

# L'identification Et L'Analyse Opérationnelle Des Besoins En Formation Continue Des Enseignants Et Le Développement Durable Dans Le Secteur De L'Education En Zones Rurales (1)

**FEUZEU François**

Administrateur d'Education

Expert en Management de l'Education

Docteur en Sciences de l'Education

Tel: +237 696 709 452 / Whatsapp: + 237 675 159 658

Courriel : feuzeufraancois@gmail.com

## Résumé

La problématique du développement durable en zones rurales constitue une véritable préoccupation en raison des effets constatés sur le fonctionnement des établissements scolaires. Les observations de terrain ont révélé une incidence à presque tous les niveaux de l'éducation : accès à l'école, déroulement du processus enseignement / apprentissage, rendement scolaire. Pour faire face à ce problème, l'intérêt a été porté sur une nouvelle approche dans le renforcement des capacités des acteurs de l'éducation. C'est ainsi qu'en raison des particularités du monde rural, l'hypothèse de la gestion opérationnelle de la formation continue des enseignants a été valorisée. Cet article, s'intéresse à l'identification et à l'analyse opérationnelle des besoins en formation. L'enquête par questionnaire menée auprès des enseignants et l'entretien avec différents responsables de la chaîne de supervision pédagogique, a permis non seulement d'établir un lien entre la formation continue des enseignants et le développement durable, mais également, de donner une nouvelle orientation pour une approche véritablement opérationnelle de la formation continue des enseignants en zones rurales.

**Mots clefs :** Gestion opérationnelle, Formation continue, Développement durable, Zones rurales, Identification des besoins, analyse des besoins

## Abstract

The issue sustainable development in rural areas is a real matter of concern, because of the effects observed on the functioning of schools. Field observations reveal an impact at almost all levels of education: access to school, teaching and learning process, school outcome and so on. In order to face this problem, interest has been focused on building

the capacities of education stakeholders. Because of the particularities of rural areas, the hypothesis of the operational management of the continuing education of teachers was adopted. This article focuses on the identification and operational analysis of training needs. The interview survey with teachers and the entire educational supervision chain, not only made it possible to establish a link between training and sustainable development, but also gave a new direction for a truly operational approach to training in rural areas.

**Key words :** Operational management, In-service training, Sustainable development, Rural areas, Identification of training needs, Analysis of training needs

## Introduction

De nombreux manquements observables en matière de développement durable sont aujourd'hui comptés parmi les plus grands défis inhérents au fonctionnement des établissements scolaires des zones rurales. L'on peut facilement s'en rendre compte en observant ces écoles pour déplorer sur le plan écologique la prédominance des infrastructures scolaires délabrées<sup>1</sup>, et les problèmes d'hygiène et de salubrité,<sup>2</sup> portant gravement atteinte à

<sup>1</sup> Il s'agit des problèmes tels que : « aires de jeux accidentées, fondations exhumées, escaliers suspendus, portes défoncées, fenêtres détruites, clôtures démantelées, plafonds arrachés, claustras abimés, sols dégradés, murs sales et fissurés, charpentes amorties, tableaux noirs détériorés et blanchis, tables-bancs endommagés etc. » (Feuzeu 2021a).

<sup>2</sup> A ce niveau la source ajoute : « Pour ce qui est de l'insalubrité, des bâtiments sont parfois enfouis dans la broussaille. Détritus jonchant l'environnement scolaire, absence ou insuffisance de latrines... Des bâtiments se sont transformés en de scabreuses bâtisses centenaires, donnant parfois l'allure de vestiges abimés par le temps et des intempéries... Il en est de même des écoles dites emblématiques<sup>2</sup> et des écoles inclusives, qui dans la nouvelle vision gouvernementale devraient bénéficier d'une attention

l'environnement scolaire. Sur le plan économique, le problème est focalisé autour des insuffisances en matière de gouvernance scolaire<sup>3</sup> et la mise en cause des institutions post et périscolaires<sup>4</sup>. Sur le plan social, la situation va des piètres performances, à la recrudescence des violences en milieu scolaire, en passant par les actes d'abus de position, les cas de discriminations en milieu scolaire, sans oublier les manquements relatifs à l'application des normes en matière de santé scolaire, les insuffisances relatives à la non dispensation de certains enseignements, et les manquements se rapportant à l'application des normes en matière de sécurité (Feuzeu, 2021 b). Or, la théorie du « *triple bottom line* » de John Ekington (1997) soutient qu'aucune stratégie organisationnelle ne peut véritablement porter de fruit si elle fait l'impasse sur l'un des trois piliers fondamentaux du développement durable. La contradiction ainsi exprimée révèle l'existence d'une piètre application des exigences du développement durable dans le secteur de l'éducation en zones rurales. Pour venir à bout de ce problème, il est souhaitable d'explorer le secteur de la formation en raison de ses nombreux apports tant dans la construction des compétences, que dans sa capacité à prévenir d'innombrables dérives en matière de durabilité. Il s'agit de mettre sur pied des dynamiques nouvelles en arrimant la formation aux exigences locales. Dans cette perspective, investir dans les ressources humaines se conçoit de plus en plus comme l'un des meilleurs moyens pour améliorer le fonctionnement des établissements scolaires. Mais cet investissement doit sous peine de futilité, prendre en compte les réalités de terrain. « La gestion opérationnelle de la formation continue des enseignants » puisqu'il s'agit d'elle, est le modèle suggéré pour contribuer significativement au rehaussement du développement durable dans les zones rurales. Elle aborde les quatre variables de la formation qui en substance englobent : (1) l'identification et l'analyse des besoins en formation, (2) l'élaboration des politiques et plan de formation, (3) la mise en œuvre et monitoring des sessions de formation et (4) le suivi-évaluation des acquis de la formation. Analyser ces variables permet de concevoir un corpus de règles pour la résolution à travers la formation des préoccupations relatives à la soutenabilité dans les établissements scolaires des zones rurales. Dans cette logique, le présent article aborde le premier point. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure l'identification et l'analyse opérationnelle des besoins en formation continue des

particulière, compte tenu des objectifs poursuivis en matière d'Education Pour Tous » (Feuzeu, 2021a).

<sup>3</sup> Les problèmes relevés à ce niveau sont nombreux : perception des frais illicites, détournement des frais d'examen, gestion patrimoniale du crédit de fonctionnement, la corruption et la forfaiture.

<sup>4</sup> Les Conseils d'école, Les Associations des Parents d'Elèves et Enseignants (APEE) n'existent pas dans de nombreuses écoles. Dans d'autres, ces institutions existent mais ne fonctionnent pas normalement en raison de nombreuses difficultés au premier rang desquels existe la gestion controversée des ressources.

enseignants a une incidence sur le développement durable dans les établissements scolaires des zones rurales. L'approche à suivre dans ce développement examinera les principes cardinaux de l'identification et de l'analyse des besoins en formation continue des enseignants sous forme de revue de littérature, l'état des lieux et la discussion des résultats.

## I- Revue de la littérature

La revue de la littérature permet d'examiner les exigences managériales de l'identification et de l'analyse des besoins en formation continue des enseignants. Pour ce faire, il convient d'observer que l'émergence des nouveaux défis managériaux affecte considérablement le processus de collecte et d'analyse des besoins en formation au sein des entreprises. Dans le secteur de l'éducation, le problème se cristallise autour de la multiplicité des établissements scolaires, et la rapidité des mutations sociales qui imposent régulièrement de nombreuses réformes à la formation. L'adaptation des exigences du management au processus d'identification et d'analyse des besoins en formation continue des enseignants s'avère donc nécessaire. Tel est le substrat de ce développement qui du reste s'efforcera de concevoir des règles et principes spécialement destinés à encadrer chacune de ces opérations.

