans l'apprentissage et les RH aux résultats opérationnels importants et aux buts stratégiques.	Gillis, L. & Bailey, A. Centre for Learning Impact (en anglais seulement) <a href="http://www.cfli.ca">www.cfli.ca</a>
<b>Learning Effectiveness Measurement (LEM) (mesure de l'efficacité de l'apprentissage)</b>	(En anglais seulement) Livre blanc : Une méthodologie qui fournit un cadre pour mesurer la valeur de la formation, tant de manière quantitative que qualitative, et qui permet de guider des décisions judicieuses pour les investissements.	(En anglais seulement) Spitzer, D (2007) Amacom <a href="http://www.deanspitzer.com/resources/LEM-White-Paper.pdf">www.deanspitzer.com/resources/LEM-White-Paper.pdf</a>

# TROISIÈME PARTIE :

## ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA PROMOTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION

---

LE PRÉSENT PROJET A VU LE JOUR SUR LE FONDEMENT QU'UNE « ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION LIÉE À LA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE EST UNE CONDITION PRÉALABLE ESSENTIELLE POUR TOUT PROGRAMME DE FORMATION EFFICACE ». RECONNAISSANT L'IMPORTANCE DE CE FAIT, LES CONSEILS SECTORIELS ET LES GOUVERNEMENTS FÉDÉRAL ET PROVINCIAUX ONT, PAR LE PASSÉ, ÉLABORÉ DES OUTILS ET DES RESSOURCES POUR INCITER LES PME À EFFECTUER DES ÉVALUATIONS DES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION. CEPENDANT, MALGRÉ DES EFFORTS, LES DONNÉES EMPIRIQUES SUGGÈRENT FORTEMENT QUE L'ADOPTION DE TELS OUTILS ET L'UTILISATION D'UNE ÉVALUATION SYSTÉMATIQUE DES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION SONT FAIBLES PARMIS LES PME.

---

Le projet visait à mieux comprendre les raisons pour lesquelles les PME utilisent rarement des stratégies ou des outils d'évaluation des besoins. Est-ce en raison d'un manque de sensibilisation ? Est-ce en raison d'une appréciation limitée de l'importance de l'utilisation des évaluations des besoins ? Ou est-ce simplement que les PME manquent de capacités ou de ressources ?

Le Centre pour les compétences en milieu du travail a élaboré sept questions fondamentales comme cadre pour une série d'entrevues et de séances de groupe de réflexion pour explorer à fond ces questions avec les PME ainsi qu'avec des professionnels des grandes communautés des formateurs, des spécialistes de l'évaluation et de praticiens du perfectionnement des ressources humaines.

### Questions fondamentales

- 1 Jusqu'à quel point les micro-entreprises et les petits employeurs comprennent-ils vraiment les besoins organisationnels en matière de formation et le profil des compétences de leur main-d'œuvre ?
- 2 Quels outils, ressources, modèles et pratiques sont disponibles pour évaluer leurs besoins en matière de formation ?
- 3 Pourquoi l'adoption des outils et l'utilisation de l'évaluation systématique des besoins en matière de formation sont-elles si faibles parmi les PME ?
- 4 Quels sont les obstacles (réels ou perçus) à l'utilisation de l'évaluation systématique des besoins en matière de formation ou des outils, ressources, modèles et pratiques pour cette évaluation ?
- 5 Quels sont les rôles et les responsabilités des divers intervenants, notamment le rôle du gouvernement, pour appuyer l'utilisation des évaluations des besoins organisationnels en matière de formation ?
- 6 Quels messages clés doivent être élaborés pour convaincre les PME de la valeur et de l'importance de l'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation ?
- 7 Quels appuis, mesures ou ressources sont nécessaires pour : (i) améliorer leur adoption par les PME, et (ii) intégrer les évaluations des besoins organisationnels en matière de formation comme un élément essentiel et fondamental du processus opérationnel ?

## TROISIÈME PARTIE :

### ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA PROMOTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION

## 1 Jusqu'à quel point les micro-entreprises et les petits employeurs comprennent-ils vraiment les besoins organisationnels en matière de formation et le profil des compétences de leur main-d'œuvre ?

LES PARTICIPANTS S'ENTENDENT TOUS POUR DIRE QUE LES PETITS EMPLOYEURS N'ONT PAS UNE COMPRÉHENSION TRÈS ÉCLAIRÉE DE LEURS BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION ET DES PROFILS DE COMPÉTENCES DE LEUR MAIN-D'ŒUVRE. DANS LES PME, LA FORMATION CIBLE SOUVENT LES DOMAINES OÙ ELLE EST UNE NÉCESSITÉ □ DES DOMAINES OÙ ELLE EST OBLIGATOIRE, COMME UNE FORMATION POUR LA CONFORMITÉ ET LA FORMATION EN SANTÉ ET SÉCURITÉ. LES BESOINS POUR D'AUTRES TYPES DE FORMATION SONT SOUVENT MIS DE CÔTÉ PARCE QUE LES PME CROIENT QUE LE TEMPS ET LES RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR OFFRIR CETTE FORMATION SONT AU-DELÀ DE LEURS MOYENS. EN OUTRE, ON CONNAÎT SOUVENT TRÈS PEU LES LIENS QUI PEUVENT EXISTER ENTRE CETTE FORMATION ET LES DÉFIS QUOTIDIENS DE PRODUCTION.

Plusieurs participants ont souligné que les petites entreprises n'ont bien souvent pas la capacité de formation nécessaire pour surveiller ces exigences. Même les entreprises qui ont un personnel de ressources humaines peuvent n'avoir qu'une faible compréhension des profils de compétences et des besoins en matière de formation de leur main-d'œuvre. Souvent, la concurrence pour les budgets disponibles et les pressions des activités quotidiennes ne laissent que très peu de temps ou de ressources pour ce genre d'activité analytique ou de réflexion.

D'autres suggèrent que le degré de sensibilisation peut aussi dépendre de l'industrie plutôt que de la taille de l'entreprise. Par exemple, les industries régies par de grandes exigences en matière de certification ou par des règlements stricts sur la sécurité ont souvent une culture bien établie pour la formation et une bonne sensibilisation aux exigences en matière de compétences.

En outre, dans certaines industries, comme l'industrie manufacturière, on reconnaît que tous les employés sur le plancher ont besoin d'un certain degré de compétences essentielles (p. ex. pour lire et interpréter des documents).

Plusieurs participants ont souligné que les changements technologiques dans le milieu de travail sont un moteur clé de la formation, même dans les entreprises où la formation ne jouait auparavant qu'un rôle mineur. Les tendances continues pour des changements technologiques et une concurrence internationale de plus en plus forte vont sûrement augmenter parmi les PME la pression pour qu'elles se dotent de capacités accrues pour la formation et l'évaluation des besoins organisationnels.

« Il existe une grande confusion sur ce qui est offert. »

« On peut trouver des outils sur Internet, mais la plupart des entreprises n'ont pas les connaissances nécessaires pour accéder à ces outils ou pour les interpréter. »

« Le processus DACUM pour les profils professionnels aide à évaluer les besoins en matière de formation, mais il prend trop de temps, car il faut consacrer trois jours par personne. »

« Notre conseil sectoriel a des outils, mais les entreprises elles-mêmes n'en ont pas. »

« Nous devons continuer d'éduquer, d'offrir du soutien et de faire savoir aux gens qu'il existe des outils pour les aider; meilleur sera le soutien offert aux PME, meilleur sera notre avenir. »

## TROISIÈME PARTIE :

### ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA PROMOTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION

## 2 Quels outils, ressources, modèles et pratiques sont disponibles pour évaluer leurs besoins en matière de formation ?

SELON UNE MAJORITÉ DE PARTICIPANTS, LES OUTILS ET LES PRATIQUES PEUVENT EXISTER, MAIS LES PME SONT RAREMENT AU COURANT DES OUTILS OFFERTS OU NE SAVENT PAS COMMENT ET QUAND LES UTILISER. INTERNET OFFRE DES ÉVALUATIONS RAPIDES, MAIS LES PME N'ONT PAS L'ORIENTATION NÉCESSAIRE POUR SAVOIR COMMENT LES UTILISER OU LES INTERPRÉTER.

Quelques participants ont souligné qu'aucun outil ou méthode unique n'est approprié pour toutes les entreprises. L'évaluation des besoins en matière de formation peut être effectuée à trois niveaux : pour l'entreprise, pour une tâche ou pour une personne. Cela soulève donc souvent des questions : quand doit-on effectuer une évaluation des besoins organisationnels, une analyse de tâche ou des évaluations individuelles ?

Une fois de plus, les obstacles les plus importants sont le temps, les ressources et les ensembles de compétences internes nécessaires. Par exemple, même s'il est essentiel d'effectuer une analyse organisationnelle fondée sur la stratégie de l'entreprise pour s'assurer que la formation est adaptée à ses réalités opérationnelles, ce genre d'analyse est rarement effectué. Ces processus d'évaluation des besoins plus voraces en temps et en efforts sont souvent perçus comme non réalistes et pratiques pour les PME.

Certains participants ont souligné qu'une plus grande disponibilité d'excellents outils de planification et d'évaluation pour les compétences essentielles pourrait être un modèle pour d'autres outils d'évaluation des besoins axés sur la stratégie ou les besoins organisationnels. D'autres ont mentionné l'éventail d'outils élaborés par les programmes des conseils sectoriels comme un modèle pour élaborer et offrir des outils d'évaluation des besoins organisationnels aux PME.

