← Retour aux solutions organisationnelles

Guides pratiques · Guide 4 de 8

Analyse des besoins en formation

L'Union arabe pour le développement des ressources humaines propose une approche pratique pour aider les organisations à passer des listes de titres de cours aux plans d'apprentissage liés au rendement. L'analyse commence par le résultat requis, examine les causes de l'écart, puis identifie qui devrait recevoir la formation, comment sa valeur sera testée et comment les compétences seront transférées au travail.

Étapes + modèles + cas pratiqueÉdition octobre 2026Ressources de connaissances gratuites
Commencer les étapes de mise en œuvre ↓Télécharger une copie PDF

Dans ce guide

Envoyer des commentaires ou demander une mise à jour de contenu

A propos de cette édition

Numéro de la version
: UHRDA-EN-G04-20261031-02

Date de révision de l'édition
: 2026-10-31

Propriétaire responsable des mises à jour
: Département de la formation

Portée de l'utilisation
: Un guide pratique et des modèles de travail pour s'adapter au contexte de l'organisation.

Cette édition vérifie la cohérence du matériel publié, de ses liens, des détails de l'édition et de son champ d'utilisation. La carte d'édition au format PDF affiche les mêmes détails, et le matériel original de la page est conservé.

1. Point de départ et produits

Bénéficiaires

- Formation, ressources humaines et directeurs du développement des capacités.
- Gestionnaires hiérarchiques et analystes du rendement et de la qualité.
- Équipes de planification et de formation du programme.

Ce que vous allez produire

- Une carte des besoins reliant les objectifs organisationnels aux rôles et aux individus.
- Un registre des lacunes qui distingue les causes liées à la formation des obstacles organisationnels.
- Priorités de formation justifiées et descriptifs de programme prêts à être mis en service et exécutés.
- Un plan de mesure de l'apprentissage et de l'application, avec suivi de la gestion de ligne.

Entrées à préparer

- Stratégie, initiatives, nouveaux services et compétences futures associées.
- Descriptions de travail, normes de travail et compétences requises.
- Résultats de qualité, erreurs, plaintes et observations sur le rendement.
- Échantillons de travail, tests pratiques et entrevues avec les employés et les gestionnaires.
- Temps disponible, budget et méthodes d'apprentissage, et possibilités d'appliquer l'apprentissage après la formation.

2. Méthode de travail

Trois niveaux d'analyse

Au niveau de l'organisation, demandez quels sont les résultats à atteindre et quelles sont les capacités requises. Au niveau de l'emploi, analysez les tâches critiques, les conditions d'exécution et les connaissances et compétences dont ils ont besoin. Au niveau individuel, vérifiez qui a besoin de développement spécifique et dans quelle mesure. Combinez les niveaux dans un registre pour éviter de former tout le monde sur le même sujet et pour révéler les lacunes partagées sans négliger les différences de rôles et d'expérience.

Une porte de décision : la formation est-elle la solution ?

Vérifiez si les employés peuvent exécuter la tâche lorsque des instructions claires, un outil approprié, suffisamment de temps et une autorité adéquate sont disponibles. S'ils connaissent la méthode et peuvent l'exécuter dans un test mais ne peuvent pas le faire au travail, recherchez un système, une procédure, un incitatif, ou un obstacle à la charge de travail. S'ils ont du mal à connaître ou à appliquer malgré les bonnes conditions, il peut exister un besoin de formation.

L'évaluation s'inscrit dans la définition des besoins

Précisez dès le début comment vous démontrerez qu'une compétence a été acquise et vérifiez son utilisation. Les évaluations préalables et postérieures montrent des changements dans l'apprentissage, tout en examinant un échantillon de travail après une occasion d'appliquer le transfert de compétences. La satisfaction de l'apprenant informe les améliorations à l'expérience, mais n'est pas une preuve suffisante de compétence.

Il s'agit d'une approche pratique proposée par l'Union, fondée sur les références figurant à la fin du guide. Adapter les étapes, les délais et les mesures à la taille, à l'autorité et aux données disponibles de l'organisation. Le guide ne constitue pas une certification de conformité ou d'accréditation par les organisations mentionnées.

3. Les étapes de mise en œuvre en détail

1 Définir l'objet et la portée de l'analyse

Choisissez un service prioritaire, une initiative ou une famille d'emplois et définissez le résultat à améliorer, la période et les organisations incluses. Formez une équipe comprenant le personnel de formation, le gestionnaire pertinent et un expert en tâches, et convenez de la décision attendue : développer une nouvelle capacité, corriger une erreur récurrente ou se préparer au changement.