### A- Les atouts de l'identification managériale des besoins en formation continue des enseignants

L'importance du management est de plus en plus perceptible dans le secteur de l'éducation en ce qu'il « *permet aux membres d'une équipe d'être correctement guidés et de ne pas avancer vers l'inconnu* » (Mdirect, 2016). Dans cette perspective, l'identification des besoins en formation consiste à mesurer les écarts pour cerner les compétences à acquérir. Arrimer cette opération aux exigences du management consiste à respecter une démarche dont les fondements se déclinent en cinq points.

#### 1- La clarification des sources de besoins à identifier.

Clarifier la source d'un besoin consiste à donner des indications précises sur la section de l'établissement qui l'a vu naître. L'intérêt de cette opération est de se faire une idée précise sur l'origine du besoin, afin de porter un jugement sur la validité. Le superviseur pédagogique ou tout autre responsable de formation s'attèlera à préciser la provenance et les éléments à partir desquels le besoin aura été identifié. Elucider la nature et la source originelle du besoin est un préalable pour la détermination des cibles de la formation. Il s'agit de questionner les méthodes ayant cours dans l'organisation pour justifier d'une étiologie élaborée. Dans cette perspective, l'approche suggérée mettra en exergue deux catégories de sources.

La première catégorie vise à encrever le besoin dans l'environnement du travail à travers la détermination

« des réalités créatrices » des besoins. Celles-ci s'intéressent fondamentalement aux facteurs qui génèrent le besoin. Dans ce cas, le processus déterminera si le besoin provient d'un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande. Le manque est un écart généré par une insuffisance, une absence ou une privation. Par contre, le dysfonctionnement est un fonctionnement défectueux ou un trouble dans le fonctionnement d'un service. Les attentes renvoient quant à elles aux souhaits individuels ou collectifs exprimés tant par le personnel que les usagers. Enfin, une demande est une requête ou une sollicitude individuelle ou collective clairement exprimée (MRCCE, 2020). Agir sur ces facteurs constitue le creuset dans lequel les stratégies organisationnelles en matière d'identification des besoins en formation se révéleront plus efficaces et mieux adaptées aux contraintes du travail.

La seconde source consiste à apporter une réponse aux dynamiques organisationnelles. Ici, les fluctuations relatives à l'environnement interne et l'environnement externe de l'entreprise, peuvent induire cinq catégories de facteurs à l'origine des besoins de formation. L'on évoque : les projets qui traduisent la stratégie de l'organisation, les projets de changement ou d'investissement, les changements culturels, la politique sociale de l'organisation, et enfin, l'évolution des métiers et des professions. (MRCCE, 2020). Adapter les besoins sur ces actifs consiste à agir sur les processus en cours au sein d'une organisation pour anticiper sur les enjeux et les défis managériaux de l'entreprise.

## 2- La classification des besoins retenus.

L'opération d'identification et de collecte des besoins doit pouvoir donner des indications précises sur la place qu'occupe le besoin identifié. Cette classification passe par la détermination du type et la catégorie du besoin repéré.

La détermination du type de besoin est nécessaire en ce qu'elle donne le caractère distinctif du besoin en tant qu'information utile pour l'élaboration des actions de formation. En ingénierie de la formation, cinq types de besoins sont généralement évoqués. Il s'agit des *besoins normatifs* qui désignent ceux exprimés par les experts ou les chercheurs selon les avancées dans un domaine précis (Lawton, 1999 ; 325), les *besoins institutionnels* qui sont des compétences attendues chez divers groupes de professionnels par l'organisation pour l'atteinte des objectifs fixés (McConnell, 2003 ; 67), les *besoins comparatifs* qui représentent « les écarts observés entre les individus que l'on compare entre eux » (Lawton, 1999 ; 326), les *besoins démontrés*, entendus comme des « écarts mesurés entre les compétences d'un professionnel et celles recommandées par les spécialistes » (Labesse 2008), et les *besoins ressentis* qui sont des « écarts entre les compétences qu'un professionnel se reconnaît et celles qu'il souhaite détenir » (Labesse 2008). Déferer à cette taxonomie aura l'avantage de donner plus d'indication sur la nature des besoins, et

de mieux prévoir les incidences éventuelles sur le fonctionnement de l'organisation.

La catégorisation des besoins<sup>5</sup> est quant à elle importante parce qu'elle permet de comparer plusieurs types de besoins, et éventuellement de prendre la mesure du problème. Un autre avantage est la capacité de cette opération à cerner l'urgence de l'organisation d'une session de formation en ce qu'elle permet de regrouper et de confronter de façon méthodique les différents besoins recensés au sein d'un établissement.

## 3- La précision du niveau d'identification des besoins sélectionnés.

Dans la détermination du niveau d'identification des besoins, le souci demeure de préciser si l'identification du besoin s'est opérée au niveau des structures de base de l'organisation, ou alors si celle-ci est intervenue au niveau tactique ou au niveau stratégique. Pour Behlo (2015), le recueil des besoins en formation constitue une étape essentielle pour l'élaboration du plan de formation. En fait, les écarts constatés entre les compétences disponibles et les compétences requises ne peuvent être comblés que par le biais de la formation. Il y a donc lieu de mieux cerner les cibles afin de se prémunir des formations qui ne toucheront pas les personnes concernées par les dysfonctionnements identifiés.

Au niveau des structures de base (opérationnelles), l'identification des besoins de formation consiste à jauger les compétences des enseignants et les comparer avec les standards reconnus. La technique consiste à analyser les méthodes utilisées et les documents obligatoires de chaque travailleur. Si les écarts sont observés, les besoins en formation deviennent perceptibles.

Au niveau tactique et/ou stratégique, les besoins sont exprimés en s'inspirant des documents exploités par les services en charge des ressources humaines. L'orientation stratégique de l'organisation peut amener le comité de direction à opérer des changements qui nécessitent des besoins en qualification, en postes ou en compétences. Cependant, les réformes à initier s'accompagnent parfois de résistances dans le redéploiement du personnel. Le pilotage du changement organisationnel peut donc entraîner soit une gestion assouplie ou alors une gestion autoritaire des ressources humaines. Dans tous les cas, il est nécessaire de planifier les changements à travers la préparation qui inclura certainement un diagnostic. L'option pour une stratégie de changement organisationnel devra tenir

<sup>5</sup> La 1<sup>ère</sup> catégorie regroupe les besoins en formations, les besoins en formation de base et les besoins de perfectionnement. La 2<sup>e</sup> catégorie regroupe les besoins personnels, les besoins individuels et les besoins collectifs. La 3<sup>e</sup> catégorie rassemble les besoins primaires et les besoins secondaires. Dans la 4<sup>e</sup> catégorie l'on compare les besoins par nature et les besoins par destination. La 5<sup>e</sup> catégorie rapproche les besoins occasionnels des besoins répétitifs. Enfin, la 6<sup>e</sup> catégorie oppose les besoins facultatifs aux besoins indispensables

compte des besoins en formation consécutifs à la réforme souhaitée

#### 4- La spécification de la méthode d'identification des besoins collectés.

L'on désigne ainsi l'opération qui consiste à signaler de manière précise la méthode ayant prévalu dans le processus de collecte des besoins. L'intérêt de cette activité est de cerner le fondement des besoins recueillis et de donner une vision globale sur la pertinence des manquements observés. De façon générale, quatre méthodes d'identification sont envisagées.

