

# L'ANALYSE DES BESOINS EN SCIENCES INFIRMIERES

Raymond Grenier

Presque tous les organismes sociaux de même que plusieurs groupes communautaires ont ressenti, à un moment donné, la nécessité de connaître les besoins de leurs membres ou de leurs clientèles. Mais la tâche leurs est apparue souvent insurmontable à cause des coûts qu'implique une analyse des besoins et aussi à cause d'un manque d'expertise tant au niveau théorique qu'au niveau de la procédure à suivre.

Les sciences infirmières n'échappent pas à ces difficultés. Le personnel infirmier oeuvrant dans le domaine de l'éducation, dans celui de la recherche et dans les milieux cliniques doit planifier des programmes éducatifs ou encore des programmes de soins et pour ce faire, il doit souvent procéder, avant la phase de planification, à une analyse des besoins. Aussi, est-il d'une importance capitale d'avoir une conception claire et précise de ce qu'est un besoin. Il faut aussi savoir pourquoi l'on entreprend une analyse des besoins. S'agira t'il d'une analyse interne ou externe des besoins? Quelle approche sera utilisée? Quelle technique sera utilisée pour obtenir un consensus quant aux besoins prioritaires?

Le but de cet article est d'alimenter la réflexion du personnel infirmier intéressé par l'analyse des besoins. Différentes notions théoriques et pratiques seront discutées et certaines techniques consensuelles sont présentées.

## Quelques définitions

Avant d'amorcer la discussion sur l'analyse des besoins, il convient de définir certains termes pour faciliter la compréhension des lecteurs.

### Un besoin

La majorité des spécialistes de l'analyse des besoins définissent le terme "besoin" comme un "écart" (mesurable) entre "ce qui devrait être" (la situation désirée les résultats escomptés, l'idéal), et "ce qui est" (la situation actuelle, les résultats observés, le réel).

Cette définition de "besoin" exclue toute référence à des

Raymond Grenier, inf., M.Nurs., est professeur adjoint, Faculté des sciences infirmières, Université de Montréal, et candidat au Ph.D. en mesure et évaluation (Université Laval, Québec).

concepts comme un désir, une aspiration quelconque. Un "besoin" ce n'est pas non plus un but ou un objectif pas plus que ce n'est une solution ou un moyen. Un "besoin", c'est un écart.

Dans le domaine de l'éducation, un besoin "éducatif" est considéré comme un écart entre les compétences désirées ou requises et celles qui sont manifestées par les étudiants actuellement. Ces compétences sont définies en termes de connaissances (domaine taxonomique d'ordre cognitif), d'attitudes (domaine taxonomique affectif) et d'habiletés (domaine taxonomique psycho-moteur).

Les besoins "institutionnels" se situent au niveau de l'infrastructure qui soutient soit l'apprentissage, soit les soins infirmiers ou autre. Ce sont les besoins en personnel, en équipement, en matériel, etc. Les besoins institutionnels sont des écarts entre les ressources requises et celles que l'institution possède actuellement.

Les besoins "communautaires" sont définis en termes de services communautaires dispensés par des professionnels à l'emploi d'un organisme communautaire (Département de santé communautaire, Centre local des services communautaires). Ils sont des écarts entre les services qui devraient être dispensés à la communauté et ceux qui sont actuellement dispensés.

Un besoin de santé est un écart entre l'état de santé optimal pour un individu donné et son état de santé actuel.

L'analyse des besoins est une démarche systématique qui consiste à identifier des besoins prioritaires. Il s'agit d'une démarche rigoureuse pour la détermination de:

1. la situation désirée ou requise;
2. la situation actuelle;
3. les écarts entre les étapes 1 et 2;
4. les besoins prioritaires.

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

L'analyse des besoins, comme l'indique la définition, est une démarche ou un processus systématique d'identification des besoins les plus prioritaires dans différents domaines. Il peut s'agir des besoins éducatifs, des besoins institutionnels, des besoins communautaires ou encore des besoins de santé.