Propriétaire suggéré
: Agent de formation et parrain de l'initiative.

Sortie requise
: Une charte d'analyse avec des questions et des décisions spécifiques.

Contrôle de progression
: Le champ d'application est lié à un résultat de travail plutôt qu'à une liste de souhaits de cours.

2 Décrire les résultats requis et les tâches critiques

Définissez la qualité, le calendrier, les contrôles et les outils, puis identifiez les connaissances et les compétences requises. Demandez à un expert de la tâche de démontrer une performance correcte et un exemple contenant une erreur commune. Écrivez une norme claire qui distingue les compétences des performances non suffisantes, et évitez les descriptions vagues telles que professionnelles ou excellentes sans comportement vérifiable.

Propriétaire suggéré
: Expert de travail et gestionnaire de ligne.

Sortie requise
: Une carte des tâches et des compétences avec des critères d'acceptation.

Contrôle de progression
: Deux assesseurs peuvent utiliser les critères et obtenir des jugements similaires.

3 Recueillir des preuves de la situation actuelle

Recueillir des échantillons de travail récents et un test pratique ou une observation directe, ajouter des entrevues ou une enquête pour expliquer les difficultés. Couvrir les directions générales, les niveaux d'expérience et les types de tâches importants, et piloter l'outil de mesure à petite échelle pour vérifier la clarté. Utiliser l'autoévaluation des employés comme point de départ pour la discussion, puis la comparer avec d'autres éléments de preuve.

Propriétaire suggéré
: Analyste des besoins et assesseurs spécialisés.

Sortie requise
: Un registre des preuves et des résultats d'évaluation documentés.

Contrôle de progression
: Chaque jugement comporte des preuves, une date, un outil et un énoncé des limites de l'échantillonnage.

4 Diagnostiquer l'écart et en classer les causes

Comparez le rendement actuel et requis pour chaque tâche. Discutez des erreurs avec la personne qui exécute le travail pour comprendre leur cause, et vérifiez que les instructions, les outils, l'autorité et le temps sont adéquats. Classez le besoin comme étant lié aux connaissances, aux compétences, à l'absence de formation ou à la mixité. Pour les cas mixtes, définissez une action parallèle, comme la mise à jour d'un manuel ou la fourniture d'un accès au système, et nommez son propriétaire.

Propriétaire suggéré
: Analyste des besoins, gestionnaire et expert en processus.

Sortie requise
: Un registre des lacunes classifié avec les causes et les interventions.

Contrôle de progression
: Il y a une justification explicite pour choisir la formation pour chaque besoin approuvé.

5 Privilégier les besoins et les apprenants de groupe

Évaluer l'écart en fonction de son effet sur le service ou le risque, de son ampleur, de l'urgence du changement et de la préparation à l'application en milieu de travail. Définir les notes de cotation avant utilisation et discuter des résultats avec les gestionnaires.

Propriétaire suggéré
: Comité de formation, gestionnaires et autorité d'approbation du budget.

Sortie requise
: Une matrice de priorités et des groupes cibles.

Contrôle de progression
: La raison pour laquelle on accorde la priorité à un besoin plutôt qu'à un autre peut être expliquée à l'aide de preuves cohérentes.

6 Transformer le besoin en un bref apprentissage

Écrire un objectif décrivant une action, une condition et un critère d'acceptation, comme la préparation d'un rapport à partir de données fournies à partir de définitions d'indicateurs correctes. Choisir une méthode adaptée à la compétence : un atelier pratique, un coaching en milieu de travail, une simulation ou un court apprentissage suivi d'une affectation.

Propriétaire suggéré
: Le concepteur d'apprentissage et expert en matière de matière.

Sortie requise
: Un programme ou un parcours d'apprentissage bref et une tâche d'application.

Contrôle de progression
: Les activités et les tests s'harmonisent avec l'objectif plutôt qu'avec le simple titre commercial.

7 Accord sur l'application et la mesure

Définir des pré-tests et des post-tests équivalents, une tâche d'application en milieu de travail et une date d'examen appropriée après une occasion réelle d'appliquer les compétences. D'accord avec le gestionnaire sur le soutien, comme le temps d'exercice ou l'examen du premier rapport.

Propriétaire suggéré
: Agent de formation, gestionnaire hiérarchique et assesseur.

Sortie requise
: Un plan d'évaluation, de transfert d'apprentissage et de soutien.

Contrôle de progression
: Les dates, les preuves et les responsabilités sont convenues avant le début de la livraison.

