

2268

202

***Comment identifier  
les besoins de formation dans  
les commerces de détail***

**Personnel de vente et  
superviseur de premier niveau**

---

*Guide pratique et outils de diagnostic*

---



Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
du commerce de détail

# Remerciements



La réalisation et la coordination des travaux ont été effectués par **Jean-Pierre Charest**, de Jean Pierre Charest – Services-Conseil, avec la collaboration spéciale d'**Édith Luc**. Le guide a été préparé pour le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail sous la direction de **Patricia Lapierre**, directrice générale.

Le Comité tient à remercier vivement tous les détaillants qui ont collaboré de près ou de loin à la réalisation de ce guide. Les contributions particulières sont les suivantes : **Gaston Lafleur** du CQCD, **Shant Balayan** de Fotoclik, **Antoine Chamoun**, **Roland Charpentier**, **Stéphane Delume** et **Jean-Jacques McKenzie** du Groupe Bovet, **Lucie Phaneuf** de Jean-Marc Brunet, Le Naturiste, **Patrice Aylwin**, **Robert Bonneau**, **Robert Chartrand**, **Jean-Philippe Chaumont**, **Julie Davis**, **Pierre Deslongchamps**, **Isabelle Dufaut**, **Mélanie Laurin-Girouard**, **Richard Melanson** et **Samuel Michaud** de La Cordée, **Marc DeSerres** de Omer DeSerres, **Ginette Bazzocchi** de Pharmaprix, **Richard Blain** de Réno-Dépôt, **Michel Fournier** de Sears Canada, **Michel Melançon** de Stokes, **Louis Bolduc**, **Michel Brunet** et **Francine Leblanc** des TUAC.

Cette publication a été produite grâce à la contribution financière d'Emploi-Québec et avec l'appui des partenaires du marché du travail du commerce de détail.



Pour tout renseignement ou commentaire concernant ce guide, adressez-vous au :

Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail  
2075, rue University, bureau 1106  
Montréal (Québec) H3A 2L1

Téléphone : (514) 393-0222  
Ligne sans frais : (888) 393-0222  
Télécopieur : (514) 393-9037  
Courriel : [csmocd@sectorieldetail.qc.ca](mailto:csmocd@sectorieldetail.qc.ca)  
Site Internet : [www.sectorieldetail.qc.ca](http://www.sectorieldetail.qc.ca)

Note : Dans tout le texte, les mots : employé, superviseur, formateur, vendeur, etc., font indifféremment référence au masculin et au féminin.

Toute reproduction est interdite à moins d'autorisation écrite de la part du Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail.

ISBN 2-9806747-6-1  
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2002  
Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2002

Septembre 1999  
2<sup>e</sup> impression, mai 2002



Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
du commerce de détail



# Table des matières

Remerciements .....	i
Table des matières .....	ii
Comment utiliser ce guide .....	iii
Introduction .....	1
Phase 1 : Cerner les projets et les défis de l'entreprise .....	3
Phase 2 : Identifier les besoins de formation avec les employés .....	6
A. Comment obtenir la collaboration des employés ? .....	6
B. Comment identifier les besoins en utilisant les questionnaires ? .....	8
Phases 3 à 7 : Une fois les besoins identifiés .....	10
Phase 3 : Établir les priorités de formation .....	10
Phase 4 : Élaborer un plan de formation .....	11
Phase 5 : Organiser et donner la formation .....	12
Phase 6 : Évaluer la formation .....	13
Phase 7 : Favoriser l'intégration des apprentissages .....	13
Sources d'aide et références .....	14
Bibliographie .....	15
Annexes	
Annexe 1 : Plan de formation conforme à la loi 90 .....	17
Annexe 2 : Démarches suggérées pour l'utilisation des questionnaires .....	21
Annexe 3 : Questionnaire d'identification des besoins de formation : personnel de vente .....	25
Annexe 4 : Questionnaire d'identification des besoins de formation : superviseur de premier niveau .....	31

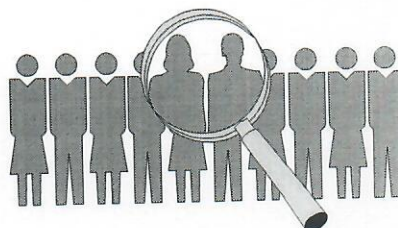


# Comment utiliser ce guide

## À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide a été réalisé pour les détaillants, quels que soient la taille ou le créneau de leur commerce. Il s'adresse aux propriétaires ou aux dirigeants qui :

- sont sensibilisés à l'importance de la formation;
- ressentent la nécessité de passer à l'action;
- n'ont pas de personnel spécialisé en formation pour réaliser un diagnostic de leurs besoins.



## Objectifs et contenu du guide

Orienté vers la pratique, ce guide a été conçu pour permettre à un détaillant d'établir un diagnostic simple et rapide des besoins en formation de son personnel.

Il contient aux annexes trois et quatre, deux questionnaires d'identification des besoins basés sur les compétences requises dans le commerce de détail. Le premier s'adresse au *personnel de vente* alors que le second s'adresse aux *superviseurs de premier niveau*. Des conseils pratiques concernant l'utilisation de ces questionnaires et la gestion d'un projet de formation sont également inclus.



### Conseils pratiques

- ▶ Évitez d'écrire dans le guide directement; au besoin, photocopiez les questionnaires ajoutés à la fin du document.
- ▶ Avant d'établir les besoins de formation avec vos employés, commencez par une réflexion sur vos projets d'entreprise. Voir phase 1 à la page 3.
- ▶ Prenez soin de planifier votre démarche d'identification des besoins avant de faire participer les employés :
  1. lisez attentivement la phase 2, pages 7 à 10;
  2. choisissez la stratégie d'utilisation des questionnaires qui vous convient;
  3. déterminez comment vous solliciterez la collaboration de vos employés;
  4. si vous déléguez aux supérieurs immédiats la responsabilité de faire passer les questionnaires aux employés, remettez-leur une copie de la démarche à suivre et voyez avec eux la façon de procéder (voir annexe 2 à la page 21). Au besoin, utilisez des exemples concrets.
- ▶ Inspirez-vous du tableau de la phase 4, page 11 pour établir un plan de formation.



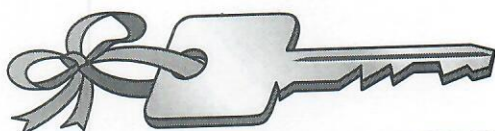


## Deux définitions clés...

### *Besoin de formation*

Un besoin de formation, c'est l'écart entre les compétences actuelles des employés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité. L'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart, c'est-à-dire à cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les employés.

Il y a deux grands types de formation : les besoins de formation de base et les besoins de perfectionnement.



### *Compétences*

Les compétences sont les outils de travail fondamentaux des employés. Plus précisément, ce sont les connaissances, les habiletés ainsi que les caractéristiques associées à un rendement au travail telles que la motivation et les valeurs personnelles.

#### **Exemples de compétences**

**Connaissances** : caractéristiques et avantages d'un produit

**Habiletés** : capacité d'écoute, diplomatie

**Motivation** : motivation à vendre, aller au-devant des tâches

**Valeurs personnelles** : courtoisie, intégrité

# Introduction

La formation est généralement perçue comme un investissement des plus rentables. Selon une enquête parue dans le journal *Les Affaires* de janvier 1997, les chefs d'entreprise interrogés affirment que, pour chaque dollar investi en formation, ils récupèrent de 10 à 46 fois leur mise ! Un tel rendement est cependant conditionnel à la qualité de la formation et à la façon dont elle est gérée.

## Les phases d'un processus de formation

Le terme « formation » fait référence non seulement à des cours ou à des séminaires donnés à l'extérieur de l'entreprise, mais également à des activités internes de développement des compétences telles que le *coaching*, les réunions d'entraide et d'échange, le parrainage, etc.

Normalement, un processus de formation comprend les sept grandes phases décrites dans le tableau ci-dessous.

Processus de formation	
1	Cerner les projets et les défis de l'entreprise.
2	Identifier les besoins de formation.
3	Établir les priorités de formation.
4	Élaborer un plan de formation.
5	Organiser et donner la formation.
6	Évaluer la formation.
7	Favoriser l'intégration des apprentissages.



Ce guide traite essentiellement de la seconde phase du processus, soit celle de l'identification des besoins. Les autres phases sont également décrites, mais plus sommairement.

## Pourquoi identifier les besoins de formation ?

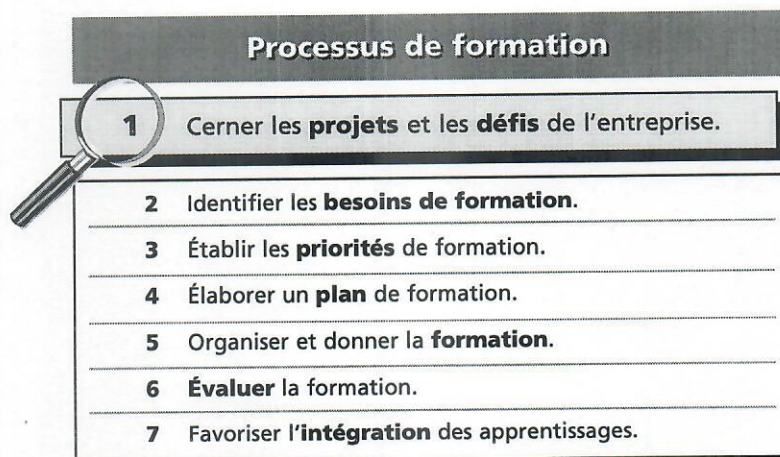
L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation parce qu'elle permet au détaillant :

- de se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent;
- de s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés;
- de s'assurer d'investir dans le développement de compétences qui méritent une amélioration;
- d'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec les employés, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.





