

**Gérer efficacement
la formation**



Gérer efficacement la formation

**GUIDE PRATIQUE POUR UNE GESTION RAISONNÉE
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
DANS LES ESPACES PROTÉGÉS EUROPÉENS**

**Véronique Petit-Uzac
Emmanuel Thévenin**

**Novembre 2000
Convention N° : F/97/1/22301/PII.1.1.b/FPC
Méthodes de formation dans les espaces
protégés européens**

**Atelier Technique des Espaces Naturels
Fondation Fernando Gonzalez Bernaldes
Losehill Hall**

Gérer efficacement la formation

GUIDE PRATIQUE POUR UNE GESTION RAISONNÉE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LES ESPACES PROTÉGÉS EUROPÉENS

	Préface	5
	Contexte et enjeux	7
A	Première partie : les enseignements du programme Leonardo	11
	A.1. Le cadre de références de la formation dans les espaces protégés	11
	A.1.1. Un territoire	11
	A.1.2. Des objectifs particuliers	11
	A.1.3. Des moyens pour la formation	14
	A.2. Les composantes du processus de formation	14
	A.2.1. Quatre acteurs impliqués	16
	A.2.2. Les quatre phases du processus de gestion de la formation	18
	A.3. L'évaluation de l'ensemble des résultats des formations	26
	A.3.1. Les 6 questions au sujet de l'évaluation	26
	A.3.2. Les acteurs de l'évaluation	28
	Conclusions de la première partie	29
B	Deuxième partie : mettre la théorie en pratique	31
	B.1. Réaliser le diagnostic des pratiques actuelles de formations	31
	B.1.1. Recueillir des données	31
	B.1.2. Apprécier les résultats	37
	B.2. Installer un progrès en matière de formation	39
	B.2.1. Définir des objectifs opérationnels de changement	39
	B.2.2. Définir des moyens pour installer les changements	39
	B.2.3. Définir des procédures de suivi des changements obtenus	39
	B.2.4. Définir un calendrier d'actions	40
	Conclusions de la deuxième partie	46
	Conclusion générale	46
C	Annexes	43
	A.1. Questionnaire Leonardo	43
	A.2. Lexique	49
	A.3. Des espaces protégés et des métiers	56
D	Bibliographie française	61

Préface

« La gestion de la formation exige de mobiliser le jugement professionnel basé sur l'expérience et des valeurs subjectives : c'est plus un art qu'une science ».

Conclusion du séminaire de LOSEHILL (compte rendu du 19 novembre 1999)

Avertissement au lecteur

Cette brochure qui se veut pratique est le résultat de réflexions engagées en partenariat dans le cadre d'un programme Leonardo. Les principes qui y sont exposés sont issus de ces réflexions : le lecteur à la recherche de références théoriques pourra se reporter à la littérature générale qui traite de la gestion de la formation.

Toute personne qui a une responsabilité dans l'organisation de la gestion d'un espace protégé : dirigeant, directeur, cadre ou chef de projet, membre d'une équipe de projet, trouvera des éléments utiles à son implication dans la gestion de la formation quel que soit le niveau de cette implication. Les éléments utiles pour chacun ne seront pas exactement les mêmes : le caractère simple et concret devrait faciliter la mise en œuvre.

Remerciements

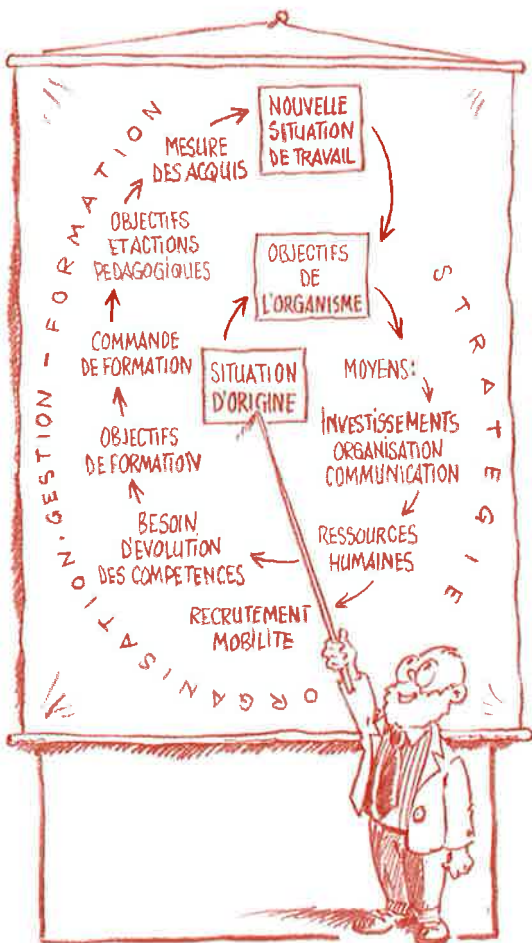
Les résultats des travaux présentés dans ce document sont le fruit d'un travail d'un large groupe qui s'est impliqué dans les différentes phases du projet. Que chacun soit ici remercié et particulièrement :

- Les partenaires du programme Leonardo.
À Losehill Hall : Nikki Wright, Peter Townsend
À la Fondation Fernando Gonzalez Bernaldes : Marta Mugica, Javier Gomez Limon Garcia
À l'Atelier Technique des Espaces Naturels : Véronique Petit-Uzac, Emmanuel Thévenin, Jean Marie Petit, Isabelle Salvi et Michel Dubreuil
- Les participants qui se sont impliqués dans la phase de synthèse générale, c'est-à-dire dans le séminaire du mois de novembre 1999 où l'accueil était assuré par Losehill Hall.

- Aux partenaires du programme Leonardo s'étaient ajoutés :
- Ramon Espinach du service des parcs naturels de la Diputacion de Barcelona.
 - Declan Keiley de Broads Authority (parc national des Broads)
 - Gordon Miller de la Fédération internationale des Rangers
 - Marie Laure Le Mée de l'Agence corse de l'Environnement (AGENC)
 - Nathalie Santacatterina du Parc Naturel Régional du Livradois Forez
 - David Marais de la Confédération des Réserves Naturelles Catalanes

- Les experts qui ont accompagné le programme Leonardo sont
- David Mount (consultant)
 - Vincent Nicolle (Interactes)

- Les experts qui ont accompagné la rédaction de ce document sont
- Michelle Sabatier (ATEN)
 - Claude Touati (Scribe Communication)



Introduction

Contexte et enjeu

Financés par la communauté européenne, les programmes Leonardo da Vinci visent à appuyer les actions mises en œuvre pour soutenir et développer la formation professionnelle continue,

Une exigence d'innovation

Notre action s'est inscrite dans le registre des projets pilotes : expérimentation et innovation sont requises.

Pour les participants au programme, l'innovation ne consistait pas à réinventer ce qui a déjà été éprouvé dans le domaine de la formation professionnelle, mais à y intégrer la spécificité des espaces protégés.

Ce projet a pour ambition de contribuer à améliorer par la formation professionnelle l'efficacité de la gestion des espaces protégés. Son centre d'intérêt se définit donc comme l'interface entre le travail réalisé sur le terrain par les personnels des espaces protégés et le travail des formateurs.

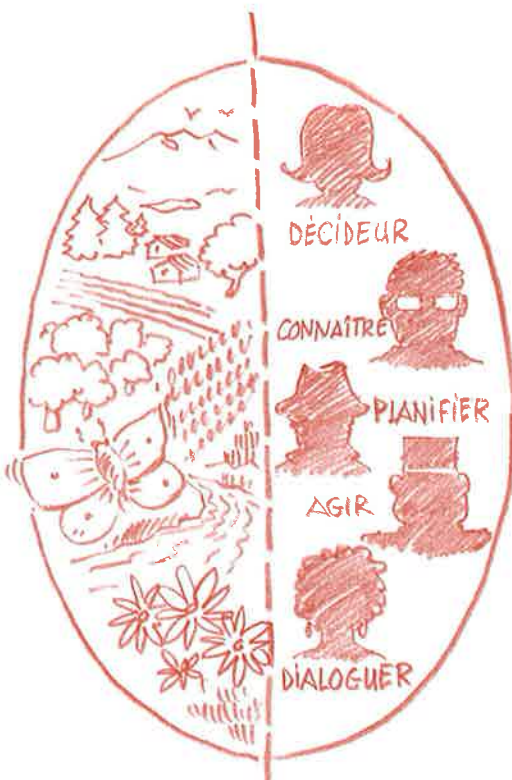
L'essentiel du programme Leonardo a consisté à positionner la formation dans les processus professionnels existants dans les aires protégées de trois pays européens. Au-delà de la diversité de structures, de statuts des types d'organisation des espaces naturels protégés anglais, espagnols ou français, et des approches de leurs responsables par rapport à la formation, ce travail a cherché à identifier et à poser très clairement les bases communes, « incontournables », d'une gestion de la formation.

Les personnes et organismes impliqués se sont regroupés au cours de quatre séminaires (Paris, février 98, Madrid, mai 98, Montpellier février 99, Losehill Hall novembre 99) représentant quatre étapes d'un travail mené à distance par les partenaires directs du projet.

Un effort ciblé sur la gestion de territoire

Face aux fortes responsabilités et aux moyens modestes des espaces protégés, la recherche d'une meilleure valorisation possible des ressources (techniques, financières et humaine) est une préoccupation constante des responsables. Si la formation est considérée souvent comme nécessaire pour améliorer l'efficacité des moyens disponibles, elle demeure souvent un élément de second ordre par rapport aux contraintes quotidiennes auxquelles sont confrontées les équipes. Aussi, l'ambition de ce document est de permettre aux responsables œuvrant dans les espaces naturels protégés de découvrir les fondements indispensables à une pratique raisonnée de la formation professionnelle dont ils ont la responsabilité et de commencer à les mettre en œuvre.

Durant nos travaux, nous avons concentré notre attention sur les fonctions qui sont les plus directement impliquées dans l'action sur le terrain. D'une manière générale, la création d'un espace naturel protégé répond à un double objectif : la conservation des milieux naturels et l'ouverture au public de ce patrimoine.



Introduction

L'enjeu majeur pour la formation continue des membres des équipes des espaces naturels protégés est de les aider à atteindre les objectifs de la gestion des territoires liés à la gestion du patrimoine naturel d'une part et ceux liés à la communication et à l'éducation d'autre part.

Une enquête sur les pratiques de formation

La place de la formation dans les aires protégées des trois pays européens participants au projet a été approchée par une enquête (5 entretiens téléphoniques ou en face à face dans chacun des pays partenaires soit 15 espaces protégés enquêtés au total). Cette enquête cherchait à :

- identifier la diversité des pratiques actuelles,
- analyser cette diversité,
- établir des propositions réalistes en raison des singularités des aires protégées.

Cette enquête a permis aux partenaires du projet de prendre conscience de l'état des pratiques actuelles. Elle a également permis de dégager des souhaits et des besoins d'évolution dans les pratiques de formation dans les espaces naturels. Les convergences très fortes apparues après l'enquête nous font penser que les conclusions sont représentatives du « climat » qui règne autour et au sujet de la formation dans l'ensemble des espaces protégés.

Un autre frein à l'évolution

Un frein bien connu concerne les moyens limités dont disposent les espaces naturels. Cette limite les invite à les affecter tous (budgets financiers ou budgets temps) sur la gestion directe ou indirecte du territoire dont ils ont la charge en faisant passer la formation en deuxième priorité.

Il est vrai que la formation consomme des temps de travail et des enveloppes financières. Elle paraît d'ailleurs d'autant plus « gourmande » qu'on ne sait pas trop quels résultats concrets on a « acheté » pour les temps et les sommes dépensées.

Pourtant elle doit constituer un objectif du gestionnaire des espaces protégés dans la mesure où elle représente un réel outil de management et d'évolution des mentalités.

Les conditions de l'efficacité

La gestion de la formation (comme la gestion de tout projet ou de toute production) met en jeu des processus. Ces processus fonctionnent de manière efficace, c'est-à-dire de manière à produire des résultats concrets conformes aux objectifs fixés pour autant que chaque acteur impliqué connaît et approuve :

- sa fonction dans le processus
- ses interlocuteurs (et leur fonction)
- les étapes et les documents qui concrétisent le processus.

De la sorte, chacun peut s'engager dans des actions bien identifiées.

Le bilan du séminaire

Les échanges ont permis de :

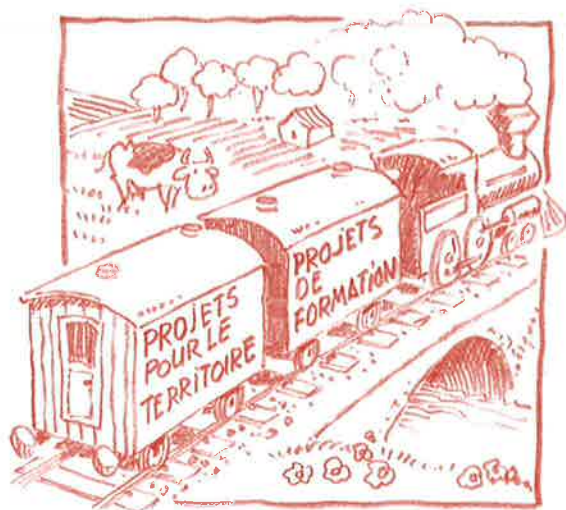
- préciser le langage entre les participants, en attendant un véritable langage commun
- clarifier l'analyse des problèmes et des situations
- enrichir et renouveler les pratiques.