*Les méthodes d'identification des besoins fondées sur le projet d'entreprise* permettent d'identifier les besoins en prenant compte de la politique générale de l'entreprise. Y faire recours suppose la mise sur pied d'une démarche prospective destinée à agir sur l'évolution de l'organisation. Pour Behlo (2015), la méthode consiste à suivre un certain nombre d'étapes projetées sur un avenir à court ou à moyen terme. Il est question de réfléchir à l'évolution de l'établissement en opérant des consultations internes pour dénicher les talents disponibles et évaluer les écarts de compétences à combler.

*Les méthodes d'identification des besoins fondées sur le bilan des besoins* sont quant à elles une technique particulière qui consiste à recueillir les besoins en formation à partir des bilans effectués dans différents secteurs de l'établissement. L'évaluation systématique des besoins de l'entreprise cherche à déceler les écarts les plus subtils dans l'exercice des compétences. Dans cet optique, les besoins exprimés tous azimuts ne sont forcément pas retenus comme besoins en formation. Fonder une analyse sur le bilan des besoins exprimés s'avère encourageant en ce qu'elle s'appuie sur l'existant en tant qu'actif réel de l'organisation. Selon Lapiere (2002), l'identification des besoins en formation fondés sur le bilan des besoins passe par quatre éventualités. Il peut s'agir du bilan conjoint des besoins (1) qui permet à l'enseignant et son supérieur immédiat d'effectuer conjointement le bilan en remplissant le questionnaire et en le soumettant à une discussion constructive. Le bilan en équipe des besoins (2) consiste quant à lui à favoriser la sélection des besoins par le recours aux discussions critiques entre les membres d'une équipe. Pour sa part, l'autoévaluation (3) permet à chaque enseignant de se prononcer sur la question en réfléchissant sur la formation envisagée, d'y porter un regard critique, et de faire éventuellement les propositions. Enfin, le bilan par le supérieur hiérarchique immédiat (4) sur les besoins de ses employés donne la possibilité à chaque supérieur hiérarchique de prendre des décisions sur les besoins de son unité. Mais cette méthode peut parfois s'accompagner des biais si le supérieur hiérarchique ne possède pas une maîtrise parfaite des réalités profondes du travail.

*Les méthodes d'identification des besoins fondées sur l'analyse organisationnelle.* Pour recueillir les

besoins en formation, ces méthodes axent leur logique sur l'examen global de l'organisation. L'approche consiste à opérer quatre opérations. La première est l'analyse intégrale de l'entreprise. Cette opération consiste à avoir un aperçu général dans le fonctionnement de l'établissement à travers un diptyque qui englobe d'un côté : l'analyse de la stratégie globale de l'entreprise, et la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). De l'autre côté, la démarche est celle de l'identification des besoins stratégiques au niveau de chaque département de l'entreprise. Il s'agit de se rassurer que les besoins exprimés par chaque département concourt à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. La deuxième opération consiste à analyser les fonctions. Celle-ci procède de l'identification et de la description des fonctions, suivie de la détermination des profils de compétences. Ensuite, il s'agit d'analyser les « *compétences par métier-fonction* », qui se focalisent sur l'identification des écarts de compétence observés chez chaque titulaire de fonction, et les compétences exigées par cette fonction. La troisième opération consiste à analyser les travailleurs à travers les entretiens de développement entre chaque responsable et ses collaborateurs. Après cette phase, il reviendra à ces responsables de recueillir systématiquement les souhaits de formation individuels de chaque enseignant. La quatrième opération consiste à analyser les dysfonctionnements à travers l'identification de toutes les irrégularités observées dans l'organisation. Ensuite, il s'agira d'analyser les « *incidents critiques* » qui consiste à examiner les dysfonctionnements existants dans l'établissement à partir des techniques de résolution des problèmes afin d'en identifier les causes, et de relever les compétences à combler (C.I.PRE.S, 2019).

*Les méthodes d'identification des besoins fondées sur l'évolution des emplois.* Le secteur de la formation fait aujourd'hui face à de nombreux défis en rapport avec les progrès de la science et les attentes des travailleurs toujours plus complexes. L'évolution des emplois qui en est le corollaire commande une identification des besoins fondée d'un côté sur la rationalité à travers la Gestion Prévisionnelle des Ressources et des Emplois (GPRE)<sup>6</sup> et la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC)<sup>7</sup>. Dans cette logique, l'identification reposera sur la nature des écarts existant entre les perspectives de développement des emplois et les compétences disponibles. De l'autre côté, l'identification se fonde sur l'intuition et accorde aux responsables hiérarchiques la responsabilité exclusive dans la détermination des besoins en formation (C.I.PRE.S, 2019).

<sup>6</sup> La GPRE est une démarche prospective destinée à définir les axes de gestion des ressources et des emplois.

<sup>7</sup> La GPEC est « *l'anticipation et la planification de la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'évaluation des compétences nécessaire à la réalisation du projet d'entreprise* » (Encyclopédie en ligne Wikipédia, 2020).

## 5- La détermination de la méthode de collecte des besoins en formation.

En tant que techniques utilisées dans le recensement des besoins, les méthodes de collecte des données permettent « *d'obtenir des informations approfondies sur les processus opérationnels* » (Altametrics, 2020). La démarche consiste à faire recours aux outils d'évaluation des ressources humaines et matérielles pour se faire une idée réelle sur les écarts de compétence existants. Les outils les plus utilisés sont : le Guide d'Evaluation des Compétences, le Guide de l'Entretien Professionnel, le Bilan de Compétence et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) qui est un droit du travailleur obtenu après soumission à un test (Labesse, 2008). Dans le domaine de l'éducation, les responsables en charge de la formation peuvent aussi s'inspirer des sources d'information telles que les statistiques des institutions privées ou publiques, les informations recueillies auprès des utilisateurs par les contacts directs, et les sondages effectués par des spécialistes. Dans tous les cas, les techniques les plus en vue dans ce processus demeurent l'enquête, l'observation, l'analyse documentaire et le retour d'expérience qui consiste à exploiter les leçons tirées des succès et des échecs du passé.

### B- L'analyse managériale des besoins en formation continue des enseignants

L'analyse managériale est celle qui intègre les principes du management dans la sélection et l'inscription des besoins sur le plan de formation. Il s'agit de s'arrimer aux normes destinées à encadrer cette opération. La logique à suivre dans ce développement nous permettra d'aborder les objectifs, les niveaux et les méthodes de réalisation de l'analyse managériale des besoins.

#### 1- La conception des objectifs en vue de l'analyse des besoins de formation.

Les principaux objectifs de l'analyse managériale des besoins en formation sont ceux qui relèvent de la détermination de la pertinence des écarts de compétence observés et ceux qui procèdent de la détermination de la relation entre la compétence et les dysfonctionnements relevés.

