

EN COMMEMORATION DE

Ralph Stone 1958-1997

Avant sa mort tragique au mois de juillet 1997, à l'âge de 38 ans, Ralph Stone, l'auteur de "Quel est votre rôle?", travaillait depuis 1989 au Centre pour le développement et les activités démographiques (CEDPA). Sa contribution au projet PARCS s'appuyait sur l'expérience qu'il avait acquise au CEDPA en procurant une formation en gestion et en apportant une assistance technique à des organismes publics et des ONG féminines à travers le monde. M. Stone avait animé deux des trois ateliers régionaux qui accordaient une place très importante au projet PARCS. Il était titulaire d'une maîtrise de développement international de Columbia University. Il achevait son doctorat en valorisation des ressources humaines à George Washington University.

Les participants et les membres de l'équipe du projet PARCS ont été enrichis par la chaleur, l'enthousiasme, l'appui et la compréhension que Ralph apportait à son travail et à sa vie.

REMERCIEMENTS

La réalisation du manuel "Quel est votre rôle?" a été rendue possible grâce au financement par l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) du projet Stratégie de conservation des aires protégées (PARCS). Un certain nombre de personnes ont contribué à la réalisation de ce manuel, en participant à trois ateliers inter-régionaux et en vérifiant des méthodes novatrices d'aborder la formation avec des administrations d'aires protégées dans dix pays d'Afrique. L'équipe de base, composée des directeurs du projet PARCS, s'est consacrée à ce travail et nous adressons nos sincères remerciements à ceux qui, à Nairobi, ont pris part à l'élaboration de ce manuel jusqu'à ses dernières phases de réalisation: Deborah Snelson et Elizabeth Chadri de l'African Wildlife Foundation (AWF), et Annette Lanjouw, consultante pour la Wildlife Conservation Society (WCS). Nous tenons à remercier les autres membres de l'équipe PARCS pour le temps et l'assistance technique qu'ils ont donnés à la réalisation du manuel pendant toute la durée du projet, notamment Kate Newman et John Magistro du Biodiversity Support Program (BSP), Dorothy Oyier et Irene Kamau du World Wildlife Fund-US, Hilary Simons Morland et Matthew Hatchwell de la WCS, Annie Mpiima et Chris Feral de l'AWF, et Julian Machange et David Manyanza du Collège africain de gestion de la faune et de la flore. M. D. Manzolillo a contribué pour une grande part à la révision des versions préliminaires et du texte définitif.

Jared Crawford a apporté une contribution importante à la réalisation du manuel avec son interprétation du contenu par des illustrations et une présentation qui permettent au lecteur de mieux comprendre et assimiler les informations offertes.

Le projet PARCS voudrait en particulier remercier ceux qui ont expérimenté les techniques et méthodes d'approche de la formation présentées dans ce manuel: Samba Doukaga et Rufin Oko du Ministère des Eaux et Forêts, Congo, James Lutalo de l'Institut ougandais de formation sur la faune et la flore, Ouganda, Clement Mbotha du Département des parcs nationaux et de la faune et la flore, Malawi, et Emmanuel Pouna du Ministère de l'Environnement et des Forêts, Cameroun, ainsi que ceux qui ont donné de leur temps et fait part de leur expertise pour les expériences sur le terrain et la révision du manuel.

*Quel est votre rôle? est dédié à la mémoire de Joe Venter,
Fondateur et directeur du Collège de l'Afrique australe
sur la faune et la flore*

Le Projet PARCS

Le projet Stratégie de conservation des aires protégées (PARCS) a vu jour en 1992 et avait pour but de susciter une meilleure compréhension des aspects de renforcement de capacité des administrations de la gestion de la faune et la flore de l'ensemble de l'Afrique à bien former leur personnel. Le projet n'avait pas pour but primordial d'évaluer de répondre aux besoins de formation des administrations des aires protégées à travers le continent mais plutôt de comprendre quelles seraient les méthodes et les approches les meilleures et les plus économiques et de les partager avec différentes régions, pays et organisations.

Le projet a été mis en oeuvre par plusieurs organisations de conservation, avec la collaboration des administrations des aires protégées sur l'ensemble du continent africain. La gestion et la coordination du projet ont été assurées par le Biodiversity Support Program (BSP), un consortium du World Wildlife Fund (WWF), de la Nature Conservancy et du World Resources Institute. L'African Wildlife Foundation (AWF), la Wildlife Conservation Society (WCS) et le WWF ont exécuté le projet en Afrique. L'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) et les organisations participantes ont financé le projet.