Un syllogisme éclairant

Si l'absence d'un responsable de formation s'avère être un frein important dans l'organisation de la structure en charge de la gestion d'un espace protégé, il faut qu'une décision soit prise de le nommer. Or il se pourrait que les décideurs des aires protégées ne sachent pas à quoi les engagent cette décision.

Par conséquent le manque d'expérience en matière de gestion de la formation empêche de décider. En effet, quelles conséquences cela aura-t-il de nommer un responsable de formation ? Dans ces conditions, qui nommer ? Quelles responsabilités assumera ledit nommé ? Quelle charge de travail cela représente-t-il ? Cette simulation brève (mais non moins probable) sous forme de syllogisme nous éclaire sur les écueils empêchant la décision de changer les situations.



Comme dans tout secteur professionnel en émergence, les échanges sont un vecteur essentiel d'évolution et de structuration, que ce soit au niveau national ou international.

Au cours de l'analyse des situations, les partenaires Leonardo se sont mis d'accord sur quatre points principaux :

- Les principes de l'organisation de la formation dans les espaces naturels protégés sont indissociables des principes de la protection de la nature et de l'accueil du public sur des aires protégées, ceci quelles que soient leur organisation et leur approche de la notion de gestion.
- La formation est intimement liée à la stratégie globale de l'espace naturel protégé (plan de gestion, programme d'aménagement ou plan d'action). Ce lien peut être représenté dans un processus général (schéma page 10) avec ses étapes incontournables et les liens qui unissent la stratégie globale et la formation. La formation ne pèse pas sur les choix puisqu'ils sont fixés en préalable.
- L'amélioration de la gestion de la formation au sein d'une structure peut se faire progressivement. Les recommandations élaborées pour conduire efficacement le processus de gestion de la formation dans une aire protégée répondent aux problèmes, souhaits et besoins d'évolution dans les pratiques identifiées auprès des gestionnaires au cours du programme Leonardo.
- La recherche d'un système de formation ne présume pas des choix faits en matière de stratégie de gestion.
- Ces quatre points constituent la base d'une pratique minimum de la gestion de la formation dans un espace protégé pour que les résultats des formations réalisées contribuent concrètement à la conservation du patrimoine naturel et à son ouverture raisonnée au public.

Guide pratique mode d'emploi

Ce guide est conçu pour préconiser des méthodes afin de rationaliser les pratiques des gestionnaires de la formation.

Constitué en deux parties il se veut un outil de référence, véritable livre - ressource du décideur en charge de la gestion de la formation au sein d'un espace protégé.

La première partie de ce document développe les enseignements tirés du programme Leonardo sur le plan plutôt théorique.

La deuxième partie apporte des repères pour améliorer concrètement la formation au sein d'un espace protégé selon ses propres moyens disponibles et sa propre spécificité.

Aucune forme de lecture plutôt qu'une autre n'est préconisée. La trame suivie présente les concepts d'abord et les applications pratiques ensuite. Il vous est parfaitement possible d'aborder ce document en commençant par l'analyse de votre propre pratique et de choisir des pistes pour son amélioration.

Dans tous les cas de figure, nous vous souhaitons une lecture fructueuse !



Première partie

Rationaliser la gestion de la formation et mettre en œuvre une organisation rationnelle de l'organisme vont de pair. Tous les espaces naturels protégés ont pour vocation générale de contribuer à la conservation d'un patrimoine naturel. Toutefois, la mission des organismes gestionnaires des espaces naturels relève souvent d'approches et de structuration différentes (voir l'annexe 3).

A. Les enseignements du programme Leonardo

En préalable il convient donc de tenter de définir le cadre de références spécifiques aux aires protégées. Cette définition liminaire se révèle en effet indispensable à une gestion efficace de la formation professionnelle.

A.1. Le cadre de références de la formation dans les espaces protégés

A.1.1. Un territoire

S'il s'agit d'abord d'un territoire, le concept d'espace protégé recouvre aussi la réalité de l'organisme qui est chargé de la gestion de ce territoire. Cet organisme élabore une politique, qui se concrétise par une stratégie déclinée en un plan ou programme de gestion avec des objectifs définis. Il s'y réfère ensuite le plus scrupuleusement possible.

Pour guider ses activités vers des résultats pertinents, eu égard à sa mission fondamentale et à ses objectifs particuliers, l'organisme établit un plan pluriannuel ou un programme d'interventions. Par vocation, les espaces protégés se fixent des objectifs qui constitueront leur contribution à la conservation du patrimoine naturel à proprement parler, sur lesquels s'appuient des objectifs de nature plus didactique comme la valorisation de ce patrimoine par la communication et l'éducation.

Si les objectifs ne sont pas définis précisément, la stratégie est floue. Elle risque d'être interprétée selon différents points de vue, en fonction des circonstances, générant ainsi conflits et éparpillement des moyens. L'évaluation de la pertinence des objectifs de gestion et la mesure des actions entreprises reste une préoccupation majeure des espaces protégés.

A.1.2. Des objectifs particuliers

Une importante spécificité des aires protégées est de définir une stratégie en fonction d'objectifs exprimés en termes d'état du patrimoine naturel et culturel sur un territoire donné et non en termes de quantités de production comme une entreprise ordinaire. Malgré cette distinction, ces organismes définissent, comme dans tout autre secteur économique, un plan d'actions et un programme d'interventions préparé pour guider leurs activités vers des résultats pertinents eu égard à leur mission. Si ces cadres stratégiques et plans d'action ont différentes appellations, ils contiennent tous généralement un diagnostic de situation, des prévisions de résultats, des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces résultats et une évaluation des moyens mobilisés.

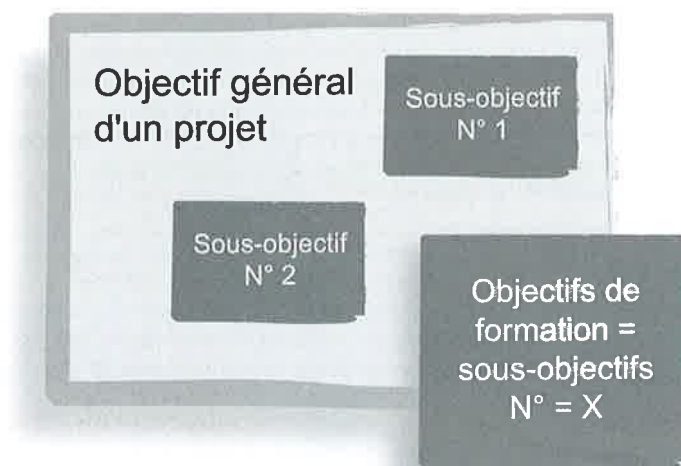
Première partie

C'est en analysant le cadre stratégique qu'on pourra identifier les moyens matériels et humains (disponibles ou nécessaires). Si les moyens disponibles sont parfois très limités, il reste que l'on peut, comme dans toute entreprise, les catégoriser. Il s'agit des moyens politiques et institutionnels, financiers, techniques, humains, et du temps de travail disponible. Parmi ces moyens, les ressources humaines et leur organisation pour mener à bien les missions qui leur sont allouées, ont une place essentielle. La gestion des milieux naturels implique donc de gérer des compétences afin que les ressources humaines disponibles et mobilisées soient les plus efficaces possibles.

Le programme des actions de gestion comprend parfois les bases ou les principes d'un programme de formation permettant de faire évoluer les compétences disponibles au sein de l'espace protégé. Le schéma page 13 (« parallèle entre les structures des plans : plan de gestion plan de formation ») illustre l'articulation entre d'une part la situation de travail quotidienne, soumise à la structure de l'organisme gestionnaire et au plan de gestion, et, d'autre part le plan de formation, soumis à la politique de gestion des ressources humaines. Si les objectifs à long terme sont communs à de nombreux espaces protégés (voir l'annexe 3), les objectifs du plan de gestion, le descriptif des opérations et par là même les situations de travail sont spécifiques. Le volet formation se définit alors en accompagnement du projet de gestion.

Pour rendre plus lisible la conjugaison des objectifs de gestion du territoire et des objectifs de formation, nous proposons le schéma suivant.

Les emboîtements d'objectifs



Autant un objectif de gestion de territoire s'exprime en termes d'état de ce territoire, autant un objectif de formation pourrait être exprimé en terme d'état du portefeuille de compétences détenu par l'organisation. L'affectation de la « bonne compétence » sur la « bonne mission » (en fonction des autres moyens disponibles et des objectifs de gestion) représente un enjeu permanent pour le responsable de l'espace protégé.

Trois moyens sont possibles pour obtenir les compétences



Parallèle entre les structures des plans : plan de gestion du territoire et plan de formation

Le plan de gestion

Les objectifs :
des évolutions
des milieux naturels

Plan de formation d'un organisme

Les objectifs :
des évolutions des compétences
des membres du personnel

**Objectifs
à long terme**
évolutions du
milieu naturel

**Objectifs
professionnels
besoins de
formation**

Influences + et -

(financements possibles,
moyens techniques,
compétences disponibles)

Influences + et -

(financements possibles,
formateurs possibles,...)

**Objectifs
du plan**
Spécifications à
moyen terme
des objectifs à
long terme

**Objectifs de
formation**
Spécifications des
compétences attendues
permettant d'atteindre
un niveau de performance

Descriptifs des opération de gestion =

Résultats attendus
à court terme
(objectifs de gestion)
+ nature de l'opération
(technique choisie :
gestion par le feu,
pâturage,
aménagement de sentiers,
autres techniques de gestion)

Descriptifs des opérations formation =

résultats attendus
à court terme
(objectif pédagogiques)
+ nature de l'opération
(stages, visites des sites,
autres techniques
de formations,...)

Evaluation

Bilans annuels
Evaluations périodiques
des résultats de
la gestion et
révision du plan

Evaluation

Evaluation des acquis,
évaluation de la mise
en oeuvre en situation de travail,
évaluation des effets
sur les résultats de la gestion

Situation de travail

Moyens techniques disponibles, demandés, dont la formation demandée.

nécessaires. Deux sont internes à l'organisme : le recrutement ou la formation, le troisième est l'externalisation des compétences par des commandes.

A.1.3. Des moyens pour la formation

Une cheville ouvrière

La fonction de responsable de formation est une fonction clef pour la constitution d'un système de formation. Présent tout au long du processus, il en assure la cohérence et veille au respect des étapes de la préparation, du suivi et de l'évaluation d'un dispositif de formation.

Dans les espaces protégés, un responsable de formation ne pourra probablement pas se consacrer à temps plein à l'organisation et la gestion de la formation. Toutefois, il devrait disposer d'assez de temps pour réaliser (ou déléguer dans certains cas) les activités du processus :

- réunions
- préparation et réalisation d'enquêtes de besoins (par entretiens ou autres méthodes)
- installation et suivi de procédures (inscriptions, bilans financiers)
- préparation et suivi de la réalisation des formations prévues (de la commande à un entretien post-formation)

Un responsable de formation dispose d'un minimum de moyens : du temps, un budget identifié, des moyens d'actions reconnus par tous,

Le responsable de formation connaît les priorités de l'année, de l'année n + 1, et celles à moyen terme, il en est porteur. Il connaît les changements prévus, il a généralement contribué à les proposer. Il connaît les moyens propres à l'organisation pour la formation annuelle et il a donc la possibilité de construire des projets réalistes. De plus il sait apprécier l'éventuelle marge de manœuvre dont il dispose s'il doit négocier des moyens supplémentaires. Il est également informé des cadres juridiques de la formation professionnelle continue qui s'appliquent à son organisme.

Il est responsable de la bonne marche des processus de formation d'où une autre dénomination possible de son rôle : le gestionnaire de la formation.

La description précise de la fonction de responsable de formation ci après est constituée d'éléments retenus en tant que références à la suite de l'examen des pratiques en Angleterre, en Espagne et en France.

A.2. Les composantes du processus de formation

- L'analyse systémique des besoins,
- la préparation du système de formation,
- la mise en œuvre de chacune des opérations de formation,
- l'évaluation,

constituent dans cet ordre les quatre phases du processus d'ensemble de la formation.

Ce processus implique différents acteurs : tous les personnels de l'organisme y compris les bénévoles le cas échéant ont un rôle à jouer. La formation est en fait une autre dimension de la préparation

Recommandation issue du programme Leonardo

Comme dans toute activité professionnelle, la formation doit être au service du projet de l'organisme.

La formation au sein des espaces naturels protégés implique donc de considérer ensemble :

- le contexte institutionnel et juridique de l'organisme gestionnaire
- les éléments de planification existants (documents de planification et autres projets)
- les documents d'organisation du travail (organigrammes, fiches de postes, référentiels professionnels) sans négliger les pratiques non écrites

L'ensemble de ces documents (même s'ils sont à des étapes d'aboutissement variable) reflétera la spécificité des conditions de mise en œuvre des programmes de formation : nature des objectifs, culture interne, variété des options choisies dans les conditions locales. Ils doivent donc également servir de cadre de référence pour la formation.