## Cerner les projets et les défis de l'entreprise



La première phase vise à cerner les projets et les défis de l'entreprise pour lesquels des actions de formation devront être réalisées. Posez-vous les trois questions clés suivantes :

- A. Quels sont les améliorations et les changements envisagés ?
- B. Quels sont les résultats d'entreprise visés ?
- C. Quelles sont les cibles de formation qui se dégagent ?

### A. Quelles sont les améliorations et les changements envisagés ?

Interrogez-vous sur les enjeux principaux auxquels votre entreprise est confrontée. Déterminez les projets, les changements et les mécanismes d'adaptation qu'elle doit mettre en place pour se positionner avantageusement par rapport à la concurrence.

Des changements peuvent être envisagés au niveau :

- des pratiques commerciales;
- du personnel;
- des systèmes de gestion ou d'automatisation;
- de la conformité de l'entreprise aux lois émergentes;
- etc.

# Phase 1

## Cerner les projets et les défis de l'entreprise

Déterminez ensuite les compétences qui devraient être développées chez les employés et, par conséquent, la formation à mettre de l'avant pour réaliser ces projets.

Exemples de projet d'amélioration ou de changement	Exemples de formation pertinente
Introduction d'une nouvelle gamme de produits	Expertise sur le produit
Ouverture d'une nouvelle succursale à Toronto	Anglais
Implantation d'un nouveau logiciel d'inventaire	Maîtrise du logiciel d'inventaire
Implantation du commerce sur Internet	Techniques de commerce électronique
Changement d'une loi sur le commerce	La loi et son impact sur la gestion

### B. Quels sont les résultats d'entreprise visés ?

Réviser les résultats que vous souhaitez à plus ou moins long terme dans votre entreprise. Cette révision peut porter sur deux niveaux :

- vos objectifs et vos exigences actuels de rendement;
- les écarts par rapport à vos objectifs et à vos exigences de rendement.



Le tableau suivant énumère quelques exemples d'indicateurs de rendement pouvant signaler soit des compétences à développer, soit des actions à entreprendre, soit les deux.

Exemples d'indicateurs de rendement	Exemples de compétences à développer	Autres interventions
Diminution des ventes	Techniques de vente	Campagne de promotion
Clients insatisfaits	Service à la clientèle	Clarification des attentes de service
Pertes et vols à l'étalage	Prévention des pertes	Achat d'équipements de prévention et de détection
Répétition d'erreurs de transaction	Techniques et procédures de transaction	Achat de lecteurs optiques
Roulement élevé du personnel	Administration et gestion du personnel	Révision de la politique de rémunération





## Cerner les projets et les défis de l'entreprise

### C. Quelles sont les cibles de formation qui se dégagent ?

Lorsque les projets et les résultats de l'entreprise ont été analysés, il faut vous demander quelles cibles de formation se dégagent de cette première phase et les classer par ordre de priorité. Pour vous aider, reportez-vous à la phase 3 à la page 10 du guide.

Il se peut que les besoins identifiés à la suite de cette première réflexion soient si évidents et si prioritaires que vous souhaitiez déjà passer à l'action. Reportez-vous alors à la phase 4 à la page 11 : élaborer un plan de formation.

Autrement, ne précipitez rien. Approfondissez votre réflexion en identifiant les besoins avec l'aide de vos employés. La deuxième phase explique la façon de procéder.

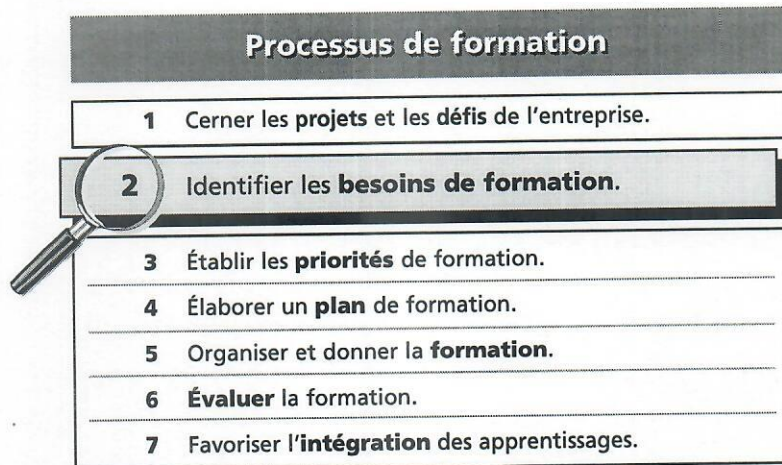


#### Conseils pratiques

- Lors de vos prochaines embauches, assurez-vous d'avoir un processus rigoureux afin de choisir les candidats qui détiennent les compétences que vous souhaitez. Vos ressources pourront ainsi être consacrées davantage au perfectionnement qu'à la formation de base.
- Pour résoudre les problèmes de rendement, la formation ne constitue bien souvent qu'une partie de la solution. Commencez par bien identifier la cause du problème et considérez toutes les options d'intervention mises à votre disposition.
- Analysez les informations factuelles déjà disponibles avant d'en recueillir de nouvelles, ex. : statistiques de vente, plaintes de clients, etc. Elles fourniront beaucoup d'indications ou de pistes de réflexion sur certains besoins de formation.

## Phase 2

### Identifier les besoins de formation avec les employés



Après avoir identifié les projets de votre entreprise et les besoins de formation qu'ils impliquent, il convient maintenant d'explorer les besoins avec vos employés.

La deuxième phase consiste à déterminer, à l'aide des questionnaires du guide, les compétences que vos employés doivent développer afin de relever les défis de votre entreprise. Mais d'abord, voici quelques suggestions pour obtenir leur collaboration dans cette démarche.

#### A. Comment obtenir la collaboration des employés ?

##### 1. Établissez une politique de formation

Avant de faire participer les employés, clarifiez vos attentes en précisant les politiques de formation de votre entreprise, notamment :

- l'importance que prendront la formation et le développement des compétences;
- les moyens privilégiés de formation;
- les contenus qui devraient être obligatoires et ceux qui devraient être facultatifs;
- les rôles attendus de la direction, des supérieurs immédiats et des employés dans le cadre de la formation;
- les contributions de l'entreprise et celles qui sont attendues des employés;
- le degré d'engagement de la direction par rapport à la formation.





## Identifier les besoins de formation avec les employés

### 2. Lancez le processus d'identification des besoins auprès de tous les employés

Expliquez à l'ensemble des employés votre intention de mettre en chantier un projet de formation. Sollicitez leur aide pour établir les pistes d'amélioration et les besoins de formation. Si nécessaire, inspirez-vous du tableau « Communication du processus auprès des employés » ci-dessous.

### 3. Mettez sur pied un comité de formation

Un des meilleurs moyens pour obtenir la collaboration de vos employés consiste à leur permettre de s'impliquer à même la gestion du projet de formation. Créez un comité de formation et invitez-les à y participer en compagnie des membres de la direction. Assurez-vous que le rôle consultatif du comité soit clair pour tous.

Un tel comité comporte les avantages suivants :

- fournir aux employés l'occasion d'exprimer leurs points de vue et leurs suggestions;
- établir des canaux de communication entre les dirigeants et les employés;
- se conformer aux exigences de la loi 90.

Communication du processus auprès des employés	
Points à traiter	Exemples
L'objectif de la démarche	Consulter les employés afin d'identifier avec eux où doivent être mis les efforts de formation.
Les enjeux	Comment s'améliorer et améliorer l'entreprise ? Comment mieux servir les clients ? Comment assurer une meilleure rentabilité de l'entreprise ?
Les avantages pour l'employé	Cibler ses propres pistes d'amélioration au travail.
Le déroulement du processus : comment cela va se passer, ce qu'on attend de chacun, etc.	Décrire le processus selon le choix de la stratégie d'utilisation des questionnaires : voir point B page 8.
Les résultats visés	Des besoins en formation clairement définis tels que la nécessité d'augmenter les compétences en prévention des pertes, en techniques de vente, etc.).
La création du comité de formation	Voir point 3, ci-dessus.





## Phase 2

### Identifier les besoins de formation avec les employés

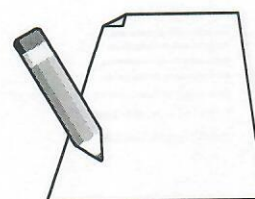
#### B. Comment identifier les besoins en utilisant les questionnaires ?

Vous devez maintenant identifier les besoins individuels de formation de vos employés. Deux questionnaires vous sont proposés à la fin du document. Le premier s'adresse au personnel de vente et le second aux superviseurs de premier niveau. Tous deux sont basés sur des normes de compétences élaborées pour le commerce de détail.

##### 1. Choisissez une stratégie d'identification des besoins

Commencez par choisir une stratégie d'identification des besoins parmi les quatre suivantes :

- bilan conjoint (supérieur immédiat-employé);
- bilan en équipe des besoins;
- autoévaluation individuelle des besoins;
- bilan par le supérieur immédiat des besoins de ses employés.



Les avantages et les conditions de succès de chacune de ces stratégies sont présentés dans le tableau « Stratégies d'identification des besoins » ci-dessous.

Stratégies d'identification des besoins		
Stratégie	Avantages	Conditions de succès
a) <b>Bilan conjoint des besoins</b> : l'employé et son supérieur immédiat remplissent le questionnaire et en discutent.	<ul style="list-style-type: none"><li>Précision optimale des résultats : permet une discussion critique basée sur la perception de chacun</li><li>Axée sur les besoins spécifiques des individus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Que la relation entre le supérieur immédiat et l'employé soit favorable</li><li>Que le supérieur immédiat dispose d'assez de temps pour rencontrer chaque employé</li></ul>
b) <b>Bilan en équipe des besoins.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Permet une discussion critique entre les membres de l'équipe</li><li>Axée sur les besoins de l'équipe plutôt que sur ceux des individus</li><li>Processus rapide</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Que les membres forment une véritable équipe</li><li>Que le supérieur immédiat ait les compétences pour animer la discussion</li><li>Qu'il n'y ait pas de grandes disparités de compétences entre les membres</li></ul>
c) <b>Autoévaluation</b> : seuls les employés remplissent le questionnaire.	<ul style="list-style-type: none"><li>Tient compte du point de vue des employés</li><li>Processus rapide</li></ul>	
d) <b>Bilan par le supérieur immédiat des besoins de ses employés.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Processus très rapide</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Que le supérieur immédiat ait une très bonne connaissance du travail de ses employés</li></ul>





## Identifier les besoins de formation avec les employés

### 2. Fixez un échéancier

Déterminez un échéancier réaliste pour effectuer le processus d'identification des besoins à l'aide de la stratégie choisie.