« Les employeurs ne connaissent pas les outils offerts; la plupart croient que l'évaluation est nécessairement un processus long qui exige des ressources et du temps qu'ils ne peuvent y consacrer. »

« Les employeurs ne sont pas assez sensibilisés aux outils d'évaluation des besoins organisationnels offerts actuellement. »

« Les évaluations individuelles peuvent être trop onéreuses pour les PME. »

« Les outils ne sont pas assez pratiques ou sont trop complexes pour les PME. »

« Les évaluations des besoins organisationnels doivent être simples et faciles d'accès. »

« Il est difficile de trouver du matériel pour des évaluations ponctuelles des besoins. »

« Dans le secteur sans but lucratif, nous évitons d'évaluer des besoins que nous n'avons pas les moyens de satisfaire. »



## TROISIÈME PARTIE :

### ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA PROMOTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION

#### 3 Pourquoi l'adoption des outils et l'utilisation de l'évaluation systématique des besoins en matière de formation sont-elles si faibles parmi les PME ?

Et

#### 4. Quels sont les obstacles (réels ou perçus) à l'utilisation de l'évaluation systématique des besoins en matière de formation ou des outils, ressources, modèles et pratiques pour cette évaluation ?

LORSQU'ON LEUR A DEMANDÉ DE SE PENCHER SUR LES RAISONS DE LA FAIBLE ADOPTION DES ÉVALUATIONS ET SUR LES OBSTACLES, LES PARTICIPANTS ONT ENCORE SOULIGNÉ ET APPROFONDI PLUSIEURS DES THÈMES ET DES OBSTACLES CLÉS QUI ÉTAIENT SORTIS DES DISCUSSIONS SUR LES DEUX ENJEUX FONDAMENTAUX PRÉCÉDENTS.

Dans leur ensemble, les commentaires des participants soulevaient toute une combinaison de préoccupations articulées autour du coût des outils, de la sensibilisation et des craintes relatives aux répercussions négatives des investissements dans la formation. En bref, les PME croient qu'elles n'ont ni le temps, ni l'argent, ni l'expertise nécessaires pour mener des évaluations exhaustives de leurs besoins en matière de formation. Comme l'a dit un gestionnaire de formation d'une petite entreprise : « Les gens ne savent pas ce qui existe (outils d'évaluation des besoins). Ils sont trop occupés, et ils n'utilisent donc que ce qu'ils connaissent déjà ou ce que le temps leur permet de faire ».

Certains participants se sont dits préoccupés du fait que les modèles organisationnels existants étaient trop difficiles à apprendre et à mettre en œuvre, et qu'ils exigeaient trop de temps. « Un grand nombre d'outils d'évaluation des besoins organisationnels sont conçus par des personnes qui ne connaissent pas vraiment les réalités du milieu de travail. Les outils existants ne sont pas assez pratiques ou sont trop compliqués pour les PME. »

Plusieurs participants ont déclaré qu'il existe un besoin pour de nouveaux modèles d'évaluation des besoins organisationnels rapides et faciles à utiliser, et dont la mise en œuvre n'exigerait, idéalement, aucune expertise en RH ou en formation. « Les organismes cherchent sans cesse des façons de s'améliorer; il faudrait donc concevoir des outils plus faciles à utiliser et plus visibles, et aider les PME à comprendre leur valeur. »

« Par le passé, le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard a parrainé des évaluations gratuites des besoins organisationnels, mais nous ne faisons que mettre des pansements adhésifs sur des hémorragies artérielles. »

« Le gouvernement doit participer, car les PME ne peuvent effectuer ces évaluations sans l'appui du gouvernement, mais cette participation doit arriver rapidement et être axée sur des solutions. »

« L'industrie hésite à accepter les conseils du gouvernement; l'aide des pairs ou de champions d'autres entreprises semble être plus couronnée de succès. »

« Les PME ne prennent pas connaissance des rapports du gouvernement; ces rapports doivent être plus faciles à comprendre. »

« Des normes nationales pour les exigences en matière de compétences et les répercussions des nouvelles technologies ont un rôle fondamental à jouer. »

« À l'avenir, il incombera de plus en plus à l'employé d'acquérir les compétences dont il a besoin; on s'attendra à ce que les travailleurs cherchent constamment des façons nouvelles et meilleures d'ajouter de la valeur à l'entreprise. »

## TROISIÈME PARTIE :

### ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA PROMOTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION

Néanmoins, d'autres participants croient que les PME continueront d'avoir besoin d'orientation pour déterminer les outils d'évaluation qui sont appropriés pour elles selon le type d'entreprise, la profession, le secteur ou le niveau d'emploi.

Les informateurs clés ont insisté sur le fait que les évaluations des besoins, comme toute autre initiative opérationnelle ou de changement, exigent un champion parmi les cadres supérieurs pour qu'on les priorise lors de l'affectation des ressources et du temps.

En plus des questions de coût et de complexité des outils d'évaluation des besoins, plusieurs personnes ayant participé aux groupes de réflexion ont soulevé une question encore plus fondamentale — la plupart des organismes apprécient-ils vraiment la valeur de la formation? Un des membres de ces groupes a posé la question suivante : « Comment évalue-t-on le coût de la formation? Comment évalue-t-on si la formation en vaut la peine? ». C'est là une question importante qui a une grande incidence non seulement sur la réussite future de la PME visée, mais également sur la productivité régionale et nationale ainsi que sur la croissance économique. De nombreux participants ont mentionné qu'il faut encore convaincre les plus petites entreprises (et parfois les employés) de l'importance de la formation pour la réussite à court terme — et parfois même pour la survie de l'entreprise. Plusieurs contributeurs ont clairement affirmé que la formation est souvent mise de côté pour relever d'autres défis pressants des activités quotidiennes.

- « Toute formation qui éloigne les travailleurs du milieu de travail est perçue comme un coût, et non comme un investissement. »
- « Nous sommes trop occupés, alors la formation est remise à plus tard. »
- « La formation est souvent perçue de manière négative — une activité 'qu'il faut faire'. »
- « Actuellement, les PME ne voient pas le manque de formation comme un obstacle à la réussite de l'entreprise. »
- « Les employeurs craignent que les travailleurs formés aillent ailleurs ou veulent des salaires plus élevés. »
- « La formation n'est pas toujours bien accueillie par les employés. Elle peut soulever une assez grande crainte et une bonne dose de résistance. »

Dans toute initiative possible pour appuyer ou promouvoir les avantages et la valeur des évaluations des besoins organisationnels en matière de formation, il serait prudent d'inclure une composante visant à aider les PME à mieux comprendre les avantages à long terme, sur le plan de la compétitivité, d'une intégration de la formation à la culture organisationnelle.

*« Il faut vendre l'analyse de cas : combien de commandes devrez-vous refuser parce que vous n'avez pas les personnes qualifiées. »*

*« Nous devons communiquer l'importance d'offrir de la formation dans le cadre de nos activités régulières afin de conserver notre main-d'œuvre et de faire croître l'entreprise. »*

*« Nous devrions établir un lien entre la formation et l'évaluation des besoins, d'une part, et la productivité ou la fermeture d'entreprises en raison de l'incapacité d'être concurrentiel avec la nouvelle technologie, d'autre part. »*

*« Nous devons trouver une nouvelle façon de nous exprimer que les PME comprennent et qui est liée à leurs besoins. »*

*« Utilisons les médias sociaux pour en apprendre plus les uns des autres sur les pratiques exemplaires. »*

## TROISIÈME PARTIE :

### ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA PROMOTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION

## 5 Quels sont les rôles et les responsabilités des divers intervenants, notamment le rôle du gouvernement, pour appuyer l'utilisation des évaluations des besoins organisationnels en matière de formation ?

CERTAINS CONTRIBUTEURS ONT MENTIONNÉ QU'AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES, LES GOUVERNEMENTS ONT RÉDUIT LE FINANCEMENT POUR LE PERFECTIONNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET LA FORMATION DANS LES PME, PLUTÔT QUE D'ACCroÎTRE CETTE AIDE. NÉANMOINS, POUR UN CERTAIN NOMBRE DE PARTICIPANTS AU GROUPE DE RÉFLEXION, L'AIDE EXTÉRIEURE EST VRAIMENT NÉCESSAIRE; DE NOMBREUSES PME ONT BESOIN DE FINANCEMENT EXTERNE POUR LEUR PERMETTRE D'ABSORBER UNE PARTIE DES COÛTS DE LA FORMATION AINSI QUE LE TEMPS, LES RESSOURCES ET L'EXPERTISE NÉCESSAIRES POUR ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION.

Plusieurs se sont dits d'avis que tout soutien offert doit être offert prestement, axé sur les solutions et présenté dans une terminologie facile à comprendre. Les PME préféreraient recevoir de l'aide sans avoir à composer avec les différentes étapes de la bureaucratie; elles préféreraient une solution rapide sans frais qui aurait une pertinence et une importance pour elles. Pourtant, même si les PME savent qu'elles ont besoin d'une aide gouvernementale, quelques participants ont souligné qu'elles hésitent encore à laisser le gouvernement participer à leurs activités et à potentiellement limiter leur capacité de fonctionner à la vitesse exigée par le monde des affaires.

