

# ANALYSE DES BESOINS ET CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE DE FORMATION

## Comment concevoir une stratégie de formation continue à partir d'une analyse des besoins des personnels?

---



**Karin Vogt**, Université pédagogique de Heidelberg, Allemagne

### Introduction

---

Les enseignants sont censés remplir divers rôles : Ils transmettent des connaissances et des compétences, ils éduquent les apprenants, ils inculquent des valeurs (démocratiques), ils sont des facilitateurs, des agents de changement, des motivateurs et des experts dans leur domaine, pour ne citer que quelques-uns des rôles et des attentes auxquels cet important groupe d'acteurs est confronté. Dans un monde dynamique et en rapide évolution, y compris le monde de l'éducation qui est censé préparer les apprenants à ce monde, les enseignants doivent s'assurer de leur compétence professionnelle pour être à la hauteur de ce défi. La « question à 64 000 dollars » est de savoir comment nous savons quel type de développement professionnel (DP, défini par Postholm (2012, p. 406)) comme « l'apprentissage des enseignants, la façon dont ils apprennent à apprendre et la façon dont ils appliquent leurs connaissances dans la pratique pour soutenir l'apprentissage des élèves », est nécessaire pour répondre aux exigences en constante évolution d'un système éducatif moderne et innovant. Quelle stratégie de développement professionnel fondée sur quel contenu est approprié et comment le savoir ? Un point de départ pourrait être une analyse des besoins de formation des enseignants. Dans le présent document, j'aimerais partager les résultats de la recherche ainsi que des aperçus pratiques sur l'analyse des besoins en matière de perfectionnement professionnel des enseignants selon deux perspectives. Le premier est le projet TALE (*Teachers' Assessment Literacy Enhancement*), financé par l'UE, qui a été primé dans le domaine de la formation continue des enseignants de langues étrangères et dans lequel une analyse des besoins fondée sur des données probantes pour un domaine spécifique de la formation continue des enseignants a été conçue et mise en œuvre. Je partage les détails de ce projet du point de vue du chercheur et du développeur. Mon autre fonction est celle d'une administratrice universitaire de la formation continue qui, en tant que chef de l'unité centrale appelée *Professional School*, partagera son expérience et ses bonnes pratiques dans une perspective plus systémique. Je ferai le lien avec le système d'analyse des besoins qui est appliqué pour la formation continue régionale des enseignants, dispensée par mon université. Après un bref examen de la terminologie et des concepts théoriques pertinents de l'analyse des besoins, le

rôle des besoins de formation des enseignants dans leur développement de compétences professionnelles sera mis en évidence avant de présenter une typologie des méthodes d'identification des besoins de formation. Les méthodes et les résultats de l'analyse des besoins de formation du projet TALE ainsi que les enseignements tirés des procédures d'analyse des besoins à la *Professional School* seront présentés. Dans une troisième étape, je détaillerai comment les analyses des besoins dans les domaines respectifs ont été utilisées pour concevoir une stratégie de formation basée sur la demande réelle et comment celle-ci a été évaluée.

## I. Analyse des besoins : le quoi et le pourquoi

---

La pratique professionnelle des enseignants est influencée par leur compétence professionnelle. Selon Kunter *et al.* (2013, p. 69), une pratique professionnelle efficace est déterminée par les activités pédagogiques des enseignants et les activités visant à améliorer leurs qualifications à long terme. Le développement de leurs compétences est un processus continu qui doit être considéré au vu de l'apprentissage tout au long de la vie, comprenant à la fois des éléments informels comme les conversations en classe ou les conversations informelles avec des collègues et des formes plus formelles de perfectionnement professionnel, telles que la participation à une formation continue. Lipowsky (2020) soutient qu'un développement professionnel efficace des enseignants est crucial pour améliorer la qualité de l'enseignement et, par conséquent, les résultats d'apprentissage des élèves. Lipowsky et Rzejak (2017) ont résumé les caractéristiques d'un développement professionnel efficace, qui :

- facilitent l'apprentissage dans les communautés professionnelles ;
- permettent aux enseignants de faire l'expérience de l'impact de leurs actions pédagogiques, en commençant par de petits pas dans des cadres limités et spécifiques à un domaine ;
- intègrent les résultats de la recherche dans la conceptualisation des activités de développement professionnel ;
- permettent l'accompagnement et le *feedback* ;
- se concentrent sur les processus d'apprentissage et de compréhension des élèves dans des domaines spécifiques ;
- combinent et relient les phases de contribution, de pratique et de réflexion ;
- sont suffisamment complètes pour permettre la mise en œuvre des éléments ci-dessus.