### 3. Réalisez la stratégie

Exécutez la stratégie choisie. Si vous retenez celle du bilan conjoint ou du bilan en équipe, des démarches à suivre sont proposées à l'annexe 2 à la page 21.

Voici comment les utiliser :

- remettez aux supérieurs immédiats une copie de la démarche choisie;
- révissez avec eux la façon de procéder;
- répondez à leurs questions;
- précisez l'échéance.



#### Conseils pratiques

- ▶ Il est préférable que tous les employés participent à l'identification de leurs besoins. À la limite, lorsque ce n'est pas possible, choisissez un nombre représentatif d'employés pour remplir le questionnaire. Définissez des règles claires et objectives sur la façon de déterminer votre échantillon pour qu'il soit représentatif. Expliquez ces règles à tous les employés pour que personne ne se sente exclu.
- ▶ N'utilisez pas ces questionnaires pour l'évaluation du rendement. Utilisez plutôt des outils d'évaluation appropriés.
- ▶ Tout au long des rencontres, le supérieur immédiat et les employés doivent rester centrés sur l'objectif et l'esprit de la démarche : déterminer des pistes d'amélioration des compétences. Les évaluations de rendement déguisées sont à éviter.
- ▶ Permettez aux employés de remplir le questionnaire durant leur temps rémunéré de travail. Vous obtiendrez ainsi une meilleure collaboration.
- ▶ Choisissez le moment approprié : évitez de commencer un processus d'identification des besoins en période de surcharge de travail, de mise à pied ou de conflit interpersonnel.
- ▶ Cultivez des communications franches et transparentes avec vos employés, notamment en ce qui concerne votre politique à l'égard de la formation et en ce qui a trait aux travaux du comité de formation.

### Processus de formation

- 1 Cerner les **projets** et les **défis** de l'entreprise.
- 2 Identifier les **besoins de formation**.
- 3 Établir les **priorités** de formation.
- 4 Élaborer un **plan** de formation.
- 5 Organiser et donner la **formation**.
- 6 **Évaluer** la formation.
- 7 Favoriser l'**intégration** des apprentissages.



Lorsque les besoins de formation de votre entreprise ont été identifiés, il reste cinq autres phases à réaliser pour compléter votre projet de formation. Dans cette partie du guide, vous trouverez quelques indications pratiques pour chacune d'elles. Des références et des adresses utiles en matière de formation vous seront proposées plus loin.

## Phase 3 : Établir les priorités de formation

Établir les priorités, c'est choisir d'investir ses efforts de formation là où ils rapporteront le plus compte tenu des contraintes. Les critères suivants peuvent servir de points de repère pour définir les priorités de formation de votre entreprise :

- le nombre d'employés ayant, dans le questionnaire, inscrit en priorité une compétence particulière à développer;
- l'importance de l'écart entre la compétence d'un employé, ou d'un groupe d'employés, et la compétence souhaitée;
- l'importance de la compétence pour le succès des activités l'entreprise;
- le degré d'urgence de la situation;
- le degré de facilité avec lequel il est possible d'améliorer la compétence en question. À titre d'exemple, les connaissances et les compétences techniques se développent plus facilement que les compétences personnelles comme l'entregent ou l'esprit de décision.





Une fois les besoins identifiés...

## Phase 4 : Élaborer un plan de formation

Lorsque les priorités sont définies, il faut planifier la formation en décrivant les objectifs d'apprentissage, les moyens utilisés pour développer la compétence, les employés qui devront être formés, ainsi que l'échéancier. Utilisez la grille ci-dessous.

Plan de formation - Document de travail				
Priorité de formation	Objectifs de formation	Moyens de formation	Employés à former	Échéancier
1. Exemple • Protection de l'actif de l'entreprise : vol à l'étalage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître des comportements suspects</li> <li>• Signaler un client suspect</li> <li>• Utiliser des techniques de dissuasion, ex.: contact visuel</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séminaire d'une demi-journée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés du rayon des chemises</li> </ul>	Fin octobre 1999
2.				
3.				

Suggestions de moyens de formation	
<b>Internes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parrainage</li> <li>• Réunion d'entraide et de résolution de problème avec des collègues</li> <li>• Conseils et encadrement par le superviseur : observation, rétroaction, accompagnement</li> <li>• Cours de formation donnés par un employé</li> </ul>	<b>Externes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Séminaires, congrès, colloques, etc.</li> <li>• Cours institutionnels dans les maisons d'enseignement</li> <li>• Formation sur mesure par un consultant</li> <li>• Entraînement ou <i>coaching</i> par un spécialiste</li> <li>• Formation à distance et par le biais d'Internet</li> </ul>
Note : en accord avec la loi 90, la formation dispensée par des ressources internes doit être qualifiante et transférable	

À l'annexe 1 à la page 17, le tableau intitulé *Plan de formation conforme à la loi 90* propose un exemple de plan conforme aux exigences de la loi 90.

## Phase 5 : Organiser et donner la formation

Arrive le moment de passer à l'action, c'est-à-dire de réaliser le plan de formation. Concrètement, il faut :

- spécifier le budget et les ressources disponibles;
- préciser l'échéancier, la durée, le lieu, l'équipement requis, etc.;
- magasiner et engager une ressource de formation externe, ou identifier la ressource interne;
- s'assurer que la ressource de formation choisie respecte les critères d'admissibilité de la loi 90;
- identifier les employés à former et s'assurer que les registres des présences à l'activité sont dûment remplis;
- produire une attestation de formation pour chaque employé;
- comptabiliser les dépenses admissibles et compiler les pièces justificatives à produire pour se conformer à la loi 90.

Loi 90	
Principales dépenses admissibles	Pièces justificatives et formules de déclaration
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires du formateur interne et des employés en formation</li> <li>• Frais assumés par les employés pour assister à la formation : repas, transport, garderie, etc.</li> <li>• Coûts de la formation : diagnostic des besoins, préparation et diffusion</li> <li>• Frais de location d'équipement ou de locaux utilisés pour la formation</li> <li>• Coût du matériel de formation : livres, matériel didactique; etc.</li> </ul>	<p><i>À conserver :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registre des présences</li> <li>• Factures et reçus</li> <li>• Plans de formation</li> </ul> <p><i>À produire :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attestation de participation à la formation</li> <li>• Sommaire des retenus et cotisation</li> <li>• Formulaire à remplir par l'employeur</li> </ul>





Une fois les besoins identifiés...

### Phase 6 : Évaluer la formation

Lorsque la formation est terminée, il faut vérifier si les objectifs d'apprentissage sont atteints et si l'investissement a été rentable. Trois types d'évaluation peuvent être envisagés, lesquels portent sur les points suivants :

- le niveau de satisfaction des participants;
- l'acquisition et le transfert d'apprentissage;
- l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise.

### Phase 7 : Favoriser l'intégration des apprentissages

Pour être rentable, et pour éviter que les personnes formées oublient ce qu'elles ont encore frais à la mémoire, toute formation se doit d'être appliquée dans le quotidien, et ce, dans les heures ou les jours qui suivent la formation. Ceux qui encadrent ou supervisent le travail des employés doivent donc :

- mettre les employés nouvellement formés en situation réelle d'expérimentation;
- les encourager à mettre en pratique leurs nouvelles connaissances ou habiletés;
- reconnaître et apprécier les efforts déployés pour utiliser leurs acquis;
- donner des commentaires constructifs et les appuyer en leur offrant du *coaching*.



# Sources d'aide et de références

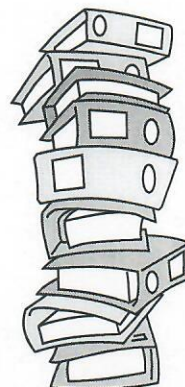
## Quelques références utiles

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE DU COMMERCE DE DÉTAIL. *Bottin de formateurs spécialisés dans le commerce de détail pour tout le Québec*. Janvier 1999.

On peut se procurer ce document au Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. Site Internet : [www.sectorieldetail.qc.ca](http://www.sectorieldetail.qc.ca)

DION, Suzanne et al. *La gestion de la formation. Un circuit pour accroître les performances de votre entreprise*. Montréal, Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, 1997.

On peut se procurer ce document à Emploi-Québec, Montréal, direction des services régionalisés à la clientèle : (514) 725-7851.



*Guide général - Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Emploi-Québec.

On peut se procurer ce document dans les bureaux régionaux d'Emploi-Québec. Site Internet : [www.mess.gouv.qc.ca](http://www.mess.gouv.qc.ca)

ABBEY-LIVINGSTON, D. et BECKS, D.D. *Developping High Performing Staff. A Retailer's Guide to Finding and Keeping the Best*. Toronto, Retail Learning Initiative, 1996.

On peut se procurer ce document au Conseil québécois du commerce de détail. Site Internet : [www.cqcd.org](http://www.cqcd.org)

## Où trouver de l'aide ?

Le conseiller d'Emploi-Québec de votre région est certainement votre source d'aide la plus sûre en matière de formation. S'il ne peut pas vous aider directement, il devrait pouvoir vous aiguiller vers des ressources compétentes. Pour obtenir les coordonnées de ces personnes-ressources, consultez les pages bleues de votre bottin téléphonique ou appelez *Communication-Québec*.