Tous les outils élaborés devraient clairement être utiles pour les PME, pas pour le gouvernement ou un autre organisme extérieur. Si les entreprises investissent dans la formation et ne voient pas des résultats clairs, elles hésiteront beaucoup à investir de nouveau.

Au Québec, le gouvernement a mis en place une mesure législative exigeant qu'un certain pourcentage de la masse salariale soit consacré à la formation. Bien que cette approche n'ait pas nécessairement été bien accueillie, certains participants croient que l'initiative du Québec suggère que d'autres solutions utiles de soutien fiscal pourraient être utilisées au lieu des pénalités— p. ex. des incitatifs fiscaux, des contributions de l'assurance-emploi pour les salaires des employés pendant qu'ils sont en formation.

Plusieurs contributeurs ont applaudi les initiatives mises en œuvre par les gouvernements provinciaux du Manitoba et de la Nouvelle-Écosse. Ces deux gouvernements ont offert une combinaison de soutien financier, d'expertise professionnelle et d'autres formes d'aide aux PME locales pour qu'elles puissent effectuer des évaluations des besoins organisationnels et offrir de la formation, surtout à l'appui des initiatives de formation en compétences essentielles.

Ce modèle a été loué pour sa potentielle contribution en vue d'améliorer la robustesse des économies locales et régionales. Certains participants ont également dit que cette approche pouvait être une façon idéale d'établir un modèle pour les processus d'évaluation des besoins organisationnels tout en permettant de transférer les meilleures pratiques dans le milieu de travail.

*« Ce serait formidable si RHDCC pouvait élaborer des outils pour l'évaluation des besoins organisationnels et fournir une façon de partager ce genre de connaissances et les leçons tirées de l'expérience. »*

*« Les PME doivent contribuer à la conception de tout nouvel outil; ce n'est qu'alors qu'elles s'en feront les champions. »*

*« Un outil comme l'évaluation des besoins organisationnels en matière de compétences essentielles du BACE (2009) serait utile. »*

*« Une consultation permanente avec l'industrie est nécessaire; où sont leurs points de pression? Il faut illustrer l'incidence sur le bénéfice net si elle ne s'adapte pas. »*

## TROISIÈME PARTIE :

### ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA PROMOTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION

Plusieurs participants ont suggéré que les efforts pour rehausser l'utilisation de l'évaluation des besoins organisationnels tireraient avantage de partenariats avec des établissements et des organismes nationaux et régionaux existants. De telles ententes pourraient contribuer à contrôler les coûts tout en augmentant la portée de ce genre d'initiatives.

Un participant a mentionné les expériences passées positives avec des séances d'enseignement offertes aux PME par les chambres de commerce en Nouvelle-Écosse. Plusieurs contributeurs ont souligné que le programme des conseils sectoriels, avec son dossier de réussite pour la contribution à la formation dans les PME, est un modèle logique pour l'élaboration, la promotion et la diffusion d'outils, de modèles ou d'approches d'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation.

Pour certains, le modèle des conseils sectoriels est attirant parce qu'il rassemble des organismes du secteur privé qui ont la même ligne de pensée et des intérêts pour un partage des connaissances : « Bien que l'industrie hésite souvent à accepter les conseils des gouvernements, il y a plus de probabilités de réussite lorsqu'il s'agit d'ententes entre pairs ou que d'autres entreprises jouent un rôle de champions de ce type d'activité. »

Un participant dont l'organisme a connu un succès considérable en travaillant avec le conseil sectoriel et d'autres réseaux a souligné la grande importance des partenariats. « Nous avons fait de formidables gains au cours des dernières années pour cerner nos lacunes et les façons de les combler. Nous avons été très chanceux. Mais nous n'aurions jamais connu cette réussite sans ces partenariats. »

Un autre participant a corroboré ce sentiment : « Il nous faut une approche 'familiale', comme celle fournie par les conseils sectoriels ». Sur le thème de la collaboration entre pairs, un autre participant a ajouté : « Les PME ont besoin de mentorat d'autres PME qui ont effectué un processus semblable (évaluation des besoins organisationnels) — mais cela doit être fait de manière organique et en tirant profit de la puissance du partage des histoires de réussite. »

## 6 Quels messages clés doivent être élaborés pour convaincre les PME de la valeur et de l'importance de l'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation ?

---

COMME CELA A ÉTÉ MENTIONNÉ PRÉCÉDEMMENT, UN DES GRANDS OBSTACLES À LA COMMUNICATION DE LA VALEUR DE L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION EST LE FAIBLE DEGRÉ APPARENT DE SENSIBILISATION À L'IMPORTANCE DE SE DOTER D'UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE. IL SEMBLE QUE TOUT EFFORT POUR PROMOUVOIR LA VALEUR DE L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNEL DOIT ÊTRE LIÉ À UN RENFORCEMENT DU MESSAGE QUE LA FORMATION A UNE INCIDENCE DIRECTE SUR LA VALEUR DE L'ENTREPRISE ET LA VALEUR ÉCONOMIQUE.

---

Un participant a mentionné le besoin de promouvoir tant les compétences essentielles que la formation pour combler les lacunes en matière de compétences de la main-d'œuvre locale. « La Nouvelle-Écosse connaît une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Il est cependant impossible de continuellement compter sur des travailleurs étrangers. Nous devons être plus créatifs pour accroître la sensibilisation en identifiant les lacunes en matière de compétences fondamentales et se donnant des normes plus élevées pour les connaissances liées au travail. »

Les entreprises doivent avoir des moyens d'intégrer rapidement et à peu de frais les connaissances sur qui doit offrir la formation, comment, quand et pourquoi cela doit se faire. Tous les outils d'évaluation des besoins doivent montrer clairement le lien entre la formation et des mesures de productivité concrètes. L'expertise des autres industries et secteurs pourrait être partagée dans le cadre d'occasions d'apprentissage informel.

## TROISIÈME PARTIE :

### ENJEUX FONDAMENTAUX POUR LA PROMOTION DES ÉVALUATIONS DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION

## 7 Quels appuis, mesures ou ressources sont nécessaires pour : (i) améliorer leur adoption par les PME, et (ii) intégrer les évaluations des besoins organisationnels en matière de formation, comme un élément essentiel et fondamental du processus opérationnel ?

---

EN PLUS DES PARTENARIATS ET DES INITIATIVES DE PROMOTION MENTIONNÉS PRÉCÉDEMMENT, IL SEMBLE CLAIR QUE LES PME ONT BESOIN D'OCCASIONS D'ACCÉDER AUX OUTILS EXISTANTS ET DE PARTAGER LES PRATIQUES EXEMPLAIRES EN FORMATION ET EN ÉVALUATION DES BESOINS EN MATIÈRE DE FORMATION.

---

Un participant a suggéré l'élaboration d'une «bibliothèque» des modèles pratiques d'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation qui serait continuellement mise à jour. «Il devrait exister une bibliographie annotée des outils qui existent et que les organismes pourraient relier à leurs plans stratégiques, selon le genre de défis qu'ils doivent relever.» Un autre participant a abondé dans le même sens en disant : «Ce serait formidable si RHDCC pouvait élaborer des outils pour l'évaluation des besoins organisationnels et fournir une façon de partager ce genre de connaissances et les leçons tirées de l'expérience».

Un participant a suggéré une stratégie qui tirerait profit des meilleures caractéristiques des modèles existants pour créer un répertoire témoin des pratiques exemplaires qui pourrait être utilisé par toutes les PME canadiennes. «Nous pourrions identifier toutes les caractéristiques à succès des cinq ou six meilleurs modèles d'évaluation des besoins organisationnels existants et élaborer un modèle unique de pratiques exemplaires qui ne coûterait rien, qui serait éloquent et qui fournirait aux PME un guide pour les aider à savoir qu'elles sont les prochaines étapes — que la solution soit une initiative de formation ou non.»

Plusieurs participants ont suggéré qu'il pourrait être valable de s'assurer que les spécialistes de la formation et du perfectionnement actuels et futurs, ainsi que les professionnels des ressources humaines, ont les aptitudes, les compétences et l'expertise nécessaires pour mener des évaluations des besoins efficaces. Les collectivités de l'éducation et de la formation pourraient jouer un rôle important en s'assurant que les modèles et les pratiques d'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation soient intégrés à tous les programmes d'enseignement des spécialistes de la formation et des ressources humaines. Un autre participant, qui enseigne à l'université, a également offert ce commentaire : «Tout tourne autour des personnes qui, dans votre organisme, sont responsables du processus de conception de la formation. Nous essayons d'enseigner l'importance des évaluations des besoins dans les universités».

### *Caractéristiques d'un outil d'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation utile pour les PME*

#### **Idéalement, un tel outil devrait être :**

- Facile à comprendre et d'utilisation pratique;
- Inspiré d'une collaboration entre pairs et dans l'industrie;
- Clairement lié aux défis et aux stratégies opérationnels actuels;
- Lié aux mesures de la réussite tant de l'employé que de l'employeur;
- Utile pour tout type d'emploi ou de rôle dans l'entreprise;
- Gratuit;
- Offert dans les réseaux que les PME utilisent souvent (pas nécessairement par le gouvernement);
- Offert sans condition (c.-à-d. sans attente de communication de commentaires ou de renseignements au fournisseur ou à l'organisme qui finance l'initiative);
- Axé sur la formation pour les besoins futurs, comme la collaboration, la capacité de traiter les connaissances, l'adaptabilité et la créativité;
- Disponible sur des appareils mobiles avec un soutien continu.

