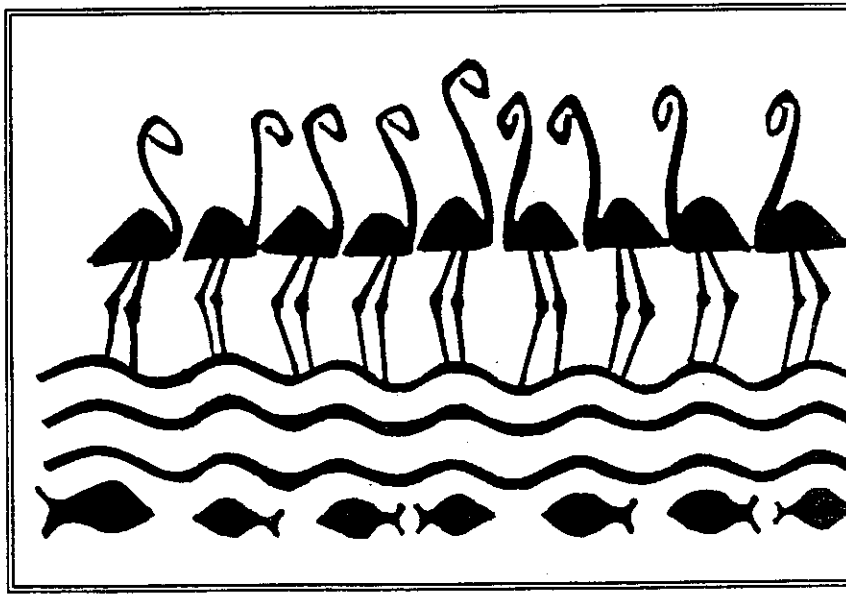
MedWet

Contribuer par la formation à la gestion d'une zone humide

Guide méthodologique

Jean Jalbert



Mai 1996

L'action de MedWet

Le Bassin Méditerranéen est riche en zones humides présentant de grandes valeurs écologiques, sociales et économiques. Cependant, ces importantes ressources naturelles ont été considérablement dégradées ou détruites, essentiellement au cours du 20ème siècle. Pour arrêter ces pertes, inverser la tendance et assurer une utilisation rationnelle de ces zones humides dans toute la Méditerranée, une action de collaboration concertée à long terme a été développée sous l'appellation de MedWet.

Un projet préparatoire de trois ans a été lancé fin 1992 par la Commission Européenne, la Convention de Ramsar sur les Zones Humides d'Importance Internationale, les gouvernements d'Espagne, de France, de Grèce, d'Italie et du Portugal, le Fonds Mondial pour la Nature (WWF), Wetlands International et la Station Biologique de la Tour du Valat.

Ce projet se focalise sur la partie du Bassin Méditerranéen faisant partie de l'Union Européenne, avec des activités pilotes entreprises dans d'autres pays tels que le Maroc et la Tunisie. Le financement provient pour les deux tiers de l'Union Européenne dans le cadre du programme ACNAT, le complément étant apporté par les autres partenaires eux-mêmes.

Le concept de MedWet et son importance pour l'utilisation rationnelle des zones humides méditerranéennes ont été officiellement reconnus en Juin 1993 à Kushiro lors de la Conférence des Parties Contractantes à la Convention de Ramsar.

Avant-propos

La formation, enjeu stratégique

En Méditerranée, les métiers de l'environnement commencent à peine à apparaître, ou, dans le meilleur des cas, à se structurer; et les activités liées aux zones humides n'y échappent pas. La formation continue qui accompagne l'évolution de ces métiers en est par conséquent, elle aussi, à ses balbutiements.

Partant de ce constat, l'équipe formation du programme MedWet s'est attachée à développer des méthodes et outils de formation continue destinés aux publics dont les décisions ou les actions ont un impact sur le devenir des zones humides méditerranéennes.

La formation, une préoccupation à tous les niveaux

Après trois années passées à élaborer et tester ces méthodes et outils de formation, à réaliser de nombreux stages dans divers pays et pour les principaux publics impliqués dans la gestion des zones humides, nous avons formalisé notre expérience dans trois documents complémentaires correspondant aux divers champs d'application de la formation, depuis la conception de stratégies nationales jusqu'à la réalisation concrète de sessions :

- **"Définir une stratégie de formation. Méthodes et outils"** : ce document vous aidera à élaborer des stratégies de formation adaptées à votre contexte institutionnel et aux publics que vous visez. Il propose notamment des démarches et des outils permettant d'accompagner par la formation l'évolution des métiers liés à la gestion des zones humides. (à revoir)

- Ce document, **"Contribuer par la formation à la gestion d'une zone humide. Guide méthodologique"** : cet ouvrage est destiné aux personnes chargées de mettre en œuvre des actions de formation sur un site donné.

- Enfin, **"Construire et animer une formation. Guide pratique"** : ce document propose à toute personne chargée de former des adultes, quels que soient leur fonction ou statut, des techniques et outils permettant d'effectuer des prestations de qualité.

Grâce à cette palette de documents, à laquelle il faut ajouter des dossiers de capitalisation de divers stages techniques, vous serez en mesure d'agir concrètement pour la sauvegarde des zones humides, depuis la mise en place d'un d'un système institutionnel de formation jusqu'à la réalisation concrète de stages ciblés.

Quand on parle de la formation, on fait généralement référence au stage proprement dit alors que le processus de formation fait appel dans la réalité à une succession d'étapes et à de multiples acteurs. C'est là l'objet du présent document : Vous proposer, de façon très synthétique, une démarche logique pour appréhender les problèmes locaux de gestion des zones humides, pour repérer les acteurs-clés et évaluer leurs besoins de formation et enfin pour bâtir une séquence de formation qui corresponde à ces besoins.

Par son essence même, un guide méthodologique n'a pas vocation à répondre aux problèmes spécifiques posés par tel ou tel site test, et le cas que nous avons choisi pour illustrer notre propos n'a donc pas valeur d'exemple à suivre.

Enfin, vous trouverez en fin de document le compte rendu et l'analyse critique de l'application de notre méthodologie sur un site-test du programme MedWet : le lac Kerkini, en Grèce.

Sommaire

■ **Contexte** 5

■ **Objectif et stratégie** 5

■ **Pourquoi un guide méthodologique ?** 5

■ **Qu'entend-on par formation ?** 6

La «formation ressource»
La «formation action»

■ **La formation pour quoi faire ?** 8

■ **Quelle démarche ?** 9

Analyser 10
Le contexte général
Les acteurs clé
La demande de formation
Les besoins de formation

Construire 14
Des partenaires
Des objectifs de formation
L'architecture de la formation
Le cahier des charges

Planifier 19
Les stagiaires
Les formateurs - Les contenus - Les outils

Piloter 20
Produire
Faciliter
Réguler

Évaluer 21
Pourquoi ?
Quoi ?
Quand ?
Comment ?

Synthèse de la démarche (schéma) 23

■ **Les principaux publics** impact et approche 24

Les gestionnaires techniques
Les élus
Les agents de l'administration
Les organisations non gouvernementales
Les bureaux d'études
Les agriculteurs
Les autres acteurs économiques
Le grand public

■ **Les principaux partenaires** intérêts et limites 29

Les organismes de formation
Les pôles de compétences «zones humides»
Les collectivités

Lexique 30
Annexes 31

Contexte

La conservation des zones humides méditerranéennes nécessite un personnel qualifié capable de comprendre le fonctionnement complexe des écosystèmes aquatiques et de développer des programmes d'utilisation rationnelle de ces zones humides dans le contexte spécifique de leur pays.

Mais la conservation de ces zones est également étroitement liée à la gestion de leur bassin versant. Il est donc essentiel que l'ensemble des acteurs puissent décider et agir en toute connaissance de l'impact de leur action sur les zones humides.

Objectif et stratégie

L'objectif du sous-projet "Formation" du programme MedWet est de contribuer à la mise en place d'une dynamique de développement des ressources humaines spécifiques à la conservation des zones humides. C'est à dire que nous visons à développer durablement les compétences environnementales des personnes identifiées comme ayant réellement ou potentiellement le pouvoir d'orienter le devenir des zones humides.

Pour que cette dynamique soit à la fois durable et touche les cibles prioritaires, la stratégie mise en place s'attache à favoriser l'émergence d'un réseau actif bâti sur une collaboration étroite avec les partenaires existants, institutionnels ou privés, reconnus pour leurs compétences pédagogiques ou techniques, ou pour leur capacité à mobiliser nos publics-cibles.

Pourquoi un guide méthodologique ?

Le présent document est destiné à toute personne souhaitant développer des activités de formation dans un but de gestion et de conservation d'une zone humide particulière.Cette approche géographique nécessite, préalablement à la réalisation d'actions de formation, une analyse fine des enjeux du site, de ses acteurs et de leur motivation, des partenaires à mobiliser. Nous vous proposons ici une démarche simple permettant la réalisation d'actions de formation correspondant aux enjeux locaux, ciblées sur les besoins des publics concernés et en partenariat étroit et durable avec les structures légitimes.

Il ne s'agit pas d'un recueil de recettes mais simplement d'un fil conducteur, d'une présentation de l'approche que nous proposons pour appréhender de façon globale une problématique de formation et des étapes à respecter pour optimiser l'impact de la formation sur la conservation des zones humides.

Qu'entend-on par "formation" ?

La définition du dictionnaire est : "Acquisition d'un ensemble de connaissances théoriques et pratiques dans une discipline, une technique, un métier."
Il s'agit donc d'un champ extrêmement vaste qui inclue la formation scolaire, la formation professionnelle des jeunes et la formation continue.

Dans le cadre de MedWet nous avons ciblé notre action sur **la formation continue des publics dont les décisions ou les actions ont un impact sur les zones humides méditerranéennes**. Elle s'adresse donc aux acteurs en place ou opérationnels à court terme et exclue la formation initiale (scolaire ou universitaire) ou la sensibilisation.

La sensibilisation pourra toutefois constituer, pour des publics jugés prioritaires et peu au fait de la problématique que nous développons, une première phase à réaliser avant la formation



(1) Les astérisques renvoient au lexique en fin de document

La formation initiale est généralement caractérisée par la relation suivante:



c'est à dire l'accès au savoir détenu par l'enseignant à travers une relation hiérarchique, patriarcale. Cette approche est déconseillée pour la formation des adultes lorsqu'il s'agit de modifier des comportements ou de faire évoluer des savoirs.

La formation continue telle que nous la concevons doit au contraire s'inscrire dans la relation :



c'est à dire l'accès aux compétences dont l'individu a besoin grâce à l'analyse, l'apport de méthodes, la facilitation du formateur.