Dans la conception d'activités de perfectionnement professionnel efficaces, il est pertinent de prendre en compte les besoins de formation des enseignants comme point de départ. L'identification des besoins de formation des enseignants dans la conception des activités de perfectionnement professionnel permet d'offrir des possibilités de formation de haute qualité, adaptées à leurs besoins et à leurs souhaits. Par conséquent, les chances d'une participation individuelle active et réfléchie comme condition préalable au développement des compétences pédagogiques (Kunter *et al.*, 2013) augmentent, ce qui peut conduire à une amélioration des effets de la formation. C'est également un moyen de responsabiliser les enseignants et d'accroître leur auto-efficacité si l'analyse des besoins de formation est menée en incluant leur voix. L'analyse des besoins peut être définie de manière générale avec Dudley-Evans et St. John (1998, p. 121) comme « le processus d'établissement du quoi et du comment d'un cours ». Cette définition dérive du domaine de l'enseignement des langues étrangères, en particulier des langues à usages spécifiques (langues de spécialité). Dans ce domaine, qui représente l'un de mes intérêts de recherche, l'identification des besoins est au centre de la conception des cours

(Collin-Kies *et al.*, 2015). Huhta *et al.* (2013) soulignent le caractère multidimensionnel des besoins qui inclut ceux des différentes parties prenantes (dans notre cas les enseignants, les autorités éducatives, la société dans son ensemble) aux niveaux micro, méso et macro. Cela peut facilement être transféré à la formation des enseignants et au développement professionnel. Dans ce contexte, et selon Brown (2006, p. 102), l'analyse des besoins implique une collecte systématique d'informations (subjectives et objectives) nécessaires pour identifier et valider des objectifs défendables et durables pour établir des programmes de formation continue qui satisfasse les besoins de formation des enseignants concernés dans le contexte des institutions éducatives dans lesquelles se place la situation d'apprentissage et d'enseignement.

## **II. Analyse des besoins : le comment**

---

Il semble y avoir un manque de recherche sur l'analyse des besoins en développement professionnel ; et encore une fois, je voudrais m'inspirer du domaine des langues à usages spécifiques pour présenter une typologie des méthodes de recherche en analyse des besoins et l'adapter à nos objectifs (Tableau 1).

**Tableau 1. Typologie des méthodes de recherche dans l'analyse des besoins, adaptée de Huhta *et al.* (2013)**

Méthode	Avantages	Désavantages
Intuitions de non-experts / d'experts	<ul style="list-style-type: none"> <li>faible coût</li> <li>faible effort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>peu fiable</li> <li>non fondé sur des preuves</li> </ul>
Recherche de la littérature	<ul style="list-style-type: none"> <li>faible coût</li> <li>faible effort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>des aperçus sélectifs uniquement en fonction de la littérature</li> </ul>
Entretiens non structurés	<ul style="list-style-type: none"> <li>le caractère exploratoire signifie que les entretiens peuvent inclure des aspects que l'enquêteur n'avait pas envisagés auparavant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>chronophage</li> <li>en général, seuls quelques informateurs sont possibles</li> <li>difficile d'établir des comparaisons entre les informateurs</li> <li>généralisation limitée</li> </ul>
Entretiens structurés	<ul style="list-style-type: none"> <li>relativement faible coût</li> <li>relativement faible effort</li> <li>possibilité d'approcher un grand nombre d'informateurs</li> <li>produit des données standardisées</li> <li>faible risque de partialité de l'enquêteur</li> <li>une comparaison peut être faite entre les informateurs</li> <li>les résultats peuvent être généralisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>des aspects importants peuvent être négligés du fait de la normalisation</li> <li>ne permettent pas aux informateurs d'exprimer leurs propres idées et leurs propres réponses</li> </ul>
Sondages et questionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>relativement faible coût</li> <li>relativement faible effort</li> <li>possibilité d'approcher un grand nombre d'informateurs</li> <li>produit des données standardisées</li> <li>faible risque de partialité de l'enquêteur</li> <li>une quantité importante de données peut accroître la validité et la fiabilité des résultats</li> <li>une comparaison peut être faite entre les informateurs</li> <li>les résultats peuvent être généralisés</li> <li>option de l'anonymat de l'informateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>les données standardisées peuvent négliger des aspects importants, peu de flexibilité</li> <li>les taux de réponse ont tendance à être faibles</li> <li>éventail des réponses limité</li> </ul>
Agendas, journaux et carnets de bord	<ul style="list-style-type: none"> <li>un aperçu personnalisé des besoins des enseignants</li> <li>permettent l'accès aux connaissances d'initiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>coûteux en temps (écriture, analyse)</li> <li>peuvent donner lieu à des données impressionnistes et idiosyncrasiques</li> </ul>