8 Approuver et actualiser le plan

Combinez des mémoires dans un plan couvrant les groupes cibles, les options, le temps, les coûts estimatifs et les dépendances, avec une section pour les actions autres que la formation. Exécutez une cohorte pilote au besoin, puis examinez ce que les participants ont appris, ce qu'ils ont appliqué et pourquoi les progrès ont été retardés. Ajustez le contenu, les méthodes ou l'environnement en fonction des constatations.

Propriétaire suggéré
: Directeur de la formation et comité de développement.

Sortie requise
: Un plan approuvé et un registre de suivi mis à jour.

Contrôle de progression
: Chaque programme est lié à un besoin, et chaque besoin de preuves pour l'examen ou la clôture.

Guide et modèles de travail: https://uhrda.net/organizations/guides/training-needs/

4. Modèles prêts à utiliser

Commencez par la ligne d'illustration, puis remplissez une copie de la ligne vide en utilisant les informations de votre organisation. Chaque modèle peut être téléchargé dans un format compatible avec un tableur ou imprimé dans le guide.

Matrice d'analyse des écarts de performance

Convient pour une réunion avec le gestionnaire et l'expert en emploi; la première rangée est un exemple hypothétique et la seconde est prête à être terminée.

Tâche et norme	Situation actuelle et éléments de preuve	Cause de l'écart	Intervention	Groupe cible
Un rapport indicateur utilisant des définitions correctes	Quatre rapports sur dix contiennent une erreur de dénominateur	Compréhension incohérente de l'indicateur et d'un manuel dépassé	Mettre à jour le manuel et dispenser une formation pratique	Analystes des rapports

Besoin, programme et mémoire de vérification

Utiliser lors de la préparation d'un programme ou de la mise en service d'un fournisseur de formation; approuver les critères d'acceptation selon la tâche.

Objectif de la demande	Apprentis	Méthode d'apprentissage	Preuves de l'apprentissage	Preuve de la demande
Calculer quatre indicateurs sans erreur de définition	Nouveaux analystes possédant des compétences de base en calculateur	Atelier sur les données, exercice et coaching	Passer une tâche équivalente à une norme prédéfinie	Un rapport de travail examiné par le gestionnaire après une occasion de mettre en pratique l'apprentissage

5. Exemple hypothétique: un besoin analytique qu'un cours général ne peut pas traiter

Un test pratique a montré que seulement huit analystes ont correctement appliqué les définitions de calcul approuvées, tandis qu'un examen a révélé que certaines directions utilisaient un manuel désuet.

- Le problème de la mise à jour des références a été séparé de l'écart entre les compétences en calcul.
- Les définitions ont été normalisées et un atelier pratique à l'aide d'exemples de travail a été préparé pour ceux qui en avaient besoin.
- Les participants ont terminé une tâche après l'apprentissage, puis le gestionnaire a examiné les rapports réels après qu'un cycle complet de rapports avait été disponible.

Interprétation du résultat

Dans les données d'enseignement hypothétiques, 18 sur 20 ont maîtrisé la tâche post-apprentissage, et 15 sur 18 employés qui ont eu la possibilité de post-apprentissage et qui ont été évalués ont démontré leur utilisation au travail. La couverture de suivi est également signalée comme 18 sur 20. Le résultat ne peut être attribué à la formation seule parce que le manuel a changé en même temps.

Tirer les leçons de l'affaire

Un plan réussi traite du matériel de référence, de la compétence et de la possibilité de l'appliquer ensemble, et révèle le dénominateur de chaque indicateur.

6. Mesures et suivi

Accepter la définition, la source des données, le niveau de référence, la cible et le propriétaire de la mesure avant de mesurer. Les cibles sont approuvées au sein de l'organisation.

Mesure	Calcul	Source des données	Fréquence de révision
Proportion de besoins étayés par des éléments de preuve	Besoins approuvés liés à une lacune et à un outil de mesure documenté ÷ tous les besoins de formation approuvés × 100.	Registre des besoins et dossiers d'évaluation.	Lorsque le plan est approuvé et examiné.
Taux de réussite après l'apprentissage	Participants qui ont satisfait à la norme de compétence prédéfinie ÷ tous les participants qui ont terminé l'évaluation après l'évaluation × 100; indiquer séparément la couverture de l'évaluation.	Essais pratiques et registre d'évaluation.	Après chaque cohorte.
Amélioration des scores d'apprentissage	Moyenne des différences entre les notes postérieures et antérieures pour les mêmes individus de la même échelle; indiquer en points, non en pourcentage d'amélioration, sauf définition distincte.	Équivalents pré- et post-évaluations liés par l'identificateur du participant.	Après chaque cohorte, indiquer le nombre de paires complètes.
Taux de demande vérifié	Les employés qui ont présenté une demande par rapport à la norme ÷ les employés qui ont eu l'occasion d'appliquer l'apprentissage et qui ont été évalués × 100; déclarer le nombre sans possibilité de demande et la couverture de suivi.	Échantillons de travail et listes de contrôle des gestionnaires ou des évaluateurs.	Après un cycle de travail approprié; un exemple suggéré est de 30 à 90 jours, selon la compétence.