Recommandation issue du programme Leonardo

La fonction de coordination de la formation doit être définie et reconnue.

La gestion des différents outils et moyens mobilisés pour faire évoluer les compétences du personnel doit être confiée à un coordinateur ou « responsable de formation ». Le responsable de formation veillera au maintien de la cohérence entre l'objectif de la structure et les actions de formation. Il sera par ailleurs garant de l'utilisation rationnelle des moyens disponibles pour la formation.

Un premier effet concret pourrait être proposé comme indicateur : l'existence d'une dénomination officialisée pour cette fonction dans l'organisme et d'une fiche de poste correspondant à ces activités.

Un responsable de formation devrait être « qualifié » en matière de plan de gestion. C'est une compétence clef pour analyser des besoins de formation dans un espace protégé.

Il pourra ensuite devenir « qualifié » en matière de gestion de la formation par de la formation, par l'expérience progressive, ou par les échanges.

Recommandation issue du programme Leonardo

Il peut suffire à la direction de l'espace protégé de proposer le volet d'activités spécifiques de « responsable de la formation » à un cadre de l'organisation responsable de la gestion du territoire protégé.

Dans tous les cas où sont confiées à une même personne des fonctions multiples, chef de projet, fonction hiérarchique, responsable de formation, il convient de veiller très attentivement à détailler et distinguer ces différents domaines de responsabilité tant vis-à-vis de la personne elle-même que vis-à-vis des autres membres de l'équipe.

Recommandation issue du programme Leonardo

Un budget et du temps

Des moyens financiers et un temps spécifiques pour la formation doivent être identifiés

La gestion des espaces naturels est consommatrice de temps, et les moyens sont limités. Chaque espace protégé devrait avoir un budget défini affecté à la formation continue du personnel, même si ce budget n'est pas très conséquent. Le plus important, c'est qu'il soit identifié précisément.

De la même façon, il est essentiel d'identifier, pour le réserver dans les plans de travail individuels, un temps de formation pour chacun des membres du personnel.

Spécificités des activités du responsable de formation en espace protégé. (novembre 1998, Séminaire Leonardo de Losehill)

La synthèse des éléments apportés par les partenaires Leonardo est la somme des indications de référence permettant de notre point de vue d'atteindre un optimum dans la gestion de la formation.

Nous nous référons au système d'aires protégées au sens de l'UICN c'est-à-dire des territoires (terrestres, marins ou côtiers).

- dont la gestion est assurée par des moyens juridiques ou par d'autres moyens effectifs
- dont la mission est la conservation et le maintien de la biodiversité, des ressources naturelles et culturelles associées,

Dans l'organisme de gestion qui l'a désigné, le responsable de formation devra tenir compte de l'organisation, des objectifs, des moyens d'action privilégiés, autrement dit du cadre opérationnel et culturel propre à l'espace protégé où il exerce sa fonction.

Dénomination : responsable de formation = gestionnaire de la formation

C'est une fonction occupée à temps partiel, en relation avec pratiquement toutes les personnes occupant les autres fonctions dans l'organisation (voir annexe A.3).

Il cumule cette fonction avec celle de cadre ou de chef de projet, il est donc compétent en matière de planification de la gestion du territoire et il connaît la stratégie générale de l'organisation ainsi que le cadre des moyens disponibles.

L'objet de cette fonction est d'animer le processus de gestion de la formation dans l'organisation. Pour cela il s'appuie sur les différentes personnes qui ont à intervenir dans le processus. Il devient progressivement une personne ressource pour ses interlocuteurs dans le domaine de la gestion de la formation.

Il aide les équipes, le personnel, les cadres à :

- analyser les besoins de formation (au moyen d'outils variés : questionnaires, entretiens, etc)
- faire des prévisions en matière de formations individuelles
- avoir une vue d'ensemble de la formation dans l'organisation en leur fournissant des synthèses, des bilans
- proposer des critères de décisions aux décideurs (par exemple des critères d'arbitrages de départs en formation)

S'il existe un plan de formation extérieur à l'organisme, il l'analyse et prépare les discussions pour sa mise en œuvre locale.

Il a un domaine de responsabilités et de prise de décision circonscrit par avance pour ne pas empiéter sur des décisions qui doivent être pris par les décideurs de l'organisation : il est donc conduit à préparer les décisions.

Il gère le budget de la formation : il connaît la nature de toutes les dépenses relatives à la formation, il en connaît le montant et il peut faire des bilans comprenant des parties financières. Il peut être à l'origine de politiques de dépenses particulières : par exemple privilégier le recours aux formateurs internes pour réduire les montants financiers et pour entretenir une culture interne, ou bien encore promouvoir les échanges avec les espaces protégés voisins.

des projets et de la préparation de l'évolution des activités professionnelles. Toutefois, l'implication des personnels de l'organisme dans l'élaboration et dans la mise en œuvre du projet formation doit être organisée.

A.2.1. Quatre acteurs impliqués

Le programme Leonardo a validé le principe de distinction de quatre types d'acteurs dans le processus de formation. La répartition des responsabilités et des tâches entre les différentes personnes concernées doit être le mieux définie possible.

A.2.1.1. Le prescripteur de formation

À l'origine du terme : la personne qui conseille, préconise, voire ordonne, l'achat d'un produit ou la prise d'un traitement. Le terme est repris par analogie pour la formation considérant que le prescripteur est responsable du traitement d'un écart entre les performances attendues et les performances réalisées. Directeur de l'espace naturel, responsable institutionnel, le prescripteur de formation met en œuvre les orientations politiques, organisationnelles et techniques fondamentales de l'espace protégé. Pour cela, il gère l'ensemble des moyens humains, techniques, financiers disponibles au sein de l'espace protégé. Il est garant des choix parfois nécessaires dans l'affectation de l'ensemble de ces moyens aux missions de l'espace naturel dont il a la responsabilité.

Le prescripteur de formation est le maître d'ouvrage de la formation : il attend des résultats et délègue la réalisation au responsable de formation. À leur niveau, le chef d'équipe ou le supérieur hiérarchique d'un individu peuvent remplir le rôle du prescripteur de formation. Au quotidien, ils sont les plus à même de discerner les compétences manquantes mais nécessaires pour mener à bien un projet, une opération de gestion.

En Angleterre et en Espagne, il existe des « super prescripteurs » du point de vue des bénéficiaires : ce sont les organisations professionnelles qui ont certaines exigences en termes de qualifications ou de compétences professionnelles et proposent de la formation à leurs membres pour entretenir un bon niveau professionnel. Citons par exemple l'association des Rangers pour l'Angleterre, le service du personnel des parcs nationaux en Espagne.

A.2.1.2. Le responsable de formation

Le responsable de formation (ou gestionnaire de formation) organise les ressources (techniques financières et humaines) affectées à la formation vers le but déterminé par les prescripteurs de formation. La gestion de la formation se concrétise par des activités de planification et de suivi de la mise en œuvre, de commande de formation, de suivi des résultats des stages, de contrôle afin d'apporter les régulations nécessaires en tant que de besoin.

La fonction du responsable de formation est fondamentale pour la constitution d'un système de gestion de la formation. Présent tout au long du processus, il en assure la cohérence, le bon fonctionnement et l'évaluation.

A.2.1.3. Le bénéficiaire de la formation

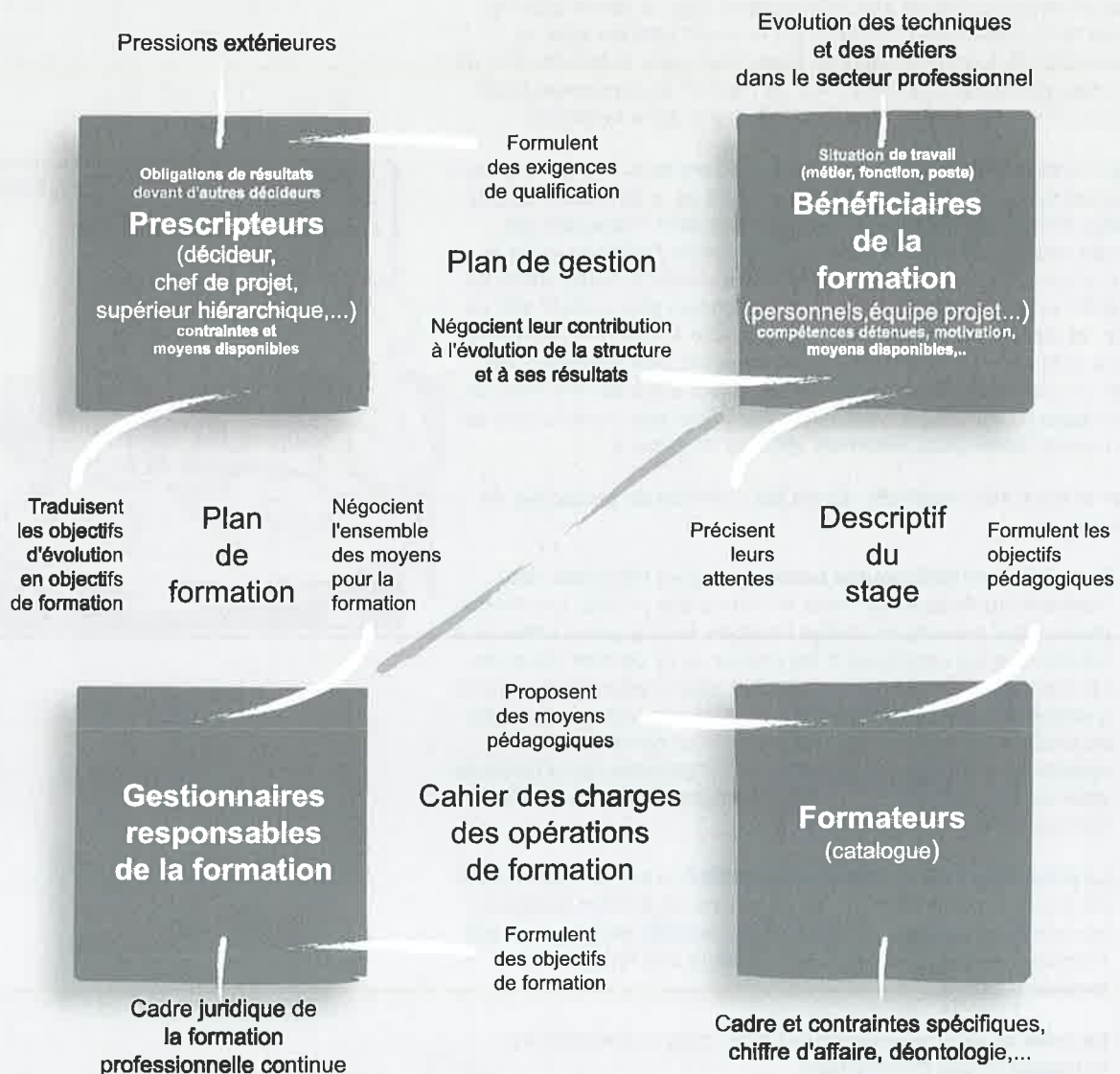
Participant à une action de formation, il vient pour « recevoir de la formation », « apprendre de nouveaux outils ou méthodes de travail », « atteindre un objectif de formation » selon ses motivations à venir à

la formation. Ses motifs personnels peuvent rejoindre à 100 % les objectifs de la formation, ils peuvent aussi comporter des raisons en plus ou en moins (il peut venir parce qu'il est obligé) ! Idéalement, il compte sur l'action de formation pour améliorer sa pratique professionnelle par l'acquisition de nouvelles compétences, en fonction d'objectifs d'évolution voulus par lui, par son employeur, ou négociés avec son employeur.

Le rôle des acteurs dans la formation et leurs relations

schéma adapté d'après G.JOUVENEL et B. MASINGUE

"Les évaluations d'une action de formation dans les services publics" - 1994, Ed. d'Organisation



Première partie

Plus le bénéficiaire de la formation participe activement à la définition de ses besoins en formation et à la définition du cadre dans lequel s'intégrera les actions visant à renforcer ces compétences plus son implication dans la recherche d'un bénéfice maximal sera importante. Il peut parfois intervenir lors de la phase préparatoire à une action de formation (relation formateur – bénéficiaire de la formation). Son rôle à ces étapes du processus doit être rempli en concertation avec les autres acteurs du dispositif.