Pour ce qui est de la *vérification de la pertinence des écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée*, l'analyse des besoins se constitue en effort de réflexion visant à déterminer si l'écart en question exige une réponse urgente pour non seulement éviter des dysfonctionnements, mais également anticiper sur des désagréments futurs. L'analyse est couronnée par l'inscription ou non du besoin sur le plan de formation. Pour Potter et al. (2003 ; 202), « *l'analyse de besoins de formation (.) permet d'assurer une synergie entre les besoins de formation individuels, l'impératif d'améliorer l'efficacité, la qualité du travail et la nécessité de soutenir un développement organisationnel stratégique* » cité par (Labesse, 2008). Par contre, vérifier si le dysfonctionnement

observé est dû à un problème de compétence consiste à desceller les différents blocages qui s'interposent à l'exercice normal des compétences. Un besoin en formation est ressenti dès lors que survient un dysfonctionnement dans un démembrement de l'entreprise. Cependant, le besoin en formation ne peut être confirmé que lorsque l'analyse établit une causalité entre le dysfonctionnement et les manquements relevés dans l'exercice d'une compétence.

#### 2- La précision du niveau de réalisation de l'analyse.

Pour une judicieuse analyse des besoins en formation, un examen minutieux de toute l'organisation est nécessaire. Ainsi, les niveaux d'analyse suivants peuvent être pris en compte :

*L'analyse macro organisationnelle.* Elle examine l'entreprise toute entière en relation avec son environnement. Elle se préoccupe principalement des besoins descellés par la haute hiérarchie, c'est-à-dire ceux qui regorgent les objectifs transversaux tels que l'évolution socio-organisationnelle, la communication et la sécurité. Les opérations à effectuer à ce niveau sont : l'analyse de l'organisation<sup>8</sup>, l'analyse des compétences<sup>9</sup> et l'analyse des données secondaires<sup>10</sup>.

*L'analyse méso organisationnelle* concerne les objectifs des services, des départements ou des unités. Elle met l'accent sur des sujets collectifs mettant à contribution plusieurs salariés dans la réalisation d'un travail. Cette analyse s'identifie par des variantes telles que : l'analyse du travail<sup>11</sup>, l'analyse des contenus du travail<sup>12</sup>, l'analyse de l'environnement du travail<sup>13</sup> et l'analyse des incidents critiques<sup>14</sup>.

<sup>8</sup> Il importe d'identifier les secteurs de l'organisation pouvant présenter un besoin réel de formation. Pour Labesse (2008), l'analyse de l'organisation se focalise fondamentalement sur les besoins institutionnels qui « *examinent en détail des aspects tels que la culture et l'efficacité de l'organisation* ».

<sup>9</sup> Pour Labesse (2008), l'analyse des compétences a pour objectif de « *relever et d'isoler les caractéristiques d'un professionnel faisant son travail de manière exemplaire.* »

<sup>10</sup> L'analyse des données secondaires se fonde sur l'étude des facteurs ayant une influence réelle sur l'efficacité et l'atteinte des objectifs dans la réalisation d'un travail. Le but de cette analyse est de servir des résultats du travail d'un salarié pour mieux comprendre son efficacité et la qualité de son travail. La démarche consiste donc à faire des inférences sur l'efficacité du personnel à partir des données secondaires sur la nature, la quantité et la qualité de son travail (Labesse, 2008).

<sup>11</sup> L'analyse du travail se définit comme « *l'opération systématique de décomposition des facteurs qui interviennent dans la réalisation d'un travail donné* » (Fernandez 1988, 50).

<sup>12</sup> Rothwell et Kazanas (1998, 134), considèrent l'analyse du contenu du travail comme une étude qui « *permet de repérer l'information essentielle que les professionnels adaptent à leur cadre de travail* » cité par Labesse (2008).

<sup>13</sup> Selon Peterson (1992 ; 86), cité par Labesse (2008), l'analyse de l'environnement de travail s'intéresse essentiellement aux facteurs environnementaux susceptibles d'influencer les besoins de formation.

<sup>14</sup> On entend par analyse des incidents critiques, l'examen des difficultés rencontrées au cours d'un travail pour améliorer la

L'analyse micro organisationnelle est enfin celle qui examine les postes de travail avec ancrage sur les besoins individuels<sup>15</sup> et les besoins personnels<sup>16</sup>. Ce niveau d'analyse permet de trier les besoins nécessaires à l'activité opérationnelle de l'entreprise. Les activités impliquées sont celles relatives à : l'analyse des tâches<sup>17</sup>, l'analyse du personnel<sup>18</sup>, l'analyse des apprenants<sup>19</sup> et l'analyse des besoins de formation ressentis<sup>20</sup>.

### 3- La précision de la méthode de réalisation de l'analyse.

Par méthode, on entend les phases et techniques utilisées pour analyser les besoins de formation. Pour ce qui est des phases de l'analyse des besoins de formation, les pratiques nécessaires consistent à distinguer « demande et besoin », d'encre le besoin dans la réalité du travail, de valider la pertinence de la solution formation et de penser aux transferts des apprentissages. En ce qui concerne les méthodes d'analyse, plusieurs techniques sont aujourd'hui utilisées pour analyser les besoins de formation. Dans le secteur de l'éducation, on utilise généralement : l'enquête, la recherche du consensus, l'observation et le test d'aptitude.

Le développement ci-dessus a permis d'explorer les principes cardinaux de l'identification et de l'analyse des besoins en formation continue des

---

performance. Selon Jean (2001 ; 104), « ce niveau d'analyse se penche sur les résultats non désirés lors de la réalisation d'un travail et tente d'en abstraire les besoins de formation » cité par (Labesse, 2008).

<sup>15</sup> Besoin en rapport avec l'emploi, le poste de travail et ses évolutions.

<sup>16</sup> Souhaits d'évolution d'un travailleur en dehors des exigences de l'emploi.

<sup>17</sup> On entend par analyse des tâches l'étude des éléments simplifiés qui entrent dans la réalisation d'un travail. D'après Labesse (2008), il s'agit « de la décomposition des facteurs qui interviennent dans la réalisation des tâches en tant qu'opération de travail constituant une étape logique et essentielle de l'exécution d'une activité liée à un travail. » L'analyse des tâches s'appuie sur des éléments tels que : les compétences conceptuelles, les compétences techniques, les compétences relationnelles ou interpersonnelles (compétences sociales), les compétences émotionnelles, les compétences politiques, les compétences pragmatiques et les compétences morales, les compétences intellectuelles, les modes verbaux d'information, les stratégies cognitives, les habiletés ou les attitudes motrices.

<sup>18</sup> Selon Sims (1990 ; 38), « l'évaluation du personnel décrit l'efficacité avec laquelle chaque professionnel exécute les tâches ou les fonctions propres à son travail pour une période de temps déterminée. »

<sup>19</sup> Pour Labesse (2008), « l'analyse des apprenants est le processus par lequel on distingue les caractéristiques des professionnels dont les besoins de formation sont scrutés ». Pour cet auteur, les éléments à prendre en compte sont : le profil du travailleur, les habitudes de travail, les horaires et le type de disponibilité, le style d'apprentissage, la culture professionnelle et le système de valeurs qui la fonde, les cycles de carrière traversés par les travailleurs, les préférences pédagogiques etc.

<sup>20</sup> A la différence de l'analyse des incidents critiques et de l'analyse des données secondaires, l'analyse des besoins ressentis se fonde sur des opinions et non sur des inférences. Elle consiste selon Rossett (1987 ; 26) à recueillir chez des professionnels de nouveaux points de vue et de nouvelles informations sur les prouesses enregistrées en termes d'efficacité dans l'exécution de leur travail.

enseignants. Il a surtout été question d'examiner comment l'application des procédés managériaux est nécessaire pour la réussite de ces opérations. Ce préalable observé, il sera maintenant question de révéler le déroulé quotidien de l'identification et de l'analyse des besoins en formation continue des enseignants dans les établissements scolaires des zones rurales.