Pendant la première phase, le projet a évalué les besoins de formation des responsables de la gestion des aires protégées dans 15 pays de l'Afrique orientale, centrale et australe. La deuxième phase a cherché à vérifier les méthodes pilotes qui répondaient le mieux à ces besoins de formation dans neuf pays couvrant l'ensemble de ces trois régions.

Les administrations des aires protégées incluses dans la Phase II étaient à différents niveaux de développement de l'élaboration des systèmes de formation et, en conséquence, il n'y avait pas deux pays qui suivaient la même méthode d'approche pour résoudre les besoins de formation. Tous les pays participant au projet s'entendaient sur le but à atteindre, à savoir l'élaboration d'un plan de formation institutionnalisé et durable pour la formation en cours d'emploi du personnel de chaque administration d'aires protégées. Les mots pivots étaient: plan, institutionnalisé et durable. Ces derniers représentaient les éléments que le projet essayait de comprendre: comment élaborer un plan de formation interne qui permettrait à l'institution de mieux remplir sa mission, qui représenterait l'institution toute entière et qui pourrait éventuellement être financé dans des conditions durables?

Pour un échange des expériences entre les trois régions africaines, le projet PARCS a organisé trois ateliers inter-régionaux à l'intention des participants venant des structures administratives de 10 pays africains.

Les pays qui étaient représentés aux ateliers inter-régionaux étaient les suivants:

Cameroun
Congo
Kenya
Malawi
Namibie
Rwanda
Afrique du Sud
Tanzanie
Ouganda
Zambie



Le premier atelier inter-régional a eu lieu en Tanzanie (Afrique de l'Est) et a porté sur l'examen des méthodes de planification de la formation à l'intention des responsables de la gestion des aires protégées. Le deuxième atelier s'est réuni au Congo (Afrique centrale) et avait pour thème l'institutionnalisation de programmes de formation de qualité à l'intention des responsables de la gestion des aires protégées. Le troisième atelier, qui a eu lieu au Malawi (Afrique du sud), s'est concentré sur la durabilité de la formation. Pendant chaque atelier inter-régional, les participants ont fourni des mises à jour sur les activités en rapport avec le projet PARCS et ont examiné les leçons tirées des projets pilotes que chaque pays avait entamés. Les ateliers ont réuni des spécialistes de trois ONG de conservation, de neuf administrations d'aires protégées participant à la Phase II du projet et des formateurs de différents pays.

“Quel est votre rôle?” représente la synthèse de ces expériences; le manuel a été réalisé pour le projet PARCS par Ralph Stone, qui a animé deux des ateliers inter-régionaux et qui s'est rendu dans les pays participant au projet pour recueillir les informations contenues dans cet ouvrage. Pendant toute la durée du projet PARCS, nous avons noté que tous les individus partageaient un sens de la responsabilité en ce qui concernait la formation des autres et la mise à leur disposition de connaissances et de compétences. Bien que ce manuel soit conçu pour servir tout particulièrement aux responsables de la formation des administrations des aires protégées, ce sera un ouvrage de référence utile pour les hauts responsables et les spécialistes de la valorisation des ressources humaines travaillant pour une organisation ou un individu prenant au sérieux la responsabilité de la formation.

Présentation du Manuel

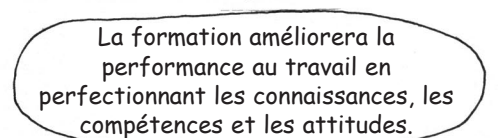
L'objet principal de "Quel est votre rôle?" est d'aider les responsables de la formation à élaborer des programmes de formation qui permettent au personnel des administrations des aires protégées de réaliser la plus haute performance au travail. Il est également destiné à montrer comment le rôle de la formation au sein d'une organisation est un moyen de base pour exercer une plus grande incidence organisationnelle au niveau des responsables des aires protégées.