# CONCLUSION

## La compréhension des outils d'évaluation des besoins organisationnels et des profils de compétences chez les PME

De nombreuses petites et moyennes organisations — même celles qui ont un service des RH — comprennent peu leurs besoins en matière de formation. Nombreuses sont les PME qui n'investissent pas dans la formation en raison d'une concurrence interne pour des budgets et la faible priorité accordée à l'amélioration des compétences. Celles qui offrent une formation axent habituellement cette dernière sur des domaines obligatoires, comme la conformité, la santé et la sécurité, ou une amélioration des compétences pour s'adapter à de nouvelles technologies en milieu de travail.

Le degré de l'activité de formation peut être plus tributaire de l'industrie que de la taille de l'entreprise. Les industries régies par de grandes exigences en matière de certification ou par des règlements stricts ont souvent une culture de l'apprentissage mieux établie. Dans certaines industries, comme l'industrie manufacturière, on reconnaît l'importance de la formation en compétences essentielles.

## Sensibilisation aux modèles et aux ressources d'évaluation des besoins organisationnels

Pour la plupart des PME, les outils et les méthodologies d'évaluation des besoins représentent un « paysage confus ». Habituellement, les entreprises ne savent quels outils sont disponibles ni quand et comment ils devraient être utilisés. De manière plus précise, on sait très peu comment utiliser les outils d'évaluation des besoins pour harmoniser la formation à la stratégie et aux buts organisationnels de l'entreprise. Cependant, les entreprises connaissent et apprécient mieux les outils et les approches de planification d'acquisition de compétences essentielles élaborées par les conseils sectoriels et les gouvernements fédéral et provinciaux, car ils sont offerts de manière plus vaste.

## Faible adoption des outils d'évaluation des besoins organisationnels : Quels sont les obstacles ?

Il est largement reconnu que peu de PME adoptent les outils d'évaluation des besoins organisationnels. Les obstacles clés comprennent le manque de temps, d'argent ou d'expertise pour mener une évaluation exhaustive des besoins en matière de formation. La plupart des petites entreprises croient que ces analyses sont trop difficiles à exécuter — trop longues, trop d'efforts et non pratiques.

Pour surmonter ces obstacles, on doit élaborer des outils d'évaluation des besoins organisationnels rapides et faciles à utiliser. De tels outils devraient être plus visibles et accessibles pour la communauté des PME. Il importe également d'accroître la sensibilisation en montrant la valeur de ces outils. En outre, les PME auront probablement encore besoin d'aide et d'orientation pour sélectionner et utiliser les outils d'évaluation des besoins organisationnels dans leurs milieux de travail.

Un obstacle majeur à l'utilisation de l'évaluation des besoins organisationnels par les PME est le fait que ces dernières n'apprécient pas réellement la valeur ou l'importance de la formation pour le succès de l'entreprise. La formation est souvent négligée dans la foulée des pressions des opérations quotidiennes. C'est peut-être là le plus grand défi à une adoption accrue des outils d'évaluation des besoins organisationnels par les PME.

# CONCLUSION

## Les rôles et les responsabilités pour appuyer l'évaluation des besoins organisationnels

La plupart des participants s'entendent pour dire que les PME auront besoin d'un soutien accru si on souhaite accroître l'adoption des pratiques de formation et d'évaluation des besoins organisationnels. Certains ont mentionné des initiatives provinciales, comme les mesures législatives du gouvernement du Québec. D'autres ont applaudi les initiatives de la Nouvelle-Écosse et du Manitoba pour appuyer la formation en compétences essentielles dans les PME.

Bien qu'il soit clair que le soutien des gouvernements est bienvenu, on s'entend également pour dire que ce soutien ne devrait pas être assorti d'une bureaucratie supplémentaire qui ralentirait les activités des entreprises. Tout appui offert doit être rapide et axé sur une solution, et tout soutien financier devrait prendre la forme d'un incitatif plutôt que celle de pénalités.

D'autres ont suggéré d'explorer des ententes de partenariats facilitées par des établissements et des réseaux nationaux. De telles approches pourraient s'inspirer de réussites précédentes, avec la participation des conseils sectoriels et des chambres de commerce, pour élaborer et diffuser des outils d'évaluation des besoins organisationnels, et favoriser leur utilisation dans les milieux de travail des PME. Les participants ont fortement appuyé l'idée des «réseaux de soutien» entre pairs qui rassembleraient les industries ayant les mêmes points de vue pour partager des pratiques exemplaires, des histoires de réussite et des activités de mentorat. Certains ont soutenu que des partenariats solides sont essentiels pour la réussite de la mise en œuvre d'une formation efficace dans le milieu de travail.

## Messages clés pour promouvoir l'évaluation des besoins organisationnels auprès des PME

Pour promouvoir l'adoption des évaluations des besoins organisationnels, il est essentiel de communiquer la valeur commerciale de la formation — son rôle fondamental pour rehausser la stratégie organisationnelle, les résultats opérationnels et la croissance économique. Si on opte pour l'élaboration d'un outil d'évaluation des besoins organisationnels, l'effort doit souligner les liens entre la formation et les résultats opérationnels. Il est également essentiel de poursuivre la promotion des activités sur les compétences essentielles en vue de combler les lacunes en matière de compétences et de se donner des normes plus élevées pour les compétences de base dans le milieu de travail.

## Mesures requises pour améliorer l'adoption de l'évaluation des besoins organisationnels et en faire une pratique courante

Les participants appuient l'élaboration d'un outil d'évaluation des besoins organisationnels facile à utiliser pour aider les PME à harmoniser la formation à leur stratégie organisationnelle et à leurs besoins opérationnels. On suggère qu'un outil de «pratiques exemplaires» pourrait tirer profit des meilleures caractéristiques des modèles d'évaluation des besoins organisationnels existants et être offert gratuitement aux PME canadiennes.

On appuie également l'idée de fournir du soutien et de la formation sur les évaluations des besoins organisationnels pour aider les PME à mettre en œuvre des outils d'évaluation des besoins organisationnels dans leur milieu de travail. Plusieurs participants ont suggéré qu'on intègre le savoir sur les pratiques d'évaluation des besoins et sur les modèles d'évaluation dans tous les programmes d'enseignement des spécialistes de la formation et des ressources humaines.

Les participants ont également appuyé l'idée d'une «bibliothèque» des outils, des modèles et des pratiques utiles d'évaluation des besoins organisationnels, qui serait continuellement mise à jour, afin d'appuyer l'adoption et la mise en œuvre de tels outils dans les PME.

# QUATRIÈME PARTIE :

## PROCHAINES ÉTAPES POUR L'ÉCHANGE DE SAVOIR

---

LA DERNIÈRE PARTIE DU PRÉSENT RAPPORT PERMET D'OFFRIR DES SUGGESTIONS SUR LES FAÇONS DONT LES APPROCHES PROMETTEUSES D'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS EN MATIÈRE DE FORMATION CERNÉES DANS LE RAPPORT PEUVENT ÊTRE MIEUX DÉVELOPPÉES ET PARTAGÉES POUR MAXIMISER LEUR ADOPTION PAR LES PME. DES RECOMMANDATIONS SONT ÉGALEMENT OFFERTES POUR QUE CES APPROCHES PUISSENT SERVIR DE MODÈLES POUR LA CRÉATION ET L'ADOPTION D'OUTILS APPLICABLES SUR UNE ÉCHELLE PLUS VASTE.

---

### A. Accroître la sensibilisation : Pourquoi effectuer des évaluations des besoins organisationnels ?

Le projet a identifié deux catégories générales pour les outils d'évaluation des besoins organisationnels conçus pour aider les entreprises à améliorer leurs résultats opérationnels par l'intermédiaire de la formation. La catégorie la plus courante, celle des compétences essentielles, vise à aider les entreprises à atteindre la réussite en identifiant les lacunes dans les compétences de base et en offrant la formation nécessaire pour combler ces lacunes. La deuxième catégorie d'outils d'évaluation des besoins organisationnels, celle des outils pour des répercussions sur les opérations, vise à aider les entreprises à identifier et à régler tout type d'enjeu de formation lié aux résultats nets.

**La promesse :** Bien qu'ils ne soient pas nécessairement faciles à utiliser, plusieurs outils sur les compétences essentielles et les répercussions sur les opérations identifiés dans le présent rapport peuvent faire un excellent travail pour aider les employeurs à cerner les lacunes en matière de compétences essentielles et à harmoniser ces besoins aux résultats opérationnels. Ils peuvent entraîner des avantages très précieux pour les PME canadiennes en aidant à s'assurer que les sommes investies dans la formation sont harmonisées aux buts organisationnels et peuvent accroître le rendement, la productivité et les résultats opérationnels clés. Ils peuvent également aider les PME à s'assurer que la formation appropriée est mise en œuvre, avec les apprenants appropriés et au bon moment pour retirer les meilleurs avantages possible de ces investissements.

**Le problème :** Malgré le fait que les outils d'évaluation des besoins organisationnels existants puissent aider considérablement les PME à réussir, il est surprenant de voir à quel point peu de PME connaissent leur existence ou le fait que ces outils peuvent les aider à augmenter leur caractère concurrentiel et leur rendement opérationnel.