Dans cette approche, deux grands types de formation peuvent être mis en œuvre :

La "formation-ressource"* (1)

La "formation-action"*



La "formation-ressource"*

La grande majorité des formations continues réalisées à ce jour correspond à ce type. Ces formations répondent à une logique marchande établie sur l'**offre** :
Il s'agit de formations ponctuelles, portant sur des thèmes précis dictés par les compétences du réalisateur, sa perception du marché ou toute autre considération.
Elles s'adressent à un public généralement vaste et peu ciblé, ayant par conséquent peu d'attentes communes (logique du Plus Petit Dénominateur Commun). C'est ce qu'il est convenu d'appeler les "stages catalogues"

Avantages	Inconvénients
Montage simple	S'adresse à un public hétérogène
Coût de réalisation réduit	Peu adaptée à un public restreint
Formation réutilisable → Amortissement	Peu d'implication des stagiaires
	Pas de suivi
Mélange des publics	Quel impact final ?

La "formation-action"*

De nos jours, la formation continue répond de plus en plus à une logique commerciale fondée sur la **demande** :
La formation est ici conçue comme un outil au service d'un projet porté par un public identifié et ayant des attentes précises. Elle est basée sur l'analyse des besoins du public et doit faire l'objet d'une évaluation pour baliser l'avancement du projet

Avantages	Inconvénients
S'adresse à un public très ciblé, restreint et homogène	Nécessite l'existance préalable d'un projet
Correspond aux besoins du public	Mise en œuvre complexe
Forte implication des stagiaires	
S'inscrit dans un projet durable	Coût important
Impact généralemnt bon	Pas ou peu réutilisable

Ces deux types de formation correspondent donc à des contextes différents - existence ou non d'un projet, taille du public, budget disponible...- et ont l'un comme l'autre leur place dans la panoplie du formateur visant la préservation des zones humides.

La formation pour quoi faire ?

La formation ne constitue jamais une fin en soi. Elle n'est pas non plus une réponse universelle à des carences identifiées.
Elle est un moyen parmi d'autres pour résoudre une problématique, **pour atteindre des objectifs.**
L'ambition de la formation est donc limitée à son rôle d'outil, mais un outil qui offre de vastes possibilités:
Elle peut avoir une fonction "thérapeutique" (réduire les problèmes existants) ou prospective (préparer, initier un changement).
Elle peut concerner un thème pointu ou une réflexion globale.
Elle peut être ponctuelle ou constituer un plan de formation* à moyen terme.
Elle peut viser un individu ou une collectivité.

Dans le cadre de MedWet nous concevons la formation comme outil de changement collectif lié à une problématique de gestion intégrée des zones humides.

Afin d'optimiser leur impact, et compte tenu des carences communes à tous les sites, les formations à mettre en œuvre doivent concerner les champs suivants:

Aide à la décision
Définition et mise en œuvre d'une politique conciliant développement et conservation

Gestion technique
Mise en œuvre d'une gestion intégrée

Quelle démarche ?

L'objectif de cet ouvrage, on l'a vu, n'est pas de concevoir et réaliser une session de formation en soi, mais d'initier sur un site une stratégie de formation durable et impliquant les partenaires existants.

Dans cette optique, toute formation, quels que soient le contexte, le public ou les partenaires, doit être conçue et mise en œuvre en respectant les cinq étapes suivantes :

Analyser
Construire
Planifier
Piloter
Évaluer

Selon le cas, telle ou telle étape sera plus ou moins développée, sera réalisée en propre ou déléguée à un organisme tiers, mais ne sera jamais négligée.



Analyser



Construire



Planifier



Piloter



Évaluer



Dans notre présentation la partie "analyse" et "construction de partenariats" est sensiblement plus développée que les autres car elle constitue une phase préliminaire à mener sur chaque site et qui ne nécessite pas de compétence particulière en formation.

La suite de la démarche - construire, planifier, piloter et évaluer - sera évoquée plus succinctement car elle relève directement des compétences du formateur. Vous trouverez tous les éléments permettant de mener à bien ces phases dans le document intitulé "Construire et animer une formation. Guide pratique".

Nous vous proposons, afin d'illustrer cette démarche et de démythifier ce concept barbare d'"ingénierie de formation"*, de relater pour chaque étape les procédures que nous avons mis en œuvre sur un de nos sites-tests : la Camargue gardoise.

Cette application sur site ne prétend en aucun cas être un exemple à reproduire, mais vise seulement à éclairer l'approche théorique et à dévoiler quelques pistes que nous pouvons explorer, quelques difficultés que nous pouvons rencontrer.

Analyser



Construire



Planifier



Piloter



Évaluer



Analyser

C'est la phase clé. Si elle est mal menée, c'est la pertinence du processus formatif et ses résultats en terme d'impact qui seront remis en cause.
C'est aussi souvent la phase la plus longue et la plus complexe, pour laquelle on sollicitera fréquemment des compétences externes.
L'analyse permet d'**identifier les aspects de la gestion de la zone humide sur lesquels la formation peut se révéler efficiente**. Le cas échéant, elle doit nous fournir tous les éléments nécessaires à la construction d'une formation adaptée et cohérente (Voir p 14).
Elle portera sur :

Le contexte général

Il s'agit d'identifier précisément la problématique et les enjeux de la zone considérée pour déterminer le cadre d'éventuelles formations.
Il faudra répondre aux questions suivantes:
Quelles sont les caractéristiques physiques, la valeur patrimoniale, le statut des zones humides sur lesquelles portent notre action et, au-delà, de leur bassin versant?
Quel est le contexte socio-économique et politique ?
Quelles sont les interactions entre la zone humide (Z.H.) et sa zone d'influence (bassin versant et au-delà) ?
Quelles sont les perspectives de développement de ces Z.H. et les menaces qui pèsent sur elles ?

Souvent, nombre de ces éléments sont disponibles dans des études déjà menées sur le site. Il faut se les procurer et en profiter pour en identifier les auteurs ainsi que leurs domaines de compétence (ce sont des intervenants potentiels pour les formations à mettre en œuvre).
Pour les éléments manquants, à vous de mener les investigations.

L'analyse du contexte de la Camargue gardoise

Quelques documents ou études existants nous ont été utiles:
- Thèse de géographie
- Programme de réhabilitation d'une partie des Z.H. (Conseil Général du Gard) (2)
- Étude de faisabilité d'un centre d'initiation à l'environnement

Malgré cela, certains points restaient non traités : contexte politique, fonctionnement hydraulique...
Il a donc fallu identifier les détenteurs de ces informations et les contacter afin d'avoir une vision exhaustive de la situation de ce territoire et de ses enjeux.

(2) conseil général : autorité politique et administrative d'un département

Les acteurs-clés

Dans ce contexte, qui peut le plus facilement orienter le devenir de ces Z.H.?
- les gestionnaires techniques de ces Z.H. (s'il y en a)
- les élus des collectivités territoriales
- les agents de l'administration locale ou centrale
- les usagers du milieu
- les agents d'entreprises privées
- les scientifiques,
- les Organisations Non Gouvernementales...

Parmi ces acteurs identifiés comme ayant un impact, quels sont ceux susceptibles de participer à une session de formation ?
Parmi eux, lesquels valoriseront le mieux les acquis d'une formation ?
Forment-ils un groupe assez important et homogène pour justifier une formation ?

Si la population d'"acteurs influents", passée au crible de ces questions, est réduite à néant, il est probable que la formation n'est pas l'"outil" approprié pour faire évoluer l'attitude de ces acteurs.
Si le nombre d'acteurs-clés repérés est trop faible pour justifier la mise en œuvre d'une formation (l'optimum d'un groupe en formation est de 10 à 15 personnes), il faut envisager d'élargir le groupe à des personnes ayant des préoccupations proches ou complémentaires, en veillant à ce que leur présence au sein du groupe n'en rompe pas la dynamique (le mixage des publics peut être un atout, notamment dans une logique d'émergence de réseaux).

(3) Instance regroupant le Conseil général et des communes pour la mise en œuvre d'une politique de gestion du site
(4) Organisme chargé de la mise en valeur des ressources hydrauliques

L'analyse des acteurs-clés en Camargue gardoise

L'inventaire des acteurs influents fut le suivant :
- 19 élus représentant les 7 communes situées en Camargue gardoise et le Conseil Général du Gard, réunis au sein du Syndicat Mixte pour la Protection et la Gestion de la Camargue gardoise[3],
- 1 directeur du Service Environnement au Conseil Général du Gard,
- 1 technicienne chargée de l'animation du Syndicat Mixte,
- 1 technicien-animateur, gestionnaire d'une réserve,
- Quelques agents communaux mal identifiés ayant des prérogatives diverses (chasse, gestion hydraulique, curage des fossés...) et de niveau de compétences variable,
- Des utilisateurs du milieu (pêcheurs, manadiers, sagneurs, chasseurs), constituant une population importante mais hétérogène,
- Des personnels de l'Agence de l'Eau, de la Compagnie du Bas-Rhône[4] ...

Parmi eux, les acteurs jugés les plus sensibles à la formation et susceptibles de bien la valoriser furent les techniciens. Cependant, n'étant que deux, il était hors de question d'organiser une formation pour eux seuls. Il a donc été décidé de recenser tous les techniciens chargés de la gestion de zones humides méditerranéennes françaises, de vérifier qu'ils aient bien une problématique commune et, le cas échéant, de constituer un groupe homogène à former. C'est ce qui fut fait, avec l'intérêt complémentaire de constituer un début de réseau, informel mais efficace, de gestionnaires techniques.

Le directeur du Service Environnement ainsi que les agents de la Compagnie du Bas-Rhône ont été retenus comme partenaires et non comme stagiaires potentiels.

Le public "élus", s'il est généralement réputé peu sensible à la formation, a tout de même été retenu comme cible prioritaire car ils se sont ici organisés en une structure chargée de définir et de mettre en œuvre la politique environnementale de cet espace et ils forment un groupe cohérent poursuivant un objectif commun.

Le public "agents communaux", quant à lui, n'a pas été retenu dans un premier temps en raison de l'impact limité qu'il a sur les Z.H. et de l'hétérogénéité du groupe recensé.

Enfin le public "utilisateurs du milieu", malgré son impact certain, a lui aussi été écarté car il constitue un groupe hétérogène, peu sensible à la formation et dont les attributions dépendront largement de la politique que les élus mettront en place. A ce moment seulement une formation pourra être envisagée.