"QUEL EST VOTRE RÔLE?" REPOSE SUR TROIS PRINCIPES ESSENTIELS:

- ❶ Les administrations des aires protégées augmenteront considérablement leur incidence au niveau de la gestion de ces aires si elles disposent d'un personnel qui exécute ses tâches du mieux qu'il peut.
- ❷ La formation joue un rôle crucial en ce qui concerne l'amélioration de la performance au travail en perfectionnant les connaissances, les compétences et les attitudes.
- ❸ La formation efficace du personnel d'une organisation nécessite l'intégration des efforts des directeurs, responsables de la formation et participants à la formation.

Les activités du responsable de la formation répondent au besoin de mise à jour des compétences du personnel de l'organisation et s'inscrivent dans le contexte plus vaste de la valorisation des ressources humaines. La valorisation des ressources humaines est l'utilisation intégrée de la formation, de l'avancement professionnel et du développement de l'organisation en vue d'améliorer l'efficacité de l'individu et de l'organisation. L'objet de "Quel est votre rôle?" se limite à la formation étant donné que c'est la stratégie utilisée le plus couramment pour améliorer la performance au travail; mais en même temps c'est peut-être la stratégie la moins bien comprise.

De nombreuses administrations d'aires protégées disposent d'un certain nombre de possibilités peu coûteuses pour améliorer la fonction de la formation. Ces possibilités sont notamment l'établissement d'une politique de formation, l'encouragement à la planification participative, l'application de méthodologies de formation reposant sur l'expérience et l'utilisation du suivi et évaluation pour les prises de décision. Cet ouvrage examinera ces possibilités et autres questions et approches corrélatives en se penchant particulièrement sur le rôle du responsable de la formation. C'est ce dernier qui doit prendre l'initiative d'introduire des idées novatrices et de faciliter des changements à tous les niveaux de l'organisation. Aux fins d'application de l'ouvrage "Quel est votre rôle?", nous avons établi une description de poste qui met l'accent sur les responsabilités du responsable de la formation les plus importantes pour améliorer la performance du personnel. Chaque tâche énumérée dans la description de poste correspond à un chapitre de l'ouvrage.



Cet ouvrage s'adresse à vous. Il devrait vous aider à exécuter les nombreuses tâches qui composent la description de votre poste.



Les responsables de la formation ont beaucoup à faire. Ce sont les principaux agents de la valorisation des ressources humaines au sein de leur organisation. Les nombreuses responsabilités du responsable de la formation peuvent être assumées efficacement à l'aide d'une bonne planification et application de méthodes efficaces d'aborder la formation.

Description du poste du Responsable de la formation

Le responsable de la formation doit avoir l'expérience de la conception et de la conduite de la formation participative, reposant sur l'expérience, basée sur les principes de l'apprentissage des adultes. Sa méthode d'approche de la formation devra révéler une bonne compréhension des besoins de formation identifiés et des moyens d'y répondre par diverses activités de formation planifiées. Le responsable de la formation doit être en mesure de superviser la planification et l'exécution de la formation au niveau de l'ensemble de l'organisation et de documenter les incidences de la formation en ayant recours à des activités de suivi et évaluation.

Les tâches du responsable de la formation sont les suivantes:

Faciliter l'élaboration de la stratégie de formation de l'organisation.

Formuler et mettre à jour le plan de formation de l'organisation, notamment identifier les besoins de formation et les classer par ordre de priorité.

Concevoir des volets efficaces pour le plan de formation en encourageant des méthodes d'approche pratiques reposant sur l'expérience.

Solliciter des fonds auprès de bailleurs pour le financement de la formation.

Organiser des réunions de formation, notamment pour identifier et engager des formateurs sous contrat, sélectionner les participants à la formation et identifier des buts et objectifs pour des réunions de formation spécifiques.

Aider les formateurs à concevoir des activités de formation qui aboutissent aux changements de comportement visés chez les participants.

S'assurer que les formateurs internes et externes à l'organisation utilisent diverses techniques de formation participative reposant sur l'expérience et visant à améliorer les connaissances, les compétences et les attitudes.

Superviser le suivi et évaluation des activités de formation afin de procurer des informations pour la prise de décisions.

Elaborer des plans de travail et budgets annuels pour l'unité de formation à partir des objectifs stratégiques de l'unité.

Suivant la taille et la structure de votre organisation, vous serez le seul responsable de la formation ou vous serez un des membres de l'unité de formation. Quel que soit le cas, cet ouvrage s'adresse à vous.