## II- Etat des lieux de l'identification et de l'analyse des besoins en formation continue des enseignants en zones rurales

L'examen de l'état des lieux permettra d'examiner la méthodologie de l'étude avant de présenter les résultats de l'enquête.

### A- Les modalités de l'enquête : méthodologie de l'étude

L'approche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche procède d'une étude qualitative, à partir d'une démarche hypothético-déductive, en raison du recours à l'observation, la vérification des hypothèses et la formulation des conclusions. C'est ainsi que sur une population d'étude constituée des enseignants et superviseurs pédagogiques des services déconcentrés du MINEDUB, en activité dans le département de la Boumba et Ngoko, l'on a obtenu un échantillon de 365 individus à partir de la technique d'échantillonnage aléatoire stratifiée. La technique de collecte des données a pour l'essentiel été constituée de la distribution des questionnaires et les entretiens effectués respectivement d'avec chacune des catégories d'individus évoquées dans l'échantillon. L'objectif étant d'explorer la manière dont l'identification et l'analyse des besoins en formation continue des enseignants est effectuée dans les ZEP. L'analyse des données a pour sa part été effectuée par le khi-carré et la technique d'analyse des contenus, eu égard à la triangulation méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude. Les résultats obtenus seront successivement présentés dans les paragraphes à suivre.

### B- Présentation des résultats de l'enquête

Dans un premier temps, les résultats de l'enquête seront présentés en rapport avec l'identification des besoins en formation, suivis de ceux relatifs à l'analyse des besoins

#### 1- Situation de l'identification des besoins dans les zones rurales

À l'état actuel, l'identification des besoins en formation dans les zones rurales ne cadre pas toujours avec les standards managériaux réputés en la matière. Pour mieux explorer ce phénomène, considérons quelques éléments matériels recueillis sur le terrain.

**La non spécification des besoins personnels, des besoins individuels et des besoins collectifs.** Dans le processus d'identification des besoins, les

chefs d'établissement et les superviseurs pédagogiques ne font pas toujours une claire démarcation entre ces différents types de besoin. Pourtant, cette opération est nécessaire dans la vision nouvelle du perfectionnement humain si tant est qu'elle milite en faveur de la prise en compte effective de ces différentes catégories de besoin pendant la formation, pour non seulement assurer le bien-être du travailleur, mais également améliorer son rendement au travail.

**La piètre maîtrise des méthodes d'identification des besoins.** Les chefs d'établissements et les superviseurs pédagogiques interrogés ont du mal à faire recours à plusieurs méthodes d'identification des besoins. Pour des raisons matérielles, temporelles et même de compétence, l'identification des besoins ne respecte pas toujours la procédure en termes de techniques et de diversification des méthodes utilisées. Par ailleurs, le processus d'identification des besoins ne garantit pas un équilibre entre la pédagogie et le développement durable, alors même qu'aucune pédagogie ne peut valablement s'épanouir dans un climat social délétère, une gestion économique désastreuse et des conditions environnementales déplorable (Jansen & Amoroso, 2017).

**Les insuffisances relevées dans le mécanisme d'acheminement des besoins.** Si l'on s'en tient à l'identification des besoins, les difficultés y afférentes se situent autour des défaillances observées dans le mécanisme de collecte et d'acheminement des besoins. En effet, chaque chef d'établissement est sur le plan structurel tenu de faire parvenir ses besoins en formation aux structures de supervision<sup>21</sup>. Cependant, cette opération reste confrontée aux nombreuses insuffisances liées à l'enclavement des écoles, la distance d'avec les structures de supervision, et le manque de ressources nécessaires pour l'acheminement à temps des besoins. Au niveau des services de supervision, l'on dénonce le manque de régularité dans l'acheminement par les services opérationnels, et l'inconsistance des besoins identifiés.

**La non permanence des superviseurs pédagogiques sur le terrain.** En zones rurales, il n'est pas toujours facile de joindre certains établissements scolaires. Les griefs évoqués étant : l'éternel problème de distance et d'enclavement de certaines écoles, l'état des routes et l'absence de logistique dans certains services déconcentrés de supervision. L'on ajoute à cela une planification lacunaire, et l'insuffisance des ressources devant faciliter le processus. C'est ainsi que sur le terrain, l'on déplore la non permanence des superviseurs pédagogiques avec pour corollaire l'identification des besoins au niveau tactique (régional) et/ou stratégique (national).

<sup>21</sup> Il s'agit pour l'essentiel de la capacité des chefs d'établissement à identifier les différents besoins en formation, la distance et l'enclavement des écoles.

## 2- Situation de l'analyse des besoins dans les zones rurales

Pour ce qui est de l'analyse des besoins en formation continue des enseignants dans les zones rurales, les manquements suivants sont à déplorer :

**L'analyse des besoins de formation n'implique pas toujours les professionnels du terrain.** L'analyse est effectuée soit au niveau tactique soit au niveau stratégique, et n'implique pas toujours ceux qui au quotidien expriment ces besoins dans leurs postes de travail. Ceci constitue un véritable handicap car, une analyse faite à distance aura du mal à établir les priorités réelles dans les besoins exprimés.

**Les bases de l'analyse ne sont pas toujours connues.** Les analyses effectuées au niveau tactique et au niveau national ont du mal à répondre aux attentes du terrain. L'on peut s'en convaincre en examinant les thèmes retenus pour la formation continue des enseignants. Il s'observe qu'en raison de leur nombre très réduit, ces thèmes ne peuvent répondre aux aspirations des centaines d'établissements scolaires que compte la région. Il y a donc lieu de s'interroger sur les critères de sélection des thèmes retenus, leur pertinence, et surtout sur des mesures à prendre pour soutenir les établissements lésés.

**L'analyse ne prend pas toujours en compte les réalités locales de la formation.** Les mêmes thèmes sont arrêtés pour tous sans tenir compte des réalités locales de la formation. En effet, les formations organisées au niveau régional sont mieux nanties en termes d'équipement : utilisation des vidéoprojecteurs, distribution des supports de formation, usage des supports de présentation, utilisation des paperboard etc. Mais les formations organisées dans les zones rurales manquent parfois de tout. Il y a donc lieu de penser de nouveaux paradigmes pour permettre à l'analyse des besoins en formation d'épouser les attentes des professionnels de terrain.

Le chapelet des problèmes soulevés montre à suffire que des réformes audacieuses restent attendues dans le domaine de la formation continue des enseignants en zones rurales.

## III- Discussion des résultats et perspectives relatives à l'identification et l'analyse opérationnelle des besoins en formation continue des enseignants.

Les résultats ci-dessus démontrent que l'identification pas plus que l'analyse des besoins en formation telles qu'observées sur le terrain ne répondent guère aux exigences managériales en la matière. Cette incongruité permet à priori d'effectuer une discussion des résultats qui fondamentalement sera axée sur une base d'analyse ou corps de la discussion, suivie des limites et des préconisations formulées en guise de contribution à l'amélioration du modèle en vigueur dans les ZEP.