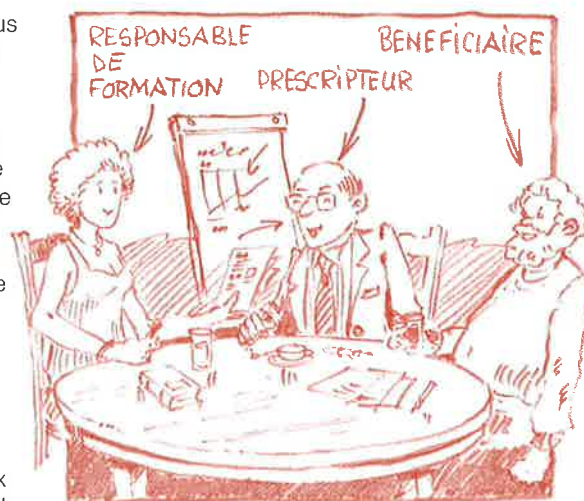
A.2.1.4. Le formateur

Expert dans son domaine d'intervention, parfois membre de l'équipe mais généralement issus de structures indépendantes de celle du bénéficiaire de formation, le formateur est responsable de la transmission de compétences. Acteur essentiel de l'action de formation, il agit en fonction d'instructions définies par le responsable de formation. Ces instructions concernent au minimum l'objectif pédagogique de son intervention. Pour la préparation de l'action de formation le formateur est donc en relation avec le responsable de formation (parfois également avec le bénéficiaire de la formation). Pendant la réalisation de l'action de formation, il est exclusivement en relation avec le bénéficiaire de la formation.

Pour représenter les rapports entre les différents acteurs, nous nous appuyons sur le schéma page 17 : les acteurs de la formation, décrits précédemment, reliés deux par deux par des liens interactifs : les espaces naturels se placent dans une logique de l'échange et de la négociation. On peut envisager un lien direct entre le responsable de formation et les bénéficiaires. Ce lien ne doit pas être exclusif afin de garder sa place au prescripteur qui occupe une fonction fondamentale dans la définition des orientations, des objectifs professionnels, des conditions de travail. L'avantage d'un lien direct entre bénéficiaires et responsable de formation, c'est d'installer le partage d'une culture de la formation : vocabulaire commun, réflexes de pensée.

Ces acteurs sont mobilisés durant les 4 phases du processus de formation :

- 1- L'analyse systémique des besoins :** ceux-ci découlent des modalités techniques de mise en œuvre des projets. Les mieux placés pour prendre en charge l'analyse sont le prescripteur et le bénéficiaire qui connaissent les projets qu'ils devront conduire. Le responsable de formation peut les aider à prendre du recul et à analyser la situation en termes de compétences. Nous avons vu précédemment que les références pour conduire cette analyse sont multiples (contextes de l'organisme, documents de planification, référentiels, projets, souhaits d'évolution) : d'où l'emploi du terme systémique.
- 2- La préparation du système de formation :** c'est de la préparation de projet, comme tous les autres projets de gestion (budgets, modalités de réalisation). C'est le responsable de formation qui négocie avec les prescripteurs : il prépare une réponse aux besoins exprimés.
- 3- La mise en œuvre proprement dite :** c'est le domaine du formateur et des bénéficiaires.
- 4- La préparation du système d'évaluation :** sans évaluation, aucun bilan n'est possible. Selon la nature de cette évaluation, différents acteurs se mobiliseront.



A.2.2. Les quatre phases du processus de gestion de la formation

A.2.2.1. L'analyse systémique des besoins de formation

Le but de cette phase est double. D'une part de faire en sorte que la formation qui sera délivrée ultérieurement corresponde aux besoins réels des personnels et de la gestion du territoire (autrement dit que personne ne perde son temps : ni les bénéficiaires à qui elle ne servirait pas, ni les formateurs qui s'adresseraient à des personnes peu impliquées). D'autre part, de veiller à ce que personne ne perde son argent (l'organisme de gestion de l'espace protégé qui aurait payé une formation inutile).

Il convient donc en premier lieu d'avoir à l'esprit les objectifs de gestion à atteindre grâce aux opérations décrites dans le volet opérationnel du plan, du programme de gestion du territoire.

On examinera ensuite si les personnes pourront dans l'avenir mener à bien les projets prévus. Si les modalités techniques des opérations sont expérimentales, le besoin de formation sera difficile à apprécier.

Dans un espace protégé, les besoins d'acquisition de nouvelles compétences seront recensés de façon exhaustive tels qu'ils sont :

- perçus par les personnels concernés ;
- prévus par la structure de gestion de ces personnels ;

Les besoins exprimés par les individus sont des aspirations personnelles, en fonction de plans de carrière ou de souhaits d'évolutions professionnelles

- soit dans l'organisation : évolution du poste, évolution des responsabilités dans le poste
- soit dans le secteur professionnel : certaines organisations professionnelles (associations, syndicats etc.. en particulier en Angleterre) peuvent chercher à appuyer le développement professionnel de leurs membres et/ou vérifier que les qualifications professionnelles de leurs membres sont adéquates par rapport aux standards de la profession

Les besoins identifiés par l'organisme le sont en fonction d'un objectif général : la priorité assignée à la formation dans un espace protégé devrait être d'améliorer les compétences des personnes par rapport aux stratégies de l'organisme chargé de la conservation de l'espace naturel.

Ces besoins sont liés aux compétences requises pour la mise en œuvre du projet de gestion de l'organisation (plan, programme, quel que soit son nom).

D'une manière générale, on utilisera une clef simple pour conduire l'analyse de façon méthodique : se demander après chaque étape « à quoi verrons-nous que nous y sommes arrivés ? » permet de rester sur un plan concret et pragmatique.

Dans notre schéma du processus page 17, les besoins de l'organisation, ce sont « les exigences de qualification » qui s'imposent au personnel. Ces exigences proviennent des projets dont ils seront chargés à l'avenir : objectifs de gestion, opérations de gestion. Les personnes à qui ces exigences s'imposent négocieront alors « leur contribution » à la réalisation, la mise en œuvre de ces cadres de travail.

Par exemple : nous devons améliorer les conditions de sécurité quand on accueille des visiteurs dans un centre. Faut-il revoir l'aménagement des circuits de visite ? Faut-il diminuer le nombre de visiteurs présents en même temps ? Faut-il améliorer l'information des visiteurs ? Faut-il adapter les équipements d'accueil à des nouvelles normes ? Faut-il que le personnel soit capable de détecter et de faire face à des situations dangereuses ? Bien évidemment, selon le cas de figure, il faudra répondre au besoin « améliorer la sécurité » par de l'organisation, des travaux, ou... de la formation du personnel.

Reprenons notre exemple : nous devons améliorer les conditions de sécurité quand on accueille des visiteurs. A quoi verrons-nous que les conditions de sécurité sont meilleures ?

Exemple de synthèse de décisions (présenté en novembre 1999, Losehill Hall, séminaire Leonardo)	
Besoins	Solutions possibles
Informatique : améliorer l'équipement	Acheter un ordinateur
Sécurité : appliquer les règles de sécurité	Formation interne
Gestion par le feu : mettre en œuvre les opérations prévues	Organisation
Conduire des visites guidées : renouveler les visites pour l'été prochain	Formation externe
Aménager des sentiers : créer des sentiers nouveaux	Commande extérieure

Comment procéder ? L'entretien, le dialogue et la négociation constituent un moyen privilégié pour analyser et formaliser de manière concertée les besoins de formation. Cet entretien peut être conduit par le responsable de formation lui-même ou bien par le supérieur hiérarchique du futur bénéficiaire de formation ou bien encore par le chef du projet dans lequel il est ou sera impliqué.

Le résultat de ces entretiens ou réunions peuvent être synthétisés dans des **fiches de besoins de formation**. Dans un premier temps ces fiches **individuelles** doivent permettre d'établir le contexte professionnel de chaque personne. Les besoins de formation sont formalisés à la fin, après analyse du contexte, de ses évolutions passées et des évolutions prévisibles. Un travail de regroupement et de recoupement entre plusieurs fiches (de personnes affectées à un même type de poste) peut ensuite être réalisé pour répondre globalement à des besoins communs exprimés par différents individus.

Voici un exemple inspiré de la fiche individuelle d'engagement de formation (Losehill Hall - parc national du Peak District - Grande-Bretagne). En Grande-Bretagne, ce type de document se réfère à un document individuel : « performance review ». De façon générale, cette trame peut être utilisée comme guide d'entretien, ou encore comme guide de réflexion individuelle.

Trame de guide d'entretien

Nom, fonction :

Responsable, chef de projet :

Besoins de formation/d'évolution :

- la formation me permettra d'améliorer ma capacité à : (description spécifique d'une activité)
- la formation me permettra d'atteindre les objectifs suivants : (objectifs professionnels, objectifs de l'équipe, spécifiques)
- donnez des exemples de situations de travail qui vous permettront de mettre en œuvre les compétences que vous comptez acquérir, et précisez la fréquence à laquelle vous utiliserez ces compétences (éléments mesurables, accessibles et réalistes)
- pour quand ces compétences doivent-elles être acquises : (échéance du démarrage de l'activité, du projet, objectifs opérationnels, temporalisés)

En définitive, un besoin de formation, peut être considéré comme étant la différence entre ce que l'on peut faire (le profil individuel) et ce que l'on doit faire (le profil requis, la fiche de poste si elle existe) à condition que le profil soit exprimé en termes de liste d'activités (voir le référentiel professionnel, la fiche de poste). Le schéma suivant illustre clairement cette différence.

Recommandation issue du programme Leonardo

Il est important que les aspirations personnelles trouvent un lieu d'expression et une place négociée, même si, le plus souvent, les besoins de l'organisation pour la conservation de la nature prédominent lors des arbitrages.

Recommandation issue du programme Leonardo

Même définies de façon sommaire, la fiche de poste ou le référentiel professionnel, représentent des outils de base pour l'évaluation des compétences, ils facilitent l'analyse des besoins en formation.

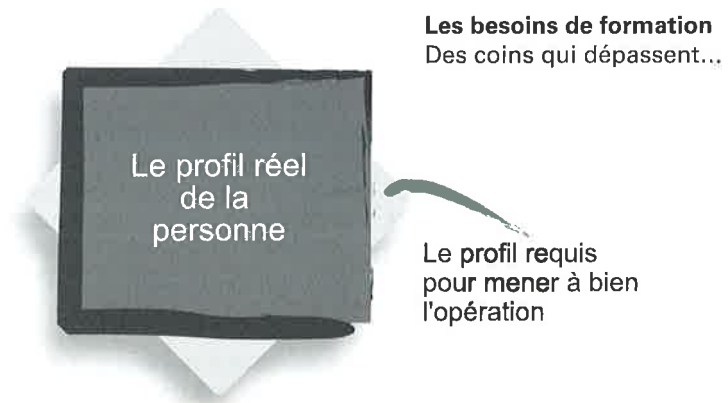
La nécessité de considérer ces outils de manière pragmatique (dans leur élaboration et dans leur utilisation) est d'autant plus importante que les métiers concernés sont jeunes et en évolution constante.

Recommandation issue du programme Leonardo

L'analyse des besoins en formation doit se concentrer sur les activités concrètes des personnes.

La réponse « formation des individus » n'est pas forcément la seule contribution possible à la réalisation d'un objectif au sein d'un projet ou à la résolution d'un dysfonctionnement. Donc l'analyse des besoins en formation doit être combinée à l'analyse d'ensemble des besoins en matière d'organisation, de communication, de moyens généraux.

Les besoins de formation, concernent alors les écarts entre le profil personnel et le profil du poste ou de la mission à remplir. (schéma d'après David MOUNT, mai 1999). Chaque cadre de référence est exprimé sous forme de listes d'activités.



A.2.2.2. La préparation du système de formation

Établir les objectifs de formation

Le responsable de la formation devra trouver un équilibre entre les évolutions attendues et les besoins de formation, qu'ils soient considérés selon des objectifs personnels ou professionnels. Le prescripteur (décideur) confrontera, avec le responsable de formation, les demandes, les besoins, avec les objectifs de l'organisation, ses priorités et les moyens disponibles : Cette négociation permettra d'établir des priorités d'action, et éventuellement, de négocier des moyens complémentaires.

Un équilibre à trouver



Il peut paraître à certains plus réaliste de connaître avant tout les limites des moyens qui seront alloués à la formation. Cependant, l'autocensure peut être plus forte et l'analyse risque de ne porter que sur un recensement partiel de besoins.

Un objectif de formation par formation

À partir de la situation de travail, des activités prévues dans le cadre d'un projet et de la façon dont les membres de l'équipe pensent

Première partie

réussir à mener à bien ces projets, les prescripteurs et le responsable de formation expriment ce que les bénéficiaires devront savoir faire à l'issue de la formation qu'ils pourraient suivre.

Il y a donc concertation entre le responsable de formation et le prescripteur direct (supérieur hiérarchique direct) des bénéficiaires de la formation.

L'objectif de formation se définit comme la réponse à une question rituelle chez les formateurs : « à l'issue du stage, les participants seront capables de quelque chose (spécifique et mesurable, observable) ». Si la littérature de l'ingénierie pédagogique s'attarde beaucoup sur la notion d'objectifs, nous prenons délibérément le parti de rapprocher la définition des objectifs pédagogiques de la définition des objectifs de gestion. Comme un bon objectif de gestion, un bon objectif pédagogique est SMART :

- **Spécifique** : l'objectif est propre au résultat recherché, il est exprimé de façon univoque, ses conditions sont spécifiées
- **Mesurable** : la mesure, c'est l'observation d'une performance que le stagiaire peut réaliser même partiellement à l'issue de la formation.
- **Accessible** : le niveau de compétence attendu tient compte du niveau initial de compétence des participants.
- **Réaliste** : Les compétences à acquérir seront en adéquation avec le temps, les moyens disponibles et les modes pédagogiques choisis.
- **Temporalisé** : l'objectif est lié à une échéance, un délai donné qui doit permettre de l'atteindre (la fin de la formation).