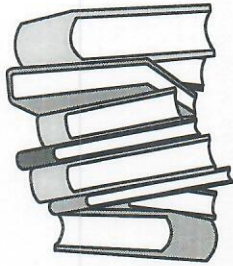
Autres façons d'obtenir de l'aide :

- Le syndicat de votre entreprise
- Votre association commerciale locale, comme une Société de développement commercial (SDC)
- Le gestionnaire de votre centre commercial
- Le Conseil québécois du commerce de détail
- Le Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail





## Bibliographie



- CHAREST, J.-P. *Comment embaucher les bons employés et les former pour mieux vendre*. Conseil québécois du commerce de détail, 1997.
- DE SMET, M. « Des dépenses de formation mal affectées peuvent engendrer des résultats négatifs ». *Les Affaires*, 4 janvier 1997, p. 30.
- DE SMET, M. « Une étude démontre la rentabilité de la formation ». *Les Affaires*, 4 janvier 1997, p. 23.
- DION, Suzanne et al. *La gestion de la formation. Un circuit pour accroître les performances de votre entreprise*. Montréal, Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, 1997.
- FRENETTE, M. *L'analyse de besoins de formation en contexte de bureautique*. Laval, Ministère des Communications du Canada, Centre canadien de recherche sur l'informatisation du travail, 1989.
- GANZEL, R. et al. « Speedy needs assessment ». *Training*, 35-7, juillet 1998, p. 13.
- Emploi-Québec. *Guide général - Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*. Emploi-Québec.
- KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Les besoins de formation au management : principes et méthodes de diagnostic*. Genève, Bureau international du travail, 1991.
- McENERY, J. et McENERY, J. « Self-rating in management training needs assessment : A neglected opportunity ? » *Journal of Occupational Psychology*, vol. 60, 1987, p. 49 à 60.
- National Sector Adjustment Services. *Les normes de compétence dans le commerce de détail : le personnel de vente*. À Paraître.
- National Sector Adjustment Services. *Les normes de compétence dans le commerce de détail : le directeur de premier niveau*. À Paraître.
- NOWACK, K. « A true training needs analysis » *Training & Development Journal*, avril 1991, p. 69 à 73.
- Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec. *La formation de la main-d'œuvre. Un outil puissant pour l'entreprise et le travailleur québécois*, mars 1996.
- Société québécoise de développement de la main-d'œuvre. *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans l'industrie du commerce de détail au Québec. Rapport final*, juin 1996.
- ZEMKE, R. *Figuring things out. A trainer's guide to needs and task analysis*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- ZEMKE, R. « How to do a needs assessment when you think you don't have time ». *Training*, 35-3, mars 1998, p. 38 à 44.

---

Annexe 1  
Plan de formation conforme  
à la loi 90



# Annexe 1

## Exemple de plan de formation conforme à la loi 90

Plan spécifique de formation	
Nom de l'employeur :	Plein la vue, mode pour homme
Titre de l'activité de formation :	Séminaire sur la prévention des pertes : le vol à l'étalage
Formateur, organisme formateur ou établissement de formation reconnu :	Al Capone Consulting Group
Date de début : _____	Durée : <u> 3 </u> heures
Date de fin : _____	Nombre de participants : <u> 2 </u>
Indications sur la nature de l'activité de formation	
Problématique :	Augmentation du vol à l'étalage
Objectifs et contenu :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître des comportements suspects</li> <li>• Signaler un client suspect</li> <li>• Utiliser des techniques de dissuasion (signaler sa présence, établir un contact visuel, etc.)</li> </ul>
Méthodologie d'enseignement et d'apprentissage :	Exposé théorique, mises en situation et discussion
Description des outils pédagogiques et de l'équipement :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caméra de sécurité</li> <li>• Bouton de marquage de la marchandise</li> <li>• Présentation de vidéo</li> <li>• Transparents</li> </ul>
Mode d'évaluation des apprentissages :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en situation</li> <li>• Formulaire d'évaluation du cours</li> </ul>
N.B. :	Pour compléter le plan spécifique de formation, il est souhaitable de joindre la liste des participants et la grille du coût total de l'activité.
Entente entre les parties (s'il y a lieu)	
En foi de quoi, les parties ont signé :	
_____ Signature du représentant de l'employeur	_____ Date
_____ Signature du représentant des employés	_____ Date
_____ Signature du représentant du formateur de l'organisme de formation ou de l'établissement de formation	_____ Date



## Plan de formation conforme à la loi 90

Plan spécifique de formation	
Nom de l'employeur :	
Titre de l'activité de formation :	
Formateur, organisme formateur ou établissement de formation reconnu :	
Date de début : _____	Durée : _____ heures
Date de fin : _____	Nombre de participants : _____
Indications sur la nature de l'activité de formation	
Problématique :	
Objectifs et contenu :	
Méthodologie d'enseignement et d'apprentissage :	
Description des outils pédagogiques et de l'équipement :	
Mode d'évaluation des apprentissages :	
N.B. : Pour compléter le plan spécifique de formation, il est souhaitable de joindre la liste des participants et la grille du coût total de l'activité.	
Entente entre les parties (s'il y a lieu)	
En foi de quoi, les parties ont signé :	
_____ Signature du représentant de l'employeur	_____ Date
_____ Signature du représentant des employés	_____ Date
_____ Signature du représentant du formateur de l'organisme de formation ou de l'établissement de formation	_____ Date

Formule du guide de la loi : *Guide général - Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'oeuvre.*  
Emploi-Québec





---

Annexe 2  
Démarches suggérées pour  
l'utilisation des questionnaires

## Démarche suggérée pour l'utilisation des questionnaires

### Bilan conjoint (supérieur immédiat - employé)

*À remettre au supérieur immédiat si cette démarche est retenue*

1. Le supérieur immédiat explique à l'employé l'objectif de la démarche, son déroulement et ses avantages.
2. Le supérieur immédiat :
  - a) remet à tous ses employés un exemplaire du questionnaire;
  - b) lit les directives avec eux;
  - c) répond aux questions;
  - d) insiste pour que les employés répondent en restant centrés sur leurs besoins de formation, sans s'inquiéter, pour l'instant, des moyens de formation à mettre en œuvre. Une discussion à propos des moyens aura lieu à une étape ultérieure.
3. Les employés remplissent leur questionnaire à tête reposée.
4. Le supérieur immédiat remplit un questionnaire pour chacun des employés.
5. Le supérieur immédiat fixe un rendez-vous avec chaque employé, en commençant si possible par l'employé qui a une influence positive sur les autres.
6. L'employé et le supérieur immédiat passent en revue les compétences une à une. Au besoin, ils précisent ou s'expliquent mutuellement leurs réponses.
7. L'employé et le supérieur immédiat classent par ordre de priorité les compétences à développer en essayant de dégager un consensus sur les trois plus importantes. Ils suggèrent des moyens de formation pour chacune des priorités retenues.
8. Le supérieur immédiat vérifie avec l'employé si des moyens d'amélioration autres que la formation pourraient être envisagés.
9. Le supérieur immédiat remet à l'employé un exemplaire du questionnaire complété.
10. Lorsque tous les employés ont été rencontrés, le supérieur immédiat compile les résultats pour finalement établir les priorités de formation de son équipe.
11. Le supérieur immédiat communique les résultats de l'équipe ou de l'entreprise aux employés et à la direction. *Attention : les résultats individuels doivent rester confidentiels.*





**Démarche suggérée pour l'utilisation des questionnaires****Bilan en équipe**

*À remettre au supérieur immédiat si cette démarche est retenue*

1. Le supérieur immédiat explique à l'équipe l'objectif de la démarche, son déroulement et ses avantages.
2. Le supérieur immédiat :
  - a) remet à tous ses employés un exemplaire du questionnaire;
  - b) lit les directives avec eux;
  - c) répond aux questions;
  - d) insiste pour que les employés répondent en restant centrés sur leurs besoins de formation, sans s'inquiéter, pour l'instant, des moyens de formation à mettre en œuvre. Une discussion à propos des moyens aura lieu à une étape ultérieure.
3. Les employés remplissent leur questionnaire à tête reposée.
4. Le supérieur immédiat réunit son équipe. Si elle comprend plus de 15 membres, il est préférable de faire deux rencontres en sous-groupe. Il faut prévoir au moins une heure par rencontre.
5. L'équipe commence par un bref tour de table pour vérifier si un consensus peut déjà être dégagé au sujet des priorités de formation. Le supérieur immédiat note les réponses sur un tableau ou un chevalet de conférence.
6. L'équipe discute des compétences l'une après l'autre. La question qu'elle doit se poser est : avons-nous collectivement besoin d'améliorer cette compétence, oui ou non ? Le supérieur immédiat s'assure que le point de vue de chacun est entendu.
7. L'équipe classe par ordre de priorité les compétences à développer en essayant de dégager un consensus sur les trois plus importantes.
8. L'équipe suggère des moyens de formation pour chacune des priorités retenues.
9. L'équipe vérifie si des moyens d'amélioration autres que la formation peuvent être envisagés.
10. Le supérieur immédiat communique les résultats de la rencontre à la direction en préservant la confidentialité des opinions de chacun.



---

Annexe 3  
Questionnaire d'identification  
des besoins de formation

**Personnel de vente**



## Identification des besoins de formation Personnel de vente

Le présent outil a été conçu pour identifier des besoins de formation. Son utilisation à d'autres fins est déconseillée.