---

### Élaborer des séances de sensibilisation pour aider les PME à mieux connaître les avantages de l'évaluation des besoins organisationnels

---

On devrait élaborer de brèves présentations, de 30 à 60 minutes, qui seraient offertes dans le cadre de foires commerciales, de conférences, de réunions annuelles de l'industrie ou d'autres événements. La présentation, à l'intention des propriétaires d'entreprises, des employeurs et des syndicats, devrait aborder les points clés du présent rapport : l'importance de la formation (formelle ou informelle, l'harmonisation de la formation à la stratégie et aux besoins opérationnels (la chaîne de répercussion), et comment adopter et utiliser les outils d'évaluation des besoins organisationnels pour évaluer les besoins en matière de formation.



## QUATRIÈME PARTIE : PROCHAINES ÉTAPES POUR L'ÉCHANGE DE SAVOIR

La séance devrait souligner les pratiques exemplaires pour les outils et les modèles d'évaluation des besoins organisationnels : pour les compétences essentielles (BACE, MEC, répercussions sur les opérations et compétences essentielles, EBO d'ABC), les répercussions sur les opérations (LEM, A-model, Business Impact Mapping), et l'évaluation et les tests des compétences professionnelles (CARSability).

Une caractéristique clé de la présentation de sensibilisation devrait être des histoires de cas sur les façons dont de tels outils ont été mis en œuvre, racontées par les employeurs concernés. Selon les participants à notre groupe de réflexion et les informateurs clés, les histoires ayant un impact sont celles qui : 1) présentent des problèmes et des possibilités avec lesquels les entreprises peuvent s'identifier, 2) ont eu lieu dans un milieu de travail semblable à celui de l'entreprise, et 3) offrent une solution compatible avec la portée et l'échelle de ce que l'entreprise peut mettre en œuvre — elles sont les plus pertinentes, surtout lorsqu'elles sont présentées par des entreprises de la même industrie ou du même secteur.

**La pertinence est clé.** Les propriétaires de PME tendent à être plus intéressés lorsque la conversation porte sur des stratégies qui leur permettraient de régler leurs « problèmes qui blessent » — les défis opérationnels qui les tiennent éveillés la nuit.

### B. Développer du savoir-faire et former le formateur

Comme le montrent les constatations du projet, la plupart des organismes ont beaucoup de difficulté à utiliser les modèles d'évaluation des besoins organisationnels existants. Le simple fait d'essayer de comprendre la chaîne de répercussions qui relie les programmes de formation au rendement au travail et aux résultats opérationnels ou stratégiques constitue un problème. Comme l'indique la documentation, l'incapacité d'harmoniser la formation aux résultats opérationnels entraîne non seulement de la « formation sans résultats » et des budgets perdus, mais peut également entraîner des occasions perdues d'améliorer le rendement.

Même pour les entreprises qui cherchent à utiliser les outils d'évaluation des besoins organisationnels pour améliorer leur rendement, il existe, comme l'ont indiqué de nombreux informateurs clés, une incertitude généralisée sur la façon d'utiliser ces outils efficacement — dans les organismes et les industries de toutes tailles, pas seulement pour les PME.

**« Des outils sont disponibles..., mais la plupart des entreprises ne savent pas comment accéder à ces outils ou comment les interpréter. »** — un sentiment très répandu parmi les informateurs clés.

Comme l'ont suggéré de nombreux informateurs clés, les PME ont besoin de beaucoup d'aide si elles veulent pouvoir développer et maintenir une culture de l'apprentissage viable et prendre des décisions éclairées sur l'apprentissage. Les PME ont besoin : i) d'information sur les outils d'évaluation des besoins disponibles (élément visé par la base de données sur les pratiques exemplaires et d'autres initiatives de sensibilisation); ii) d'une formation sur l'utilisation de ces outils; ou iii) d'une aide pour mettre en œuvre et mener l'évaluation des besoins. De nombreux organismes peuvent très bien ne jamais avoir la capacité ou la motivation nécessaire pour utiliser l'évaluation des besoins organisationnels sans une certaine aide ou du mentorat.

---

**Offrir des ateliers pour aider les PME à apprendre quels modèles d'évaluation des besoins organisationnels elles doivent utiliser et comment les utiliser.**

---

Il est important d'organiser et d'offrir des ateliers d'évaluation des besoins organisationnels conçus pour aider les PME à comprendre la valeur de ces outils, à choisir les outils qui sont appropriés à leurs besoins et à comprendre comment utiliser ces outils pour cerner leurs besoins essentiels en matière de formation.

## QUATRIÈME PARTIE : PROCHAINES ÉTAPES POUR L'ÉCHANGE DE SAVOIR

Les ateliers seraient plus efficaces s'ils étaient offerts à des groupes qui partagent des problèmes ou des défis semblables (c.-à-d. des entreprises d'un même secteur ou d'un même domaine d'activités). De tels ateliers pourraient être offerts dans le cadre de conférences, de réunions d'association ou d'autres rassemblements d'entreprises auxquels participent les publics ciblés. L'utilisation de vidéos YouTube pour souligner des éléments de l'atelier, avec les outils présentés dans la base de données, pourrait susciter encore plus l'intérêt et favoriser l'adoption.

---

### **Développer une clinique de facilitation et de mise en œuvre ainsi qu'un service de soutien.**

---

Développer une clinique pratique et interactive conçue pour encadrer un organisme dans le processus d'évaluation des besoins organisationnels. Un tel service serait précieux pour les petites entreprises dont les ressources internes sont limitées. Le service permettrait d'offrir du soutien et, au fur et à mesure que l'évaluation des besoins progresse et que la PME contrôle mieux le processus, le rôle de l'animateur ou du mentor pourrait être réduit à des conseils au fil des besoins.

---

### **Offrir du rayonnement : former un réseau de formateurs ou d'animateurs pour l'évaluation des besoins organisationnels. Identifier les organismes ou les réseaux nationaux compatibles. Former les formateurs.**

---

Pour le modèle de réseau (ou de « courtier » en compétences), le Centre pour les compétences en milieu du travail pourrait identifier un organisme ou un réseau national compatible pour qu'il devienne un fournisseur de services de formation ou de facilitation en matière d'évaluation des besoins organisationnels. Ce modèle (utilisé par exemple par Literacy Canada dans son programme actuel de littératie financière) positionnerait le Centre comme auteur ou développeur de l'initiative; l'organisme partenaire tirerait profit de son réseau existant pour élargir la portée du programme. En raison de ses avantages évidents, un tel modèle de rayonnement pourrait établir un partenariat avec des organismes comme MEC, les chambres de commerce, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) ou la Société canadienne pour la formation et le perfectionnement (réseau de la section).

---

### **Établir d'autres partenariats de rayonnement.**

---

Les autres partenariats potentiels pour le rayonnement peuvent comprendre :

**Soutien du gouvernement provincial.** Les gouvernements provinciaux de la Nouvelle-Écosse et du Manitoba fournissent une aide financière, une expertise professionnelle et d'autres formes de soutien pour aider les PME locales à mener des évaluations des besoins organisationnels et à offrir de la formation. La stratégie a été louée parce qu'elle a contribué à améliorer les économies locales et régionales. Bien qu'il appuie surtout les initiatives de formation en compétences essentielles, le modèle pourrait s'appliquer à d'autres domaines de la formation ou des secteurs d'industrie précis.

**Conseils sectoriels.** Avec leur dossier de réussite quant à leur contribution à la formation pour les PME, les conseils sectoriels pourraient être bien positionnés et motivés pour élaborer, promouvoir et diffuser des outils, des modèles et des approches d'évaluation des besoins organisationnels en matière de formation.

## C. Développer un outil exemplaire d'évaluation des besoins organisationnels

L'examen des outils d'évaluation des besoins organisationnels existants permet de conclure que les PME canadiennes ont accès à un certain nombre d'excellents outils d'évaluation des besoins organisationnels pour les compétences essentielles. Cependant, la préoccupation clé est la sensibilisation. On note toutefois des préoccupations encore plus grandes quant à la disponibilité et à l'accessibilité des outils d'évaluation des besoins organisationnels pour les répercussions sur les opérations. La sensibilisation à l'existence, à la disponibilité ou à l'importance de ce type d'outils est extrêmement faible, presque inexistante.

Un problème encore plus grand découle probablement du fait que la plupart des outils d'évaluation des besoins organisationnels pour les répercussions sur les opérations sont d'une très grande complexité, donc essentiellement inaccessibles à toute autre personne que des professionnels de la formation chevronnés. Ceci va tout à fait à l'opposé du consensus, parmi les informateurs clés du projet, selon lequel les PME sont peu ou pas intéressées par des outils ou des modèles trop complexes.

Plusieurs participants au groupe de réflexion ont suggéré l'élaboration d'une évaluation des besoins organisationnels pour les répercussions sur les opérations qui pourrait être utilisée par la communauté des PME. Un tel outil serait également profitable pour l'industrie. Il permettrait d'offrir de l'aide immédiate à des organismes individuels pour que leurs investissements en matière de formation puissent améliorer les répercussions sur leurs opérations. Encore plus important, ce genre d'outil pourrait mettre encore plus l'accent sur les avantages considérables d'une harmonisation de la formation à la stratégie opérationnelle.