Analyser



La demande de formation

Quelle est la demande individuelle et collective de la population d'acteurs-clés à former ?

Il se peut que tout ou partie de la population à former exprime spontanément ou sur simple sollicitation une demande de formation. Cette demande peut être claire et cohérente ou beaucoup plus confuse. Le travail consistera alors à la clarifier et à vérifier qu'elle aille dans le sens de l'objectif de conservation que vous poursuivez. Si c'est le cas, c'est parfait.

Cependant, certains publics ont beaucoup de mal à exprimer une demande, soit parce qu'ils ne ressentent effectivement aucun besoin de formation, soit parce que ce serait avouer qu'ils ne maîtrisent pas totalement un sujet qu'ils sont censés dominer.

D'autres expriment des demandes qui n'ont aucun rapport avec la problématique qui vous anime. Tout l'art consiste alors à répondre à leur attente – les orienter par exemple vers des organismes traitant les questions qui les intéressent – et à les convaincre de l'intérêt des préoccupations que vous souhaitez leur faire partager.

Lors de cette étape, comme dans l'ensemble de la phase d'analyse, il est recommandé de ne pas parler de "formation" lorsque vous questionnez vos stagiaires potentiels. Le mot "formation" évoque en effet une démarche scolaire dans laquelle de nombreux publics (notamment élus, agriculteurs...) ne souhaitent pas se retrouver, soit parce qu'ils ont vécu une scolarité difficile, soit parce qu'ils estiment que cette approche ne leur est pas adaptée. Il faudra alors évoquer avec eux leurs attentes professionnelles, leurs souhaits d'évolution, etc, que vous traduirez ensuite en terme de formation.

Au-delà de la demande, il faudra aussi examiner l'accès à la formation des publics considérés:

Procédures administratives et légales,
Financement,
Délais...

Ces données peuvent constituer une entrave ou au contraire une facilitation à la mise en œuvre de formations.

L'analyse de la demande de formation en Camargue gardoise

- Public "techniciens":
Aucune expression de demande de formation, spontanée ou sollicitée lors d'entretiens informels, n'a été recueillie. Les réponses, lorsqu'il y en a eu, concernaient les besoins pressentis d'autres publics (collègues, élus...), mais jamais une demande propre.

- Public "élus":
Lors de trois entretiens individuels avec des élus du Syndicat Mixte, la question de leur demande de formation a été clairement posée. Dans les trois cas la réponse fut que le problème ne résidait pas dans un manque de formation de leur part mais dans la difficulté à gérer les problèmes financiers, les groupes de pression...

A ce stade là, on pouvait estimer que, aucune demande de formation n'ayant été formulée, l'"outil" formation ne constituait pas la réponse appropriée aux difficultés que les divers acteurs pouvaient rencontrer. Toutefois, conscients du caractère déstabilisateur de cette démarche (formuler une demande de formation c'est, consciemment ou inconsciemment, reconnaître un déficit de compétence), nous avons souhaité pousser plus loin nos investigations.

Les besoins de formation*

Qu'une demande de formation ait été formulée ou pas, il est toujours opportun de se questionner sur les besoins de formation. En effet, l'individu qui exprime une demande de formation est rarement le mieux placé pour analyser et exprimer ses déficits de compétence et donc ses besoins de formation. Il aura souvent tendance à attribuer les difficultés qu'il rencontre à des faits externes ne le remettant pas en cause.

Le besoin de formation correspond à l'écart entre les compétences ou le profil professionnel requis* et les compétences ou le profil réel*.
Définir des besoins de formation suppose de pouvoir évaluer les compétences de chacun et surtout d'*avoir une idée très précise des compétences requises* pour atteindre votre objectif.
Là réside la principale difficulté de cette étape. Des référentiels de compétence (description détaillée des compétences requises pour exercer une fonction) existent pour des métiers courants. Par contre, les fonctions de nos publics-cibles étant très variables, non normalisées et peu répandues, aucun référentiel de compétence n'existe. Il faudra alors, pour chaque public et en fonction des objectifs que vous vous êtes fixé, établir les compétences à atteindre (Voir p. 16).

Elles peuvent être d'ordre technique mais aussi du domaine de la communication, de la négociation, de l'animation...
De même, les compétences réelles du public-cible feront l'objet d'une évaluation aussi rigoureuse que possible afin de les comparer aux compétences requises.

Pour déterminer le niveau de compétences, réel ou requis, d'un individu ou d'une population, il faut déterminer:

son "savoir",
son "savoir-faire",
son "savoir-être",
son "savoir-apprendre".

Pour cela divers outils et méthodes existent : écoute, observation, entretiens individuels ou de groupe, bilan de compétence, référentiel...

L'analyse des besoins de formation en Camargue gardoise

Public "techniciens"
Les compétences requises ont été déterminées par des gestionnaires techniques confirmés et maîtrisant la méthodologie de gestion.
Les compétences réelles ont été évaluées par ces mêmes techniciens-experts et par l'équipe MedWet lors de divers contacts informels avec les stagiaires potentiels.
Le besoin de formation, c'est à dire l'écart entre ces deux niveaux de compétence, s'est révélé important et concernait prioritairement les méthodes d'approche d'un site et de mise en œuvre d'un plan de gestion.

Public "élus"
Les compétences requises ont été déterminées par l'équipe MedWet en concertation avec le directeur du Service Environnement du Conseil Général et le Président du Syndicat Mixte.
Les compétences réelles ont été évaluées à partir d'un questionnaire administré auprès des élus des communes peu avant la création du Syndicat Mixte.
Le besoin de formation - le différentiel de compétences - s'est révélé, là aussi, important et portait sur la capacité à définir et mettre en œuvre une politique de gestion intégrée. Il s'agissait notamment de:

- connaître la valeur et les fonctions des Z.H.,
- avoir une vision globale des enjeux,
- raisonner dans le contexte intercommunal (au-delà de leurs préoccupations communales).



Analyser



Construire



Planifier



Piloter



Evaluer





Construire

Une fois le besoin de formation déterminé, la deuxième étape consiste à construire l'architecture du stage que vous allez mettre en œuvre.
C'est une phase cruciale car elle **établit la cohérence de la formation par rapport au contexte existant et aux objectifs que vous poursuivez.**

Les partenariats

On l'a vu, il est indispensable d'associer à notre démarche les partenaires privilégiés de nos publics-cibles, institutionnels ou privés, pour :

- qu'ils s'approprient notre problématique et notre démarche et qu'ils en assurent ainsi la pérennité.
- valoriser les compétences locales.

Il faut pour cela :

1 recenser et identifier les organismes réalisateurs de formation pour chaque public ;

2 recenser et identifier les organismes ou individus compétents en matière de gestion des Z.H. et dans les domaines sur lesquels la formation doit porter ;

3 établir avec les partenaires jugés incontournables une collaboration la plus claire possible quant aux attributions et aux contraintes de chacun (si possible contractualisation avec les institutionnels).

Les partenaires en Camargue gardoise

Après inventaire il est apparu que les partenaires potentiels étaient :

Organisme		Domaine de compétence
Atelier Technique des Espaces Naturels (ATEN)	→	Formation du personnel des espaces protégés
Amicale des Maires du Gard	→	Formation des élus locaux
Service Environnement du Conseil Général	→	Technique Z.H. et financement
Direction Régionale de l'Environnement (DIREN)	→	Technique Z.H. et financement
Quelques individus	→	Sociologie, économie, géographie

Les deux partenaires ayant une compétence en formation et une légitimité vis à vis de nos publics (ATEN et Amicale des Maires) ont été retenus comme partenaires privilégiés:
L'ATEN s'est révélé très intéressé et volontariste et une convention a été signée pour établir la collaboration ATEN / Tour du Valat dans le montage et la conduite des formations.
L'Amicale des Maires s'est montrée favorable à une collaboration mais, en l'absence de proposition claire, aucune contractualisation n'a été envisagée.

La DIREN est associée de fait puisqu'il s'agit d'un partenaire du sous-projet Formation.
Le Service Environnement du Conseil Général est associé en tant que maître d'ouvrage de la démarche environnementale sur le site (un conventionnement n'a pas été jugé nécessaire).
Quant aux individus ayant des compétences sectorielles, aucun partenariat n'a été formalisé avec eux mais ils ont été identifiés comme intervenants potentiels pour les formations à venir.

ATEN : Service du ministère de l'Environnement chargé notamment de la formation des personnels des espaces protégés
DIREN : Représentation régionale du ministère de l'Environnement

Construire



Les objectifs de formation*

Si toute la phase d'analyse et de construction de partenariats a pu être menée par des non-spécialistes de la formation, à partir de maintenant et jusqu'à la fin du processus, un formateur compétent assurera la conception et la conduite de l'action de formation.

Pourquoi construire des objectifs de formation ?
Pour traduire les besoins de formation identifiés en comportement à atteindre en fin de formation et à mettre en œuvre en situation de travail.

Chaque objectif de formation sera détaillé en objectifs pédagogiques* exprimant ce que les stagiaires doivent apprendre, les capacités qu'ils doivent acquérir pour avoir le comportement voulu.
La formulation de ces objectifs devra faire l'objet d'un soin particulier car elle conditionne le contenu de la formation mais aussi son évaluation (voir p. 21).
Il faudra notamment veiller à :

1 exprimer une capacité à atteindre à l'aide de verbes d'action observable,
2 identifier le niveau d'objectif auquel on veut aboutir (information, maîtrise d'un langage, maîtrise d'un outil, maîtrise d'une méthodologie),
3 s'exprimer en terme de résultat (et non en terme de processus d'apprentissage),
4 choisir une formulation explicite, non équivoque.

A titre d'exemple, un objectif mal formulé pourrait être:
"Permettre au stagiaire d'acquérir une vue d'ensemble sur le fonctionnement des zones humides méditerranéennes".

Enfin, il faut s'assurer que ces objectifs de formation soient en accord avec:
- ceux du maître d'ouvrage,
- ceux de MedWet,
- ceux des participants,
et ... les non-dits que l'on peut percevoir.

Les objectifs de formation en Camargue gardoise

Public "techniciens"

Objectif de formation

Être capable de concevoir la gestion d'une zone humide méditerranéenne en tenant compte de la spécificité du contexte physique, biologique, économique et social.

Objectifs pédagogiques

Être capable de citer les principales spécificités naturelles et humaines des Z.H.M.

Être capable de repérer les informations-clé dans un ensemble de données disponibles.

Être capable de réaliser une carte simple de zonage des objectifs.

...

Public "élus"

Objectif de formation

Être capable de communiquer sur la politique du Syndicat, d'identifier les enjeux dans un contexte élargi et de désamorcer les conflits éventuels avec les divers usagers.