Le processus d'analyse des besoins est considéré comme essentiel à la planification des programmes dans différents domaines dans la mesure où il génère des informations utiles et nécessaires pour la détermination des objectifs précis à poursuivre et à l'allocation des ressources disponibles (et souvent limitées) pour les atteindre (Alkin, 1969; Provus, 1971; Stake, 1967; Stufflebeam, et al., 1971).

## Pourquoi une analyse des besoins?

Avant d'entreprendre une analyse des besoins, il convient de s'interroger sur les motifs qui peuvent inciter un individu ou un organisme à entreprendre une activité de cette nature. Compte tenu des ressources humaines et financières qu'exigent un tel processus, la question fondamentale qui doit être posée en premier lieu est la suivante: Est-ce le meilleur moyen pour obtenir les informations nécessaires à la prise de décisions?

Notre société semble animée du désir de changement. Mais changer pour quoi? Pourquoi changer? Si nous changeons quelque chose, qu'utilisons-nous comme base de changement? Ce sont là des questions critiques qui peuvent faire la différence entre un changement utile et un changement non-constructif (Kaufman et English, 1979).

L'analyse des besoins sert à l'identification des problèmes "réels" et "significatifs". De plus, elle fournira l'information pertinente à la détermination des interventions appropriées. S'il y a un changement qui doit s'opérer, il apparaît fondamental d'identifier correctement ce qui doit être changé; armé de cette information, nous sommes plus aptes à connaître quelles interventions doivent être sélectionnées pour opérer le changement requis.

Dans plusieurs situations, que ce soit dans le domaine de l'éducation ou dans le domaine de la pratique, les solutions aux problèmes n'ont pas toujours donné les résultats escomptés. La principale raison n'est pas qu'elles constituaient de faibles outils mais elle réside plutôt dans le fait qu'elles étaient appliquées avec beaucoup d'espoir mais sans qu'un diagnostic adéquat n'ait préalablement été posé. Nos solutions sont des moyens; elles représentent des alternatives potentielles pour atteindre les résultats anticipés. Mais trop souvent, elles ont été considérées comme des fins plutôt que comme des moyens pour l'atteinte des résultats escomptés. Pour paraphraser Albert Einstein, nous avons une prolifération de moyens et une confusion de fins.

Les fins sont les résultats qui se produisent après l'application d'une technique, d'une intervention ou d'une stratégie. Les moyens sont les procédures, les solutions et les techniques utilisées pour arriver à ces fins. Moyens et fins sont différents même s'ils sont reliés. Dans une planification adéquate, la relation entre les moyens et les fins doit être spécifique et claire. Si nous sélectionnons des moyens avant l'identification de la fin, nous risquons de dépenser des ressources et du temps inutilement.

L'analyse des besoins sert à discriminer les fins et les moyens.

Dans une société pluraliste comme la nôtre, l'évolution des mœurs, des coutumes, des traditions se fait à un tel rythme qu'il devient difficile de planifier des programmes éducatifs ou des

programmes communautaires correspondant parfaitement à cette évolution. Pour suivre cette évolution, les buts et objectifs de ces programmes doivent être révisés périodiquement. L'analyse des besoins sert à la détermination et à la validation des buts et objectifs à poursuivre et à atteindre.

Les besoins d'une collectivité sont diversifiés et ils ne sont pas tous d'égale importance; certains sont plus prioritaires que d'autres. Il importe donc de pouvoir identifier les besoins les plus prioritaires dans la mesure où les ressources humaines, financières et matérielles ne sont pas illimitées. L'analyse des besoins sert à établir l'ordre des besoins identifiés et à rationaliser les ressources humaines, matérielles et financières.

Si l'on est convaincu de la nécessité de réviser périodiquement les programmes déjà implantés, l'analyse des besoins peut servir à examiner le bien-fondé de chaque programme, à déterminer si une innovation est nécessaire ou désirable.