---

### **Développer un outil d'utilisation facile pour l'évaluation des besoins organisationnels pour les répercussions sur les opérations.**

---

L'examen des meilleurs outils d'évaluation des besoins organisationnels existants effectué dans le cadre du projet suggère que le développement d'un outil d'évaluation des besoins organisationnels pour les répercussions sur les opérations qui serait utile et facile à utiliser est une option tout à fait réalisable et viable. Les éléments essentiels de ce genre d'outil existent déjà dans les modèles d'évaluation les plus efficaces, comme l'EBO sur les compétences essentielles du BACE; l'EBO de MEC; l'outil de planification des compétences et de réseaux de connaissances du CRHIT; et le modèle de projections de l'incidence du CFLI. On peut souligner que chacun de ces produits peut en soi offrir une bonne valeur aux PME. Néanmoins, ils ont chacun leurs limites particulières qui font en sorte qu'on doit les écarter comme outils accessibles, d'utilisation facile et autonomes pour l'évaluation des besoins organisationnels par des non-spécialistes.

On recommande donc que cet outil soit conçu de manière à être bref et rapide. Plusieurs informateurs clés ont mentionné des inconvénients importants pour des outils existants qui sont pourtant excellents, mais qui sont trop longs, trop compliqués et déconcertants dans le contexte des PME où le temps est souvent rare. Même si l'outil ainsi développé devrait être complet et autonome, un bref guide optionnel pourrait également être élaboré. Le guide offrirait des renseignements plus approfondis sur la méthodologie et mettrait en contexte le processus d'évaluation des besoins organisationnels.

# ANNEXE A :

## LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

### Legende:

Coût de l'outil ou de l'article :	G – Offert gratuitement	A – Achat requis		
Niveau ou type d'analyse :	O – Organisationnel	R – Rendement au travail	I – Individuel	CE – Compétences essentielles
Degré d'expertise :	1 – Aucune expertise requise	2 – Une certaine expertise recommandée		3 – Expertise requise
Description de cas :	Pratique ou modèle décrit de manière détaillée dans la base de données du CCMT.			

Modèle, pratique ou approche (titre)	Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
--------------------------------------	-------------	----------------	-----------------------	----------------	-------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------

### I. Needs Assessment Models Suitable for SMEs

1	ABC: Life Literacy Canada : Collaborative Needs Assessment (collaboration pour l'évaluation des besoins)	Cda	CE	G	✓	2	✓	✓	(En anglais seulement) Outil sur papier : Une façon systématique d'identifier tous les besoins du milieu de travail. Cet outil montre comment les compétences de base et d'autres besoins s'articulent dans la situation d'ensemble et fournit une description étape par étape du processus de planification et de mise en œuvre de l'évaluation des besoins.	(En anglais seulement) ABC Life Literacy Canada (1994) <a href="http://www.nald.ca/library/research/abc/colnee/colnee.pdf">www.nald.ca/library/research/abc/colnee/colnee.pdf</a>
---	--	-----	----	---	---	---	---	---	--	--

## ANNEXE A : LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)	Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
2 BACE : Évaluation des besoins organisationnels en matière de compétences essentielles	Cda	CE	G	✓	1	✓	✓	Outil sur papier : Fournit un cadre pour mener une évaluation des besoins en matière de compétences essentielles. Aide à déterminer si les lacunes en matière de compétences ont une incidence sur le rendement de l'organisation et à cerner les compétences qui doivent être améliorées.	Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles, RHDCC, <a href="http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/outils_soutiens/outils.shtml">www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/outils_soutiens/outils.shtml</a>
3 CRHIT : EBO Planification des compétences et Réseaux de connaissances	Cda	O, R, I	?	✓	2	✓	✓	Outil sur papier : Guide pour aider les organismes à harmoniser les initiatives d'apprentissage et de rendement aux buts opérationnels ou aux besoins de l'organisme, du service ou de l'unité opérationnelle.	Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile <a href="http://www.thrc-crhit.org">www.thrc-crhit.org</a>
4 CARSAbility Un modèle d'évaluation des besoins et des compétences propre à l'industrie	Cda	O, R, I	A	✓	1	✓	✓	CARSAbility est un outil d'évaluation en ligne rentable conçu pour identifier les lacunes en matière de formation pour des emplois liés à l'industrie automobile. Cet outil permet de trouver la formation appropriée et peut fournir aux dirigeants des résultats détaillés.	Conseil du Service d'entretien et de réparation automobiles du Canada (SERAC) <a href="http://www.carsability.ca">www.carsability.ca</a>
5 Manufacturiers et Exportateurs du Canada : Business Results Through Essential Skills and Literacy (résultats opérationnels grâce aux compétences essentielles et à l'alphabétisation)	Cda	CE, O	G	✓	2	✓	✓	(En anglais seulement) Outil sur papier : Guide qui fournit de l'information pratique pour ceux qui examinent la possibilité d'évaluer les compétences de leur main d'œuvre et d'investir dans la formation.	(En anglais seulement) Manufacturiers et Exportateurs du Canada <a href="http://www.cme-mec.ca/pdf/Business_Results_Through_Essential_Skills_and_Literacy.pdf">www.cme-mec.ca/pdf/Business_Results_Through_Essential_Skills_and_Literacy.pdf</a>

## ANNEXE A :

### LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)	Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
6 Manitoba : Building a Better Workplace (bâtir un meilleur milieu de travail)	Cda	CE	G	✓	?	✓	-	(En anglais seulement) Outil sur papier : Une brève liste de questions potentielles conçues pour aider les organismes à cerner les lacunes ou les exigences en matière de compétences essentielles.	(En anglais seulement) Workplace Education Manitoba <a href="http://www.wem.mb.ca">www.wem.mb.ca</a>
7 Quality Standards for Evaluating Multimedia and Online Training (normes de qualité pour évaluer la formation en ligne et multimédia)	Cda	O, R, I	A	✓	1	✓	-	(En anglais seulement) Outil sur papier : Comprend une analyse des besoins conçue pour aider à s'assurer que l'apprentissage est harmonisé aux problèmes et aux possibilités d'affaires ou au rendement souhaité par l'organisme.	(En anglais seulement) Gillis, L., (2000) McGraw-Hill. Centre for Learning Impact <a href="http://www.cfli.ca">www.cfli.ca</a>
<b>II. Needs Assessment Models Scalable for SMEs</b>									
8. CIPD: Identifying Learning Needs in Organizations (identifier les besoins d'apprentissage dans les organismes)	GB	O, R, I	A	-	2	✓	✓	(En anglais seulement) Chapitre de livre : Approches normalisées pour identifier et prioriser les besoins d'apprentissage essentiels à trois niveaux : les besoins législatifs, les besoins organisationnels, le rendement au travail, les besoins de l'emploi, et les besoins individuels de l'employé.	(En anglais seulement) Chartered Institute of Personnel and Development (2006) <a href="http://www.cipd.co.uk/">http://www.cipd.co.uk/</a>
9. Un modèle de partenariat d'EBO : La Nouvelle-Écosse et une entreprise manufacturière	Cda	O, R, I	G	?	2	✓	✓	Un partenariat pour un programme d'éducation en milieu de travail appuyé par le gouvernement de la Nouvelle-Écosse qui comprend un éventail de programmes de perfectionnement en alphabétisation pour des travailleurs en Nouvelle-Écosse identifiés par une évaluation des besoins organisationnels.	(En anglais seulement) Ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse <a href="http://www.gov.ns.ca">www.gov.ns.ca</a>

ANNEXE A :  
LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR  
L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)		Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
10.	Système de planification de la formation pour les entreprises Advisor	Cda	O, R, I	A	✓	2	✓	✓	Outil électronique : Un outil sur le Web pour des stratégies de formation efficaces. Ces stratégies comprennent une harmonisation aux buts organisationnels : qui, quoi, quand et pourquoi offrir de la formation.	Outil électronique BNH Expert Software <a href="http://www.bnhexpersoft.com/francais/index.htm">www.bnhexpersoft.com/francais/index.htm</a>
11.	CFLI : Business Impact Mapping (projections de l'incidence sur l'entreprise)	Cda	O, R, I	A	✓	2	✓	✓	(En anglais seulement) Atelier - Lignes directrices : Un processus de prise de décision systématique pour aider les organismes à harmoniser leurs investissements dans l'apprentissage et les RH aux résultats opérationnels importants et aux buts stratégiques.	(En anglais seulement) Gillis, L. & Bailey, A Centre for Learning Impact <a href="http://www.cfli.ca">www.cfli.ca</a>
12.	Handbook of Improving Performance in the Workplace (guide pour améliorer le rendement dans le milieu de travail). International Society for Performance Improvement	É.-U.	O, R, I	A	-	3	✓	-	(En anglais seulement) Livre : Discute des modèles et des approches d'évaluation des besoins. Explore les principales normes et principes d'évaluation pour la planification, la mise en œuvre ou l'examen d'une évaluation des besoins.	(En anglais seulement) Moseley, J., & Dessinger, J. (2010) Pfeiffer