Personnel de vente			
Nom de l'employé(e) :		Date :	
Nom du supérieur immédiat :			
<p><b>Directive pour l'employé :</b> Indiquez pour chacune des compétences clés suivantes si <b>oui</b> ou <b>non</b> vous avez besoin de formation ou de perfectionnement.</p> <p><b>Directive pour le supérieur immédiat :</b> Indiquez pour chacune des compétences clés suivantes si <b>oui</b> ou <b>non</b> votre employé a besoin de formation ou de perfectionnement.</p> <p><b>Notes :</b> À la fin du questionnaire, vous aurez l'occasion de choisir, parmi vos réponses, trois priorités de formation. Toutes les compétences ci-dessous peuvent être développées ou perfectionnées par des moyens de formation internes (<i>coaching</i>, parrainage, etc.) ou externes (séminaire, cours, etc.). Répondez en fonction de vos besoins réels sans considérer, à cette étape-ci, les moyens de formation à utiliser.</p>			
		Besoin de formation ou de perfectionnement ?	
Compétence clé	Oui	Non	Précisions
<p><b>1. Entregent</b> Capacité d'entrer rapidement et avec assurance en relation avec autrui, de développer des rapports sociaux chaleureux, courtois et stimulants.  Ex. : accueillir un client, sourire, être avenant, discuter de différents sujets, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>2. Écoute active</b> Capacité de saisir les besoins et les préoccupations des clients, de décoder leurs motivations et leurs valeurs, ainsi que de percevoir leur émotion du moment.  Ex. : poser des questions, écouter attentivement, reformuler une affirmation, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Identification des besoins de formation  
Personnel de vente

Compétence clé	Besoin de formation ou de perfectionnement ?		
	Oui	Non	Précisions
<p><b>3. Concentration sur le client</b></p> <p>Capacité de se centrer sur les besoins et les préoccupations du client, de l'aider à trouver, au-delà de la vente, une solution, et de lui donner le maximum de satisfaction tout en tenant compte des intérêts de l'entreprise.</p> <p>Ex. : mettre de côté une tâche pour servir un client, prendre un engagement et le respecter, traiter une plainte, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>4. Expertise sur les produits et services</b></p> <p>Capacité de démontrer une connaissance approfondie des produits et des services de l'entreprise, ainsi que de décrire leurs avantages en comparaison des produits et services des concurrents.</p> <p>Ex. : décrire les caractéristiques d'un produit, faire une démonstration, répondre correctement aux questions d'un client, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>5. Techniques de vente</b></p> <p>Capacité de présenter les produits et les services de façon à inciter le client à en faire l'achat, d'aider celui-ci à prendre sa décision et de le rassurer quant à son choix.</p> <p>Ex. : présenter les avantages relatifs à un article, répondre à des objections, conclure une vente, féliciter un client pour son achat, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>6. Motivation et engagement</b></p> <p>Capacité d'être motivé à vendre et à servir les clients, ainsi que de mettre son énergie et son enthousiasme au service des intérêts supérieurs de l'entreprise.</p> <p>Ex. : éprouver du plaisir à vendre, proposer des améliorations au fonctionnement de l'entreprise, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





## Identification des besoins de formation Personnel de vente

Compétence clé	Besoin de formation ou de perfectionnement ?		Précisions
	Oui	Non	
<p><b>7. Techniques et procédures de transaction</b></p> <p>Capacité d'appliquer de façon rigoureuse les procédures de transactions commerciales du magasin.</p> <p>Ex. : préparer une facture, opérer une caisse enregistreuse, emballer une marchandise, préparer une livraison, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>8. Aménagement</b></p> <p>Capacité de présenter la marchandise et d'aménager les aires de travail de façon à les rendre attrayantes, fonctionnelles et sécuritaires. Connaissance des principes du merchandising : présentation visuelle.</p> <p>Ex. : monter des étalages, étiqueter et placer des marchandises, entretenir des aires de travail, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>9. Acheminement et inventaire</b></p> <p>Capacité d'appliquer de façon rigoureuse les procédures d'acheminement des stocks et d'inventaire de l'entreprise.</p> <p>Ex. : vérifier une marchandise sur réception, participer à une prise d'inventaire, effectuer des transferts, des retours, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>10. Protection de l'actif de l'entreprise</b></p> <p>Capacité d'appliquer de façon rigoureuse et intègre les techniques et procédures de prévention des pertes. Connaissance des procédures de sécurité : feu, évacuation, accidents, etc.</p> <p>Ex. : signifier sa présence au client par un contact visuel, surveiller la marchandise, signaler un comportement suspect, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Identification des besoins de formation  
Personnel de vente

Compétence clé	Besoin de formation ou de perfectionnement ?		
	Oui	Non	Précisions
<p><b>11. Travail d'équipe</b> Capacité de collaborer activement avec les autres membres du personnel (vendeurs, caissiers, acheteurs, etc.) afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.</p> <p>Ex. : porter assistance à un collègue pour conclure une vente, former un nouvel employé, partager des informations, une expertise, des idées, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Autres compétences :</b>			
<p><b>12. Image de l'entreprise</b> Capacité de représenter l'image de l'entreprise : présentation, tenue vestimentaire, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>13. Langues</b> Capacité de parler et d'écrire les langues utilisées par les clients : français, anglais ou autres langues.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>14. Informatique</b> Capacité d'utiliser les logiciels et programmes informatiques de l'entreprise : logiciel d'inventaire, traitement de texte, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Voyez-vous d'autres besoins de formation qui n'auraient pas été identifiés précédemment ?

---



---



---



---





# Annexe 3

## Identification des besoins de formation Personnel de vente

À partir de vos réponses aux questions précédentes, identifiez trois priorités de formation ou de perfectionnement et inscrivez-les dans la colonne appropriée ci-dessous. Pour chacune de ces priorités, suggérez des moyens de formation qui pourraient vous convenir.

### Exemple de tableau de priorités

Priorités (compétence à développer ou à perfectionner)	Moyens de formation suggérés
Techniques de vente : la conclusion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Séminaire sur la vente</li><li>• Réunion d'entraide sur le thème de la conclusion de la vente</li><li>• Encadrement par un collègue</li></ul>

### Tableau des priorités

Priorités	Moyens de formation suggérés
1.	
2.	
3.	



---

Annexe 4  
Questionnaire d'identification  
des besoins de formation  
**Superviseur de premier niveau**



## Identification des besoins de formation Superviseur de premier niveau

Le présent outil a été conçu pour identifier des besoins de formation. Son utilisation à d'autres fins est déconseillée.

Personnel de vente			
Nom de l'employé(e) :		Date :	
Nom du supérieur immédiat :			
<p><b>Directive pour l'employé :</b> Indiquez pour chacune des compétences clés suivantes si <b>oui</b> ou <b>non</b> vous avez besoin de formation ou de perfectionnement.</p> <p><b>Directive pour le supérieur immédiat :</b> Indiquez pour chacune des compétences clés suivantes si <b>oui</b> ou <b>non</b> votre employé a besoin de formation ou de perfectionnement.</p> <p><b>Notes :</b> À la fin du questionnaire, vous aurez l'occasion de choisir, parmi vos réponses, trois priorités de formation. Toutes les compétences ci-dessous peuvent être développées ou perfectionnées par des moyens de formation internes (<i>coaching</i>, parrainage, etc.) ou externes (séminaire, cours, etc.). Répondez en fonction de vos besoins réels sans considérer, à cette étape-ci, les moyens de formation à utiliser.</p>			
Besoin de formation ou de perfectionnement ?			
Compétence clé	Oui	Non	Précisions
<p><b>1. Leadership</b> Capacité de motiver les employés et d'orienter leurs actions, de générer un climat de confiance et de collaboration au sein de l'équipe, d'assumer le rôle d'autorité en se montrant ferme lorsque nécessaire. Ex. : assigner des tâches, définir des objectifs, déléguer, influencer par son propre dynamisme, faire respecter une directive impopulaire, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>2. Communication interpersonnelle</b> Capacité de comprendre les préoccupations de ses interlocuteurs, de percevoir leur émotion du moment, de traiter avec assurance et doigté les conflits interpersonnels et de s'exprimer de façon captivante et claire. Ex. : poser des questions, écouter attentivement, désamorcer des tensions, traiter adéquatement une plainte, négocier avec un client exigeant, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Identification des besoins de formation  
Superviseur de premier niveau

Besoin de formation ou de perfectionnement ?			
Compétence clé	Oui	Non	Précisions
<p><b>3. Formation et coaching</b></p> <p>Capacité de développer les compétences d'un employé, de l'amener à apprendre et à se dépasser, de l'aider à trouver des solutions à ses difficultés.</p> <p>Ex. : former un nouvel employé, conseiller un vendeur ayant un problème de rendement, faire un commentaire constructif, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>4. Résolution de problème et esprit de décision</b></p> <p>Capacité d'analyser un problème, de prendre rapidement des décisions en fonction des informations disponibles et de passer à l'action.</p> <p>Ex. : approuver une transaction inhabituelle, trouver des solutions au départ inattendues d'un employé clé, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>5. Concentration sur les résultats</b></p> <p>Capacité de mettre son énergie, son enthousiasme et son sens des responsabilités au service des objectifs et des intérêts supérieurs de l'entreprise.</p> <p>Ex. : surveiller la rentabilité d'un rayon, réagir à une baisse de rendement, proposer des occasions d'affaires, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>6. Concentration sur le service à la clientèle</b></p> <p>Capacité de focaliser l'attention et les efforts des employés sur la satisfaction maximale des besoins du client, ainsi que sur le respect des normes de service.</p> <p>Ex. : mesurer la qualité du service et la satisfaction des clients, vérifier l'exécution des suivis, traiter une demande spéciale, une plainte, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Identification des besoins de formation  
 Superviseur de premier niveau

Compétence clé	Besoin de formation ou de perfectionnement ?		
	Oui	Non	Précisions
<p><b>7. Expertise sur les produits, les services et la vente</b></p> <p>Connaissance approfondie des produits et services de l'entreprise et de la concurrence. Maîtrise des techniques de vente. Connaissance du marketing.</p> <p>Ex. : se tenir à jour sur les produits, utiliser les techniques de vente, participer à des études de marché, explorer de nouvelles clientèles, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>8. Aménagement</b></p> <p>Capacité d'aménager les aires de services et les étalages selon les planigrammes et les principes du merchandising.</p> <p>Ex. : réaliser un planigramme d'aménagement, mettre en place un affichage promotionnel, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>9. Exploitation d'un commerce</b></p> <p>Capacité d'appliquer avec rigueur les politiques et les procédures d'un commerce.</p> <p>Ex. : procédures d'ouverture et de fermeture du commerce, de transactions, d'opérations comptables, d'acheminement des stocks, d'inventaire, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>10. Protection de l'actif et sécurité</b></p> <p>Capacité d'appliquer de façon rigoureuse et intègre les politiques et procédures de prévention des pertes et de sécurité, ainsi que de focaliser l'attention et les efforts des employés sur le respect de celles-ci.</p> <p>Ex. : prévenir le vol à l'étalage, proposer des améliorations en matière de santé et sécurité, réviser et diffuser les plans d'évacuation, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Identification des besoins de formation  
Superviseur de premier niveau