Dans le domaine de la pratique, l'analyse des besoins peut être un outil indispensable à l'individualisation de l'enseignement ou à l'individualisation des soins infirmiers.

En résumé, l'analyse des besoins sert à identifier des problèmes réels et significatifs; discriminer les fins et les moyens; déterminer et procéder à la validation des buts et objectifs; établir des priorités; rationaliser l'allocation des ressources; examiner le bien-fondé des programmes; déterminer si une innovation est nécessaire; et individualiser l'enseignement ou les soins infirmiers.

### **Considérations importantes**

Siegel, Attkisson, et Carson (1978) sont d'avis que certains points devraient être considérés avant d'entreprendre une analyse des besoins. En premier lieu, il importe de ne jamais oublier que les besoins sont relatifs à ceux qui les perçoivent; ils sont basés sur leurs valeurs, leur culture, leur histoire et sur les expériences des individus formant une collectivité.

En deuxième lieu, les besoins communautaires ne sont pas des entités simples à identifier parce que les besoins de santé et les besoins sociaux sont interreliés et qu'ils sont tous les deux diffus. Dans une telle perspective, il est difficile d'établir des priorités d'une façon rationnelle et de déterminer quels organismes peuvent satisfaire le plus efficacement tels besoins.

En troisième lieu, il convient de se rappeler tout au long du processus d'analyse des besoins que les collectivités sont dynamiques et en évolution continue; il en est de même pour leurs besoins. Dans cette perspective, il faut s'attendre à ce que des besoins ayant servi à générer des objectifs dans un programme

peuvent ne plus exister lorsque le programme est implanter ou encore ils peuvent ne plus avoir la même magnitude.

Une dernière considération importante à retenir avant de procéder à une analyse des besoins est que le processus de la traduction des besoins exprimés en termes de programmes est influencé par diverses caractéristiques des ressources humaines, la disponibilité d'une technologie appropriée et par certaines considérations financières.

Pour sa part, Kaufman (1972) insiste pour que les données relatives à l'identification des besoins proviennent de différentes sources. De plus, les données recueillies doivent converger. Cette exigence a pour but d'éviter que les besoins ne soient formulés que par un groupe influent de la collectivité au détriment des autres groupes concernés par les programmes qui seront générés suite à l'analyse des besoins.

### Quand procéder à une analyse des besoin?

Comme le précisent Siegel et coll. (1978), il est important de clarifier les buts et les usages potentiels d'une analyse des besoins. Comme le processus nécessite plusieurs ressources, l'on peut y avoir recours lorsque l'on prévoit planifier de nouveaux services à la clientèle (étudiants, bénéficiaires d'une collectivité, etc.) ou lorsque l'on anticipe de restructurer des services déjà existants à partir des besoins qui peuvent être identifiés. S'il n'y a pas ce désir de restructuration ou de planification de programmes conformément aux besoins identifiés, il est inutile d'investir des ressources humaines, matérielles et financières dans une analyse des besoins.

### Catégories d'analyse des besoins

Kaufman et English (1979) identifient deux catégories d'analyse des besoins: l'analyse des besoins "interne" et l'analyse des besoins "externe".

La première catégorie est circonscrite à la réalité "interne" d'une organisation (université; collège; CLSC; etc.) Ses politiques, ses procédures et son histoire constituent le schème de référence pour penser et agir. Ils peuvent difficilement être remis en cause. Il en est ainsi des buts et objectifs de cette organisation qui sont considérés comme valides, valables et utiles. Dans un tel contexte, il est bien évident que l'analyse des besoins ne conduit pas à des changements profonds du programme.

L'analyse des besoins "externe" a comme point de départ à la planification et à la revision, la réalité "externe" de l'organisation. Dans un tel contexte, tout peut être remis en cause: les buts, les objectifs, les politiques, les procédures, etc. L'analyse des besoins

"externe" peut modifier profondément le statu quo.

