Analyse des besoins en matière de développement des capacités

Les capacités sont développées à trois niveaux différents : individuel, organisationnel et contexte favorable. Tout le monde fonctionne à chacun de ces niveaux, c'est pourquoi le développement des capacités doit être abordé à chacun de ces niveaux. Une analyse du développement des capacités consiste à se demander quelles sont les pratiques comportementales que nous aimerions voir, comprendre si cela se produit et en déterminer la raison.

Il est impératif de commencer par identifier le problème, ou le besoin. Pour ce faire, il faut poser des questions importantes, puis vérifier les hypothèses concernant les réponses.

Questions à poser :

* Comment savoir que le problème que vous avez identifié est le vrai problème ?
* Qui doit être consulté pour confirmer qu'il s'agit bien du problème qu'il faut traiter ?
* Quel est le besoin réel ?
* Qui avez-vous consulté ?
* La formation permettra-t-elle de résoudre le problème ? Si ce n'est pas le cas, quelles sont les autres options ?
* Quelles sont les solutions qui existent pour résoudre ce problème ?
* Que savons-nous des participants cibles ?

**Étape 1 : comprendre le public**

S'il y a plusieurs parties prenantes, il peut être difficile de décider laquelle choisir. D'abord, identifiez les parties prenantes qui ont un rôle clé à jouer dans la réussite de votre programme. Déterminez lesquelles d'entre elles ont besoin d'un soutien supplémentaire pour assurer le bon déroulement du programme. Il est impératif de prendre le temps d'évaluer le public cible. Cela orientera vos décisions.

* Déterminez si le niveau de développement des capacités est une question individuelle, organisationnelle ou d'environnement favorable. Il est possible que le public cible soit l'environnement favorable.
* Déterminez votre public idéal. Tenez compte des comportements, des motivations, de l'âge, du genre, du revenu et d'autres facteurs ayant de l'importance.
* Recueillez des données sur votre public cible en posant des questions et en observant.
* Validez les hypothèses concernant leurs besoins, leurs motivations, leurs comportements.
* Déterminez où ils sont susceptibles d'entendre ou d'accéder à votre message et à vos activités.

**Étape 2 : identifier les performances souhaitées ou la situation idéale**

Étudiez les politiques, les directives, les procédures, les normes internationales et parlez aux responsables des ressources humaines, de la gestion ou du gouvernement pour confirmer comment la tâche est censée être exécutée.

* Quelle norme ou procédure le public cible est-il censé suivre ?
* Observez comment un expert exécuterait la tâche.
* Évaluez quels sont les facteurs qui contribuent aux lacunes.

**Étape 3 : identifier les performances ou la situation actuelle**

Observer et interviewer les personnes sur leur comportement est une façon de collecter des données. L'examen des dossiers de performance, des rapports ou d'autres mesures et documents peut être aussi utile.

* Identifiez le comportement actuel, ou la façon dont une tâche est exécutée.
* Demandez pour quelle raison une tâche, ou une action systémique, n'est pas exécutée.
* Déterminer s'il s'agit d'une tâche considérée comme pertinente pour le fonctionnement de l'ensemble.

**Étape 4 : effectuer une analyse des tâches (ne pas tenir compte des situations)**

Une analyse des tâches correspond à l'évaluation de la manière dont une tâche est exécutée et accomplie. Elle peut inclure les descriptions détaillées des activités, les durées, la fréquence et la complexité, nécessaires ou uniques à l'exécution de la tâche donnée. Les étapes nécessaires pour réaliser l'analyse sont :

* Consulter un expert (une personne, une organisation ou un environnement qui réalisent déjà la tâche ou le comportement).
* Identifier les grandes tâches ou étapes nécessaires à la réalisation du comportement.
* Décomposer les tâches en sous-tâches ou en étapes plus courtes nécessaires pour exécuter le comportement.
* Générer une liste chronologique des étapes nécessaires à la réalisation de chaque sous-tâche

**Étape 5 : identifier s'il y a des lacunes en matière de performance ou de situation**

Comparez et opposez le comportement attendu à la performance actuelle pour déterminer toute lacune ou toute différence entre la performance actuelle et la performance souhaitée.

**Étape 6 : déterminer la cause des lacunes de performance ou de situation**

Réévaluez le niveau de votre hypothèse de base concernant le besoin de renforcement des capacités. S'agit-il toujours d'un environnement individuel, organisationnel ou favorable ? Si le niveau a changé, réévaluez chaque section pour vous assurer que vous n'avez pas manqué de détails sur la base de la première décision prise.

Déterminez les facteurs ou motifs qui pourraient être à l'origine des lacunes de performance ou de comportement, comme :

* L'environnement favorable (ressources, politiques)
* Les motivations (entretien, confort, justice)
* Connaissances et compétences

**Conclusion :**

Ce processus de développement des capacités devra être répété pour chaque partie prenante identifiée et sera plus ou moins long selon l'identité des parties prenantes et son niveau de développement des capacités. N'oubliez pas que les capacités sont développées à trois niveaux différents : individuel, organisationnel et contexte favorable. Chaque niveau a son importance.

C'est une erreur courante que de supposer que la formation va changer le comportement. N'oubliez pas que la formation ne peut résoudre un problème de performance que s'il est dû à un manque de connaissances et de compétences. Dans le cas contraire, les lacunes en matière de développement des capacités devront être abordées en améliorant ou en changeant les attitudes et le contexte favorable.

Références :

1. (Barbazette, 2006) *Training Needs Assessment.* Pfeiffer, an Imprint of Wiley.
2. Berkeley Lab Training. (2017). Needs Analysis Process. [Needs Analysis Process (lbl.gov)](https://training.lbl.gov/Resources/docs/NeedsAnalysisProcess.pdf).
3. Brashear, B. (2020). *5-Step Training Needs Analysis Process*. Langevin Learning Services. [5-Step Training Needs Analysis Process 2020 | World's Largest Train the Trainer Company (langevin.com)](https://langevin.com/5-step-training-needs-analysis-process/)
4. UNESCO International Centre for Technical and Vocational Education and Training (unknown).*Training*. [training (unesco.org)](https://unevoc.unesco.org/home/training%26context%3D).
5. Van Vulpen, E. (2021). *How to Conduct a Training Needs Analysis: A Template & Example*. Academy to Innovate HR. [How to Conduct a Training Needs Analysis: A Template & Example (aihr.com)](https://www.aihr.com/blog/training-needs-analysis/)