Utilisation du manuel PARCS

Ce guide est conçu pour aider les responsables de la formation à renforcer le rôle de la formation au sein de leur organisation et à faciliter la valorisation des ressources humaines. Ce guide est divisé en quatre sections basées sur le rôle et les responsabilités du responsable de la formation.

TÂCHES DU RESPONSABLE DE LA FORMATION

Posséder les connaissances et compétences nécessaires pour la formation participative, axée sur le changement de comportement.

Superviser l'organisation et l'exécution de la formation pour l'ensemble de l'institution. Elaborer et appliquer un plan de formation comprenant des besoins de formation classés par ordre de priorité.

Concevoir des volets efficaces pour le plan de formation.

Obtenir un soutien financier pour la formation.

Organiser des réunions de formation efficaces. Identifier et engager des formateurs sous contrat, sélectionner les participants à la formation et établir des buts et objectifs.

Aider les formateurs à concevoir des activités de formation orientées vers l'atteinte des objectifs de comportement.

S'assurer que les formateurs utilisent diverses techniques de formation efficaces pour améliorer les connaissances, les compétences et les attitudes.

Superviser le suivi et évaluation des activités de formation afin de procurer des informations pour la prise de décisions.

Faciliter l'élaboration d'une stratégie de formation pour l'organisation. Dresser des plans de travail et budgets annuels pour l'unité de formation à partir des objectifs stratégiques de l'unité.

SECTIONS ET CHAPITRES	
SECTION 1	CONCEPTS DE FORMATION ET PLANIFICATION GÉNÉRALE
Chapitre un	Formation en vue d'améliorer la performance au travail
Chapitre deux	Elaboration d'un plan de formation
SECTION 2	CONCEPTION DES VOILETS DU PLAN DE FORMATION
Chapitre trois	Méthodes efficaces d'aborder la formation
Chapitre quatre	Collecte de fonds pour la formation
Chapitre cinq	Organisation et préparation
SECTION 3	EXÉCUTION DES ACTIVITÉS DE FORMATION
Chapitre six	Collaboration avec les formateurs
Chapitre sept	Conduite de la formation
SECTION 4	VISION DU PASSÉ ET VISION DE L'AVENIR
Chapitre huit	Vision du passé
Chapitre neuf	Vision de l'avenir

La performance de votre organisation ne peut pas être améliorée uniquement par le responsable de la formation. Encouragez vos collègues à lire ce manuel; indiquez-leur les chapitres utiles pour leur travail.



"Quel est votre rôle?" n'est pas conçu pour fournir des instructions par étapes aux responsables de la formation. Mais il est conçu pour fournir des idées et des conseils qui puissent vous guider dans votre formation. Gardez ce manuel à portée de la main afin de pouvoir le consulter tous les jours.

Je vais te conserver avec soin! Tu as de très bonnes idées!



O B J E C T I F S

Les objectifs de changement du comportement contenus dans chaque chapitre sont indiqués par le terme ci-dessus.

QUI DEVRAIT UTILISER CET OUVRAGE?

Outre le responsable de la formation, un certain nombre d'autres intéressés au sein de votre organisation devraient tirer profit de l'ouvrage "Quel est votre rôle?".

Formateurs: les chapitres 6 et 7 fournissent des concepts et stratégies qui présentent l'apprentissage comme un processus participatif basant la formation sur les expériences des participants. Ces chapitres comportent des techniques présentées étape par étape que le formateur peut appliquer pendant une activité de formation.



Les pages qui sont particulièrement utiles pour les formateurs comportent un symbole représenté par un porte-bloc. Vous pouvez photocopier ces pages et les distribuer à vos formateurs internes ou externes.

Directeurs: pour favoriser des changements au sein de l'organisation grâce à l'amélioration de la formation, la direction supérieure doit être au courant de tous les aspects des étapes de la formation et du rôle du responsable de la formation. Le Chapitre 1 sera particulièrement utile pour comprendre l'objet de la formation et définir la politique de formation de l'organisation. Le Chapitre 2 familiarisera la direction supérieure avec la marche à suivre pour identifier les besoins de formation en vue d'élaborer un plan de formation conçu pour l'organisation. Le chapitre le plus utile sera peut-être le Chapitre 9 qui examine les progrès de l'unité de formation dans le cadre de l'organisation toute entière. Il invite le chargé de formation à identifier et examiner des questions avec la direction supérieure afin de soutenir les objectifs de l'organisation pour avoir un personnel hautement qualifié.