## A- Discussion des résultats.

La discussion des résultats donne l'opportunité d'examiner de nombreuses dissymétries dont les plus ostensibles englobent :

La qualification du personnel chargé des différentes opérations. Il est d'une vérité de la Palice que d'admettre que la qualification des personnes chargées d'identifier et d'analyser les besoins en formation dans le cadre de l'éducation pose problème, si l'on s'en tient uniquement à leur profil de formation, et aux effets produits par ces opérations sur le terrain. Dans le premier cas, les chefs d'établissement et les superviseurs pédagogiques ne sont en majorité, si non tous, que des enseignants qui n'ont reçu aucune formation dans la gestion des ressources humaines. Selon toute vraisemblance, ces derniers ne tiendraient pas toujours compte de toutes les exigences managériales requises pour optimiser la qualité de l'identification et de l'analyse des besoins en formation. Dans le deuxième cas, les données recueillies dans le cadre de cette enquête font état d'une inadéquation entre les réalités de terrain et les thèmes retenus dans le cadre des journées pédagogiques. Une telle dichotomie est la preuve ultime de l'existence d'un dysfonctionnement dans le processus de collecte et d'analyse des besoins en formation.

La légèreté dans le travail est constamment citée au nombre des causes du problème. Celle-ci se caractérise par la détermination fantaisiste des besoins par certains chefs d'établissement, la non permanence des superviseurs pédagogiques sur le terrain, les défaillances dans l'acheminement des besoins et le caractère sommaire des analyses effectuées.

Une autre cause à ce problème est l'existence des obstacles structurels et conjoncturels dans le secteur de l'éducation en zones rurales. Pour ce qui est des obstacles structurels, l'on évoque la distance et l'enclavement de certaines localités qui abrite les écoles. Ces aléas, déjà évoqués un peu plus haut, peuvent constituer un obstacle à la circulation de l'information, et par ricochet à l'acheminement des besoins en formation. En ce qui concerne les obstacles conjoncturels, l'on déplore l'insuffisance des ressources<sup>22</sup> qui peut par moment entraîner des blocages non négligeables dans le processus. Au nombre de ces ressources l'on peut citer le manque de personnel, l'absence de bloc administratif dans certains établissements, l'insuffisance du crédit de fonctionnement et les multiples aléas communicationnels rendus possibles par la situation géographique de certaines écoles.

Soulignons enfin que cette l'analyse est plus influencée par les réalités des zones urbaines que par celles des zones rurales. On comprend pourquoi les

<sup>22</sup> Il peut s'agir des ressources humaines, les ressources matérielles, les ressources financières et même les ressources informationnelles.

thèmes retenus pour la formation engendrent des cris d'orfraie chez les enseignants en zones rurales. Une autre difficulté et non la moindre est celle qui laisse penser à une analyse sujette aux mobiles politiques. En effet, les données factuelles établissent des similitudes entre les thèmes retenus et les exigences stratégiques relatives au socle national de compétences.

L'interprétation ainsi effectuée nous permet d'établir des rapprochements et les tendances pour observer qu'il existe véritablement une faille entre la norme et la réalité de terrain. La faille est si grande qu'on l'assimilerait presque à une fracture, car l'objectif premier du mécanisme d'identification et d'analyse des besoins est de favoriser une concordance entre les thèmes de formation et les besoins réels du terrain. Mais si le rapport ne peut être établi alors même que ces opérations aient eu lieu, l'on est normalement en droit de s'interroger sur la pertinence des efforts déployés pour cette cause.

Ce questionnement permet par ailleurs de justifier cette inadéquation par la relégation des préoccupations des écoles des zones rurales. Pour l'Unesco (2014), ces zones constituent les « oubliés de l'éducation. » Un statut qui ne favorise guère leur arrimage aux exigences normatives. L'intérêt de cet exercice est d'élucider la réalité de l'identification et de l'analyse des besoins dans les ZEP. Il dévoile le préjudice subi par ces zones en matière de formation, il énonce une nouvelle orientation à cette opération, et suggère de lui accorder un peu plus d'attention. Dans cette logique, l'on admet que les zones rurales en raison de leurs spécificités, exigent des efforts particuliers. Il s'agit de leur accorder la possibilité de prendre leur destin en main, c'est-à-dire, d'identifier et d'analyser leurs besoins en formation de façon autonome. Mais cette situation passe par des efforts systémiques. Autrement dit, un tel revirement ne peut véritablement avoir lieu qu'au travers des réformes institutionnelles bien pensées.

Comme toute œuvre humaine, il convient de mentionner que cette étude ne relève pas de la perfection. Il pourrait s'y être glissé quelques biais comme ceux relatifs à la probable subjectivité de certaines données. De plus, le recours aux techniques d'échantillonnage probabiliste pourrait au delà du caractère aléatoire des individus sélectionnés, laisser dans une certaine mesure transparaître l'idée d'une conception à une tendance des informations recueillies. C'est donc tout naturellement que des projections sont envisageables.

## B- Perspectives relatives à l'identification et l'analyse opérationnelle des besoins en formation continue des enseignants.

Relativement aux préconisations, rappelons que l'identification et l'analyse des besoins en formation telles qu'elles sont aujourd'hui effectuées, auraient du mal à impulser le développement durable dans les établissements scolaires des zones rurales. Pour résorber les insuffisances relevées, une vision

novatrice caractérisée par l'identification et l'analyse opérationnelle des besoins est nécessaire. Le développement à suivre examinera les atouts de cette approche dans les deux cas envisagés.

Pour ce qui est de l'identification opérationnelle des besoins dans les ZEP, les mesures à prendre en compte passent par des opérations telles que :

**L'identification des besoins par objectif.** L'on désigne ainsi une identification qui concilie le bien-être personnel des enseignants avec le développement organisationnel. Elle tient compte de la situation individuelle de chaque enseignant, ses forces, ses faiblesses, ses ambitions, le cadre de travail et le projet d'établissement. Le bien-être au travail fait aujourd'hui parti des préoccupations majeures du patronat en raison de son impact sur la demande d'emploi, la qualité du travail effectué et la réduction de l'absentéisme au travail. Il est alors du devoir de la hiérarchie de contribuer à la qualité du bien-être des enseignants. Sous ce rapport, l'identification des besoins peut s'étendre aux demandes en matière de prévention des risques psychosociaux et la réduction du stress. Le but étant de susciter une plus grande implication du personnel au travail et l'amélioration de la productivité de l'entreprise. Cette préoccupation va au-delà de l'ergonomie des postes pour se soucier de la santé et du confort des travailleurs. L'identification des besoins de formation en éducation ne devrait donc pas faire fi des objectifs personnels des enseignants, car cela reviendrait à entamer leur motivation en rapport avec des objectifs tant professionnels que personnels. Les besoins en formation exprimés en rapport avec le bien-être au travail ne regorgent pas moins de valeur que ceux en rapport direct avec l'activité professionnelle. Concilier bien-être et performance au travail, concourt en définitive à booster la joie dans l'exercice d'une fonction et à améliorer la performance des travailleurs.

**L'identification holistique des besoins.** Il s'agit de celle qui tient équitablement compte des besoins pédagogiques et des besoins en rapport avec le développement durable. Dans le cadre pédagogique, Gremion & De Carlo (2016), pensent que les besoins fréquents chez les jeunes enseignants sont ceux relatifs à « *la gestion des élèves présentant des difficultés d'apprentissage et la gestion des élèves présentant des troubles de comportement* ». Il en est de même de « *l'organisation d'un enseignement différencié ainsi que la collaboration avec les parents* ». Les besoins en matière de durabilité sont celles qui se rapportent aux préoccupations économiques, écologiques et sociales<sup>23</sup> de l'établissement. L'identification holistique des besoins constitue ainsi un revirement face aux processus classiques d'obédience monolithique qui faisaient de la pédagogie le socle granitique de toute opération de

renforcement des capacités en éducation. A l'inverse, l'identification holistique, se préoccupe concomitamment de la pédagogie que du développement durable.