Kaufman et English sont d'avis que la seconde catégorie constitue le point de départ le plus logique dans la mesure elle permet de vérifier si les buts et objectifs de la société (à l'extérieur de l'organisation) coïncident avec ceux de l'organisation. L'organisation n'est pas considérée comme une fin mais comme un moyen pour assurer à sa clientèle la capacité de survivre et de produire dans la société en évolution constante.

### **Les méthodologies d'analyse des besoins**

De l'avis de Kaufman (1972) il existe trois grandes approches méthodologiques d'analyse des besoins.

L'approche classique: il s'agit, en fait, d'une approche qui peut être qualifiée d'intuitive dans la mesure où les données recueillies pour l'identification des besoins proviennent d'une seule source. En général cette source d'identification des besoins est le directeur d'une unité administrative ou le coordonnateur d'un programme qui, isolément et intuitivement, détermine les "besoins" que l'unité administrative ou le programme est censé satisfaire.

Il est bien évident que cette approche s'appuie rarement sur des données objectives. Malgré le fait que ce soit une approche encore très utilisée, elle n'est pas recommandée en raison de la subjectivité des "besoins" identifiés.

L'approche inductive: il s'agit d'une démarche systématique dont le point d'origine est l'état actuel des choses. En d'autres termes, les tenants de cette approche recueillent et analysent diverses données sur "ce qui est" avant d'entreprendre la formulation des buts et objectifs d'un programme d'éducation ou de services à la collectivité.

Le point de départ de cette démarche consiste donc à s'interroger sur le "vécu" c'est à dire sur ce qui ne fonctionne pas, sur les problèmes, les préoccupations et les malaises.

L'avantage de cette approche est qu'elle permet d'identifier et de documenter des problèmes réels ou observés. De plus, elle permet une implication directe des répondants au processus de planification.

L'approche déductive: il s'agit d'une démarche systématique qui a pour point de départ l'identification de "ce qui devrait être" c'est-à-dire l'identification et le choix des buts et objectifs avant la cueillette des données sur la situation actuelle prévalente.

L'origine de cette démarche est donc la détermination des normes: qu'est-ce qu'une infirmière en santé et sécurité du travail devrait savoir? Quelles seront les compétences requises d'une

infirmière dans une décennie?

Cette approche permet donc d'établir une structure d'analyse du présent. De plus, parce qu'elle suscite une réflexion sur l'avenir, elle permet de poser les jalons d'un certain renouveau. Enfin, à l'instar de l'approche inductive, l'approche déductive permet aux partenaires de l'éducation ou des services communautaires ou des services de santé de participer au processus de planification.

Des deux approches, inductive et déductive, aucune n'est supérieure à l'autre. Ces deux approches sont toutefois supérieures à l'approche classique en raison de la subjectivité des "besoins" de cette dernière approche.

### **Les techniques pour déterminer un consensus en analyse des besoins.**

Siegel et coll. (1978) ont regroupés les différentes techniques utilisées en analyse des besoins sous trois grandes familles d'approches: a) les approches indicateurs sociaux ou indicateurs de santé; b) les approches par enquêtes sociales; c) les approches de groupes de la communauté.

Selon ces auteurs, la première famille n'est constituée que d'une seule technique de compilation et d'analyse de statistiques socio-sanitaires. Par la suite, les tenants de cette approche dérivent les besoins des statistiques descriptives en posant comme postulat que les variables descriptives constituent des indicateurs viables de besoins. Toutefois, la viabilité de ces indicateurs est dépendante de trois facteurs: a) la validité et la fidélité de l'information descriptive, b) la logique et la justesse statistique des procédures utilisées pour dériver les indicateurs socio-sanitaires pour la collectivité et c) le sens subjectif que revêt ces sources d'information pour une communauté donnée.

La seconde famille d'approches regroupe trois techniques: l'analyse des demandes de service acheminées aux organismes; l'analyse des différentes ressources communautaires pour une région donnée; et l'enquête auprès des citoyens d'une collectivité.