Compétence clé	Besoin de formation ou de perfectionnement ?		
	Oui	Non	Précisions
<p><b>11. Administration du personnel</b> Capacité d'utiliser les méthodes efficaces de gestion des ressources humaines et d'appliquer avec rigueur les politiques et procédures d'administration du personnel.</p> <p>Ex.: embaucher du personnel, organiser les horaires de travail, apprécier les rendements, gérer des départs, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>12. Organisation de son travail</b> Capacité de visualiser le travail à accomplir, d'établir des priorités, ainsi que d'optimiser l'utilisation de son temps et la façon d'accomplir ses tâches.</p> <p>Ex. : se fixer des objectifs personnels, utiliser des outils de gestion du temps, maîtriser le stress, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Autres compétences :</b>			
<p><b>13. Image de l'entreprise</b> Capacité de représenter l'image de l'entreprise : présentation, tenue vestimentaire, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>14. Langues</b> Capacité de parler et d'écrire les langues utilisées par les clients : français, anglais ou autres langues.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<p><b>15. Informatique</b> Capacité d'utiliser les logiciels et programmes informatiques de l'entreprise : logiciel d'inventaire, de traitement de texte, etc.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



# Annexe 4

## Identification des besoins de formation Superviseur de premier niveau

Voyez-vous d'autres besoins de formation qui n'auraient pas été identifiés précédemment ?

---

---

---

---

À partir de vos réponses aux questions précédentes, identifiez trois priorités de formation ou de perfectionnement et inscrivez-les dans la colonne appropriée ci-dessous. Pour chacune de ces priorités, suggérez des moyens de formation qui pourraient vous convenir.

### Exemple de tableau des priorités

Priorité (compétence à développer ou à perfectionner)	Moyens de formation suggérés
• Organisation du travail personnel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cours sur la gestion du temps</li><li>• Livre : gérer efficacement votre temps</li></ul>

### Tableau des priorités

Priorités	Moyens de formation suggérés
1.	
2.	
3.	



## *Annexe B*

### **La méthodologie de la recherche**

#### **Introduction**

En 2003, la Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF), en partenariat avec Patrimoine canadien, lançait un projet pour profiter du momentum créé depuis 2000 favorisant la gestion scolaire francophone hors Québec et le rôle déterminant des conseils scolaires dans l'épanouissement des communautés francophones.

D'une part, le projet voulait profiter du momentum créé par la décision de la Cour suprême dans le cas *Arsenault-Cameron* (2000) confirmant toutes les décisions antérieures, notamment l'arrêt *Mahé* (1990) et le *Renvoi manitobain* (1993), établissant l'autonomie décisionnelle des conseils scolaires minoritaires, afin de lancer l'idée d'un « plan de société » francophone à partir de la gestion scolaire. Le projet mise sur l'école comme « moteur éducatif » du développement communautaire. Le projet s'inscrit dans le volet politique du plan d'action 2002-2005 de la FNCSF visant à « obtenir un financement adéquat pour finaliser la mise en œuvre de l'article 23. »

D'autre part, il voulait profiter du momentum créé par le *Plan d'action sur les langues officielles* du gouvernement fédéral (2003) pour « encadrer une démarche visant à assurer la pleine gestion scolaire pour les francophones en milieu minoritaire » par l'entremise d'un « plan intégrateur qui permettra de mieux cibler les pistes d'actions dans l'avenir. » Il veut « faire reconnaître la nature et l'ampleur des besoins des conseils et commissions scolaires dans la politique de développement global du gouvernement du Canada ».

En somme, le projet permet aux trente conseils scolaires francophones d'identifier et de combler, en collaboration avec les autres institutions et organismes francophones, les besoins scolaire et parascolaire de la communauté francophone qu'ils desservent et pour qui ils existent. Le projet veut leur permettre d'identifier non seulement les besoins scolaires qui assureront une éducation de qualité égale à celle offerte à la majorité, mais également les besoins parascolaires qui assureront l'épanouissement de leur communauté.

Le projet vise cinq résultats spécifiques :

- 1- un portrait global des besoins des conseils scolaires francophones;
- 2- un consensus sur l'organisation scolaire et pédagogique en milieu minoritaire;
- 3- un comité tripartite de négociations et de mise en œuvre des ententes LOE;
- 4- un programme de financement complet et national;
- 5- une présentation des besoins des conseils et commissions scolaires aux autorités concernées : Patrimoine canadien, ministres des relations intergouvernementales et des affaires francophones, Conseil des ministres de l'éducation du Canada, etc.

Le projet comprend trois étapes. D'abord, déterminer les besoins des conseils scolaires et leurs partenaires communautaires et gouvernementaux. Cela implique l'identification et l'analyse des besoins scolaires internes (pédagogiques, politiques et administratifs) et externes



(éducatif, communautaire, économique, culturel, communications, santé et services sociaux). Ensuite, traduire ces besoins en moyens concrets d'un plan d'action stratégique et intégrateur permettant de les remplir. Cela requiert (a) l'élaboration des finalités, des objectifs, des résultats, des indicateurs de progrès, des mécanismes d'ajustement, des responsabilités (le rôle respectif du gouvernement fédéral, des ministres de l'Éducation, des conseils scolaires et des communautés francophones), de l'échéancier, des ingrédients de réussite, du cadre d'imputabilité et ainsi de suite, mais également (b) une recension des programmes fédéraux et provinciaux existants et à prévoir et des programmes et initiatives scolaires francophones existants (les pratiques exemplaires) et (c) le développement du concept de conseil scolaire comme « moteur éducatif » du développement communautaire. Enfin, capitaliser les investissements nécessaires. Cela implique des hypothèses de financement et la répartition par palier de gouvernement, ministères et autres intervenants proformatés sur cinq ans, ainsi que le développement du concept d'investissement scolaire et l'obtention de fonds de réparation lorsque nécessaire. Ces trois étapes devraient permettre d'établir un consensus sur l'organisation scolaire et pédagogique en francophonie minoritaire et d'encadrer les négociations fédéral-provincial-communautés sur le renouvellement du Programme des langues officielles en enseignement (PLOE).

Lors de ces trois étapes, les trente conseils scolaires ont profité de l'aide de chercheurs et de consultants professionnels. Ce document porte sur la première étape : la détermination des besoins scolaires et parascolaires des conseils scolaires et de leurs partenaires.

### **La détermination des besoins**

La première étape comprenait deux parties : l'inventaire des besoins et l'analyse de ces besoins. La première partie, menée en été 2003, a permis à 25 des 30 conseils scolaires de dresser, par l'entremise d'un questionnaire et d'entrevues, un inventaire de 44 besoins :

- 1- Construction de nouvelles écoles (écoles partagées, roulottes, absence complète)
- 2- Réfections/réparations d'écoles existantes (p. ex., remplacer le toit)
- 3- Agrandissement d'écoles existantes (p. ex., gymnase, laboratoires, cafétéria)
- 4- Adaptation des programmes pour classes à niveaux multiples
- 5- Programmes de francisation avant l'entrée scolaire
- 6- Programmes d'actualisation linguistique
- 7- Programme d'accueil/appui/accompagnement de parents exogames
- 8- Enseignement à distance/capacité de vidéoconférence/chaîne éducative
- 9- Ordinateurs, logiciels, internet
- 10- Cours d'informatique
- 11- Réseautage entre écoles d'une province et de tout le pays
- 12- Programmes d'aide à l'enfance
- 13- Programmes de dépistage et d'aide aux enfants en difficulté ou à risque
- 14- Alphabétisation familiale
- 15- Animation pastorale/enseignement religieux
- 16- Livres en français pour lecteurs débutants
- 17- Services à la petite enfance (garderies)
- 18- Maternelles à temps plein
- 19- Matériel « provincial » rare ou non existant (ressources en provenance du Québec)
- 20- Programmes au niveau secondaire



- 21- Recrutement du personnel enseignant régulier
- 22- Recrutement du personnel enseignant spécialisé (p. ex., musique, conseillère en orientation)
- 23- Recrutement du personnel enseignant suppléant
- 24- Rétention du personnel enseignant
- 25- Formation du personnel enseignant
- 26- Formation du personnel de soutien
- 27- Recrutement du personnel administratif
- 28- Rétention du personnel administratif
- 29- Services spécialisés en français (p. ex., orthopédagogue, psychologue)
- 30- Personnes ressources, aide-enseignants, mentors
- 31- Évaluation continue des programmes
- 32- Centres de ressources pédagogiques
- 33- Promotion de l'école française (p. ex., campagne de marketing selon les recherches)
- 34- Valorisation de l'éducation, tout court
- 35- Activités culturelles parascolaires
- 36- Animation culturelle parascolaire
- 37- Identification/recrutement des ayants droit (clientèle cible)
- 38- Frais additionnels pour contrer la distance (p. ex., déplacements pour réunions, interurbains)
- 39- Frais additionnels pour le transport après les heures de classe
- 40- Frais additionnels pour la traduction (p. ex., parents exogames ou peu lettrés en français)
- 41- Frais additionnels pour les matériaux et manuels (plus chers que les manuels en anglais)
- 42- Tisser des liens avec les organismes communautaires non scolaires
- 43- Mieux se démarquer des (gros) conseils scolaires anglophones
- 44- Améliorer l'accès aux études postsecondaires en français

### **L'analyse des besoins**

La deuxième partie de la première étape a permis aux 30 conseils scolaires d'ajouter à cette liste de besoins, puis de valider, de peaufiner et de prioriser leurs besoins scolaires internes (pédagogiques, politiques, administratifs) et externes (éducatif, communautaire, économique, culturel, communications, santé et services sociaux).