## ANNEXE A :

### LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)	Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) / Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
13. Using Performance Analysis for Training in an Organization Implementing ISO-9000 Manufacturing Practices (utiliser l'analyse du rendement pour la formation dans un organisme mettant en œuvre les pratiques manufacturières ISO-9000)	É.-U.	O, R, I	A	-	3	✓	-	(En anglais seulement) Article de journal : La mise en application du modèle d'analyse de rendement pour la formation dans un organisme mettant en œuvre les processus ISO-9000.	Kunneman, D & Sleezer, C., (2000)
14. Training needs assessment: An "open systems" application (évaluation des besoins en matière de formation ; une application à « systèmes ouverts »)	Eur	O, R, I	A	-	3	✓	-	(En anglais seulement) Article de journal : Une approche à systèmes ouverts pour mener une évaluation des besoins en matière de formation qui décrit des méthodes systématiques et axées sur les applications pour rassembler et analyser les données en vue de cerner et de satisfaire les besoins en matière de formation.	McClelland, S. (1993) Journal of European Industrial Training, 17(1), 12-17.
15. Training Needs Assessment: Understanding what employees need to know (évaluation des besoins en matière de formation : comprendre ce que les employés doivent savoir)	É.-U.	O, R, I	G	-	3	✓	-	Un cadre à trois niveaux Organisme-Tâche-Personne. Une analyse organisationnelle qui examine des facteurs comme les incidents de sécurité, les journées de travail perdues, les taux de roulement et les griefs. On mène également des analyses sur les tâches et sur les personnes.	(En anglais seulement) Cekada, Tracey L., Professional Safety mars 2010 <a href="http://www.asse.org/professionalsafety/docs/F1Cekada_0310.pdf">www.asse.org/professionalsafety/docs/F1Cekada_0310.pdf</a>



ANNEXE A :  
LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR  
L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)	Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
16. From Analysis to Evaluation: Tools, Tips, and Techniques for Trainers (de l'analyse à l'évaluation : des outils, des trucs et des techniques pour les formateurs)	É.-U.	O, R, I	A	-	3	✓	-	(En anglais seulement) : Présente des outils et des feuilles de travail pour évaluer les besoins en matière de formation et articuler les buts et les objectifs. Comprend des listes de vérification et des outils pour analyser et structurer le contenu ainsi que des évaluations instantanées adaptables et des sondages sur les mesures.	(En anglais seulement) Nanette Miner in Bozarth, J. (2008) San Francisco, Pfeiffer
17. The Business of Learning (le travail de l'apprentissage)	É.-U.	O, R, I	A	-	2	✓	-	(En anglais seulement) Chapitre d'un livre : Un ancien directeur financier et agent de liaison avec la clientèle décrit un processus proactif d'évaluation des besoins qui permet de surveiller les besoins pour s'assurer que tous les investissements en matière d'apprentissage correspondent aux buts prioritaires de l'organisme.	(En anglais seulement) Vance, D., (2010) River Press
18. Needs Assessment and Evaluation Tools & Techniques (l'évaluation des besoins, et les outils et techniques d'évaluation)	É.-U.	O, R, I	A	-	2	✓	-	(En anglais seulement) Carnet d'exercices : Définir les buts opérationnels pour l'organisation, harmoniser les solutions aux buts opérationnels, améliorer les processus opérationnels et les résultats des différents travailleurs, et planifier et mener des entrevues.	(En anglais seulement) Clark, R., (1993). Clark Training & Consulting. <a href="http://www.clarktraining.com">www.clarktraining.com</a>

## ANNEXE A : LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)	Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) / Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
19. Competencies for Training and Development Professionals (compétences pour les professionnels de la formation et du perfectionnement)	CDA	O, R, I	A	-	3	✓	-	Guide de référence pour les professionnels du perfectionnement en vue de les aider à gérer et à évaluer les besoins en matière de formation et de perfectionnement. Guide l'identification d'occasions précises de rehausser les compétences et de s'assurer que les clients reçoivent un service compétent.	Société canadienne pour la formation et le perfectionnement (2010) <a href="http://www.cstd.org">www.cstd.org</a>
20. Training Needs Analysis (analyse des besoins en matière de formation)	É.-U.	O, R, I	A	-	2	✓	-	(En anglais seulement) Livre : Manuel reconnu par l'industrie et décrivant le processus à suivre pour mener une évaluation des besoins organisationnels, notamment les techniques, les outils et les stratégies qui entraînent des résultats optimaux.	(En anglais seulement) Rossett, A., (1987) New Jersey, Educational Technology Publications
21. Strategic Business Partner (partenaire stratégique d'affaires)	É.-U.	O	A	-	3	✓	-	(En anglais seulement) Livre : Décrit des stratégies pour aider les professionnels des ressources humaines à établir des relations avec les dirigeants d'entreprise. Comprend des études de cas, des exercices, des conseils pratiques et des outils.	(En anglais seulement) Robinson, D., & Robinson, J., (2005) Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
22. A Practical Guide to Needs Assessment (un guide pratique pour l'évaluation des besoins)	É.-U.	O, R, I	A	-	3	✓	-	(En anglais seulement) Livre : Une ressource à l'intention des praticiens qui leur montre comment développer utiliser des évaluations des besoins fondées sur les données pour encadrer les problèmes liés au personnel et profiter des possibilités d'appuyer le rendement.	(En anglais seulement) Gupta, K., Sleezer, C., & Russeft, D., (2007) ASTD <a href="http://www.astd.org">www.astd.org</a>

## ANNEXE A :

### LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)	Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
23. First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis (les premières choses rapidement : un guide pour l'analyse du rendement)	É.-U.	O, R, I	A	-	2	✓	-	(En anglais seulement) Livre : Un guide pratique regorgeant d'aides au travail, de modèles de conception et d'exemples offrant une orientation étape par étape aux principes fondamentaux de l'analyse du rendement.	(En anglais seulement) Rossett, A. (2009) 2nd ed. San Francisco: Pfeiffer
<b>III. Ressources et modèles avancés d'évaluation des besoins</b>									
24. The A-model: Alignment, Impact and Measurement (le modèle A : harmonisation, incidence et mesure)	É.-U.	O, R, I	G	-	3	-	✓	(En anglais seulement) Livre blanc : Un modèle d'évaluation des besoins pour harmoniser les efforts des personnes, des équipes et des projets aux buts stratégiques et opérationnels de l'organisme.	(En anglais seulement) Aaron, B (2011) Ametrico <a href="http://www.ametrico.com">www.ametrico.com</a>
25. Learning Effectiveness Measurement (LEM) (mesure de l'efficacité de l'apprentissage)	É.-U.	O	G	-	2	-	✓	(En anglais seulement) Livre blanc : Une méthodologie qui fournit un cadre pour mesurer la valeur de la formation, tant de manière quantitative que qualitative, et qui permet de guider des décisions judicieuses pour les investissements.	(En anglais seulement) Spitzer, D (2007) Amacom <a href="http://www.deanspitzer.com/resources/LEM-White-Paper.pdf">http://www.deanspitzer.com/resources/LEM-White-Paper.pdf</a>
26. Link Training To Your Bottom line (établissez un lien entre la formation et vos bénéfices nets)	É.-U.	O	A	-	2	-	-	(En anglais seulement) Outil sur papier : Un outil pratique pour les professionnels de la formation et du rendement.	(En anglais seulement) Spitzer, D., & Conway, M., (2002) ASTD Info-Line Series <a href="http://www.ASTD.org">www.ASTD.org</a>

ANNEXE A :  
LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR  
L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)		Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
27.	Transforming Performance Measurement (transformer les mesures de rendement)	É.-U.	O	A	-	3	-	-	(En anglais seulement) Livre : Une approche novatrice pour réaliser des améliorations par la promotion de l'harmonisation de la formation à la stratégie, opérationnelle, de l'intégration et de la collaboration.	(En anglais seulement) Spitzer, D. (2007) Amacom, NY
28.	A management tool kit on training needs assessment and program design (une trousse d'outils de gestion sur l'évaluation des besoins en matière de formation et la conception de programme)	Cda	I	G	-	3	-	-	(En anglais seulement) Études de cas et outil sur papier : Une ressource qui se veut un outil de planification pour les gestionnaires, les consultants et les formateurs pour la conception, la mise en œuvre et la surveillance de programmes de perfectionnement des gestionnaires.	(En anglais seulement) European Training Foundation. (2002) <a href="http://www.etf.europa.eu">www.etf.europa.eu</a>
29.	The growing concept and uses of training needs assessment (le concept et l'utilisation grandissante de l'évaluation des besoins)	Eur	I	G	-	3	-	-	(En anglais seulement) Article de journal : Ce document vise à contribuer à la compréhension des évaluations des besoins en matière de formation grâce à un examen systématique de la documentation sur les évaluations et les analyses des besoins en matière de formation.	(En anglais seulement) Iqbal, M. & Rashid A., (2011) Journal of European Industrial Training, 35(5), pp. 439-466

## ANNEXE A : LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)	Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
30. The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs (l'influence réciproque de la culture organisationnelle et des programmes de formation et de perfectionnement)	Eur	I	G	-	3	-	-	(En anglais seulement) Journal Article : Étude montrant que les concepteurs de formation peuvent tenir compte de la culture organisationnelle lors d'une évaluation des besoins en matière de formation. Une analyse de la culture peut aider à éviter des problèmes pendant la mise en œuvre relativement à la résistance culturelle ou au conflit avec les valeurs de cette culture.	(En anglais seulement) Kissack, H. & Callahan, J., (2010) Journal of European Industrial Training, 34(4), pp. 365-380
31. Alternate models of needs assessment: Selecting the Right One for your organization (modèles alternatifs d'évaluation des besoins : sélectionne le modèle approprié pour votre organisme)	Cda	I	G	-	3	-	-	(En anglais seulement) Article de journal : Définit l'évaluation des besoins et compare les modèles relativement au niveau (méga, macro, micro), aux processus et aux données d'entrée. Recommande une évaluation des points forts et des points faibles d'un modèle avant de l'utiliser pour le perfectionnement des ressources humaines.	(En anglais seulement) Leigh, Watkins, Platt & Kaufman (2000) Human Resource Development Quarterly, 11(1) pp. 87-93
32. Seven Cures to Skipping the Needs Assessment (sept remèdes pour sauter l'évaluation des besoins)	É.-U.	O, R	G	-	2	-	-	(En anglais seulement) Article de journal : Décrit le processus pour s'assurer que ceux qui mènent une EBO confirment que toute solution proposée répond à un enjeu de formation et non à d'autres problèmes qui n'ont rien à voir avec la formation.	(En anglais seulement) Muller, N. & Vernon, R., (2010) T+D, 64(3), pp. 32-34.