La première technique a pour but de reviser les services offerts dans le passé et actuellement afin de mieux comprendre le nombre et les types de demande de service dans une collectivité donnée. Il s'agit de procéder à une enquête touchant tous les services offerts pour une collectivité. Des informations sont recueillies auprès des organismes communautaires locaux et auprès des organismes extérieurs qui collaborent en offrant certains services de support. Plusieurs organismes socio-sanitaires peuvent être impliqués dans cette enquête.

Les données peuvent être recueillies à l'aide d'entrevues structurées, d'extrapolations à partir des dossiers cliniques, des

systèmes de gestion, des contrats, des buts poursuivis, etc.

L'analyse des différentes ressources communautaires régionales se fait à partir d'une énumération descriptive des organismes et des agents socio-sanitaires pour une région. Un décompte des ressources par type et par capacité permet d'identifier les écarts et les duplications au niveau des services offerts. En général, les données pour cette analyse sont recueillies à partir d'une enquête.

L'enquête auprès des citoyens d'une collectivité a pour but de faire ressortir différentes perspectives quant à la nature et à la magnitude des besoins selon les résidents d'une collectivité. L'on cherche, ici, à développer de nouvelles informations à partir d'un échantillonnage stratifié des résidents de la communauté desservie par les organismes socio-sanitaires. Cette enquête peut se faire par courrier ou à l'aide d'interview.

Dans la famille des approches de groupe l'on retrouve quatre techniques: le rassemblement communautaire; le groupe nominal; l'approche Delphi; et l'approche par groupe cible.

Le rassemblement communautaire consiste à convier tous les membres d'une collectivité à une rencontre durant laquelle les participants sont invités à exprimer leurs points de vue sur les services offerts dans un domaine social particulier. Même si cette technique est souvent utilisée pour la validation de données déjà recueillies, elle sert à la génération de nouvelles informations. L'on s'intéresse ici à l'opinion de la collectivité quant à l'accessibilité, à la disponibilité, à l'acceptabilité et à l'organisation des services offerts. Le rassemblement communautaire constitue un moyen pour identifier des problèmes et pour obtenir la réaction des citoyens relativement aux services offerts.

Le groupe nominal est une procédure non-interactive qui permet de maximiser la créativité et la productivité et de minimiser l'argumentation et la compétition que l'on retrouve dans les groupes de discussion (Delbecq et Van de Ven, 1971). Un groupe nominal est généralement constitué de huit à dix citoyens d'une collectivité. ces individus travaillent d'abord en silence sur une question ou une série de questions. Ces questions peuvent demander des solutions à un problème particulier ou peuvent demander des opinions quant à un service en particulier offert dans la collectivité. Dans d'autres cas, on peut demander aux participants d'identifier leurs propres besoins ou les besoins qu'ils perçoivent pour d'autres membres de la collectivité ou encore d'identifier des facteurs importants à considérer dans un processus de planification de programme communautaire. Cette période de silence est suivie d'une période d'échange avec les membres du groupe. Chaque participant énonce une idée de sa liste; cette procédure se poursuit sans discussion tant et aussi longtemps que toutes les idées n'ont pas été émises. après cette période, une discussion est ouverte afin de permettre aux participants de

clarifier, d'élaborer ou de défendre n'importe quelle idée émise. D'autres idées peuvent être retirées, d'autres peuvent être combinées ou condensées. A la suite de cette période de clarification, les participants sélectionnent les idées (de la liste totale) qu'ils considèrent les plus importantes. Un ordre d'importance est attribué à ces idées pour l'ensemble du groupe de participants.

Cette approche est la plus appropriée pour obtenir des intrants de la part des citoyens et des consommateurs dans les processus d'analyse des besoins et de planification.

L'approche Delphi est une procédure pour la sollicitation systématique et l'obtention de jugements informés sur un domaine particulier (Delbeck et al., 1975). Elle a trois caractéristiques: l'anonymat des réponses aux questions; rétroaction contrôlée des différents stades du processus de collecte d'information; et analyse statistique et formulation des réponses de groupe.