Objectifs pédagogiques

Être capable d'évaluer l'impact de chaque type d'usage sur le milieu et d'identifier les conflits d'usage qui en découlent.

Être capable de construire et utiliser un argumentaire permettant d'expliquer et de justifier les choix d'aménagement et de gestion.

...

L'architecture de la formation

La construction d'une séquence de formation suppose la connaissance de divers facteurs:

Facteurs liés au public	Facteurs externes
Disponibilité	Budget disponible
Niveau des connaissances	Compétences mobilisables
...	...

La séquence à construire doit être le meilleur compromis entre les moyens que vous estimez nécessaires de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs que vous avez fixés et les moyens dont vous disposez (budget, temps, compétences...).
Une fois cette étape franchie, il faudra choisir des modalités pédagogiques adaptées au public et à la production attendue.
Il faudra enfin agencer les diverses étapes de la séquence et leurs modalités associées, en veillant à respecter une progression et à maintenir l'attention des stagiaires.

L'architecture des formations en Camargue gardoise

Sans en détailler l'architecture, les principales caractéristiques des formations mises en place étaient:

Public "techniciens"

Durée	5 jours
Profil des intervenants	gestionnaires techniques confirmés
Modalités pédagogiques	exposés, études de cas, sorties, travail en sous-groupes... réalisation d'un plan de gestion.

Public "élus"

Durée	1 jour
Profil des intervenants	universitaires, agents de développement
Modalités pédagogiques	exposés magistraux, réflexion de groupe sur la notion de gestion intégrée dans l'optique d'une mise en œuvre concrète.

Construire



Le cahier des charges*

De même qu'un architecte fournit un cahier des charges au maçon chargé de construire un édifice, le concepteur d'une formation fournira un tel document au réalisateur.
Il permet de passer à la mise en œuvre opérationnelle en précisant les caractéristiques auxquelles doit répondre la prestation et en engageant la responsabilité du réalisateur.

Il comporte généralement les éléments suivants :
- Rappel de la contribution attendue de la formation,
- Description des caractéristiques de la population à former,
- Formulation des objectifs de formation à atteindre,
- Principaux critères d'organisation et de fonctionnement de l'action de formation,
- Modes de contrôle et d'évaluation à mettre en œuvre,
- Coûts, financement et facturation.

Ce document, même s'il paraît contraignant et formaliste, est indispensable pour toute formation que vous confiez à un tiers. Vous en négocierez le contenu avec le prestataire en vous assurant que toutes garanties vous soient données quant à l'atteinte des objectifs que vous avez fixés et à la qualité de l'évaluation. Prévoyez notamment une clause subordonnant le paiement de l'action à la réalisation de certains critères que vous aurez définis en commun (ex : Remise d'un rapport d'exécution complet, comprenant notamment une analyse critique de l'évaluation et des pistes ou préconisations pour des actions ultérieures).

Les cahiers des charges en Camargue gardoise

Formation "techniciens"

La Tour du Valat ayant assuré à la fois la conception, la réalisation et le financement de la formation, il n'y a pas eu de "commande" et donc pas de nécessiter d'établir un cahier des charges.

Formation "élus"

Cependant, concernant les formations des élus, nous avons soumis et fait valider oralement notre projet – objectifs, contenu, organisation, évaluation – aux responsables du Syndicat Mixte, commanditaire de l'action.

Après les phases d'analyse et de construction, nous entrons maintenant dans la partie opérationnelle. Cette activité peut être déléguée à un organisme compétent (sur la base d'un cahier des charges précis) ou menée en propre.

Analyser



Construire



Planifier



Piloter



Évaluer



Planifier

Cette phase vise à **organiser le déroulement de la session en tenant compte des moyens disponibles et des diverses contraintes.** Nous serons très bref sur cette étape car il s'agit plus de logistique classique que de méthodologie de formation.

Les stagiaires

Il s'agit d'informer les futurs stagiaires des conditions d'organisation et de déroulement du stage et d'être informé en retour de leurs disponibilité et contraintes de façon à organiser l'intendance (repas, hébergement) et à éviter les surprises de dernière minute.

Les formateurs les contenus / les outils

Une fois les formateurs identifiés, il faut leur passer commande, établir un contrat entre eux et le maître d'œuvre.

Un bon outil pour cela est la "fiche pédagogique" ou guide d'intervention ; chaque intervention ou animation doit faire l'objet d'une telle fiche, remplie par le maître d'œuvre en concertation avec l'intervenant, et comprenant :

un rappel du contexte (date, lieu, public et objectif de la formation),
- la tranche horaire allouée à l'intervention,
- ses objectifs pédagogiques,
- ses modalités pédagogiques (exposé, animation de sous-groupes...),
- son contenu précis,
- les outils pédagogiques nécessaires (documents, matériel)

Vous trouverez un exemple de "guide d'intervention" dans le document "Construire et animer une formation. Guide pratique".

Il faut enfin établir une concertation entre tous les intervenants afin que leurs interventions s'inscrivent dans une suite logique et ne soient pas décousues.

La planification des formateurs et des contenus en Camargue Gardoise

Pour les diverses formations mises en œuvre, le guide d'intervention s'est révélé être un excellent outil de planification, qui permet de bien cadrer et formaliser la prestation du formateur. Ce guide constitue en fait un mini cahier des charges à respecter par l'intervenant.

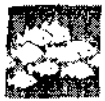
Analyser



Construire



Planifier



Piloter



Évaluer



Piloter

Nous voilà dans la phase active de **conduite de la session de formation**. C'est l'aboutissement de toutes les étapes précédentes. C'est aussi le moment de vérité, où la pertinence du travail fourni en amont va se révéler. Mais pour que la conduite de la session soit parfaite, il faut un "pilote", un animateur talentueux. Le travail d'animation est décrit en détail dans : "Construire et animer une formation. Guide pratique" ; aussi nous nous contenterons d'en citer les principales fonctions.

Produire

L'animateur est responsable de la production finale (acquisition de savoir, savoir-faire, savoir-être). Il devra pour cela:

1 Mobiliser les forces dans une même direction, dans un projet commun :
- définir clairement le cadre du stage, en formuler les principaux objectifs et les "règles du jeu",
- faire présenter les situations, les attentes et les besoins des stagiaires par rapport au projet ainsi présenté,
- utiliser le groupe et ses compétences comme support d'apprentissage,...

2 Planifier le travail :
Il s'agit de respecter la planification établie (voir p. 19) en conservant une certaine souplesse pour répondre à des opportunités.

3 Veiller à la cohérence:
- se référer régulièrement aux objectifs et s'assurer qu'ils sont partagés par tous
- respecter les diverses contraintes liées aux stagiaires ou à l'action de formation

Faciliter

L'animateur doit jouer sur les relations interpersonnelles pour favoriser la participation et l'expression de chacun, la prise en compte de ses attentes et de ses préoccupations.

1 Questionner
- ouvrir des pistes,
- faire réagir,
- aider la recherche...

2 "Renvoyer la balle"
- relance de ce qui vient d'être dit pour approfondir, faire réagir...

3 Veiller à l'expression de chacun et à l'écoute mutuelle
- contrôle souple de la prise de parole,
- sollicitation ou freinage de tel ou tel stagiaire,
- reformuler ou faire répéter,
- souligner, mettre en valeur,...

Réguler

L'animateur doit aussi veiller au bon fonctionnement du groupe et pour cela gérer les intérêts parfois divergents, les blocages, les conflits, les imprévus...

1 Veiller au respect d'un minimum de règles

2 Analyser régulièrement l'avancement du groupe et, le cas échéant, s'arrêter et faire le point sur les difficultés rencontrées (compréhension, progression, relations) et leur résolution.

Analyser



Construire



Planifier



Piloter



Évaluer



Évaluer

Trop souvent la dernière intervention signe la fin du stage et la dispersion des stagiaires. Il manque cependant une étape capitale: l'évaluation.

Pourquoi ?

Parce que, nous l'avons vu, la formation n'est pas une fin en soi mais un outil de changement, de résolution de problématique.
Aussi les commanditaires de l'action et les organisations impliquées (en l'occurrence MedWet et ses partenaires, les employeurs des stagiaires, les structures politiques de gestion...) ont-ils besoin de **connaître le chemin parcouru, le patrimoine de compétence dont ils disposent, l'efficacité de l'action ainsi que son efficience** (résultats/coût).
De même les formateurs doivent s'interroger sur la pertinence et la qualité de leurs prestations dans le soucis d'améliorer leurs performances et de contribuer plus activement encore au changement pour lequel ils sont sollicités.

Enfin , dans une démarche de projet, l'évaluation permet d'**asseoir les bases de l'étape ultérieure.**

Quoi ?

1 Évaluation de la qualité de la formation perçue par les stagiaires (indice de satisfaction concernant l'animation, les interventions, la logistique...).

2 Évaluation des capacités et connaissances acquises par les stagiaires.
Il s'agit de vérifier si les objectifs pédagogiques ont été atteints et par conséquent d'estimer la pertinence et l'efficacité de la formation par rapport aux objectifs et par rapport à l'attente des stagiaires.

3 Évaluation des effets de la formation sur le comportement en situation de travail (activité professionnelle ou exercice d'un mandat). Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les capacités acquises en formation sont traduites en comportement dans les situations réelles de travail.

4 Évaluation des effets de la formation sur la résolution de la problématique étudiée.
Il s'agit d'identifier les avancées concrètes (techniques ou politiques) attribuables à l'action de formation. C'est le niveau le plus complexe à mettre en œuvre; il est pourtant essentiel dans la démarche d'"investissement de la formation" que nous prônons dans le cadre de MedWet.

Évaluer



Quand ?

L'évaluation est une préoccupation constante du formateur, depuis la définition des objectifs et jusque longtemps après la fin de l'action de formation.
Les principaux temps sont:
- formulation des objectifs (voir p. 16) ; s'ils sont flous, aucune évaluation n'est réalisable.
- fin de la session de formation (éventuellement en cours de session) pour les évaluations de niveau 1 et 2.
- après la session (quelques mois, voire plus) pour les niveaux 3 et 4.

Comment ?

Les méthodes et outils d'évaluation constituent un sujet très vaste sur lequel de nombreux formateurs, psychologues ou responsables des ressources humaines travaillent et travailleront longtemps encore. On peut cependant citer quelques grandes lignes.