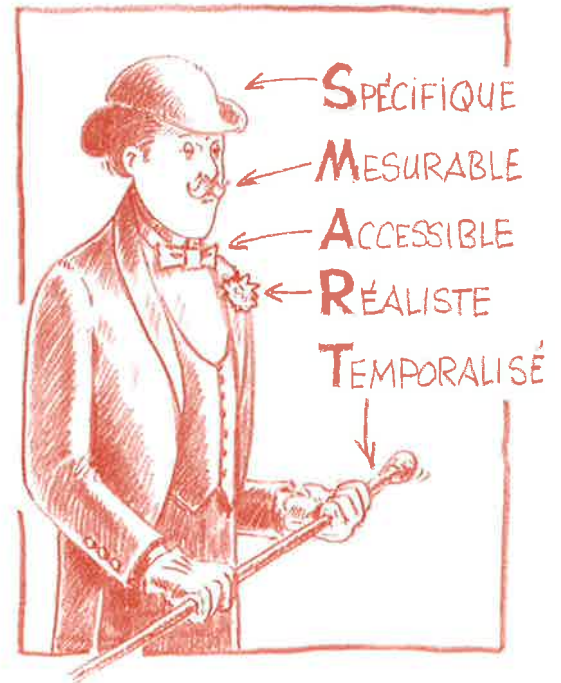
La définition des objectifs de formation relève habituellement d'une négociation entre le responsable de formation et le formateur. Le formateur, expert du domaine et expert en ingénierie pédagogique vérifie le réalisme des objectifs.

Exemple :

En matière de sécurité en situation professionnelle, il faut appliquer telle procédure, et les membres de l'équipe ne savent pas l'appliquer précisément et efficacement = c'est le besoin de formation.
A l'issue du stage que l'on va commander, les bénéficiaires devront pouvoir appliquer la procédure de bout en bout, point par point = c'est l'objectif global à partir duquel le formateur et le responsable de formation vont définir les modalités pédagogiques à mettre en place (durée, pré-requis, approches pédagogique, mode d'évaluation...).

L'objectif pédagogique est-il SMART ?

- **Spécifique** : si tous les points de la procédure de sécurité sont rassemblés dans un document, « appliquer la procédure » est propre au résultat recherché, si le mot « procédure » désigne un document unique, la formulation est univoque. Il reste encore à définir les conditions d'application de la procédure pour que l'objectif soit parfaitement spécifié (il applique 100% des points de la procédure mais est-ce sans aucune erreur ? les personnes peuvent-elles consulter le manuel de procédure pendant l'application ?)



- **Mesurable** : si le formateur prévoit vérifier que les participants appliquent la procédure dans les conditions spécifiées, il pourra ainsi vérifier que l'objectif est atteint par tous ou une partie des participants.
- **Accessible** : en l'état actuel de la formulation de l'objectif, sans connaître les participants, on ne peut pas dire s'il est accessible. Si les compétences préalables à l'application de la procédure sont identifiées, on pourra vérifier que les participants les possèdent.
- **Réaliste** : en l'état actuel de la formulation de l'objectif, on ne peut pas dire s'il est réaliste. Compte tenu des caractéristiques des participants et de la procédure d'évaluation, le formateur proposera une durée, des exposés, des exercices qui vont permettre la réussite d'un maximum de participants.
- **Temporalisé** : l'objectif est bien temporalisé dans son principe « à l'issue du stage ». Cette échéance aura une influence sur le caractère réaliste et accessible de l'objectif.

Quand il existe, un référentiel professionnel est d'une grande utilité pour passer des besoins aux objectifs de formation. Il est constitué d'informations précises, validées sur les activités exercées par emploi type ou par fonction. Il contient donc des formulations qui peuvent être reprises telles quelles en tant qu'objectifs de formation. Les formations proposées sur catalogue visent souvent un « participant moyen » pour lequel le formateur présume qu'il est réaliste de lui proposer d'atteindre l'objectif écrit grâce à la durée et au parcours pédagogique conçu à priori.

Recommandation issue du programme Leonardo

La définition d'un objectif de formation exige de s'interroger sur sa spécificité, son caractère mesurable, son accessibilité par les bénéficiaires, son degré de réalisme (en particulier dans le temps). Cette définition peut être suivie d'une vérification entre le responsable de formation et le formateur (qui est expert du domaine considéré).

Des formateurs

Le choix du formateur est un élément préalable essentiel. La recherche du meilleur rapport coût/efficacité pédagogique représente souvent un critère majeur de sélection d'un formateur. Les critères d'appréciation du formateur qui sera choisi peuvent être multiples. Le bouche à oreille, pratique empirique souvent efficace dans ce milieu professionnel, peut avoir des limites : des routines peuvent s'installer, on peut manquer d'esprit critique. Le prescripteur direct (supérieur hiérarchique direct ou chef de projet) peut connaître des experts de son domaine qui pourraient être utilement consultés par le responsable de formation pour devenir des formateurs occasionnels.

Il convient de poser clairement la question de « qui passe commande de la formation » ? Celui qui commande négociera les conditions mises en œuvre de la réalisation, c'est-à-dire les objectifs - des activités professionnelles - et les moyens : méthodes pédagogiques, et contenus.

Qui commande ? Le supérieur hiérarchique direct parce qu'il connaît les contenus et les situations professionnelles ? Le responsable de formation parce qu'il connaît bien les processus de la formation : l'ingénierie pédagogique ? La meilleure réponse : les deux ensemble, en concertation. La plus mauvaise réponse est : chacun de son côté, en fonction des circonstances.

Des procédures d'inscription stables et transparentes

À l'intérieur de l'organisation générale, tout le monde doit connaître les procédures d'inscription, de sélection des bénéficiaires de formation.

Première partie

Ce n'est pas forcément au responsable de formation de décider des départs en formation. Le supérieur hiérarchique ou le chef de projet peuvent être mieux positionnés pour prendre ces décisions. Mais le responsable de formation doit être, au minimum, informé pour faire le suivi des départs en formation.

A.2.2.3. La mise en œuvre proprement dite de chacune des opérations de formation

Chaque opération de formation est mise en œuvre par le formateur avec les bénéficiaires (les stagiaires). Le responsable de formation a préparé l'action avec le formateur, le prescripteur est éventuellement informé mais il n'est pas responsable de la phase de réalisation.

Un cahier des charges par formation

Une commande formalisée pour chaque action de formation est nécessaire, que le formateur soit interne ou externe. Exprimée habituellement sous forme de « cahier des charges » elle est le résultat des étapes antérieures du processus de formation. La commande de formation précise les modalités recherchées pour la formation (y compris certaines spécificités se rapportant aux modalités pédagogiques ou au mode d'évaluation choisi) qui permettront au formateur de tenir compte de ces spécificités dans sa préparation pédagogique.

Le cahier des charges contiendra des indications données par le responsable de formation au formateur :

- **le public** (c'est-à-dire les bénéficiaires) et ses caractéristiques : les activités et les objectifs qui leur sont ou seront confiés, leur nombre,
- **les résultats** attendus (les objectifs) à l'issue de la formation : que doivent-ils être capables de faire à l'issue du stage ?
- **le contexte** : sélectionner les éléments les plus pertinents pour éclairer le formateur,
- **des indications particulières** : formation sur place, horaires particuliers à prendre en compte ou autre spécificité.

Le cahier des charges est négocié entre le gestionnaire de la formation (qui connaît ses cadres politiques et financiers) et le formateur qui proposera des moyens (pédagogiques, voire logistiques) et qui « facturera ». Il précise également la part du système de contrôle des acquis souhaité (examens, mise en situation etc.) dont le formateur devra assurer la réalisation.

En cas de formateur interne, déjà rémunéré, la « facture » sera constituée du temps passé à la préparation et à la réalisation de la formation, au lieu de la réalisation de ses activités propres. Idéalement, la commande devrait être passée avec le même soin qu'en cas de formateur externe.

Le choix d'un stage sur catalogue équivaut à une commande de formation : l'offre de formation correspond aux éléments d'un cahier des charges qui engage le formateur. L'analyse d'une offre de formation, selon une grille reprenant les éléments d'un cahier des charges, donne habituellement une idée assez précise de la valeur de l'offre par rapport aux attentes.

Réalisation de chaque formation

Stage, tutorat, quel que soit le moyen, nous ne parlerons pas de la pédagogie : cela relève d'un autre domaine de compétences (l'ingénierie pédagogique). Le formateur est choisi justement parce

Recommandation issue du programme Leonardo

Le cahier des charges de la formation représente un élément clé pour l'amélioration de la qualité de la formation. Il contribue à améliorer l'adéquation de la formation par rapport aux objectifs et moyens définis, renforcer la relation « espace protégé/formateur » ou préciser l'évaluation de la formation et du dispositif dans lequel cette formation s'inscrit. Le responsable de formation devrait s'attacher à construire sa commande de formation (ou analyser une offre de formation) d'après le cahier des charges d'une formation. Même s'il ne doit pas se substituer au formateur, le gestionnaire de formation devrait être attentif aux méthodes pédagogiques proposées : chaque milieu professionnel a ses habitudes, les espaces protégés peuvent conduire un formateur à innover en lui demandant de mettre en œuvre des techniques inhabituelles pour lui.

qu'il est compétent dans ce domaine. Cependant le responsable de formation aura pu exprimer des souhaits dans ce domaine : il les aura négociés avec le formateur car il entre dans un domaine qui n'est plus de son ressort.

Une évaluation par formation

Comment le formateur va-t-il prouver qu'il a conduit les stagiaires au résultat attendu ? Il rend compte au responsable de formation selon les modalités prévues dans le cahier des charges (en particulier si un système de contrôle des acquis est prévu). Cette évaluation après chaque opération de formation contribuera à une évaluation globale annuelle ou pluriannuelle.

A.2.2.4. La préparation du système d'évaluation

Évaluer les formations reçues permet de distinguer si les objectifs définis et le choix de leur mise en œuvre (au travers d'action de formation, d'action d'information ou d'échange d'expérience) sont bien atteints de manière efficiente (séminaire Leonardo de Montpellier février 99). Ainsi, l'évaluation sert à savoir si :

- **les besoins** sont satisfaits (les effets attendus sur les performances professionnelles sont-ils visibles ?),
- **les objectifs** assignés par l'organisme à la formation sont atteints (les effets attendus sur les résultats collectifs sont-ils visibles ?).

Autrement dit, l'évaluation permettra au décideur de poursuivre ou non son effort de formation, ou bien de l'orienter mieux pour plus d'efficacité pour son organisation.

Principes méthodologiques de l'évaluation

Les principes méthodologiques pour évaluer sont simples à comprendre mais difficiles à appliquer :

- Il faut être capable de mesurer les éléments choisis.
- Il faut pouvoir interpréter les informations recueillies : relier ces éléments (qui sont des effets) à des causes, pour éviter de fonder l'interprétation sur une analyse de coïncidences.
- Les mesures et les interprétations doivent être utiles à la prise de décision, et doivent donc répondre à des questions posées avant.
- La prise de décision ne doit pas s'appuyer exclusivement sur les résultats bruts : la prise de décision est un domaine politique, la décision n'est pas dictée par un résultat.

Définition d'indicateurs d'évaluation

Ces indicateurs devront être mesurés à l'issue de la formation par le formateur, au retour de formation ou encore quelques mois après la réalisation de la formation (en poste) par le prescripteur et/ou le responsable de formation. Ils présentent un lien explicite avec l'aspect quantitatif ou l'aspect qualitatif que l'on veut apprécier. Dans le meilleur des cas, on connaît des indicateurs de performance des différentes activités professionnelles (système NVQ et le « professional improvement » en Grande-Bretagne).

En élaborant son projet de gestion du territoire, l'organisme a en principe déjà fixé ses indicateurs généraux de réussite ; auquel cas, les indicateurs de formation en découleront, au moins partiellement. Le responsable de formation doit trouver des indicateurs, avec l'aide des personnes impliquées par la formation. Ces personnes peuvent être les formateurs, les responsables, des experts, ou encore les bénéficiaires

Recommandation issue du programme Leonardo

L'évaluation fait partie du système de formation : il n'y a action de formation que lorsque sont définis à la fois des objectifs d'évolution des compétences et un système externe d'évaluation des acquis. Il faut donc y penser à chacune des 4 phases de mise en œuvre du processus de formation.

L'évaluation est une tâche complexe, parfois coûteuse (en temps particulièrement) si on veut la conduire de façon rigoureuse. Des objectifs de formation rigoureusement définis faciliteront l'évaluation, la rendront pertinente et utile.

Exemple :

En matière de sécurité en situation professionnelle, il faut appliquer telle procédure, et les membres de l'équipe ne savent pas l'appliquer précisément et efficacement = c'est le besoin de formation.