Une analyse des besoins (en anglais, « *needs assessment* ») est une recherche appliquée et systématique qui, normalement, lance une planification stratégique organisationnelle. La question posée par l'analyse des besoins est simple : quels sont les besoins à combler? Une analyse des besoins n'est donc jamais menée comme une fin en soi. Son but ultime est d'alimenter la mise en œuvre d'actions visant à combler ces besoins. Il faut donc non seulement dresser un inventaire des besoins, mais également les décortiquer afin d'en cerner les types, la nature et l'ampleur, ainsi que la qualité et la quantité de services et produits requis pour les combler. Autrement, l'organisation risque d'investir temps et fonds souvent trop limités dans la poursuite de souhaits (« wants » plutôt que « needs »), d'un trop grand nombre de besoins ou de besoins d'importance négligeable. C'est le but principal de cette deuxième partie : distiller les besoins pour en obtenir un produit fini.

Pour distiller les besoins, la plupart des analyses de besoins les mettent en contexte par rapport aux lacunes identifiées ou des standards ou idéaux. En ce qui concerne les besoins scolaires, on peut identifier ces lacunes et ces standards ou idéaux à partir de la jurisprudence



afférente à l'article 23 de la *Charte des droits et libertés*. Dit autrement, la jurisprudence établit déjà et clairement les idéaux de la pleine gestion scolaire.

L'article 23 a une fonction scolaire, communautaire et historique. En premier lieu, il accorde le droit à une éducation en français aux enfants des parents ayants droit et la gestion des établissements distincts qui la leur fournissent. L'école de langue française doit donc fournir une éducation dans la langue de la minorité. En deuxième lieu, il existe pour permettre à la communauté francophone en milieu minoritaire d'assurer sa survie et de contribuer à son épanouissement. L'école de langue française doit donc appuyer le développement parascolaire de la communauté dans laquelle elle se situe et pour laquelle elle existe. En troisième lieu, il fournit une institution devant permettre à la communauté de perpétuer les valeurs culturelles de leurs ancêtres aux générations futures. L'école de langue française est donc aussi un outil de transmission culturelle intergénérationnelle.

On retrouve trois types principaux d'analyse de besoins :

- 1- l'approche axée sur la clientèle;
- 2- l'approche normative;
- 3- l'approche prescriptive.

L'approche axée sur la clientèle cerne et analyse les besoins des clients. Dans ce cas, il aurait fallu sonder les parents des quelque 144 000 élèves et ces 144 000 élèves desservis par les 30 conseils scolaires francophones. Le manque de temps et de ressources nous a empêché de suivre cette approche. Son autre limite principale est qu'une clientèle ne sait pas toujours comment distinguer entre souhaits et besoins. Il faut donc relativiser les besoins en fonction de consultations d'experts ou de modèle idéal de toute façon. Il y a aussi le risque qu'un échantillon restreint ne refléterait pas les besoins de tous les clients.

L'approche normative cerne et analyse les besoins en fonction d'une projection future basée sur la réalité actuelle. Dans ce cas, il aurait fallu estimer la population scolaire dans dix ans en fonction des tendances des dix dernières années, par exemple, pour deviner les besoins scolaires dans dix ans. Cette approche s'applique très bien dans des secteurs particuliers – par exemple : le suicide, l'alcoolisme, les accidents d'automobile – mais s'applique moins bien dans des secteurs en pleine évolution. C'est effectivement le cas de l'éducation en français où on retrouve de moins en moins d'élèves desservis par de plus en plus d'écoles gérées par des conseils scolaires de plus en plus autonomes. Cette approche nécessite des postulats de stabilité qui semblent peu accessibles dans ce secteur.

L'approche prescriptive analyse les besoins en fonction d'une projection idéale, dans le sens de « type-idéal » plutôt que « rêve ». C'est-à-dire que l'analyse cerne les besoins en fonction d'un modèle ou d'un consensus établi par des experts. D'une part, au lieu de sonder les parents et les élèves existants, il faudrait sonder les 10 000 professionnels et les directions des 631 écoles francophones et acadiennes. Encore une fois, le manque de temps et de ressources nous empêche de suivre cette approche à la lettre, mais une alternative adéquate consiste à sonder les directions générales et les présidences des 30 conseils scolaires. Ainsi, l'échantillon massif est mis de côté en faveur de la qualité des propos obtenus par l'entremise d'une analyse en profondeur des témoignages d'experts. D'autre part, au lieu de projeter la réalité dans le



futur, l'approche prescriptive vise à changer cette réalité et les tendances actuelles pour contrecarrer l'impact négatif de l'assimilation, de l'urbanisation et des mariages exogames. Ainsi, la prescription doit se fonder sur des besoins immédiats de « changement » découlant du contexte spécifique de la gestion scolaire francophone en milieu minoritaire. Dit autrement, les besoins doivent découler de la jurisprudence afférente à l'article 23 de la *Charte des droits et libertés*.

Le problème principal de l'approche prescriptive découle de la particularité de chaque cas : les besoins scolaires et parascolaires peuvent s'avérer trop différent entre les districts et les conseils scolaires en fonction de variables sociales particulières (p. ex., contexte urbain vs rural, situation majoritaire vs minoritaire). Certains besoins peuvent néanmoins être semblables, voire identiques. Un autre problème découle de la validité du modèle ou de l'idéal proposé. Étant donné qu'il s'agit d'un modèle hypothétique, il n'est pas certain que les variables choisies soient adéquates ou réalistes. Autrement dit, il se peut que certains des besoins exprimés par les directions générales et les présidences des 30 conseils scolaires dépassent la jurisprudence afférente à l'article 23. Il y a donc un risque que certaines données et certaines interprétations de ces données soient subjectives ou restrictives puisque les variables proposées ne sont pas suffisamment exhaustives.

La meilleure façon de minimiser ces limites est le recours à une multitude de techniques. Nous avons d'abord établi un questionnaire à partir de la jurisprudence afférente à l'article 23, afin de susciter une réflexion des dirigeants des conseils scolaires qui déborde la gestion scolaire quotidienne et le domaine de l'éducation proprement dit. Le but était d'inviter ces dirigeants à une réflexion « en dehors de la boîte » et fidèle à la jurisprudence. Ensuite, nous avons mené des entrevues auprès de chacun des 30 conseils scolaires à partir de ce questionnaire et nous avons organisé trois sessions de discussion auxquels ont participé plusieurs présidences et directions générales des conseils scolaires francophones de l'Alberta, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick. Le but de ces sessions était d'amplifier, de nuancer et d'expliquer plus en détails les résultats du questionnaire. Enfin, nous avons mené des entrevues auprès des dirigeants de 49 organismes communautaires afin d'obtenir un son de cloche « communautaire » dans le but de cerner le rôle communautaire des conseils scolaires à partir d'une perspective externe. Nous avons également fait appel à des chercheurs en éducation et en droit pour réviser notre rapport et réduire les biais du chercheur.

L'analyse des besoins doit donc cerner les besoins en fonction des objectifs scolaires, communautaires et historiques des conseils scolaires francophones. Cela implique une distinction entre les besoins scolaires (pédagogiques, administratifs et politiques) des 30 conseils scolaires, exprimés principalement par ses dirigeants élus et administratifs mais également par les dirigeants des organismes communautaires, et les besoins parascolaires (éducatif, communautaire, économique, culturel, communications, santé et services sociaux) des communautés respectives, exprimés principalement par les dirigeants des organismes communautaires mais également par les dirigeants des conseils scolaires.



## La méthodologie

Il n'existe pas de technique idéale pour recueillir et analyser les besoins. Ces techniques doivent être choisies en fonction du but de la recherche (dans ce cas, l'analyse des besoins en vue des négociations afférentes au PLOE) et de la fiabilité et la validité des données. Règle générale, on suggère le recours à plusieurs techniques de collecte et d'analyse (« la triangulation ») selon les ressources disponibles (fonds, temps, etc.).

Nous avons eu recours à trois techniques de collecte – des entrevues, des sessions de discussion et des analyses de textes administratifs – auprès de sept sources de données (les présidences des conseils scolaires, les directions des conseils scolaires, les dirigeants des organismes de développement communautaire, les chercheurs, les recensements, les conseils scolaires et les ministères de l'éducation). Cinq outils particuliers en sont ressortis :

- 1- un questionnaire auprès des présidences et directions générales des conseils scolaires (administré en groupes de réflexion, face-à-face ou par téléphone);
- 2- un questionnaire auprès des organismes de développement parascolaires d'envergure nationale et provinciale (par téléphone ou par la poste);
- 3- des consultations auprès de chercheurs et d'experts dans la gestion scolaire;
- 4- des compilations de données statistiques scolaires (p. ex., écoles, élèves, ressources);
- 5- des plans éducatifs des 30 conseils scolaires francophones.

L'analyse vise trois objectifs spécifiques : valider, peaufiner et prioriser les besoins inventoriés. Elle les réussit à partir d'un questionnaire contenant trois sections. La validation présente la liste initiale de besoins afin de (a) déterminer le degré d'aval des 30 conseils scolaires par rapport aux besoins initiaux, (b) identifier des besoins qui ne l'ont pas été lors de la première démarche et (c) identifier les besoins scolaires externes. Pour faciliter la réflexion des participants, nous leur avons rappelé leurs obligations constitutionnelles et leurs principaux défis. En présentant ainsi le contexte des besoins, cette première section a facilité le peaufinage et la priorisation des besoins pour les fins de la planification stratégique. La deuxième section a permis aux conseils scolaires de peaufiner tous les moyens identifiés et validés en déterminant, pour chacun, (a) les objectifs organisationnels auxquels il contribue, (b) les coûts, (c) les bénéfices, (d) les inconvénients et (e) les défis à relever pour les combler. La troisième section a permis aux conseils scolaires de prioriser ces besoins par ordre d'importance et chronologique. Le questionnaire est présenté à l'annexe 1 du présent document.