**La consécration de la méthode inductive dans la gestion organisationnelle.** L'identification opérationnelle des besoins en formation consacre la méthode inductive dans la gestion des entreprises en ce sens que la formulation des stratégies organisationnelles en matière de formation tient compte des besoins identifiés sur le terrain. Autrement dit, les politiques de formation sont conçues à partir des besoins recensés au sein de l'établissement. La formule la plus utilisée passe par l'élaboration d'un calendrier annuel d'identification des besoins. Cette démarche consiste à formaliser une exigence structurelle dans le processus d'identification des besoins. Toutefois, l'instauration des procédés est fonction des moyens et du type d'identification choisi. Les options envisageables sont : les formulaires à remplir, les rapports à élaborer, les suggestions à émettre etc.

**En ce qui concerne l'analyse opérationnelle des besoins en formation, les préconisations y afférentes se rapportent aux opérations telles que :**

**Une analyse décentralisée des besoins.** La gestion stratégique ou tactique de la formation s'illustre respectivement au Cameroun par l'analyse nationale et l'analyse régionale des besoins. Cette forme d'analyse ne tient pas toujours compte des réalités locales en raison des restrictions des pôles d'analyse. C'est pourquoi le paradigme de l'analyse décentralisée s'annonce prometteur pour la gestion efficace de la formation continue en éducation. Il favorise la créativité et l'innovation en raison de l'implication des acteurs sociaux dans le processus. Il s'opère sur le terrain et s'adapte à chaque localité, à chaque établissement scolaire. Les décisions prises ont une plus-value de légitimité. L'on peut en dire autant du mécanisme lui-même, qui consacre l'égalité de tous les établissements devant les droits et devoirs relatifs à la formation.

**Une analyse des besoins basée sur la performance.** Cette perspective fonde son objectif sur la performance. Selon Fernandez (2018) « *L'efficacité peut être définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés. A elle seule, cette mesure ne suffit pas. Encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder audits objectifs (la pertinence). La mesure de l'économie des moyens pour atteindre les résultats se définit en termes d'efficience* ». Le tri des besoins se fait alors sous l'angle de l'objectif poursuivi, des moyens disponibles et des résultats obtenus.

La définition des critères de performance doit au delà des objectifs visés, prendre en compte la finalité attendue. Miles (1986) affirme à propos que la performance s'illustre par « *la capacité de*

<sup>23</sup> Outre l'équité sociale, ces besoins se rapportent aussi aux besoins administratifs c'est-à-dire ceux qui concernent l'administration scolaire

*l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.* » Toutefois, la performance en éducation ne saurait se limiter à ces deux facteurs. Elle doit dans un sens large chercher à combler les attentes de toutes les parties prenantes de l'établissement. (Elèves, parents d'élèves, enseignants, hiérarchie et société civile). Le management a donc pour rôle de concilier ces critères de performances parfois antagonistes pour évaluer la performance générale de l'organisation. Par ailleurs, les critères de performance doivent prendre en compte plusieurs dimensions : court, moyen et long termes ; quantitatif et qualitatif ; individuel et collectif ; local et global. la performance scolaire en tant qu'évaluation des compétences, doit pouvoir intégrer toutes ces facettes. Cette performance ne se mesure seulement pas sur la base des résultats scolaires, mais sur la capacité à pouvoir mettre en œuvre les acquis dans des situations réelles. A ce niveau, la performance peut être assimilée au rendement. Graine de Paix (2021) va renchéir parlant de la performance en éducation comme du degré de réussite scolaire fondée sur la progression de l'élève dans les trois dimensions qui s'apprennent à l'école à savoir : « *les matières enseignées, les attitudes et comportements constructifs et la compréhension du monde* ».

Une pratique qui a entraîné la performance ne doit nécessairement pas être revisitée. En matière de besoin, on analyse pour différencier. Le responsable de la formation ne doit pas se limiter à l'analyse structurelle qui ne se préoccupe que de la recherche des influences internes sur le besoin identifié. Il doit mettre en avant la performance, en prenant toutefois le soin de mettre en balances l'intérêt de l'établissement avec les potentiels risques attachés au maintien ou à la relégation du besoin visé.

**Une analyse pragmatique et orientée des besoins.** La pragmatique prend en compte ce qu'on fait, l'action quotidienne. En linguistique, elle étudie

selon Larousse (2021) « *les présuppositions, les sous-entendus, les implications, les conventions du discours.* » Si l'on s'en tient à cette explication, l'analyse pragmatique est en management de l'éducation celle qui s'imprègne de l'activité quotidienne de la fonction qu'elle examine, et vise la réalisation des objectifs à court terme de l'organisation. Il se dégage de cette revue les caractéristiques suivantes :

- L'analyse pragmatique est une analyse décentralisée. Il s'agit de procéder à une analyse de proximité, afin de rapprocher le centre de prise de décision des structures opérationnelles.

- L'analyse pragmatique examine les sous-entendus, les conventions et les implications. En d'autres termes, cette analyse procède par la rationalité de la démarche, le respect des règles établies, et la prise en compte des conséquences éventuelles de la décision à prendre.

- L'analyse pragmatique vise la réalisation des objectifs à court, à moyen et à long termes de l'organisation. Cela suppose que l'analyse pragmatique est éclairée, si l'on s'en tient à la prise en compte de la capacité du besoin sélectionné à respecter les échéances du cahier de charge.

Dans une autre acception, l'analyse pragmatique emporte aussi l'idée d'une analyse orientée des besoins. Sous ce rapport, les critères de sélection des besoins doivent tenir compte des moyens à utiliser pour la formation. S'agit-il d'une formation en présenciel ou en distenciel, du blended learning ou d'une formation en alternance ? Dans tous les cas, les besoins à inscrire sur le plan de formation doivent tenir compte de tous ces paramètres.

Le tableau ci-dessous donne une vue panoramique des différentes opérations impliquées dans l'analyse opérationnelle des besoins en formation continue des enseignants.

Tableau récapitulatif de l'incidence de l'analyse opérationnelle des besoins en formation continue des enseignants sur le développement durable en milieu scolaire

Etapes	Variables	Contenu	Plus-value de la gestion opérationnelle		Observations	
			Transposition des principes managériaux dans la gestion de la formation continue des enseignants	Conception des paradigmes nouveaux		
				Enoncé du paradigme		Signification du paradigme
1 <sup>ere</sup> étape	Identification et analyse des besoins en formation continue	<b>Identification des besoins en formation continue :</b> <i>(Il s'agit de desceller et de recenser tous les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises.)</i>	L'identification managériale des besoins en formation doit respecter les étapes suivantes : - Clarification des sources des besoins identifiés - Classification des besoins identifiés - Précision du niveau d'identification des besoins retenus - Spécification de la méthode d'identification des besoins de formation - Spécification de la méthode de collecte des besoins de formation	Identification des besoins en formation par objectif	C'est celle qui concilie le bien-être personnel des enseignants avec le développement organisationnel	Incidence sur le développement durable en milieu scolaire
			Identification holistique des besoins en formation	C'est celle qui tient compte des besoins pédagogiques et des besoins en rapport avec le développement durable.		
			Consécration de la méthode inductive dans la gestion organisationnelle.	la formulation des stratégies organisationnelles en matière de formation tient compte des besoins identifiés sur le terrain.		
		<b>Analyse des besoins en formation continue :</b> <i>(Il s'agit de déterminer la pertinence et la hiérarchie des besoins afin de combler l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée.)</i>	L'analyse managériale des besoins en formation doit respecter les étapes suivantes : - Vérifier la pertinence des écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée - Vérifier si le dysfonctionnement observé est dû à un problème de compétence - Préciser le niveau de réalisation de l'analyse - Mentionner la méthode de réalisation de l'analyse	Analyse décentralisée des besoins en formation	C'est celle qui s'opère sur le terrain et s'adapte à chaque localité, à chaque établissement scolaire	
			Analyse des besoins en formation basés sur la performance	Une pratique qui a entraîné la performance ne doit nécessairement pas être revisitée.		
			Analyse pragmatique et orientée des besoins en formation	C'est celle qui s'imprègne de l'activité quotidienne de la fonction qu'elle examine et vise la réalisation des objectifs à court terme de l'organisation		