Évaluations de niveau 1 et 2
- outils classiques : test de sortie, questionnaire à choix multiples, questionnaire à questions ouvertes ou fermées...
- "situation-épreuves" pour des formations finalisées par des capacités professionnelles à acquérir ou à renforcer.
- outils plus novateurs: analyse des similitudes...

Évaluations de niveau 3
observations périodiques sur le poste de travail. Ce niveau d'évaluation suppose l'élaboration préalable d'un référentiel de l'emploi" considéré.

Évaluations de niveau 4
Observations des paramètres d'exploitation sensibles à la formation. Cela suppose l'élaboration d'un référentiel d'exploitation". Nous proposons divers outils opérationnels d'évaluation dans nos autres documents.
- Questionnaires semi-ouverts, analyse des similitudes : "Construire et animer une formation. Guide pratique".
- Référentiel de métier : "Définir une stratégie de formation. Méthodes et outils".

L'évaluation des formations en Camargue gardoise

Formation "techniciens"

En cours de session

Évaluation quotidienne sur :
les objectifs étaient-ils clairs ?
les objectifs ont-ils été atteints ?
peut-on passer à l'étape suivante ?
le langage de l'intervenant était-il clair ?

En fin de formation

Administration d'un questionnaire (questions à choix multiple + questions ouvertes + commentaires) portant sur :

La formation

déroulement, méthodes, documentation, contenu, pertinence et efficacité, attitude des stagiaires, effets pressentis du stage.

La logistique

avant la session, pendant la session, séjour.

Après la formation

Environ six mois après, administration d'un questionnaire semi-ouvert.

Formation "élus"

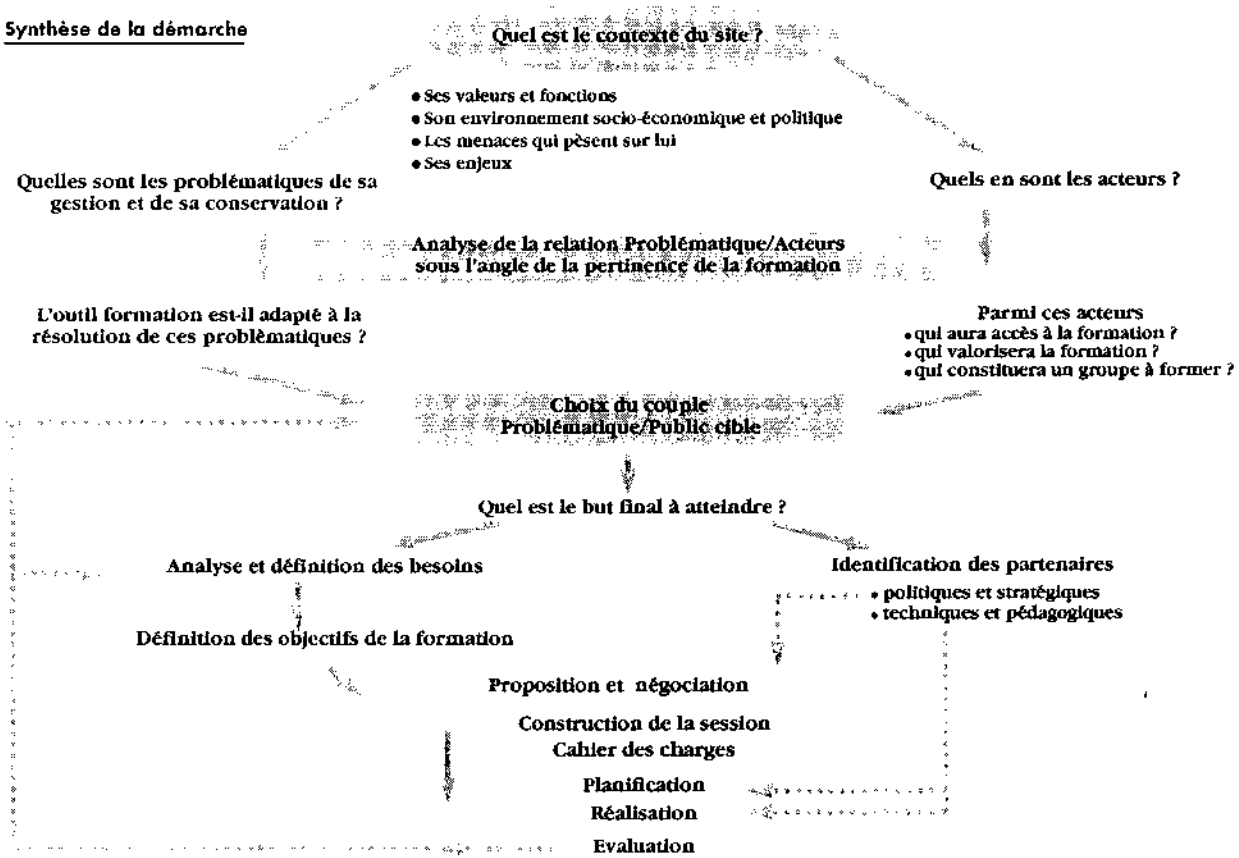
En fin de formation

Évaluation visuelle de l'indice de satisfaction concernant :
les objectifs de formation, les objectifs personnels, l'intérêt de la formation, le fonctionnement du groupe, les interventions et l'animation, la logistique et la durée.
Expression par écrit d'un fait, une idée et d'un mot à retenir pour chaque étape.
(Lors d'une autre session destinée aux élus nous avons basé notre évaluation sur l'analyse des similitudes, c'est à dire la variation de représentation d'un concept avant et après formation.)

Après la formation

Estimation de l'impact de la formation sur le comportement et l'implication des élus (évaluation subjective basée sur des entretiens avec des représentants du Conseil Général, des collaborateurs des élus...)

Synthèse de la démarche



Les principaux publics : impact et approche

Nous avons passé en revue les principaux acteurs ayant un impact sur le devenir des zones humides méditerranéennes (Voir p. 11).
Voyons maintenant en quoi ils peuvent contribuer à la conservation des zones humides, quelle est leur sensibilité vis à vis de la formation et quelles démarches respecter pour susciter leur adhésion.

Les caractéristiques de ces publics correspondent au contexte institutionnel français; il est probable que l'importance relative de ces publics ainsi que leur attitude vis à vis de la formation varieront sensiblement d'un pays à l'autre.
Enfin d'autres publics que ceux décrits ici peuvent exister dans certains contextes.

L'action des divers publics sur les zones humides et leur attitude vis à vis de la formation peuvent être représentés ainsi:

	Techniciens Z.H.	Élus	Fonctionnaires	ONGs	Bureaux d'études	Agriculteurs	Pêcheurs, Chasseurs...	Grand public
Pouvoir de décision	++	+++	+++	++	++	0/+	+	0/+
Impact sur le devenir des Z.H	++	+/+++	+/+++	+/++	+/++	++	++	+
Disponibilité pour la formation	+	-	-/+	0/+	0/+	0	-	-/0
Valorisation de la formation	++	+	+	+	+	?/+	?	?

Les gestionnaires techniques de zones humides

Points forts

C'est le public le plus motivé par la formation et donc le plus facile à mobiliser.
C'est aussi celui qui valorise le mieux la formation, qui met le plus facilement en œuvre les capacités acquises.
C'est un public généralement stable, qui travaille sur le moyen ou long terme et qui est relativement disponible pour se former.
Enfin, ils sont souvent de bons vulgarisateurs et sensibilisateurs; ils peuvent donc avoir un impact important sur les usagers et les populations locales.

Points faibles

Ils sont les exécutants d'une politique et n'ont donc qu'un pouvoir de décision limité.
Ils sont encore peu nombreux et ont des attributions et des niveaux techniques très divers. Ils ont des statuts très variables et donc un accès à la formation plus ou moins facile.

Conclusion

Les gestionnaires techniques constituent de toute évidence un public prioritaire pour lequel l'utilisation de l'"outil" formation est tout à fait adaptée; la formation permet en effet, à un coût raisonnable, de fédérer un public hétérogène (attributions, structure employeuse...) autour d'une culture et d'une démarche commune et d'assurer la démultiplication de ces acquis auprès d'un public spécialisé ou du grand public.

Les élus locaux

Points forts

C'est à leur niveau que les politiques locales s'élaborent, que les projets se conçoivent; ils sont les acteurs ou partenaires incontournables de toute réalisation d'envergure.
Ils sont aussi des leaders d'opinion importants vis à vis de leurs administrés.

Points faibles

Ils ne sont pas demandeurs de formation et la seule formation qui leur soit institutionnellement proposée est de type informatif.
Ils sont très peu disponibles et ont des échéances électorales rapprochées, ce qui limite leur investissement dans des projets à long terme.
Ils ont souvent des difficultés à raisonner dans un contexte plus large que celui de leur mandat électoral (la commune, le canton).

Conclusion

Le sort des zones humides dépend en grande partie de la prise de conscience par les élus de la valeur de ces milieux et de leur capacité à concevoir et mettre en œuvre des projets.
Cet impact potentiel des élus sur les zones humides justifie à lui seul le choix de la formation qui constitue une modalité privilégiée de résolution concrète de problématique. Cependant, pour pallier à la difficulté de mobiliser ce public, ces formations devront concilier le fonds (le message à faire passer) et une forme "accrocheuse" (intérêt médiatique ou financier).
Elles devront, en outre, être assez "légères" pour ne pas démobiliser les élus, et être combinées avec des modalités les impliquant moins telles que la sensibilisation.
Elles devront enfin s'intituler "séminaire de réflexion", "visite de site" ou autre appellation bannissant le mot "formation" qui s'avère très démobilisateur (Voir p. 12).
Dernier point: Il semble que le fait de faire participer aux formations des élus leurs collaborateurs administratifs ou techniques soit un facteur d'implication plus forte de ces deux publics; en effet, chacun étant assuré de disposer de la même approche, de la même culture que l'autre, ils forment un tandem beaucoup plus opérationnel.

Les agents de l'administration locale ou centrale

Points forts

Ils sont tenus d'appliquer les dispositions réglementaires relatives aux zones humides ou à leur bassin versant.Ils sont partenaires techniques et financiers de toute réalisation d'envergure impliquant la classe politique.

Points faibles

Ils constituent une population hétérogène de par leurs attributions, leur niveau de compétence et leur implication dans la problématique zones humides.
Les formations qui leur sont proposées sont très institutionnalisées et ne laissent pas toujours place à l'innovation.
Beaucoup d'entre eux identifient la formation comme une contrainte incontournable pour accéder à un niveau hiérarchique supérieur et seulement cela.
Une formation qu'ils ne pourront pas valoriser dans l'exercice de leur fonction risque de les frustrer et de les démobiliser. Enfin, l'organisation de formation doit se faire en partenariat étroit avec les organismes chargés de la formation des fonctionnaires. Prévoyez pour cela une bonne dose d'énergie et de patience.