Afin de parvenir à une analyse des besoins fiable et fondée sur des preuves dans le cadre du projet TALE, une approche méthodologique mixte en trois étapes a été suivie, consistant en une expertise informelle dans les différents contextes éducatifs, une recherche documentaire et une enquête par

questionnaire auprès de deux groupes de parties prenantes (n = 852 enseignants, n = 1 788 apprenants en langues). L'expertise a été apportée par les membres du consortium et leurs réseaux, qui étaient tous des chercheurs, des formateurs d'enseignants et/ou d'anciens enseignants, dont beaucoup étaient également impliqués dans la formation continue des enseignants. La recherche documentaire, en particulier sur les normes de formation des enseignants en matière d'évaluation, qui est au cœur du projet, a permis de concevoir un questionnaire (destiné aux enseignants) visant à évaluer les pratiques d'évaluation des enseignants, leur niveau de confiance actuel dans les domaines précédemment identifiés comme pertinents en matière de tests et d'évaluation linguistiques et, à partir des niveaux de confiance dont faisaient preuve les répondants, leurs besoins de formation de leur point de vue (résultats prospectifs des apprenants en langues dans Vogt *et al.*, 2020). En matière de conception du questionnaire, les référentiels de compétences des enseignants en matière d'évaluation de l'éducation suggérés par l'*American Federation of Teachers* (AFT) *et al.* (1990) et le *Joint Committee on Standards for Education* (2015) ont été utilisés comme base théorique et construction sous-jacente. Les référentiels de l'AFT ont ensuite été déclinés en éléments dans le questionnaire destiné aux enseignants dans la section sur les niveaux de confiance des enseignants. D'autres aspects tels que le lien avec le Cadre européen commun de référence (CECR) pour les langues et des compétences plus spécifiques liées aux aptitudes ont été ajoutés. L'intersection entre les besoins suggérés par les chercheurs et les besoins que les 852 répondants ont évoqués a déterminé la conception de la stratégie de formation dans la phase suivante du projet TALE (résultats complets de l'analyse des besoins TALE dans Vogt, 2018). En outre, les participants ont été interrogés sur leur préférence et leur expérience en matière d'apprentissage numérique et sur la façon de mettre en œuvre une formation, du point de vue du format. L'objectif de cette partie du questionnaire était de s'assurer que le format numérique de la formation prévue serait adapté aux préférences et aux attentes des enseignants en matière d'apprentissage ainsi qu'à leur expérience technique préalable. Le cours devait être facile d'accès et donc impliquer un maximum de participants potentiels, y compris ceux ayant de faibles compétences technologiques. La procédure de mise en œuvre de la stratégie de formation TALE sera détaillée dans la section suivante.

L'analyse des besoins en matière d'activités de développement professionnel appliquée à la formation continue régionale des enseignants de l'Université pédagogique de Heidelberg en Allemagne est également fondée sur des données empiriques grâce à des questionnaires intégrés dans un réseau d'échange d'informations avec les autorités scolaires régionales, mais aussi l'expertise des professeurs d'université et des enseignants de nos réseaux scolaires, dont beaucoup participent en tant que mentors aux stages de formation des enseignants de l'université. Ce type d'analyse des besoins est plus complet que l'analyse des besoins réalisée dans le cadre du projet TALE car il répond aux besoins des enseignants en matière de formation continue, quels que soient le type d'école et la discipline. Il intègre également les résultats récents issus de la recherche grâce à une coopération avec une université, ce qui correspond à une forme de développement professionnel que Lipowsky et Dzejak (2017) considèrent comme un moyen viable de garantir des activités de développement professionnel efficaces. Bien que nous manquions encore de preuves empiriques à ce sujet, l'expérience que nous avons accumulée à travers la *Professional School* pendant des décennies est extrêmement positive. Pour ce type d'analyse des besoins, un questionnaire en ligne est envoyé chaque année aux directeurs des écoles ordinaires de la région (en 2019, n = 649). En raison de l'emploi du temps extrêmement chargé des enseignants, le questionnaire est bref et pose des questions sur les besoins de formation de la direction et du personnel dans des domaines spécifiques, didactiques et interdisciplinaires et sur

des sujets spécifiques pour lesquels ils ont identifié un besoin de perfectionnement professionnel. Outre les sujets ou les domaines, les formats de formation que les chefs d'établissement souhaitent pour leurs activités de développement professionnel jouent un rôle important pour suggérer des activités réalistes de formation auxquelles les enseignants participeront réellement parce qu'ils les considèreront pertinentes. Les formats vont des ateliers individuels (d'une demi-journée ou d'une journée entière) aux webinaires ou à la formation hybride. Enfin, les chefs d'établissement sont invités à identifier le plus grand défi auquel leur école et leur personnel sont actuellement confrontés, avec des réponses qui indiquent les sujets à traiter à moyen ou long terme. Parmi les résultats de 2019, on peut citer les processus de conduite du changement, la numérisation, la gestion des contraintes institutionnelles ou des situations de travail difficiles.