À l'issue du stage que l'on va commander, les bénéficiaires devront pouvoir appliquer la procédure de bout en bout, point par point. Un indicateur de l'impact de la formation pourrait être le nombre d'accidents : s'il diminue après la formation, on peut penser que la formation a été efficace pour améliorer les conditions de sécurité.

Première partie

eux-mêmes. Encore une fois, la simplicité peut aider considérablement. Un indicateur n'est après tout qu'un paramètre dont la valeur nous permet de savoir si on a réussi ou non ! (à condition de savoir ce que l'on veut réussir, autrement dit de s'être fixé des objectifs).

Il faut également envisager de mesurer des paramètres qui ne seront pas des indicateurs directs des effets de la formation, mais qui renseigneront sur l'évolution du contexte et permettront d'interpréter les résultats d'autres mesures.

Mise en place d'un système de suivi de ces indicateurs

Le recueil d'information au sujet des indicateurs choisis peut se faire grâce à un entretien entre le bénéficiaire et le responsable de formation et/ou son supérieur hiérarchique. Ou bien grâce à des réunions d'équipe au cours de laquelle les indicateurs sont passés en revue.

Une question essentielle : le bénéficiaire de la formation fait-il aujourd'hui ce qu'on attendait qu'il fasse à l'issue de la formation ? Sans réponse à cette question le prescripteur, le décideur ne pourra pas conclure à l'utilité de la formation pour accompagner les projets de l'organisme.

Si le bénéficiaire ne fait pas aujourd'hui ce qu'on attendait qu'il fasse à l'issue de la formation, pourquoi ? Et que faire ? Faut-il lui proposer une autre formation ? Mais avons-nous défini de manière suffisamment précise ce que nous attendions ?

A.3. L'évaluation de l'ensemble des résultats des formations

Les pratiques d'évaluation des résultats de la formation ne sont pas encore développées, bien que la nécessité de le faire soit souvent admise. Le paragraphe qui suit propose une liste de questions à se poser au préalable.

A.3.1. Les 6 questions au sujet de l'évaluation

1- Y a-t-il des raisons pour NE PAS évaluer ?

- Ça fait peur
- Ça coûte de l'argent et du temps
- On ne sait pas comment faire
- Et si nous n'avions pas de bons objectifs ?
- Ça risque de renvoyer des questions gênantes pour certains acteurs

Il y a des raisons, mais pas vraiment de bonne raison de se passer d'une évaluation

2- Pour quoi faire une évaluation ?

- Pour savoir si les opérations de formation ont été efficaces (en anglais, le mot *efficient* renferme une notion de rentabilité). Autrement dit, des compétences sont-elles acquises après les formations ? Ou bien encore, avons-nous atteint les objectifs pédagogiques ?
- Pour vérifier que les compétences recherchées sont acquises (les besoins de formation sont-ils finalement satisfaits) ? Le responsable de formation cherchera à mesurer les écarts entre « avant la formation » et « à la fin » – « 3 mois après ». C'est une évaluation sommative qui lui permet de vérifier les acquisitions et leur persistance dans le contexte professionnel.

Recommandation issue du programme Leonardo

Il n'existe pas d'indicateurs standardisés pour l'évaluation de la performance d'une formation.

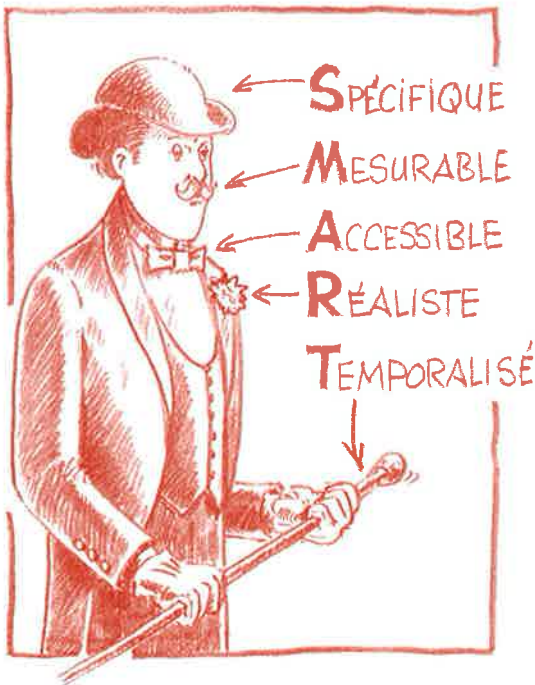
Il s'agit de mobiliser l'expérience, le jugement professionnel et de faire preuve de pragmatisme.

Il faut réfléchir à un ou deux indicateurs de la formation en relation avec les indicateurs de réussite des projets qui sont accompagnés par la formation. Dans tous les cas des échanges de plusieurs points de vue seront constructifs : chefs de projets, responsables de personnels et responsables de formation.

Il vaut mieux prévoir un système expérimental modeste au début et l'améliorer progressivement.

Recommandation issue du programme Leonardo

Il est indispensable de privilégier l'entretien. Même rapide, celui-ci sera structuré et pourra donner les informations recherchées. La concertation systématique à chaque étape du processus (ce qui revient à ouvrir le jeu des acteurs impliqués dans le processus) permet d'échapper à l'écueil d'être juge et partie.



Un moyen simple et peu coûteux consiste à prendre le temps d'un entretien avec chaque bénéficiaire de formation à son retour de formation. Parmi les moyens simples, demander au formateur une idée pour vérifier l'atteinte des objectifs pédagogiques : étant compétent en la matière, il en aura probablement une.

- Pour vérifier que les moyens mis en œuvre ont permis d'obtenir les résultats escomptés. Les moyens consacrés à la formation ont-ils été efficaces (efficaces) ? Autrement dit, le système de formation de l'espace naturel a-t-il répondu aux besoins d'évolution des compétences au meilleur coût ?
- Pour répondre devant les décideurs sur l'emploi des budgets
- Pour motiver les bénéficiaires (ou les futurs bénéficiaires) à aller en formation

Nous avons dans cette liste cinq bonnes raisons de faire une évaluation

3- Quelles formations évaluer ? Peut-on, doit-on évaluer des apprentissages occasionnels ? Fortuits ?

On peut évaluer :

- des formations ponctuelles (1 ou jour ou plusieurs),
- des échanges et des missions,
- des cours universitaires (à temps partiels),
- l'auto-formation,
- le tutorat,
- d'une manière générale, toute action qui répond à des objectifs.

Tout ce qui est considéré comme de la formation doit être évalué car toute formation répond à des objectifs « SMART » quelle que soit la méthode pédagogique utilisée (cours, auto formation, échanges...). Si l'on ne peut pas évaluer, on ne pourra pas conclure à un effet quelconque

4- Quels instruments utiliser pour évaluer ?

- l'enquête par questionnaire auprès des bénéficiaires,
- l'interview, l'entretien d'évaluation,
- l'enquête auprès des usagers du service,
- les QCM et les examens quelque soit leur support (papier ou informatique).

5- Quels indicateurs choisir ?

Un bon indicateur est une donnée facilement mesurable, qui possède une signification et une représentativité particulières par rapport au phénomène étudié. Il présentera donc les propriétés suivantes :

- Il doit être utile en reflétant l'aspect que l'on veut évaluer.
Exemple : le taux de réussite à un test est un indicateur de l'efficacité d'une formation (ainsi les taux de réussite au bac reflètent l'efficacité de l'enseignement délivré par les lycées dans un département).
- Il doit être fidèle et évoluer dans le même sens que l'aspect que l'on cherche à évaluer. Par exemple : le taux de réussite à un même test augmente au fur et à mesure que les stagiaires progressent, il peut donc servir au formateur à mesurer la progression du groupe vers l'objectif. Contre-exemple : le coût d'une formation n'est pas un indicateur fidèle car il n'indique pas son efficacité (une formation chère peut être inefficace). Il est donc inutile de faire des bilans financiers bruts pour rendre compte de la qualité de la formation, par contre le budget consacré à la formation reflète l'effort en faveur de la formation assez fidèlement.

Le choix de l'indicateur se fera après avoir sélectionné le phénomène qu'on veut évaluer. Veut-on évaluer l'efficacité d'une formation ? Veut-on évaluer la satisfaction des bénéficiaires ?



6- Qui organise l'évaluation ? Et quand ? Et pour qui ?

Il faut noter qu'un bénéficiaire va évaluer la formation qu'il suit avec ses propres critères. Cela peut rester informel ou bien s'utiliser dans la logique de l'évaluation formative (mesure périodique des progrès vers l'objectif visé).

Le responsable de formation procède à la mesure des écarts entre « avant » « à la fin » – « 3 mois après ». Cela constitue une évaluation sommative qui lui permet de vérifier les acquisitions et leur persistance en situation professionnelle. Il transmettra ces résultats aux prescripteurs, qui devraient participer à ce type d'évaluation.

Pendant et à la fin de la formation, les formateurs procèdent à une ou des évaluations formatives pendant la formation : elles permettent de mesurer la progression des bénéficiaires et d'adapter la formation si nécessaire « en cours de route », (à condition que la durée de la formation s'y prête). Les bénéficiaires sont donc très directement concernés mais ne sont pas les initiateurs.

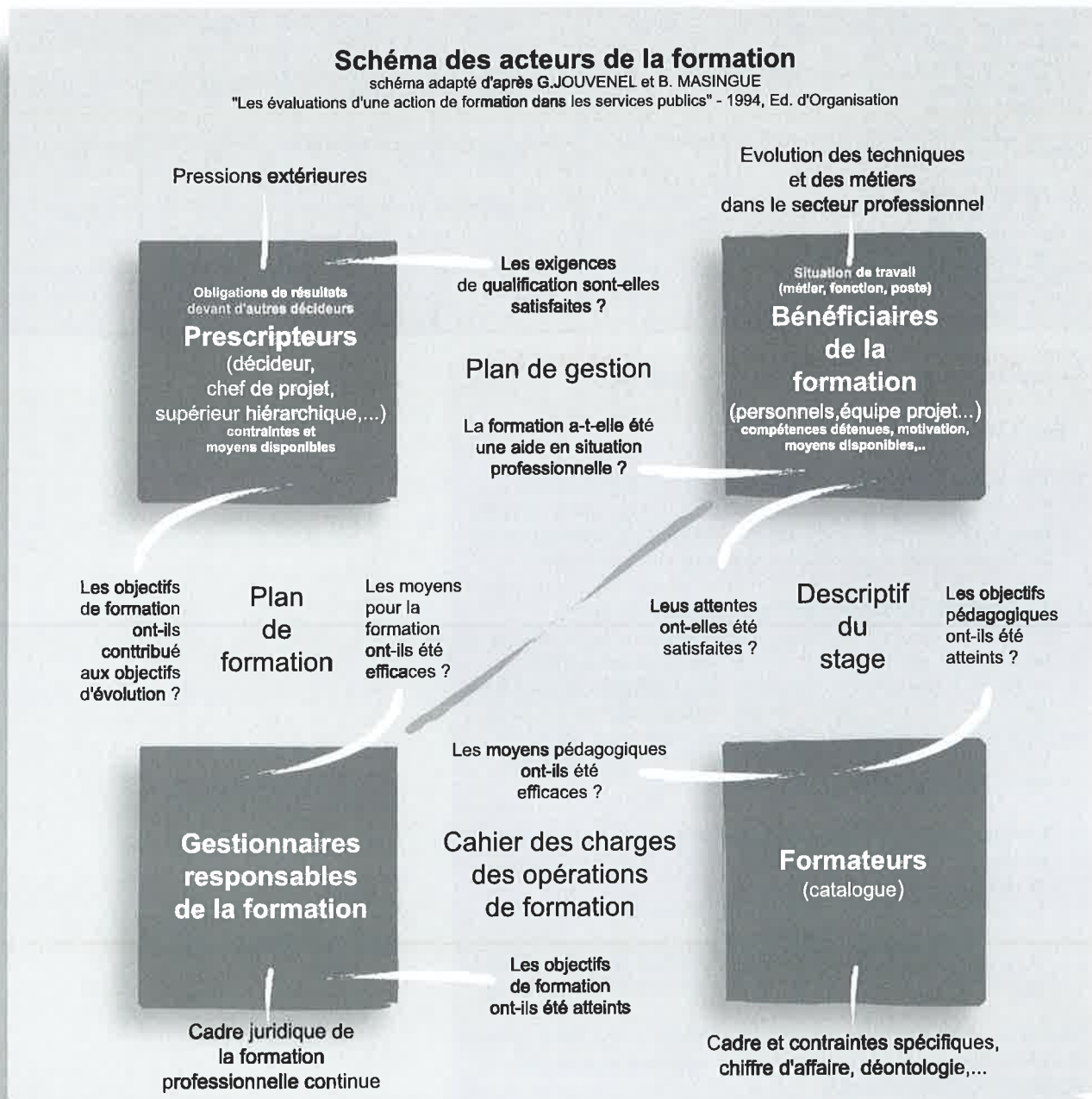
Des experts extérieurs pour le compte des financeurs : les financeurs peuvent vouloir savoir si les dépenses sont suivies d'effets. Signalons que nous basculons alors dans un système d'audit.