Nous avons mené des entrevues en face-à-face avec les dirigeants des conseils scolaires de l'Île-du-Prince-Édouard et de la Nouvelle-Écosse et par téléphone avec ceux de Terre-Neuve-et-Labrador, du Manitoba, de la Saskatchewan et des territoires boréaux. Nous avons mené une entrevue collective avec les cinq conseils scolaires de l'Alberta. Nous avons distribué le questionnaire aux autres conseils scolaires par courriel. Nous avons également mené des sessions de réflexion (« focus groups ») auprès des conseils scolaires de l'Alberta, de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick. La présence de multiples conseils scolaires au sein d'une même province permettait à la fois un échange productif et une discussion en profondeur avec la majorité (22) des 30 conseils scolaires francophones.



### Première section : valider les besoins

La première démarche a permis à 25 des 30 conseils scolaires d'identifier leurs besoins respectifs. Cinq conseils scolaires n'ont donc pas indiqué leurs besoins. Il se peut que certains répondants n'aient pas pensé à d'autres besoins lorsqu'ils/elles ont répondu aux questions ouvertes. La première section de cette deuxième partie permettait donc à tous les conseils scolaires d'identifier leurs besoins, d'en ajouter d'autres et de les valider.

Nous avons premièrement demandé aux répondants de consulter la liste des besoins initiaux. Dans un deuxième temps, nous leur avons demandé d'ajouter de nouveaux besoins, le cas échéant, que pourrait stimuler leur consultation de cette liste initiale. Ils ont aussi dû valider les besoins identifiés en indiquant si oui ou non chaque besoin existait au sein de leur conseil scolaire. Enfin, nous leur avons demandé de prioriser leurs besoins.

Dans le domaine scolaire en francophonie minoritaire, en plus de réaliser ses objectifs organisationnels lui permettant de fournir une éducation de qualité aux élèves fréquentant ses établissements, chaque conseil scolaire francophone doit aussi remplir deux besoins « idéaux » : rencontrer ses obligations constitutionnelles et relever des défis particuliers. Les obligations qu'impose la Charte aux conseils scolaires francophones découlent du fait qu'ils ont un mandat communautaire (l'école contribue au développement global de la communauté minoritaire qu'elle dessert et pour qui elle existe) et historique (l'école est une institution communautaire qui transmet la culture, les traditions et les valeurs de la communauté aux générations futures). Les conseils scolaires francophones doivent aussi assumer un mandat scolaire additionnel car l'école est non seulement une institution d'enseignement comme toutes les autres de la province, mais aussi une institution d'enseignement particulière dans la mesure où l'enseignement se fait *dans* et *pour* la langue de la minorité. Les défis sont donc différents de ceux des conseils scolaires anglophones. La mission et les objectifs des conseils scolaires devraient donc refléter leurs obligations constitutionnelles et historiques et leurs défis particuliers. Puisque le droit à l'éducation en français et la gestion des écoles de langue française existe pour permettre à la minorité de gouverner son système d'éducation afin d'assurer sa survie, l'article 23 et la jurisprudence afférente accordent aux conseils scolaires francophones sept fonctions de gestion exclusives. Nous avons présenté ces fonctions aux répondants.

L'école de langue française et sa gestion par la communauté francophone sont des droits garantis par l'article 23 parce que cette communauté possède et doit transmettre des valeurs particulières aux générations futures. Cette communauté, par la voie de son conseil scolaire, doit donc relever des défis différents de la communauté majoritaire. Si les valeurs des deux communautés étaient identiques, l'article 23 perdrait sa raison d'être.

La communauté francophone en milieu minoritaire fait face à plusieurs défis particuliers; la plus récente liste se retrouve dans le *Plan d'action sur les langues officielles* du gouvernement du Canada, publié le 12 mars 2003. Le Plan affirme que l'éducation en français à l'extérieur du Québec nécessite un nouvel élan pour faire face aux « difficultés majeures » dans ce secteur (p. 18). Il présente ensuite neuf défis de taille identifiés lors des consultations du gouvernement. Nous les avons ensuite présentés aux répondants.



Des chercheurs ont aussi élaboré des défis pour les conseils scolaires francophones. Nous avons ensuite exposé une liste de 14 défis aux répondants.

Les répondants ont été invité à réfléchir à ces obligations constitutionnelles et à ces défis particuliers afin de pondre d'autres besoins scolaires internes et externes. Une liste de besoins additionnels a également été présentée à la suite de ces questions ouvertes pour fins de peaufinage et de priorisation. Le but de cette première partie a été de dresser tous les besoins imaginables et « idéaux » pour remplir les obligations constitutionnelles et relever les défis scolaires et parascolaires des conseils scolaires afin de les distiller.

Parallèle à cet effort de validation auprès des conseils scolaires francophones, cette deuxième partie de l'étape initiale du projet a permis d'identifier les besoins scolaires pédagogiques et communautaires des organismes de développement communautaire. La liste de ces organismes nationaux et provinciaux se trouve à l'annexe 2 du présent document.

### **Deuxième section : peaufiner les besoins**

Une fois les besoins identifiés, ils ont été peaufinés. Cela impliquait deux démarches distinctes. D'une part, ils ont été placés dans leur contexte rationnel. C'est-à-dire que nous avons demandé aux répondants d'identifier leurs objectifs organisationnels et d'indiquer à quel objectif spécifique chaque besoin contribue. Un besoin n'étant qu'un moyen devant contribuer à un objectif, il va de soi que chaque besoin devrait trouver sa place au sein d'un objectif particulier. D'autre part, les répondants ont dû estimer leurs coûts respectifs et déterminer les bénéfices et les inconvénients pour chacun.

### **Troisième section : prioriser les besoins**

Les besoins identifiés, validés et peaufinés devaient, enfin, être mis en ordre de priorité. Les répondants ont indiqué l'importance qu'ils accordaient à chaque besoin à partir d'une échelle d'importance allant de « a » (aucune importance) à « f » (une très grande importance). Nous leur avons également demandé d'indiquer l'ordre chronologique des besoins, le cas échéant : ils devaient indiquer si certains besoins doivent être logiquement comblés avant d'autres. Enfin, ils ont inscrit leur liste de besoins prioritaires, soit leurs besoins « top-ten ».

Enfin, l'analyse des besoins consistait en une analyse de contenu des questionnaires et des consultations effectuées auprès des directions générales et des présidences des conseils scolaires francophones et des organismes communautaires, ainsi que des documents légaux (la jurisprudence) et administratifs (les rapports ministériels, les plans d'action des conseils scolaires, etc.). Cette analyse a été menée en fonction d'une grille d'analyse des besoins « idéaux » d'un conseil scolaire élaborée à partir de la jurisprudence afférente à l'article 23 de la *Charte des droits et libertés*. Nous avons donc d'abord fait une revue de la littérature académique, scolaire et administrative et de la jurisprudence pour identifier onze principes juridiques devant servir de fondement à la pleine gestion scolaire en milieu minoritaire. Pour emprunter la métaphore d'une maison, les onze principes sont les briques de la fondation et



l'article 23 en est le mortier. Les besoins, qui étaient ensuite justifiés en fonction de chaque principe juridique, en forment la structure.

Cela ne veut pas dire que les besoins qui ne peuvent être encadrés par la jurisprudence ne sont pas justifiés. Cela veut tout simplement dire que certains besoins – en fait, il n'y en a eu qu'un seul parmi 44 qui ne pouvait être ainsi encadré – auront plus de difficulté que d'autres à profiter de la jurisprudence pour se faire reconnaître. Comme l'indique le rapport, 49 des 50 besoins prioritaires peuvent être encadrés par la jurisprudence. On peut en conclure que les besoins des 30 conseils scolaires n'ont pas débordé la logique juridique qui découle de l'article 23. Dit autrement, leurs besoins sont justifiés.

### **Limites de la recherche**

Hormis les contretemps, cette recherche a fait face à trois problèmes importants. D'abord, nous sommes arrivés à mi-chemin d'un processus en cours. En effet, la première étape du processus – l'identification des besoins – avait déjà été complétée. Cette étape avait bien saisi les besoins prioritaires des conseils scolaires, mais n'avait pu, à notre avis, permettre aux conseils scolaires de prioriser leurs besoins ni d'identifier des besoins parascolaires. Pour cette dernière raison, nous avons inséré dans le questionnaire une série de mises en contexte pour déborder les préoccupations administratives du quotidien. Ensuite, nous avons fait face à la multiplication des définitions. En effet, les conseils scolaires se servent de termes souvent propres – par exemple, l'actualisation linguistique versus la francisation. Une étude pancanadienne doit reconnaître de telles difficultés, mais ne réussit pas toujours à les surmonter. Il faut donc interpréter certains termes de façon générique. Enfin, nous avons fait face à une différence de contexte. Par exemple, les maternelles sont différentes d'une province à l'autre et les besoins diffèrent d'un conseil scolaire à l'autre. Le produit final nous semble néanmoins adéquat.

### **Conclusion**

Cette analyse des besoins permet d'identifier, de valider, de décortiquer et de prioriser les besoins scolaires internes et externes des conseils scolaires francophones en fonction de leurs obligations constitutionnelles et des défis particuliers qu'ils doivent relever en tant qu'institution décisionnelle minoritaire. Elle permet l'élaboration d'un plan stratégique et intégrateur qui, par l'entremise du Programme des langues officielles en enseignement, permettra de les combler et, ainsi, contribuer à l'épanouissement des communautés francophones en milieu minoritaire. À cet égard, le plan permettra aux conseils scolaires francophones de devenir le « moteur éducatif » du développement communautaire et, ainsi, intégrer les efforts des organismes communautaires.