ANNEXE A :  
LISTES DES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR  
L'ÉVALUATION DES BESOINS ORGANISATIONNELS

Modèle, pratique ou approche (titre)		Pays/Région	Type d'analyse	Gratuit (G) Achat (A)	Adapté aux PME	Degré d'expertise	Adaptable aux PME	Description du cas	Évaluation/Détails	Source
33.	Object-Oriented Performance Improvement (amélioration de rendement orientée objet)	É.-U.	O	G	-	3	-	-	(En anglais seulement) Article de journal : Un cadre orienté objet qui explore les changements requis dans l'analyse des besoins et la réflexion de conception afin d'améliorer la rentabilité et de la formation et le rendement du capital investi.	(En anglais seulement) Douglas, I., & Schafer, S., Performance Improvement Quarterly, 15(3) pp. 81-93
34.	Performance Consulting (consultation sur le rendement)	É.-U.	O	A	-	3	-	-	(En anglais seulement) Livre : Des techniques et des outils pour aider les ressources humaines à faire la transition de la prestation de la formation à un accent mis sur l'amélioration du rendement.	(En anglais seulement) Robinson, D., & Robinson, J., (1995) Berrett-Koehler Pub., San Francisco

# ANNEXE B

## BIBLIOGRAPHIE

- Bailey, Allan. (2007). *Connecting the Dots : Linking Training Investment to Business Outcomes and the Economy*, Centre du savoir, Conseil canadien sur l'apprentissage.
- Bailey, Allan. Et Lynette Gillis. (2010). *Investing in People : Meta Study of Evaluation Findings, the Canadian Society for Training and Development*, Société canadienne pour la formation et le perfectionnement, et Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- Bahlis, Jay. *Advisor Enterprise Training Planning System*. BNH Expert Software.
- Bates, Reid A., Elwood F. Holton III et Sharon S. Naquin. (2000). Large-Scale Performance-Driven Training Needs Assessment : A Case Study, *Public Personnel Management*, 29(2), p. 249-267.
- Bersin, Josh. (2008). *The Training Measurement Book*. San Francisco : Pfeiffer.
- Bozarth, Jane. (2008). *From Analysis to Evaluation : Tools, Tips, and Techniques for Trainers*. San Francisco : Pfeiffer.
- Broad, M.L. and Newstrom J.W. (1992). *Transfer of Training*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Brown, Judith. (2002). Training needs assessment : a must for developing an effective training program, *Public Personnel Management*, 31(4), p. 569-578.
- Brown, Stephen M. et Seidner, Constance J. (1998). *Evaluating Corporate Training : Models and Issues*. Kluwer Academic Publishers.
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. (2008). *Les pôles de formation du Canada : les PME investissent 18 milliards de dollars dans la main-d'œuvre du pays*. 2008
- Société canadienne pour la formation et le perfectionnement. (2010). *Competencies for Training and Development Professionals*, Toronto.
- Cekada, Tracey L. (2010). Training Needs Assessment : Understanding what employees need to know, *Professional Safety*, mars 2010, p. 28-33.
- Centre pour les compétences en milieu du travail. (2011). *Investir dans les compétences : Un apprentissage en milieu de travail efficace au sein des PME*.
- Clark, Ruth. (1993). *Needs Assessment and Evaluation Tools & Techniques (manuel)*. Clark Training & Consulting.
- Douglas, Ian et Schaffer, Scott P., *Object-Oriented Performance Improvement*, *Performance Improvement Quarterly*, 15(3), p. 81-93.
- European Training Foundation. (2002). *A Management Tool Kit on Training Needs Assessment and Programme Design : An Integrated Resource for Management Development in Transition Countries*. Companion. Turin, Italie.
- Erffmeyer, Robert C., K. Randall Russ et Joseph H. Hair, Jr. (1991). Needs Assessment and Evaluation in Sales-Training Programs, *Journal of Personal Selling & Sales Management*. (11) 1.
- Hooi, Lai Wan. (2009). Technical training in the MNCs in Malaysia : a case study analysis of the petrochemical industry, *Journal of European Industrial Training*, 34(4), p. 317-343.
- Iqbal, Muhammad Zahid et Rashid Ahmad Khan (2011). The growing concept and uses of training needs assessment, *Journal of European Industrial Training*, 35(5), p. 439-466.
- Kissack, Heather C. et Callahan, Jamie L. (2010). The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs, *Journal of European Industrial Training*, 34(4), p. 365-380.
- Kunneman et Sleezer. (2000). Using Performance Analysis for Training in an Organization Implementing ISO-9000 Manufacturing practices : A case study, *Performance Improvement Quarterly*, 13(4), p. 47-66.
- Leigh, Watkins, Platt et Kaufman (2000). Alternate models of needs assessment : Selecting the right one for your organization. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), p. 87-93.
- Moseley, James L. et Dessinger, Joan C. (2010). *Handbook of Improving Performance in the Workplace*. International Society for Performance Improvement. San Francisco : Pfeiffer.
- Muller, Natalia et Vernon Roberts. (2010). Seven Cures to Skipping the Needs Assessment, *T+D*, 64(3), p. 32-34.
- Rossett, Allison. (1987), *Training Needs Assessment*. San Francisco : John Wiley & Sons.
- Rossett, Allison (2009), *First Things Fast : A Handbook for Performance Analysis, 2<sup>e</sup> édition*, San Francisco : Pfeiffer.
- Rossett, Allison et Czech, Carl (1995). They Really Wanna, But...The aftermath of professional preparation in performance technology, *Performance Improvement Quarterly*, \*(4), p. 115-132.
- Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology. (2003). *Saskatchewan Urban Training Needs Assessment Report*, Annexe C.
- Sleezer, Catherine M. (1992). Needs Assessment : Perspectives from the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 5(2), p. 34-46.
- Sleezer, Catherine M. (1993). Training Needs Assessment at Work : A Dynamic Process, *Human Resource Development Quarterly*, 4(3).
- Van Erde, W., K.C. Simon Tang et Graeme Talbot (2008). The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), p. 63-73.
- Vance, David L. (2010). *The Business of Learning*. Windsor, CO : Poudre River Press.
- Witkin, Belle Ruth. (1994). Needs Assessment Since 1981 : The State of the Practice, *American Journal of Evaluation*, 15 : 17.

# ANNEXE C :

## COMITÉ CONSULTATIF ET PARTENAIRES CLÉS DU PROJET

LE PRÉSENT RAPPORT A ÉTÉ PRÉPARÉ SOUS L'ORIENTATION D'UN COMITÉ CONSULTATIF COMPOSÉ D'EXPERTS ET DE PRATICIENS DANS LES DOMAINES DE L'ÉDUCATION PERMANENTE, DE L'APPRENTISSAGE LIÉ AU TRAVAIL ET DU CAPITAL HUMAIN, AINSI QUE D'AUTRES PARTENAIRES CLÉS. LE CENTRE FOR LEARNING IMPACT SOUHAITE REMERCIER TOUS LES MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF ET PARTENAIRES CLÉS QUI ONT BIEN VOULU CONSACRER LEUR TEMPS ET LEUR SAVOIR À CE PROJET.

Name	Title	Organization
Paul Bélanger	Professeur	Université du Québec à Montréal; directeur, CIRDEP/UQAM
Saul Carliner	Professeur agrégé	Université Concordia
Paul Clipsham	Directeur des politiques	Manufacturiers et Exportateurs du Canada
Margan Dawson	Directeur exécutif	Association of Workplace Educators of Nova Scotia
Paula Demone	Agente de planification et de développement	Workplace Education Services, gouvernement de la Nouvelle Écosse
Cathy Evans (membre d'office)	Directrice, Développement des programmes, PMT	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Don Gardener	Gestionnaire, Strategic Policy, Alberta Works Programs	Alberta Human Services -Workforce Supports Division
Rick Hutchins	Consultant en compétences essentielles au travail	Base de données en alphabétisation des adultes
David Kelly	Directeur exécutif	Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile
Ron Koslowsky	Vice-président, MEC Manitoba	Manufacturiers et Exportateurs du Canada
Francois Lamontagne	Gestionnaire, Division des compétences et de l'emploi	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Melissa Lansing (membre d'office)	Analyste des politiques	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
Ellyn Lyle	Gestionnaire du Centre for Education Research	Université de l'Île-du-Prince-Édouard
Robin Millar	Directeur exécutif	Centre for Education and Work
Conrad Prince	Gestionnaire de projet	Conseil RH pour le secteur humanitaire
Mathieu Sénécal	Directeur général	FormaPlus
Douglas Watt	Codirecteur, Apprentissage et efficacité organisationnelle	Le Conference Board du Canada