Les deux approches de l'analyse des besoins qui ont été décrites sont fondamentalement différentes. La procédure du projet TALE est limitée à un sujet lié à un domaine spécifique, elle utilise une procédure à plusieurs étapes qui tient compte des connaissances publiées dans le domaine ainsi que de l'expérience des experts. La recherche nourrit de façon sous-jacente la conception du questionnaire pour l'analyse des besoins, qui peut donc être considérée comme étant non seulement fondée sur des preuves empiriques mais aussi sur la recherche. Le projet TALE considère les enseignants comme des acteurs à part entière et, par conséquent, les résultats produiront des besoins de formation qui reflètent leurs besoins mais aussi leurs *desiderata*, avec une prise en compte de leurs besoins à un niveau micro et intermédiaire. Toutefois, sa portée est limitée et nécessite une expertise et des ressources considérables. Le questionnaire en ligne d'analyse des besoins de la *Professional School* ne se limite pas à une matière, il couvre plus largement des domaines spécifiques et interdisciplinaires. Il ne requiert pas autant d'expertise ou de ressources, mais permet néanmoins d'atteindre de nombreux répondants potentiels. Il s'adresse aux directeurs d'école et peut donc refléter les besoins de l'école ou du personnel à un niveau méso et pas nécessairement à un niveau micro. Une façon d'aborder cette question serait de sonder les enseignants et les chefs d'établissement en même temps afin de comparer les réponses de ces deux groupes d'acteurs.

### **III. Analyse des besoins : Comment mettre en œuvre les résultats dans une stratégie de formation**

---

Dans le cadre du projet TALE, les résultats sur les contenus ont été travaillés dans un cours en ligne et/ou le manuel. Le cours a été organisé en plusieurs modules indépendants, ce qui a permis aux participants de choisir les modules en fonction de leurs propres priorités, à leur rythme et dans l'ordre souhaité. Le consortium a sélectionné le format de la stratégie de formation (contenu imprimé ou en ligne, formats d'auto-apprentissage /en ligne/d'apprentissage hybride) et fait le choix de construire des activités de développement professionnel en ligne sous forme de modules (avec de courtes vidéos, une présentation des outils, des discussions avec des collègues, l'essai et l'évaluation des outils), afin de prendre en compte les horaires chargés des enseignants et les résultats de recherche sur un développement professionnel efficace (Lipowsky & Dzejak, 2017 ; Lipowsky, 2020) appliqué à un domaine spécifique, à savoir l'enseignement et l'évaluation des langues étrangères. Les résultats du projet (cours disponibles sur <http://taleproject.eu>) ont éclairé à la fois la stratégie de formation en tant que mélange d'unités interactives et d'auto-apprentissage, avec pendant la phase pilote également des temps en présentiel, et les activités en ligne (de courtes vidéos, des activités pratiques pour utiliser

les outils, des possibilités de réflexion et de discussion avec des collègues internationaux dans le forum, tester des ressources dans leur propre pratique).

Sur la base des résultats de l'analyse des besoins de la *Professional School*, une expertise pertinente est identifiée dans l'université ainsi que les experts internes ou externes qui peuvent dispenser une formation théorique mais orientée vers la pratique dans ce domaine. Le format de la formation est laissé aux experts à ce stade, car la conception et la mise en œuvre de la formation continue des enseignants n'est pas obligatoire pour les professeurs d'université. Le portefeuille ainsi constitué est proposé aux autorités scolaires régionales qui commandent l'activité de formation continue. En outre, les résultats de l'analyse des besoins sont présentés dans un comité conjoint composé de la *Professional School*, de représentants des autorités scolaires au niveau régional et de représentants du conseil du personnel afin d'éclairer les décisions relatives aux activités de développement professionnel offertes au niveau central.