Conclusion

Leur rôle moteur dans la conception et l'application de politiques locales en matière de gestion de l'eau et plus spécfiquement des zones humides fait des fonctionnaires une cible privilégiée pour la formation.
Cependant, leur hétérogénéité et surtout leur motivation généralement faible pour la formation et l'inertie des partenaires à mobiliser limitent les possibilités d'intervention.

Les Organisations Non Gouvernementales (O.N.G.)

Points forts

Certaines d'entre elles sont très actives dans le domaine de la protection des zones humides. Elles entretiennent pour cela un réel partenariat avec les pouvoirs publics.
Elles constituent souvent des groupes de pression efficaces. Certaines ont développé une réelle compétence en sensibilisation du grand public ou de publics spécialisés.

Points faibles

Ces organisations sont très hétérogènes dans leurs missions, leur conception de la protection de la nature, leur professionnalisme. Leurs représentants ont un accès à la formation très variable selon leur statut et la "culture" de leur organisation.

Conclusion

Les ONGs peuvent avoir un très fort impact sur le devenir des zones humides, et cela souvent plus par le rôle de relais quelles jouent vis à vis des pouvoirs publics et du grand public que par une action directe sur les sites. Pour cela, les plus efficaces d'entre elles doivent maîtriser les techniques de communication ainsi que certains aspects juridiques.Des formations sur ces thèmes peuvent être envisagées, encore faut il pouvoir mobiliser un public assez nombreux et ayant des préoccupations communes. Dans la négative, il est possible de les associer à d'autres groupes en formation (gestionnaires techniques, fonctionnaires...)

Les bureaux d'étude

Points forts

Ils produisent les études techniques servant de base à l'élaboration des politiques de conservation et / ou de développement par les élus ou l'administration.

Points faibles

Ils constituent un public assez restreint et généralement difficilement mobilisable pour la formation.

Conclusion

Leur impact potentiel sur les zones humides en fait un public à ne pas négliger.
Cependant, en raison de la faible population qu'ils représentent, il ne sera pas toujours possible d'organiser des formations spécialement à leur attention; il faudra, là encore, les intégrer dans des sessions destinées aux gestionnaires techniques ou aux fonctionnaires, selon leurs attributions, et proposer une formation attractive. Il est fréquent d'identifier des intervenants potentiels au sein de ce public (tout comme parmi celui des fonctionnaires); les utiliser comme intervenant devient également un moyen de les faire bénéficier de la formation si cet objectif a été identifié comme tel.

Les agriculteurs

Points forts

Ils veulent améliorer leur image de marque et ne plus passer pour des pollueurs majeurs.
Ils disposent d'organisations professionnelles (Chambres d'agriculture, syndicats) ayant de réelles capacités de mobilisation de ce public et ayant vocation à le former.
La conjoncture économique les contraint à s'interroger sur leur consommation d'intrants (engrais, pesticides).
Les mesures "agri-environnementales" qui se mettent en place au niveau européen depuis 1992 comportent un volet formation.

Points faibles

Une large proportion d'agriculteurs échappe à toute influence, y compris celle des organisations professionnelles.
Ils sont pour la plupart encore dans une optique productiviste et ont du mal à concevoir une certaine extensification.
Une formation sur un thème environnemental n'a de chances d'être suivie que si elle est très pratique et fait apparaître un réel gain économique
à court terme.
La mauvaise situation économique des agriculteurs les rend encore moins disponibles pour la formation que par le passé.

Conclusion

Nous disposons là d'un public vaste et disséminé mais qui peut se mobiliser pour des causes qu'il défend. Toutefois les préoccupations environnementales ne semblent pas encore assez fortes pour proposer des formations "de fond" qui dépassent les aspects strictement techniques et financiers.
Si la formation semble prématurée pour ce public, en revanche la sensibilisation doit être un bon outil d'évolution. Or il existe souvent un important réseau chargé de l'encadrement technique et administratif des agriculteurs, et c'est ce réseau qu'il faut former en priorité. Il dispose de structures de formation assez efficaces mais généralement peu innovantes. L'expérience montre qu'il est encore très difficile de mobiliser les techniciens agricoles et leur hiérarchie sur des formations sur le thème de l'environnement. Gageons que la prise de conscience qui s'annonce depuis plusieurs années facilitera cette ouverture.

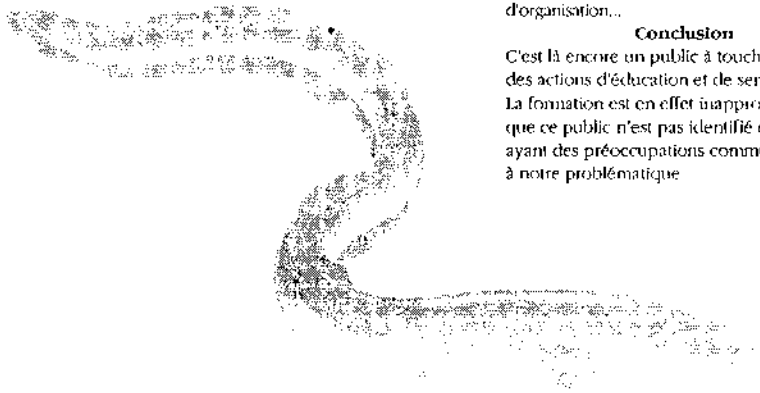
Les autres acteurs économiques (pêcheurs, chasseurs...)

Points forts

Ils sont des partenaires utiles des gestionnaires de zones humides.
Ils sont souvent organisés en groupes de pression qui les rend incontournables dans tout projet portant sur les zones humides.
De nombreux chasseurs sont désireux d'améliorer leur image de marque et ils s'impliquent de plus en plus dans des projets de conservation d'habitats

Points faibles

C'est un public extrêmement hétérogène et peu contrôlable. Ils n'ont pas de prédisposition pour la formation ni d'organisation prévue à cet effet.
Les groupes de pression qu'ils constituent tiennent souvent des positions extrémistes qui s'opposent à tout réel partenariat de gestion.



Le grand public

Points forts

Il a un impact certain sur les zones humides

Points faibles

Hétérogénéité extrême. Absence d'organisation...

Conclusion

C'est là encore un public à toucher à travers des actions d'éducation et de sensibilisation
La formation est en effet inappropriée tant que ce public n'est pas identifié en groupes ayant des préoccupations communes et liées à notre problématique

Conclusion

De par ses caractéristiques c'est un public très difficilement mobilisable en formation. C'est en revanche typiquement un public cible pour des actions de sensibilisation.
Là encore cette sensibilisation se fera prioritairement par l'encadrement technique de ces activités (fédérations, associations...). Ces techniciens sont donc des relais importants qui pourront être associés aux formations proposées aux gestionnaires techniques ou aux fonctionnaires, selon leurs prérogatives ou même bénéficier de formations spécifiques à leurs besoins.

Les principaux partenaires : intérêts et limites

On l'a vu, notre action vise à impulser une dynamique de formation qui s'inscrive dans le long terme. Il est pour cela capital de créer des partenariats fiables et durables avec les interlocuteurs privilégiés de nos publics-cibles.
Ces partenariats devront traiter de notre problématique tout en respectant les missions et le mode de fonctionnement de chaque organisme; (et c'est parfois une gageure que de vouloir collaborer avec une institution au fonctionnement rigide.)
Les principaux partenaires potentiels sont:

Les organismes de formation liés à un public-cible

A chaque fois qu'un de vos publics-cible bénéficiera d'une structure spécialisée de formation, il faudra envisager un partenariat avec cet organisme. On bénéficie ainsi de sa légitimité et de son expérience vis à vis du public considéré.
En France les principaux organismes recensés sont :

Organisme		*Public*
Atelier Technique des Espaces Naturels (ATEN)	→	Gestionnaires techniques
Amicale des Maires / Association de formation des élus	→	Élus locaux
Centre National de la Fonction Publique Territ. (CNFPT)	→	Fonctionnaires territoriaux
Chambres d'agriculture	→	Conseillers agricoles
École Nationale du Génie Rural, des Eaux et Forêts (ENGREF)	→	Fonctionnaires des services de l'Etat
Office National de la Chasse / Fédération de chasseurs	→	Techniciens cynégétiques

Mais il est rare qu'un organisme de formation ait à la fois des compétences vis à vis d'un public donné et des compétences en matière de zones humides. Il faudra alors envisager un partenariat plus large.

Les pôles de compétence "zones humides"

Il est important de recenser les spécialistes de la problématique "zones humides", non seulement pour identifier des intervenants potentiels, mais aussi et surtout pour associer durablement leurs compétences techniques aux compétences pédagogiques déjà repérées.
Ces spécialistes peuvent être des centres de recherche, des universités, des cabinets d'étude ou des individus indépendants, leur point commun étant de posséder une *connaissance pratique* du domaine considéré.

Les collectivités

Les collectivités (Union Européenne, État, région, département, commune) constituent des partenaires incontournables de la problématique qui nous anime; cependant, leur action, pour capitale qu'elle soit, ne concerne pas le champs de la formation mais se situe en amont (élaboration et conduite de projets).

Parmi les différents partenaires énumérés ci-dessus, qu'il s'agisse d'une structure pédagogique ou technique, tous les cas de figure peuvent se présenter, d'un organisme souple et volontariste à une structure rigide et attentiste. Il ne faudra cependant pas s'arrêter à une première impression défavorable, mais analyser le fonctionnement de l'organisme et adapter notre proposition à leurs impératifs.
En cas de partenariat effectif une contractualisation est recommandée (elle est souvent obligatoire avec des organismes publics).

Lexique

Besoins de formation
Écart de connaissances ou compétences existant entre le profil requis et le profil réel. Les besoins de formation sont exprimés en terme d'objectifs de formation.

Cahier des charges
Document contraignant pour les formateurs, il constitue le descriptif de chaque action de formation. Il comporte:
- les résultats attendus de la formation,
- les critères qui permettent de veiller à la cohérence de son déroulement,
- les moyens qui seront mis en œuvre pour assurer son déroulement.
C'est sur la base du cahier des charges que les formateurs élaboreront le programme pédagogique de l'action de formation.

Formation-action
Action ou ensemble d'actions de formation construits de façon à répondre au mieux aux besoins de formation d'un public identifié. Ce public apprend en analysant et en résolvant en vraie grandeur les problèmes auxquels il est confronté.