### Conclusion

Il était question dans ce travail de vérifier l'existence d'un lien entre l'identification et l'analyse opérationnelle des besoins en formation continue des enseignants d'une part, et le développement durable dans les établissements scolaires des zones rurales d'autre part. Pour cela, il a dans un premier temps été admis que l'intégration des principes managériaux dans l'identification et l'analyse des besoins en

formation continue des enseignants pourrait être d'un apport indéniable dans la promotion du développement durable. Ensuite, une enquête de terrain a été effectuée et les résultats ont clairement montré que le modèle actuel d'identification et d'analyse des besoins en formation continue des enseignants ne permet pas d'améliorer de façon optimale le développement durable dans les ZEP. Nous avons enfin formulé en guise de préconisation, des reformes à opérer dans l'identification et l'analyse

des besoins en formation continue des enseignants. Celles-ci permettent d'admettre que l'approche opérationnelle prône en matière d'identification des besoins, une démarche par objectif, une identification holistique des besoins, et la consécration de la méthode inductive dans la gestion organisationnelle. En matière d'analyse des besoins, les préconisations soutiennent que l'approche opérationnelle procède par une décentralisation des opérations, couplée à une analyse pragmatique, et basée sur la performance. Il ressort de ce qui précède que l'identification et l'analyse opérationnelle des besoins en formation continue des enseignants contribue à améliorer le développement durable dans les ZEP. Toutefois, l'établissement du lien ainsi obtenu, commande notre attention en orientant l'intérêt vers la prochaine variable de la formation, afin de questionner les rapports que leur opérationnalité pourrait entretenir avec la durabilité. « L'élaboration opérationnelle des politiques et plans de formation », puisqu'il s'agit bien de cela, peut-elle avoir une incidence sur le développement durable en zones rurales ? Les études à venir aborderont cette question

### Références bibliographiques

[1] A. Fernandez, « Définition de la mesure de la performance » 2018, Récupéré sur le site : [piloter.org](http://piloter.org)

[2] A. Rossett, « Training Needs Assessment », Englewood Cliffs, Educational Technology, 1987.

[3] Altametrics, « L'importance de la collecte de données pour améliorer », 2020, récupéré sur le site : [altametrics.com](http://altametrics.com)

[4] Conférence Interafricaine de la Prévoyance sociale (C.I.PRE.S), « *Elaboration des politiques et plans de formation des organismes de prévoyances* », 2019, récupéré sur le site : [fiches-pratiques.com](http://fiches-pratiques.com)

[5] F. Feuzeu, « Les problèmes de l'éducation en zones rurales : une approche empirique pour l'intellection des pesanteurs du système éducatif camerounais ». IMJST, Vol. 6 Issue 04, April 2021 b, Récupéré sur le site : [www.imjst.org](http://www.imjst.org)

[6] F. Feuzeu, « Restaurer les infrastructures scolaires en zones rurales. Prerequis d'une performance educationnelle locale » IMJST, Vol. 6 Issue 02, February – 2021 a , récupéré sur le site : [www.imjst.org](http://www.imjst.org)

[7] Graine de Paix, *Performance scolaire*. Genève, Suisse, 2021, Récupéré sur le site : <http://www.grainedepaix.org>,

[8] J. Fernandez, « *Réussir une activité de formation* » Montréal : Les Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1988.

[9] J. H. McConnell, "How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs Analysis", New York, AMACOM, 2003.

[10] J. H. McConnell, «How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide to Needs » Analysis, New York, AMACOM, 2003.

[11] L. Lawton, « Approaches to Needs Assessment » dans Elizabeth R. Perkins, Simnett, I. et Wright", L. éd., Evidence-based Health Promotion, Chichester, John Wiley & Sons Ltd. 1999, pp. 325-332.

[12] L. Lawton, "Approaches to Needs Assessment "In Elizabeth R. Perkins, SIMNETT, I. et Wright, L. éd., Evidence-based Health Promotion. Chichester, John Wiley & Sons Ltd., 1999, p. 325-332.

[13] M. A. Potter, A. C. Pistell, C. I. Fertman, et V. M. Dato, « Needs Assessment and a Model Agenda for Training the Public Health Workforce », American Journal of Public Health, vol. 90, no 8, août 2000, pp. 1294-1296

[14] M. E. Labesse, "Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation volet formation continue". Institut National de Santé Publique du Québec (INSPQ), 2008, récupéré sur le site : [http : //www. insq.qc.ca](http://www.insq.qc.ca)

[15] M. E. Labesse, « Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation volet formation continue ». Institut National de Santé Publique du Québec (INSPQ), 2008, récupéré sur le site : [http : //www. insq.qc.ca](http://www.insq.qc.ca)

[16] Mdirect "Qu'est-ce que le management et pourquoi est-ce si important ?", 2016, récupéré sur le site : [mdirect-expo.fr](http://mdirect-expo.fr)

[17] Mdirect, « Qu'est-ce que le management et pourquoi est-ce si important ? », 2016, récupéré sur le site : [mdirect-expo.fr](http://mdirect-expo.fr)

[18] MINEDUB-AFD « Résultats des évaluations des acquis scolaires dans les écoles primaires du Cameroun », 2020, récupéré sur le site : [minedub.gov.cm](http://minedub.gov.cm)

[19] MRCCE, « Identification et analyse des besoins de formation », 2020, récupéré sur <https://d1n7iqsz6ob2a.cloudfront.net>

[20] P. Lapierre, "Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail ?", 2002, récupéré sur le site : [detailquebec.com](http://detailquebec.com)

[21] Potter, M. A., Barron, B. et Cioffi, J.P. "A Model for Public Health Workforce Development Using the National Public Health Performance Standards Program", *Journal of Public Management Practice*, vol. 9, no 3, 2003, p. 199-207.

[22] R. Peterson, «Training Analysis in the Workplace », Londres, Kogan, 1992.

[23] R. R. SIMS, « An experiential Learning Approach to Employee Training Systems, Westport, Quorum Books », 1990.

[24] T.J. Jansen & J. G. Amoroso, « Améliorer les infrastructures scolaires afin que les élèves

---

apprennent mieux. *Education for global development* », 2017, récupéré sur le site : world bank.org

[25] W. J. Rothwell, et H. C. Kazanas, « Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach », 2e éd. San Francisco, John Wiley & Sons, 1998.

[26] W. J. Rothwell, & H. C. Kazanas, « *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach* », 2e éd., San Francisco, John Wiley & Sons, Inc., 1998.

[27] Y. Behlo, « *Comment identifier les besoins en formation* », ? 2015, Récupéré sur le site : tissot-formation.fr,

[28] J. Ekington, *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business*: Oxford, Capstone, 1997.