Superviseurs: le superviseur joue un rôle important pendant les périodes qui précèdent et succèdent aux réunions de formation en collaborant avec le responsable de la formation aux activités de sélection des participants, de préparation et en apportant son concours aux activités de suivi et évaluation. Le Chapitre 2 aidera le superviseur à comprendre comment les besoins de formation sont identifiés compte tenu de la performance de l'employé par rapport à la description de son poste. Le Chapitre 3 examine comment la formation peut être transférée sur le lieu de travail. Le superviseur devra contribuer au processus de sélection des participants, qui est décrit au Chapitre 5.

Un thème qui revient souvent dans tous ces chapitres est la participation. Le responsable de la formation a des responsabilités importantes qui ne peuvent être exécutées qu'en obtenant le soutien et la participation des intéressés aux étapes de la formation. Outre les principaux intéressés de l'organisation énumérés ci-dessus, les autres intéressés à la formation incluent les agences apportant leur collaboration, les représentants d'organisations de financement et les participants à la formation, qui tous bénéficieront de la lecture des chapitres qui les concernent. Leur participation aux étapes de la formation peut faire toute la différence dans la qualité et l'incidence à long terme de celle-ci.

Chaque chapitre commence par une liste des objectifs principaux du responsable de la formation (ou autre lecteur). Ces chapitres sont présentés en terme de comportement (suivant la description du Chapitre 6); toutefois, la simple lecture d'un chapitre ne permettra pas aux responsables de la formation d'atteindre ces objectifs. "Quel est votre rôle?" est conçu pour servir d'outil et encourager le responsable de la formation (et autres lecteurs) à atteindre de meilleurs résultats par la pratique. Ce n'est que par la pratique et l'adaptation de ce qui est présenté dans cet ouvrage que le responsable de la formation réussira à travailler avec les autres intéressés pour obtenir des changements.

Des questions de réflexion sont présentés à la fin de chaque chapitre pour aider le lecteur à s'interroger sur des thèmes qui s'inscrivent dans le contexte de son organisation. Ces questions devraient encourager le responsable de la formation à commencer à agir en fonction de ce qui a été examiné dans chaque chapitre. Les questions de réflexion sont présentées sous le symbole qui figurent à droite.

Cet ouvrage n'est pas conçu pour servir de manuel d'instructions par étapes sur la formation. Il est conçu pour servir spécifiquement de guide aux responsables de la formation pendant l'exécution de leurs tâches. Vous êtes vivement encouragé à consulter régulièrement ce manuel pour y trouver de l'inspiration et des idées qui vous aideront à devenir plus efficace.

Un glossaire figure à la fin du manuel. Vous pourrez le consulter pour les termes que vous ne connaissez pas.

Divers personnages et illustrations ont été dessinés, qui faciliteront l'emploi de ce manuel et laisseront un souvenir durable. Les principaux personnages qui apparaissent à de nombreuses reprises dans ce manuel sont les suivants:

Les questions de réflexion aident le lecteur à mieux comprendre les chapitres. Elles sont indiquées par le symbole ci-dessous.

Questions de réflexion

Autres symboles importants:

Les étapes des procédures sont indiquées par des symboles numériques comme celui-ci ③. Les questions que vous pouvez vous poser pendant l'exécution de votre travail sont indiquées par le symbole Q. Des exemples utiles et des études de cas sont accompagnés du symbole E.



Joseph, un conservateur qui a de l'expérience dans la formation et qui exécute les tâches de chargé de formation depuis quelques années. Il supervise une petite unité de formation et désire accroître son rôle dans la valorisation des ressources humaines.



Marie, responsable de formation nouvellement nommée, essaie de se familiariser avec son rôle et le rôle de son unité de formation.



Edouard, formateur externe qui possède une vaste expérience des relations de travail avec les administrations d'aires protégées.



L'ouvrage contient un large éventail de bénéficiaires de la formation, notamment Victor et Annette qui sont très intéressés sur les façons dont la formation peut les aider.



Martin est le responsable principal de l'administration des aires protégées. Il sait qu'il est important d'avoir un personnel instruit, mais il n'est pas certain que la formation interne puisse aider son organisation.



Robert est le représentant de l'organisation de financement qui soutient les projets de formation depuis plusieurs années.