#### **IV. Analyse des besoins : Comment s'est déroulée la mise en œuvre**

---

À la *Professional School*, nous procédons à des évaluations continues de nos activités de développement professionnel, mais nous ne faisons aucune recherche à ce sujet. En général, nous demandons aux participants d'évaluer les activités de développement professionnel dans le cadre de notre démarche d'assurance qualité et de partager les résultats avec nos formateurs. Sur la base des résultats de ces évaluations, nous décidons s'il faut proposer à nouveau l'activité de développement professionnel, s'il faut changer d'intervenant, s'il faut lui demander de modifier le contenu du cours, le programme, etc. en fonction des commentaires des participants.

En ce qui concerne le projet TALE, nous disposons de données substantielles relatives à la phase pilote du cours en ligne. 76 enseignants en activité dans toute l'Europe et au-delà, et 20 enseignants en formation initiale ayant suivi le cours ont donné leur avis dans le cadre d'une enquête par questionnaire (nombre de réponses : 253), avec des données qualitatives supplémentaires provenant des enseignants et des sections d'évaluation des différents modules. Le questionnaire demandait si le cours répondait aux attentes des enseignants, sur la nature des tâches employées, le niveau de difficulté des différentes activités, leur pertinence par rapport au contexte d'enseignement des enseignants et l'applicabilité à des contextes d'enseignement concrets. Les résultats indiquent que le contenu du cours était pertinent et applicable aux contextes d'enseignement des répondants, que les cours ont répondu à leurs attentes, qu'ils ont trouvé les tâches intéressantes et le niveau de difficulté approprié, bien entendu à des degrés divers dans les différents modules. Les données d'évaluation qualitative proviennent des commentaires que les enseignants ont formulés au cours de la phase pilote et dans le cadre des activités d'évaluation des modules. Un professeur d'allemand, par exemple, a déclaré : "J'ai beaucoup aimé les vidéos tout au long des cours, qui étaient très stimulantes et m'ont permis de maintenir mon intérêt." Un enseignant grec a fait le commentaire suivant sur un module : "J'ai également aimé lire les avis d'autres collègues sur la façon de donner un feedback." Dans leurs commentaires, les enseignants ont non seulement réfléchi aux résultats de leur formation mais aussi à certains aspects du cours et ont comparé leurs contextes éducatifs respectifs, comme l'a fait un professeur d'espagnol : "Les problèmes systémiques qu'il [un autre professeur] a mentionnés en Grèce reflètent ceux qui existent en Espagne (...)". Les données qualitatives donnent un aperçu très intéressant du contenu et de la structure de l'activité de développement professionnel elle-même, mais invitent également les enseignants à réfléchir et à comparer d'autres aspects qui ne sont pas liés

au cours, en se considérant comme une communauté de pratique, ce qui pourrait faciliter l'apprentissage collaboratif dans les communautés professionnelles, mais aussi renforcer le sentiment d'efficacité personnelle des enseignants.

## Références

---

- Brown, J.D. (2006). Second language studies: curriculum development. In K. Brown (Ed.), *Encyclopedia of language and linguistics* (pp. 102-110). 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Elsevier.
- Collin-Kies, S., Hall, D.R. & Moore, S. (2015). *Language for specific purposes*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cramer, C., Johannmeyer, K. & Drahmman, M. (Eds.) (2019). *Fortbildungen von Lehrerinnen und Lehrern in Baden-Württemberg*. Tübingen: GO Druck.
- Dudley-Evans, T. & St. John, M.J. (1998). *Developments in English for Special Purposes. A multi-disciplinary approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huhta, M., Vogt, K., Johnson, E. & Tulkki, H. (2013). *Needs analysis for language course design. A holistic approach to ESP*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lipowsky, F. (2020). Merkmale wirksamer Fortbildungen. *Pädagogik*, 72(7-8), 51-55.
- Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2017). Fortbildungen für Lehrkräfte wirksam gestalten – Erfolgversprechende Wege und Konzepte aus Sicht der empirischen Bildungsforschung. *Bildung und Erziehung*, 70(4), 379-399.
- Postholm, M. (2012). Teachers' professional development: A theoretical review. *Educational Research*, 54 (4), 405-429. DOI: 10.1080/00131881.2012.734725
- Vogt, K. (2018). *Teachers' Assessment Literacy Enhancement. Needs analysis report*. Retrieved from [http://taleproject.eu/pluginfile.php/2127/mod\\_page/content/2/TALE%20Needs%20analysis%20report.pdf](http://taleproject.eu/pluginfile.php/2127/mod_page/content/2/TALE%20Needs%20analysis%20report.pdf)
- Vogt, K., Tsagari, D., Csépes, I., Green, A. & Sifakis, N. (2020). Linking learners' perspectives on language assessment practices to Teachers' Assessment Literacy Enhancement (TALE): Insights from four European countries. *Language Assessment Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/15434303.2020.1776714>