Un récapitulatif de qui initie une évaluation et quand

	avant	pendant	à la fin	3 mois après
Le responsable de formation	✓	✓		✓
Les formateurs	✓	✓	✓	
Le prescripteur	✓			✓
Les financeurs (au moyen d'expertises)	✓			✓

A.3.2. Les acteurs de l'évaluation

En guise de synthèse, reportons les questions qui se posent lors d'une évaluation dans notre schéma des acteurs de la formation.



A.3.3. La grille de responsabilité fonctionnelle

Elle doit permettre à chaque acteur de mieux se situer dans l'ensemble du processus.

Activités de la gestion de la formation						
1 - Initier et proposer ; 2 - Approuver ; 3 - Définir ; 4 - Contrôler ; 5 - Négocier ; 6 - Commander ; 7 - Exécuter ; 8 - Être consulté, donner un avis ; 9 - Être informé, prendre connaissance systématiquement ; 10 - Possibilité d'être informé.						
Acteurs →	Partenaire/ tutelle institutionnelle	Directeur de l'organisme	Responsable de formation	Responsable hiérarchique du bénéficiaire de formation	Bénéficiaire de formation Equipe	Formateur
Documents clefs ↓						
Plan de gestion et plan de formation (Objectifs de la structure et projet)	1-2-4	1-3-5-7	8-9	8-9	7	
Budget (dont moyens alloués à la formation)	2-10	5-3-2	1-5-4-7	8	9	
Liste de besoins en formation (exigences de qualification, compétences détenues)	10	2-6-4-9	1-3-7	5-2-7	3-5-8	10
Cahier des charges (objectifs et projet de formation)			1-3-4-5-7	5-8	10	5-9
Programme de chaque formation et devis (descriptif du stage)		9	2-4-5-6	10	9	3-5-7
Dossier du stage (réalisation de chaque formation)			10	10	9	3-7
Compte rendu d'évaluation de chaque formation		9	1	4	8	7

Conclusions de la première partie

Trois conclusions s'imposent :

- 1. Les processus du management** dans les entreprises privées et les organismes publics sont à l'œuvre aussi dans les espaces protégés. Les spécificités viennent de la rencontre des processus et du contexte dans lequel ils se matérialisent.
- 2. La fonction de responsable de formation** est en émergence dans les espaces protégés. Jusqu'ici la rationalisation de la gestion de la formation n'a pas été une priorité. Pour améliorer la gestion de la formation, il faut proposer des solutions simples à mettre en œuvre compte tenu du contexte (la culture spécifique des espaces protégés, leurs moyens qui sont déjà comptés pour leur mission spécifique), et surtout applicables sans nécessiter des moyens supplémentaires.
- 3. L'efficacité de la formation** pour la gestion des espaces protégés dépend de trois facteurs :
 - la qualité de l'analyse des besoins
 - la qualité de la réponse formation (qui dépend elle-même en partie de la qualité de la commande)
 - la possibilité de mettre en pratique les acquis de la formation, ce qui dépend des pratiques en matière de gestion de personnel.

Ces conclusions ouvriront des voies de progrès si ces idées entrent dans la réalité concrète des pratiques au sein des organismes gérant les espaces protégés.

Deuxième partie

B

Dans la deuxième partie, à partir des conclusions Leonardo exposées précédemment, le lecteur pourra

- faire un état de ses pratiques actuelles,
- prendre du recul par rapport à ses pratiques, dans son contexte spécifique,
- définir ses actions prioritaires pour améliorer l'efficacité des moyens dévolus à la formation.

B. Mettre la théorie en pratique

Il pourra s'appuyer pour cela sur l'approche structurée qui suit.

Comment faire l'année prochaine ?

C'est théoriquement la préoccupation récurrente d'un gestionnaire avisé : améliorer ses pratiques par rapport à l'an passé. En général, le responsable revoit seul ou en concertation avec ses collaborateurs, les orientations existantes à la lumière des résultats des bilans, établit des orientations nouvelles, ou encore reconduit des projets. Il garde en mémoire les autres éléments qui l'aideront à améliorer la mise en œuvre des formations : leur qualité, leur efficacité, leur « rentabilité », c'est-à-dire leur efficacité (que l'on peut traduire par le rapport entre les moyens consacrés et les résultats obtenus). Il peut revoir la répartition des ressources formation pour améliorer leur utilité, leur pertinence. Il peut vouloir améliorer les procédures : les simplifier ou les rendre plus efficaces. Cette démarche implique qu'aient été collectées des données, évaluées des procédures et/ou des résultats par rapports à des objectifs définis le plus clairement possible.

Recommandation issue du programme Leonardo

Comme dans toute activité professionnelle, la formation doit être au service du projet de l'organisme. La formation au sein des espaces naturels protégés implique donc de considérer ensemble :

- le contexte institutionnel et juridique de l'organisme gestionnaire
- les éléments de planification existants (documents de planification et autres projets)
- les documents d'organisation du travail (organigrammes, fiches de postes, référentiels professionnels) sans négliger les pratiques non écrites.

L'ensemble de ces documents (même s'ils sont à des étapes d'aboutissement variable) reflétera la spécificité des conditions de mise en œuvre des programmes de formation : nature des objectifs, culture interne, variété des options choisies dans les conditions locales. Ils doivent donc également servir de cadre de référence pour la formation.

Mais si rien de tout cela n'est disponible ?

Les indications des pages suivantes permettront d'une part de savoir identifier les pratiques existantes, d'autre part de les évaluer pour pouvoir, en fin de compte, installer un changement dans ces pratiques.

B.1. Réaliser le diagnostic des pratiques actuelles de formations

B.1.1. Recueillir des données

Sans trop s'attarder, car on peut passer une vie entière à étudier l'existant, et ce n'est pas le but posez-vous la question : Qu'avez-vous à examiner pour faire mieux l'an prochain ? Les questions qui vont suivre sont reliées chacune aux apports théoriques et méthodologiques développés en partie A. Pour faciliter le repérage, nous avons reporté les recommandations Leonardo telles qu'elles sont formulées dans la première partie. Analyser vos pratiques ne signifie pas obligatoirement répondre à ces questions de façon exhaustive, vous pouvez choisir de vous interroger sur un ou des points particuliers afin d'en tirer des enseignements pour une évolution ciblée et progressive de vos pratiques.

Le questionnaire complet utilisé lors de l'enquête Leonardo figure en annexe 1 : il vous permet si vous le souhaitez d'avoir une vision très approfondie de l'ensemble de vos pratiques.

Deuxième partie

B

Questions 1

Disposez-vous d'un document contenant les orientations annuelles de votre organisme ? Ces orientations sont-elles explicitement déclinées en projets ?

Les orientations et les objectifs de formation sont-ils définis par rapport à ces orientations annuelles ? Sont-ils définis par rapport aux projets prévus ? La définition des orientations annuelles en matière de formation aboutit-elle à la production d'un document écrit ?

Ceci revient à vous demander si vous avez formalisé des procédures de cadrage de vos opérations de formation :

- par rapport à vos orientations générales,
- par rapport à vos projets spécifiques.

Certaines directives en matière réglementaire vous sont-elles imposées légalement ?

Parmi ces contraintes réglementaires, nous pouvons trouver l'obligation de faire une déclaration annuelle des sommes dépensées pour la formation, nous y reviendrons plus tard. Une étape de cadrage peut être imposée par des usages ou des réglementations, (tout au moins certains éléments comme la consultation de représentants du personnel).

Questions 2

2a- Les moyens financiers

Dans vos budgets prévisionnels des trois dernières années, avez-vous décidé de prévoir une somme consacrée à la formation des agents ? Avez-vous une obligation légale de le faire ?

Si oui, quelle en a été le montant ? Quels étaient par ailleurs le montant de la masse salariale et le montant des dépenses réelles de formation ?

Sur quels critères et selon quelle procédure est décidé du budget prévisionnel en matière de formation ?

Pouvez-vous constituer le tableau suivant ?

	Budget prévisionnel pour la formation	Dépenses réelles de formation
N-2		
N-1		
N		

Les dépenses de formation comprennent en théorie :

- 1- le coût de la formation,
- 2- le montant des salaires des agents pendant la formation,
- 3- le coût des déplacements et de l'hébergement quand il y en a.

Il n'est pas toujours possible d'identifier directement le détail des dépenses (par exemple le montant des salaires dépensé pendant la durée des formations)

2b- Le temps

Lors de l'organisation de l'ensemble des activités des équipes, est-il réservé un temps de formation dans la charge de travail ?

Recommandation issue du programme Leonardo :

Des moyens financiers et un temps spécifiques pour la formation doivent être identifiés.

La gestion des espaces naturels est consommatrice de temps, et les moyens sont limités. Chaque espace protégé devrait avoir un budget défini affecté à la formation continue du personnel, même si ce budget n'est pas très conséquent. Le plus important, c'est qu'il soit identifié précisément.

De la même façon, il est essentiel d'identifier pour le réserver dans les plans de travail individuels un temps de formation pour chacun des membres du personnel.

Ce temps répond-t-il à une obligation légale, est-il négocié selon des procédures (avec quels interlocuteurs précisément) ?

Pour chacune de ces quatre années savez-vous combien la formation a représenté (en nombre d'heures ou de journées)?

- N-2
- N-1
- N
- N+1 (prévisions)

Question 3

Recommandation issue du programme Leonardo

La fonction de coordination de la formation doit être définie et reconnue.

La gestion des différents outils et moyens mobilisés pour faire évoluer les compétences du personnel doit être confiée à un coordinateur ou « responsable de formation ». Le responsable de formation veillera au maintien de la cohérence entre l'objectif de la structure et les actions de formation. Le responsable de formation sera par ailleurs garant de l'utilisation rationnelle des moyens disponible pour la formation...

Un premier effet concret pourrait être proposé comme indicateur: l'existence d'une dénomination officialisée dans l'organisme et d'une fiche de poste correspondant à ces activités.

Un responsable de formation devrait être « qualifié » en matière de plan de gestion, c'est une compétence clef pour analyser des besoins de formation dans un espace protégé.

Il pourra ensuite devenir « qualifié » en matière de gestion de la formation par de la formation, par l'expérience progressive, ou par les échanges.



La gestion de la formation est-elle confiée à une personne précise ? Un temps spécifique est-il attribué à la personne en charge de cette fonction ?

Cette personne participe-t-elle à l'identification des différents moyens alloués à la formation et à l'élaboration des orientations annuelles en matière de formation ?

Cette personne dispose-t-elle d'un cadrage précis des orientations (budget...) à considérer dans la mise en place du dispositif de formation ?

Question 4

Recommandation issue du programme Leonardo

Il peut suffire à la direction de l'espace protégé de proposer le volet d'activités spécifiques de « responsable de la formation » à un cadre de l'organisation responsable de la gestion du territoire protégé.

Dans tous les cas où sont confiées à une même personne des fonctions multiples, chef de projet, fonction hiérarchique, responsable de formation, il convient de veiller très attentivement à détailler et distinguer ces différents domaines de responsabilité tant vis-à-vis de la personne elle-même que vis-à-vis des autres membres de l'équipe.

Deuxième partie

B

Le responsable de formation mobilise-t-il plusieurs autres personnes ? Quelles activités cette personne exerce-t-elle ? Comment est assurée sa propre formation ? Y a-t-il des moments précis de l'année où l'on parle de formation ?

Est-ce pour :

- Définir des moyens attribués à la formation ?
- Analyser des besoins en formation ?
- Définir des objectifs de formation ?
- Commander des formations ?
- Évaluer des formations et/ou le plan de formation ?

Qui participe à ces moments ? Qui les prépare et les anime ? Les résultats font-ils l'objet d'un document ? Quelle en est sa diffusion à l'intérieur de l'équipe de l'espace protégé ?

Question 5

Les personnes expriment-elles des demandes de formation pour des motifs personnels ? Ont-elles par ailleurs des obligations de suivre certaines formations pour des motifs extérieurs à la gestion de l'espace protégé au sens strict ?

En cas de nécessité de choisir entre des formations, sur quels critères se font les choix ?

Question 6

Recommandation issue du programme Leonardo

Même définis de façon sommaire, la fiche de poste ou le référentiel professionnel, représentant des outils de base pour l'évaluation des compétences, facilitant l'analyse des besoins en formation.

La nécessité de considérer ces outils de manière pragmatique (dans leur élaboration et dans leur utilisation) est d'autant plus importante que les métiers concernés sont jeunes et en évolution constante.

Recommandation issue du programme Leonardo

L'analyse des besoins en formation doit se concentrer sur les activités concrètes des personnes.