Cette technique implique cinq étapes:

1. Un questionnaire relatif à un problème est développé.
2. Les questionnaires sont expédiés aux membres du groupe d'experts.
3. Au retour des questionnaires, les réponses sont étudiées pour identifier les points d'accord et de désaccord.
4. Lorsqu'il y a désaccord, un second questionnaire contenant les différentes raisons données par les experts pour le premier jugement est distribué au panel.
5. Les étapes précédentes sont répétées jusqu'à ce qu'un accord se produise.

A partir des réponses des répondants, une perspective des besoins peut être dérivée.

L'approche par groupe cible permet de diriger notre attention sur les groupes identifiés comme ayant les plus grands besoins. Cette procédure permet d'impliquer ces groupes dans des activités de planification et d'évaluation ayant pour but de satisfaire leurs besoins. L'attention des investigateurs est dirigée vers les impressions et les sentiments des répondants quant à leurs besoins.

Cette approche est constituée de trois étapes:

1. Interview des personnes considérées comme des répondants de première main soit parce qu'ils habitent ou parce qu'ils travaillent dans la communauté (10 à 15 individus).
2. L'information obtenue est ensuite intégrée aux données déjà recueillies par les services publiques afin d'obtenir une meilleure compréhension des besoins.
3. Le portrait résultant de cette seconde étape est ensuite présenté à différents groupes de la collectivité pour une validation et une révision des besoins; le processus de

rassemblement communautaire est utilisé à cette fin.

Cette approche sert à l'intégration et à la validation d'information. Elle utilise des données provenant de trois sources.

### Conclusion

L'analyse des besoins est une démarche systématique qui conduit à l'identification des besoins les plus prioritaires. Cette démarche n'est pas applicable uniquement dans le domaine de l'éducation. Bien au contraire, le personnel infirmier peut l'appliquer dans le domaine de la recherche et dans l'exercice de sa profession en milieux cliniques. Mais avant de procéder à une analyse des besoins, il est primordial de se poser certaines questions fondamentales et de pouvoir y répondre. Il est aussi d'une importance capitale d'avoir une conception claire et précise de ce qu'est une analyse des besoins.

### REFERENCES

- Alkin, N.C. (1969). Evaluation theory development. **Evaluation Comment**, 2 (1), 2-7.
- Delbecq, A.L. & Van de Ven, A.H. (1971). A group process model for problem identification and program planning. **Journal of Applied Behavioral Science**, 7, 466-492.
- Delbecq, A.L., Van de Ven, A.H., & Gustafson, D.H. (1975). **Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes**. Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
- Kaufman, R.A. (1972). **Educational system planning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kaufman, R.A., & English, F.W. (1979). **Needs assessment, concept and application**. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Kaufman, R.A., & Harsh, J.R. (1969). Determining educational needs, an overview. California State Department of Education, Bureau of Elementary and Secondary Education, PLEDGE Conference, October.
- Provus, M.C. (1971). **Discrepancy evaluation**. Berkeley, CA: McCutchan.
- Siegel, L.M., Attkisson, C.C., & Carson, L.G. (1978). Need identification and program planning in the community context, in

C.C. Attkisson, et al. (Eds.), **Evaluation of human service programs**. New York, NY: Academic Press.

Stake, R.E. (1967). The countenance of educational evaluation. *Teachers College Records*, 68, 523-540.

Stufflebeam, D., Foley, W.L., Gephart, W.J., Guba, E.G., Hammond, R.L., Merriman, H.O., Provus, M.C. (1971). **Educational Evaluation and Decision Making**. Itasca, IL: Peacock.

## ABSTRACT

### Analysis of requirements in nursing

The analysis of requirements constitutes a systematic process of identification of the most crucial needs. This process is deemed essential to the planning of any program in the different fields, in as much as it generates useful and necessary information to determine precise goals and to allocate available resources towards these goals.

This article aims at fostering debate among nurses who are concerned with the analysis of requirements. Various theoretical concepts and practices are discussed, and a few consensus techniques often used in this process are described briefly.