7. Plan indicatif de mise en œuvre

Les périodes suivantes sont des étapes de planification réglables, pas des délais de mise en œuvre garantis.

Période	Décision	Produit
Diagnostic : une suggestion de deux à trois semaines	Définir les tâches, recueillir des preuves et distinguer les causes liées à la formation.	Un registre des lacunes documenté.
Conception: une proposition de deux semaines	Privilégier, formuler des objectifs et des programmes et préparer le plan d'évaluation.	Un plan d'apprentissage approuvé et des mémoires de mise en service.

Application et suivi: selon le cycle des compétences	Offrir l'apprentissage, offrir des possibilités d'application, puis les évaluer; les durées sont indicatives et varient en fonction de la taille du groupe et de la nature du travail.	Apprentissage et données probantes sur les applications, et besoins mis à jour.

8. Les pièges communs et comment les éviter

Une enquête qui ne demande que : Quel cours aimeriez-vous ?

Demandez d'abord des tâches difficiles, des erreurs récurrentes et des preuves de rendement.

S'attaquer à une faute technique ou à une autorité manquante par la formation.

Testez la cause et assignez un propriétaire à l'action non-formation.

Envoi de groupes à différents niveaux à travers le même contenu.

Définir les conditions préalables et les apprenants de groupe par tâches et niveau de départ.

Traiter la satisfaction et la présence comme des preuves d'impact.

Utilisez une tâche de performance et la vérification subséquente de l'application.

S'attendre à une application de compétences sans le temps ni les outils.

Assurer l'engagement du gestionnaire à soutenir le programme avant de le faire et enregistrer les obstacles pendant le suivi.

9. Liste de contrôle avant approbation

- □ Les performances requises sont définies et observables.
- □ La preuve va au-delà des seules opinions et enquêtes.
- □ Les causes de la formation et des non-formations ont été séparées.
- □ Les groupes, les priorités et les conditions préalables sont clairs.
- □ Les objectifs sont liés à des activités et à des tests appropriés.
- □ Il existe une possibilité d'application, un propriétaire de suivi et un critère de clôture.

Utilisez cette liste de contrôle à la réunion d'examen finale. Consigner les observations, le nom du décideur, la date d'approbation et la version du document.

10. Pour en savoir plus

Documents pratiques originaux préparés au nom de l'Union arabe pour le développement des ressources humaines. Les références suivantes appuient les concepts et la lecture ultérieure; les modèles et exemples ont été élaborés pour ce document. La date de révision indiquée dans le document original est le 16 octobre 2026. Les détails de l'édition actuelle apparaissent dans la fiche d'édition.

1. OPM — Planification et évaluation: évaluation des besoins en formation

   Une référence pour définir les lacunes des besoins et les niveaux organisationnels, professionnels et individuels d'analyse. Les modèles et le calendrier sont des développements pratiques originaux.

   https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/planning-evaluating/
2. CDC — Évaluer les besoins de formation: Analyse des besoins

   Une référence pour la première fois vérifier si la formation est appropriée pour combler l'écart, recueillir des preuves et distinguer les causes de rendement.

   https://www.cdc.gov/training-development/php/about/assess-training-needs-conducting-needs-analysis.html
3. CDC — Évaluer la formation : Mesurer l'efficacité

   Une référence pour distinguer l'apprentissage du transfert d'apprentissage et la nécessité de suivre

l'application. L'utilisation de la référence ne signifie pas que le programme est accrédité par CDC.

https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-measuring-effectiveness.html

Transformer le guide en plan d'action

Évaluer votre point de départ, puis préparer un plan de mise en oeuvre qui peut être imprimé et examiné.

Évaluer les besoins de votre organisationConstruire un plan de 90 jours
Gardez le matériel et partagez les connaissancesEnable JavaScript to submit a download request. Reading and printing from the browser menu remain available.

Votre copie PDF gratuite

Vous pouvez lire et imprimer le guide et télécharger le PDF directement sans entrer d'adresse électronique. Pour demander une copie de courriel, utilisez le formulaire facultatif ci-dessous. Avec votre consentement, votre courriel, votre organisation, le cas échéant, le nom du guide et la date de la demande sont enregistrés.