Formation-ressource
Action de formation ponctuelle, basée sur le principe de l'offre de formation et ayant pour seule ambition d'apporter des connaissances à qui en éprouve le besoin.

Ingénierie de la formation
Ensemble coordonné et ordonné des travaux de conception et de réalisation d'un "système" de formation.

Objectif de formation
Il exprime de façon synthétique le comportement professionnel attendu, qui doit être atteint en fin de formation et mis en œuvre dans une situation de travail.

Objectif pédagogique
Capacité ou connaissance que les formés doivent atteindre au terme de l'action de formation. Il sert au formateur pour construire, conduire et évaluer ses actions de formation.

Plan de formation
Ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétence identifiés.

Profil professionnel requis
Ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'un individu doit théoriquement maîtriser pour occuper une fonction.

Profil professionnel réel
Ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être que maîtrise réellement un individu, et en référence au profil requis pour la fonction concernée.

Référentiel d'évaluation
Ensemble des critères explicites qui serviront à évaluer les effets d'une action ou d'un plan de formation. On peut en distinguer trois types:

Référentiel de formation
référentiel d'évaluation comprenant l'ensemble des objectifs de formation et des objectifs pédagogiques.

Référentiel d'exploitation
référentiel d'évaluation comprenant l'ensemble des paramètres susceptibles d'évoluer sous l'effet des actions de formation.
Référentiel des emplois
référentiel d'évaluation comprenant le descriptif du contenu des emplois-cibles.

Situation épreuve
Outil d'évaluation constitué d'exercices construits de telle sorte qu'ils permettent de simuler une situation réelle de travail.

Annexes

Une étude de cas :

L'analyse des besoins de formation en Grèce

Fin 1993, une étude a été menée conjointement par le Centre Grec des Zones Humides et WWF Grèce (dans le cadre du projet "Red Alert System"-RAS) pour analyser les besoins de formation liés aux problématiques rencontrées sur trois sites-tests: le golfe d'Amvrakikos et les deltas de l'Axios et de l'Evros.

Les objectifs de cette étude étaient:

a) évaluer les besoins de formation des publics impliqués dans la gestion des zones humides grecques; et
b) construire un cadre opérationnel pour l'organisation d'actions de formation en Grèce dans le cadre de Medwet.

Le projet RAS a été mené pendant trois ans sur ces sites avec un personnel WWF constitué d'un coordinateur du projet et d'un permanent sur chaque site.
Un groupe fut formé pour collecter et analyser les informations avec la contribution d'un consultant extérieur.

Pour chaque site, le permanent devait remplir le questionnaire suivant pour chaque problème identifié:

Problème:

Description du problème:

Structure/institution impliquée:

Procédure d'exécution de l'activité à l'origine du problème:

Remarques:

Possibilités de résolution par la formation et la sensibilisation:

1. Quelles sont les caractéristiques des personnes chargées de la gestion des zones humides?
2. Quelle devrait être l'action des institutions, structures ou personnes impliquées dans la gestion des zones humides (en fonction de la législation, de leurs termes de référence...) ?
3. Que font-ils réellement ?
4. Quelle part de cette différence (2-3) peut être améliorée par la formation
5. Sur quels sujets les acteurs eux-mêmes pensent avoir besoin de formation ?
6. Lesquels de ces acteurs devraient suivre des formations et le peuvent-ils ?
7. Quelle forme et quel contenu suggérez-vous pour ces formations ?
8. Connaissez-vous des moyens, existants ou potentiels, permettant de réaliser ces formations ?

Possibilités d'autres types d'intervention:

Une réunion fut ensuite organisée pour discuter et évaluer ces données. Tous les problèmes, toutes les structures impliquées furent listées. Enfin une synthèse tenant compte de l'importance relative de chaque problème et de la capacité de la formation à les résoudre fut faite.

Pour certains problèmes (chasse, constructions illégales, attitude négative des populations vis à vis des mesures de gestion...) la solution ne semblait résider dans des actions de formation mais beaucoup plus par une sensibilisation des parties impliquées.

La liste définitive des problèmes pour lesquels la formation doit avoir un impact positif est la suivante:

Pollution;

Modification du régime hydrologique ou du bassin versant;

Dégradation liée aux activités humaines des caractéristiques physionomiques ou écologiques des zones humides;

Problèmes liés à la conception et à la mise en œuvre de mesures de gestion intégrée.

Par exemple, le dernier groupe de problème était décomposé comme suit:

Problèmes liés à la conception et à la mise en œuvre de mesures de gestion intégrée et dus à:

a) l'hétérogénéité de la structure des plans de gestion,

b) l'attitude négative des structures ou populations locales vis à vis des mesures proposées par les plans de gestion et légalement imposées,

c) la difficulté à concevoir et réaliser la gestion intégrée d'une zone humide.

Vient ensuite pour chaque point la définition d'un programme de formation. Pour le point c) nous avons:

Description du problème:

Le manque d'expérience de terrain de la gestion intégrée de ressources naturelles en Grèce rend délicates la conception et la réalisation de plans de gestion intégrée.

Objectif général de la formation:

La préparation et la mise en œuvre de plans de gestion intégrée.

Publics cibles:

Ministère de l'environnement (Service de la planification)
Ministère de l'agriculture (Service de la valorisation foncière)
Structures locales (par exemple ETANAM à Amvrakikos)
...

Objectifs spécifiques de formation:

- Dévoiler les principes de la gestion intégrée aux services et personnes chargées de la préparation des plans de gestion des zones humides.
- Présenter une méthode de planification pouvant être adoptée par tous les services impliqués.

Concernant l'identification d'organismes ayant la capacité de réaliser ces formations, le constat fut qu'aucune structure en Grèce ne semblait posséder cette expertise; Il est donc proposé que le Centre Grec des Zones Humides se charge de cette mission en renforçant ses compétences en formation.

Application et analyse critique de la méthodologie :

Le cas du Lac Kerkini, Grèce

Maria Anagnostopoulou & Kyriakos Skordas

1. Introduction

Avant la fin de la phase préparatoire du projet MedWet, il est essentiel de tester la méthodologie sur les méthodes d'ingénierie de formation développées par la Station Biologique de la Tour du Valat, de manière à évaluer son application, son efficacité et si possible, de proposer certaines modifications. Le site Ramsar du Lac Kerkini a été choisi comme site-test pour la Grèce.

Pour atteindre cet objectif, une session de formation a été organisée sur le site-test par EKBY/Ministère de l'Environnement.

2. Description de l'action

La préparation, la formation elle-même et son évaluation, ont eu lieu selon les cinq étapes suivantes :

1. Analyser
2. Construire
3. Planifier
4. Piloter
5. Evaluer

2.1. Analyser

L'analyse (mai-juin 1995) a été complétée par :

- une évaluation (par EKBY) du contexte du site, prenant en compte les problèmes de conservation les plus importants,
- une évaluation de la capacité de la formation à répondre à ces problèmes,
- le choix du problème et l'identification de tous les acteurs concernés,
- la définition du public cible à travers l'évaluation de la demande de formation, l'analyse et la définition des besoins de formation.

A ce stade, après évaluation du contexte écologique, socio-économique et culturel du site, les problèmes de conservation identifiés sont associés à la gestion de l'eau, ce dernier a été choisi comme problème-clé.

Les parties concernées ont été contacté en mai. Afin de mieux mettre à profit ces contacts un questionnaire a été conçu listant les questions suivantes:

- Quels problèmes en matière de gestion d'une zone humide perçoivent-ils comme particulièrement préoccupants,
- Comment sont-ils impliqués dans la gestion de l'eau,
- A quels problèmes sont-ils confrontés dans ce domaine,
- Quels sont les difficultés qu'ils pourraient résoudre grâce à la formation et sur quels sujets spécifiques aimeraient-ils que porte la formation,
- Quels autres corps de métiers devrait-on ajouter à la liste des participants d'un stage de formation sur la gestion de l'eau,
- Quelles seraient les meilleures dates pour organiser une formation
- Quelles seraient les procédures administratives à suivre pour que leur participation soit possible.

Les participants émanent pour la plupart des services départementaux des Ministères de l'Agriculture, de l'Environnement et de l'Equipement. Les autres proviennent d'autres services travaillant pour la conservation et la gestion en eau du Lac Kerkini.

2.2 Construire

Considérant le problème de la gestion de l'eau et les besoins en formation identifiés, l'objectif principal a été défini comme suit :
Informer et convaincre les responsables de la gestion du lac de la nécessité mais aussi de la possibilité d'une gestion intégrée de l'eau assurant la coexistence durable des valeurs du lac.
En conséquence, la session de formation a été intitulée "gestion durable de l'eau du lac Kerkini"
L'objectif premier a été divisé en plusieurs objectifs secondaires :

- mettre en évidence les problèmes de conservation relatifs à la gestion de l'eau sur le système Lac Kerkini-Rivière Strymon,
- convaincre les participants des multiples fonctions et valeurs des zones humides (irrigation, contrôle des inondations, pêche, biodiversité),
- proposer des solutions en matière de gestion de l'eau pour une gestion durable du système Kerkini-Strymon et
- accroître la communication et la collaboration au sein des différents services impliqués.

Le contenu de la formation a été structuré. Puis les formateurs ont été sélectionnés en prenant en compte leur disponibilité et leur niveau de connaissance, le budget, les capacités de formation et les contraintes techniques.

Des partenariats ont été établis avec :
- la Préfecture de Serres pour l'équipement (salle, équipement audio-visuel, support technique, restauration...),
- le Centre de Formation pour l'Agriculture de Serres pour les cours de formation,
- le Département des Forêts de la Préfecture pour la location de deux véhicules avec chauffeurs pour la visite du lac,
- le Ministère de Macédoine-Thrace pour le financement de la publication du compte-rendu,
- le Ministère de l'Agriculture pour le financement de la diffusion de ces publications destinées aux services et personnes intéressées.

Les formateurs ont été sélectionnés directement par EKBY.

Sept formateurs ont traité des cas suivants :

- Contexte général du site, valeurs et usages des zones humides, valeur ornithologique, biodiversité,
- Aspects juridiques de la protection des zones humides (Lac Kerkini en particulier),
- Gestion de l'irrigation ,
- Impact des projets de mise en valeur des terres sur les zones humides,
- Gestion de la maîtrise des inondations,
- Contrôle de la rétention des sédiments,
- Gestion de la ressource halieutique sur le Lac Kerkini,
- Valeur écologique et problèmes de conservation émanant d'une gestion antérieure ou actuelle.

La plupart des interventions ont été effectuées par des fonctionnaires locaux mais aussi par des membres de l'Université de Thessalonique, d'EKBY et divers services des Ministères de l'Environnement et de l'Agriculture.

Concernant le cahier des charges de la session de formation, un document a été créé expliquant la structure du stage, les principaux problèmes de conservation des zones humides, le pourquoi du choix de la gestion de l'eau, le travail effectué pendant l'analyse et enfin les objectifs à atteindre pendant la session.

2.3 Planifier

A ce stade, tous les détails concernant l'organisation ont été mis en place (salle, visite de terrain, matériel de formation, etc...)

Les participants potentiels ont été informés de la session de formation par une note de présentation accompagnée d'un programme journalier. Des contacts ont été pris par téléphone ou par des visites aux chefs de service concernés. Les formateurs ont ensuite été contactés personnellement. Une note d'information leur a été adressée précisant dates et lieux, nombre de participants, origine et formation, temps de présentation alloué, matériel audio-visuel disponible, grandes lignes de leur allocution...

Il a été demandé à chaque formateur de structurer leur intervention selon certains critères :

- Compréhension des valeurs et fonctions des zones humides,
- Illustration des solutions et suggestions intégrées et durables,
- Identification des difficultés possibles pour la mise en place de mesures et pratiques de gestion,
- Développement d'une collaboration entre les différents groupes représentés.

Chaque formateur a été informé oralement du contenu des interventions des autres formateurs.
Pour finir, l'équipe grecque a préparé les travaux en sous-groupes.

2.4 Piloter

Le stage s'est déroulé du 25 au 29 septembre 1995 au Centre de Formation Agricole de Serres. 25 personnes y ont assisté régulièrement, et 15 comme observateurs.

Une discussion de 10 à 15 minutes suivait chaque présentation et une d'une demi-heure à une heure en fin de journée. Une partie importante de la session fût consacrée aux travaux de groupe. Trois groupes de travail ont été formés comprenant des individus de formation et origine professionnelles différentes.

Les groupes ont travaillé approximativement sur le même schéma que celui défini par les formateurs (cf. paragraphe 2.3). Cela a permis la formulation d'un certain nombre de constats et de suggestions concernant une gestion de l'eau plus rationnelle.

Deux ornithologues ont accompagné les stagiaires au cours d'une visite de terrain au Lac Kerkini, ce qui leur a permis de mieux discerner les caractéristiques biotiques dominantes du site, de discuter des problèmes de gestion rencontrés sur le site et de voir le lac sous un nouvel aspect.

A la fin de la session, une synthèse des résultats de l'exercice de groupe a été distribuée à chacun. Celle-ci a été présentée par K. Skordas et suivie d'un long débat portant sur les thèmes suivants: irrigation, contrôle des inondations, pêcheries et biodiversité.

La participation de Mme Spala, responsable du programme MedWet pour le gouvernement Grec, formateur au cours de la session, a été très utile.

Cette discussion a été consignée par K. Skordas et M. Anagnostopoulou en qualité de chefs de formation.

2.5 Evaluer

Une évaluation quotidienne ainsi qu'une évaluation en fin de session ont été effectuées sur la base des questionnaires établis par la Tour du Valat.

Les questionnaires d'évaluation portant sur les points suivants : structure de la session, méthodes et matériel de formation, organisation avant et pendant la formation..., ont montré que les participants ont été satisfaits. Tous en général ont trouvé qu'il y avait un bon équilibre entre les différentes activités (présentation, travail de groupe, visite de terrain, discussion) et un matériel de bonne à très bonne qualité.

Les connaissances et compétences des formateurs, leur capacité à s'exprimer clairement et à mener les discussions, de même que leur attitude générale ont satisfait les participants.

Bien que les cas d'école leur aient semblé utiles, ils n'étaient pas sûrs qu'ils soient applicables à leur contexte professionnel.

Pour la plupart, les objectifs et le contenu du stage correspondaient bien à leur besoin professionnel et à leurs activités. 17 participants ont trouvé que cela leur a apporté des outils supplémentaires dans l'exercice quotidien de leur fonction. L'organisation pratique du stage a satisfait presque tous les participants.

L'assiduité du groupe a également démontré que la session les a satisfait, d'autant plus que de nombreux stagiaires avaient des postes à responsabilité.

Les points qui ont le plus satisfait les stagiaires sont :

- la haute qualité des présentations,
- une atmosphère amicale
- la bonne organisation
- la diversité des sujets
- une approche scientifique simplifiée.

Les améliorations ou modifications proposées par les participants sont :

- plus de temps pour étudier les différents sujets,
- envoi des documents de travail avant la session,
- plus de thèmes techniques et propositions de gestion,
- synthèses et conclusions des formateurs,
- présence de tous les formateurs à la discussion de fin de stage.

Il a été suggéré que les formateurs soient présents pendant la durée du stage pour une meilleure information et pour des propositions plus larges en matière de gestion de l'eau.

Un questionnaire d'évaluation établi six mois après la fin du stage et portant sur les répercussions du stage sur la vie professionnelle des participants leur sera adressé.

Les retombées positives du stage sur la gestion de l'eau du système Lac Kerkini-Rivière Strymon seront mises en évidence pour les décisions et interventions de ces prochaines années.

Le matériel de stage a été conçu par K. Skordas et M. Anagnostopoulou.
La Publication MedWet (en grec) a été intitulée "Gestion durable du Lac Kerkini - compte-rendu du stage de formation, Serres, 25-29 septembre 1995." Cette publication servira de référence à toute personne travaillant pour les zones humides grecques, pour la gestion de l'eau du système Kerkini-Strymon, ainsi qu'aux futurs gestionnaires du Lac Kerkini.

3 . Discussion

3.1 Généralités

Il apparaît que les méthodes de formation MedWet développées par la Tour du Valat sont des supports utiles pour les personnes organisant des formations.

Cette méthode a été appliquée avec succès sur le site grec . Elle a été acceptée par toutes les parties concernées et a eu les résultats positifs suivants :

- renforcement de la collaboration entre les différents services,
- reconnaissance du besoin d'une gestion intégrée et interdisciplinaire de l'eau,
- propositions d'une gestion de l'eau par des personnes d'origine et intérêts professionnels distincts.

Les médias ont largement fait écho de cette session notamment à travers :

- la presse (5 journaux nationaux, 6 locaux et un hebdomadaire),
- la télévision (journal télévisé des 3 chaînes locales), interviews de certains organisateurs et formateurs)
- la radio (une station nationale, quelques unes à Thessalonique, de même que des stations locales).

EKBY ne perçoit pas cette session comme un événement ponctuel mais plutôt comme un premier pas vers une gestion durable de l'eau du système Kerkini-Strymon, qui sera suivie et complétée par des activités de sensibilisation du public prévues par le programme MedWet.

Les suggestions et commentaires concernant les différentes étapes de la formation sont énumérées ci-dessous :

3.2 Analyser

Le succès de cette session a été largement attribué au travail important d'analyse préliminaire. Les contacts, établis suffisamment à l'avance avec les participants et partenaires potentiels ont été appréciés. Les nombreux échanges entre K. Skordas et les participants potentiels ont permis de créer une atmosphère sympathique et une bonne communication pendant le stage. En Grèce, où beaucoup d'institutions s'occupent de la gestion des zones humides et ont tendance à se chevaucher par rapport à leur juridiction, la phase d'analyse se révèle particulièrement importante.

3.3 Construire

La mise en place des partenariats doit se faire longtemps avant le début de la session, pour des raisons financières mais aussi pour des questions d'interactions de prestige ou de crédibilité.

Des partenariats pratiques sur des points tels que le prêt d'une salle ou autres détails logistiques sont très importants. Ils facilitent grandement le travail du formateur et impliquent divers services dans l'action.

Tous ces partenariats nous ont aidé à établir une base pour une future communication et collaboration entre les différents partenaires.

Les termes sur les "objectifs de formation" et "objectifs pédagogiques" n'étaient pas clairs pour les participants, partenaires et formateurs. Une terminologie différente, plus fréquemment utilisé par EKBY et par les autres groupes est "l'objectif général", par la suite divisé en deux "objectifs spécifiques". Cette terminologie semble plus claire et plus facile à comprendre[1].

1 *Ces termes d' "objectifs général" et "objectifs spécifiques" sont en effet plus concrets et compréhensibles mais ils suggèrent que les objectifs spécifiques ne sont qu'une déclination de l'objectif général. En fait, rappelons-le, l'objectif de formation traduit le comportement professionnel attendu à l'issu de la formation alors qu'un objectif pédagogique traduit les capacités à acquérir lors d'une séquence de formation. On se situe donc, dans le premier cas, dans le champ professionel du stagiaire et dans le second, dans sa fonction d'"apprenant" (NDLA)*

3.4 Planifier

Certains participants n'ont eu écho de la formation que quelques jours avant ou même par la télévision bien que leurs services en aient été avertis en temps utile et officiellement.

Nous en avons conclu que les invitations ne devaient pas être restreintes aux directeurs et chefs de services, mais être adressée individuellement à chaque participant potentiel.

La "fiche pédagogique" a été reçue avec enthousiasme par les intervenants. Un problème courant en Grèce est que les intervenants sont très mal informés des objectifs exacts de leur présentation, l'identité et l'origine des stagiaires et autres informations sur la session.

3.5 Piloter

Il est fréquent en Grèce de verser de l'argent aux stagiaires en dédommagement de leur présence en formation. Cela n'a pas été adopté ici et le groupe en formation a été très intéressant parce que seulement motivé par le sujet du stage.

Cependant, les formateurs ont reçu une petite participation qui leur a permis de rendre un travail de haute qualité.

Le travail de groupe a été bien accepté et a été présenté comme base de synthèse pour des propositions de gestion et comme conclusion. Il est aussi important d'avoir des objectifs clairs pour le bon déroulement de l'exercice.

Concernant les horaires, les participants souhaiteraient commencer les travaux plutôt le matin, pour aller à leur bureau avant de venir au stage. La session a cependant commencé à 9 heures et a permis à chacun de bénéficier d'une heure et demie pour traiter leurs affaires.

3.6 Evaluer

Les fiches d'évaluation proposées par la Tour du Valat ont bien fonctionné avec quelques modifications pour les adapter aux particularités locales.

L'évaluation à plus long terme des effets de la formation sur la problématique étudiée est une tâche difficile. Il est fort possible que nous ayons bientôt des éléments de réponse, mais il est dur de prévoir les paramètres permettant de mesurer cette évolution.

Greek Biotope / Wetland Centre (EKBY)
14th km Thessaloniki-Mihaniona
57001 Thermi Grèce