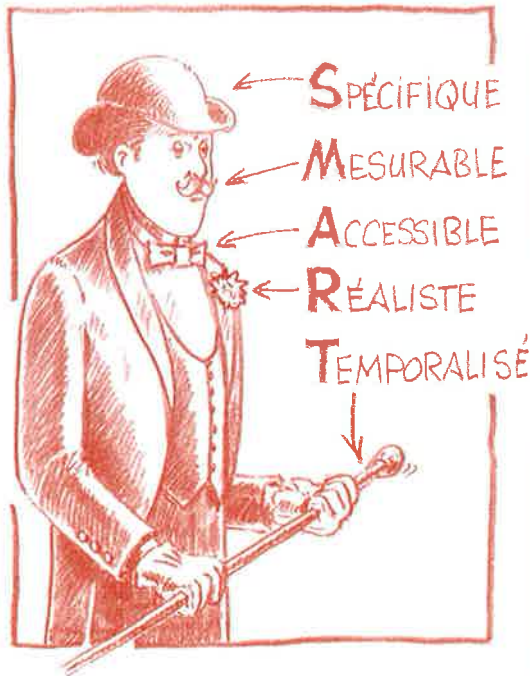
La réponse « formation des individus » n'est pas forcément la seule contribution possible à la réalisation d'un objectif au sein d'un projet ou à la résolution d'un dysfonctionnement. Donc l'analyse des besoins en formation doit être combinée à l'analyse d'ensemble des besoins en matière d'organisation, de communication, de moyens généraux.

Quels sont, au sein de votre structure, les éléments utilisés pour décrire ou définir les missions, activités et tâches des personnes affectées aux différents postes et projets ? Ces éléments, documents, sont ils utilisés lors d'entretiens d'analyse des besoins en formation ou lors de la définition d'objectifs de formation ? Quels sont les éléments (documents, arguments) retenus pour l'identification d'un besoin en formation ?

Quels liens faites vous entre activités professionnelles et besoins en formation ? Comment ces liens sont ils formalisés ? Y a-t-il débat pour vérifier que la formation est la meilleure solution à la demande ? Si oui entre quelles personnes ? Pouvez vous décrire, en prenant l'exemple de deux ou trois problèmes rencontrés, les critères retenus dans votre décision ?

Recommandation issue du programme Leonardo

Il est important que les aspirations personnelles aient un lieu d'expression et une place négociée, même si, le plus souvent, les besoins de l'organisation pour la conservation de la nature prédominent lors des arbitrages.



Question 7

Recommandation issue du programme Leonardo

La définition d'un objectif de formation exige de s'interroger sur sa spécificité, son caractère mesurable, son accessibilité par les bénéficiaires, son degré de réalisme (en particulier dans le temps). Cette définition peut être suivie d'une vérification entre le responsable de formation et le formateur (qui est expert du domaine considéré).

Pouvez vous citer quelques objectifs de formation réalisés ces derniers mois, ceux qui sont SMART (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, Temporalisés) ? ,

Question 8

Recommandation issue du programme Leonardo

Le cahier des charges de la formation représente un élément clé pour l'amélioration de la qualité de la formation. Il contribue à améliorer l'adéquation de la formation par rapport aux objectifs et moyens définis, renforcer la relation « espace protégé/formateur » ou préciser l'évaluation de la formation et du dispositif dans lequel cette formation s'inscrit.

Le responsable de formation devrait s'attacher à construire sa commande de formation (ou analyser une offre de formation) d'après le cahier des charges d'une formation.

Même s'il ne doit pas se substituer au formateur, le gestionnaire de formation devrait être attentif aux méthodes pédagogiques proposées: chaque milieu professionnel a ses habitudes, les espaces protégés peuvent conduire un formateur à innover en lui demandant de mettre en œuvre des techniques inhabituelles pour lui.

D'une manière générale, comment vous assurez-vous que les formations prévues sont adaptées aux objectifs et aux personnels de votre organisme ?

Êtes-vous en relation avec les formateurs qui assurent les formations? De quelle manière et sur quoi portent vos échanges ?

Question 9

Recommandation issue du programme Leonardo

L'évaluation fait partie du système de formation: il n'y a action de formation que lorsque sont définis des objectifs d'évolution des compétences et un système externe d'évaluation des acquis... Il faut donc y penser à chacune des 4 phases de mise en œuvre du processus de formation...

L'évaluation est une tâche complexe, parfois coûteuse (en temps particulièrement) si on veut la conduire de façon rigoureuse. Des objectifs de formation rigoureusement définis faciliteront l'évaluation, la rendront pertinente et utile.

À l'issue de chaque formation mesure-t-on la satisfaction des bénéficiaires ?

Par qui cette mesure est-elle faite: par le formateur? Si oui comment? Par vous-même? Comment ?

Deuxième partie

B

En ce qui concerne les formations suivies l'an dernier et de manière globale, pouvez-vous estimer quel pourcentage d'entre elles sont adaptés aux personnels et aux objectifs que vous visez ?

	Pas du tout adaptés	Peu adaptés	En grande partie adaptés	Tout à fait adaptés	TOTAL
Répartition des actions en %					100 %

Remarque : vous constaterez peut-être que vous pouvez répondre à cette question même sans avoir formalisé de mesure de satisfaction ni d'évaluation. Ceci prouve simplement que l'on fait des choses de manière intuitive, c'est une base de travail comme une autre.

Question 10

Rappel : on considère l'évaluation comme l'ensemble des pratiques visant à mesurer ou à estimer :

- a- les acquisitions faites par les personnels lors des formations
- b- leur mise en œuvre dans le travail
- c- les effets sur les résultats de la structure

ce qui est donc différent de la satisfaction des bénéficiaires comme vu précédemment.

Recommandation issue du programme Leonardo

Il n'existe pas d'indicateurs standardisés pour l'évaluation de la performance au cours d'une formation.

Il s'agit de mobiliser l'expérience, le jugement professionnel et de faire preuve de pragmatisme.

Il faut réfléchir à un ou deux indicateurs de la formation en relation avec les indicateurs de réussite des projets qui sont accompagnés par la formation. Dans tous les cas des échanges de plusieurs points de vue seront constructifs : chefs de projets, responsables de personnels et responsables de formation.

Il vaut mieux prévoir un système expérimental modeste au début et l'améliorer progressivement.

Y a-t-il eu récemment une évaluation des éléments a, b ou c ?

Qui a fait l'évaluation ? Comment ?

À quel moment ?

Le dernier jour de la formation ?

Dès le retour de la personne ?

Plusieurs semaines après son retour ?

Si vous réalisez une évaluation, utilisez-vous des supports écrits pour réaliser cette évaluation ? Quand il y a eu évaluation, quel usage faites-vous du résultat ? Quand il y a évaluation, ses résultats donnent-ils lieu à la production d'un document écrit ? À quel(s) usage(s) est-il destiné ?

B.1.2. Apprécier les résultats

Évaluer, c'est juger : les pratiques que vous venez de détailler grâce aux questions vous paraissent-elles satisfaisantes ? Après avoir lu et répondu aux questions précédentes, il est probable que vous pressentiez des améliorations possibles.

Résultats 1

Vos pratiques sont-elles satisfaisantes mais par rapport à quoi ?

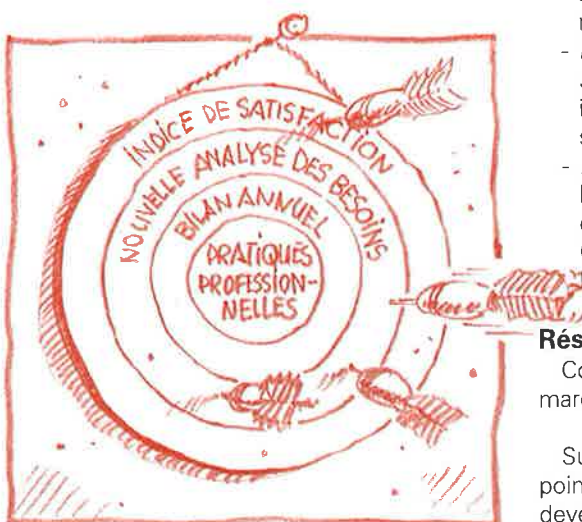
- Aux obligations légales qui s'imposent à votre organisation ?
- À ce que vous attendez de la formation ?
- À ce que vous attendez de transparence et de rigueur dans la gestion générale ?
- À ce que vos décideurs ou vos financeurs attendent en matière de gestion générale de l'organisation (y compris son volet formation) ?
- À ce qui, selon vous, se pratique habituellement dans les autres espaces protégés ?

Résultats 2

Comment jugez-vous vos **bilans** annuels ? Satisfaisants ou non ?

Voici quelques jugements que vous pourriez porter sur votre début de bilan annuel, c'est-à-dire sur vos réponses aux questions ci-dessus.

- *Le bilan est incomplet* : c'est normal, au cours de l'enquête Leonardo, nous n'avons pratiquement pas rencontré de bilan complet.
- *Dans le bilan, il manque l'historique des formations réalisées* : vous partez de loin, ça pourrait être votre premier objectif pour l'an prochain : établir la liste des stages où sont allées les personnes de l'organisme.
- *Les bilans financiers sont manquants ou incomplets* : c'est normal si vous n'avez pas de comptabilité analytique. Cela pourrait être un autre objectif : établir un état annuel des dépenses occasionnées par la formation. Réfléchissez au niveau de précision dont vous avez réellement besoin pour analyser votre gestion de la formation. Il peut être sportif de rechercher l'exhaustivité !
- *Dans mon bilan, il manque les évaluations de la satisfaction des stagiaires* : attendez d'avoir été plus loin avant de vous inquiéter, vérifiez que c'est un critère que vous avez besoin de suivre en priorité.
- *Il manque une évaluation du dispositif de formation* : vous seriez bien le premier dans les espaces protégés à l'avoir installée, c'est difficile à faire, il faut avoir une solide expérience en matière de Gestion des Ressources Humaines pour s'attaquer à ce volet de la gestion.



Résultats 3

Comment se passe le temps d'analyse des besoins ? Qu'est-ce qui marche bien ? Qu'est-ce qui pourrait marcher mieux ?

Sur le schéma des acteurs de la formation (page 16), vous pouvez pointer ce qui est satisfaisant, et voyez ce qui pourrait le devenir.

Résultats 4

Quels sont les documents qui circulent entre les différents acteurs ? Reprenez les documents que vous avez rassemblés dans votre auto-diagnostic : que vous manque-t-il de façon criante ?

Deuxième partie

B

Puis reprenez vos jugements sur vos pratiques. Vous pourrez ainsi vous donner des objectifs pour les thèmes que nous venons d'aborder. Passez-les en revue pour vérifier qu'ils sont réalistes.

De manière plus générale

On peut se poser aussi d'autres questions plus générales. En voici quelques-unes qui vous intéressent peut-être :

Suis-je déjà un responsable de formation ?

Puis-je le devenir ? Comment vais-je faire ?

Si vous avez pu rassembler facilement les informations pour répondre aux questions précédentes, vous êtes déjà un responsable de formation, encore plus si ces informations font partie des bilans que vous établissez régulièrement. Si vous occupez une fonction de cadre, vous seriez bien positionné.

Pour devenir un responsable de formation concret, il vous faudra trouver du temps, peut-être le négocier avec votre directeur si vous n'êtes pas directeur. Rappelez-vous ce repère : on admet que 2 responsables de formation à temps plein sont nécessaires pour 100 personnes. Vous pourrez alors faire le calcul suivant : « le temps que je vais négocier égale mon temps plein multiplié par 2 % du nombre de personnes de mon organisation. Par exemple, s'il y a 15 personnes, il me faudrait consacrer 30 % de mon temps à la gestion de la formation de l'ensemble de l'équipe (toutes activités confondues) ». Bien entendu, il s'agit d'une référence, et non d'une norme !

Pour fonctionner en tant que responsable de formation il vous faudra un cadre de référence : au minimum une politique d'évolution de votre organisation, au maximum un plan de formation... Un plan de formation ? Un idéal encore bien lointain ? Nous avons dit dans la première partie que dans tout espace protégé on disposait d'un plan de gestion quelle que soit sa dénomination. Faire un plan de gestion, cela a peut-être déjà été une expérience de rupture avec une habitude de donner tout de suite des réponses à des questions non structurées. Faire un plan de formation vous permettrait de rompre avec des habitudes non structurées en matière de formation.

Ai-je déjà des outils ? Dois-je en installer ?

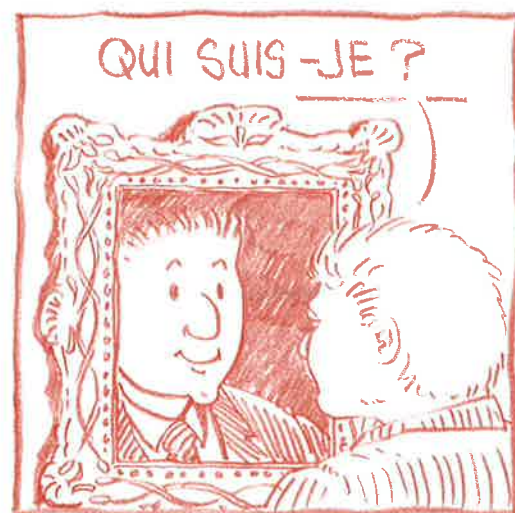
Nous avons vu qu'un outil privilégié du Responsable de formation c'est la réunion ou l'entretien quel que soit l'objet : identification de besoins de formation, retour de stage...

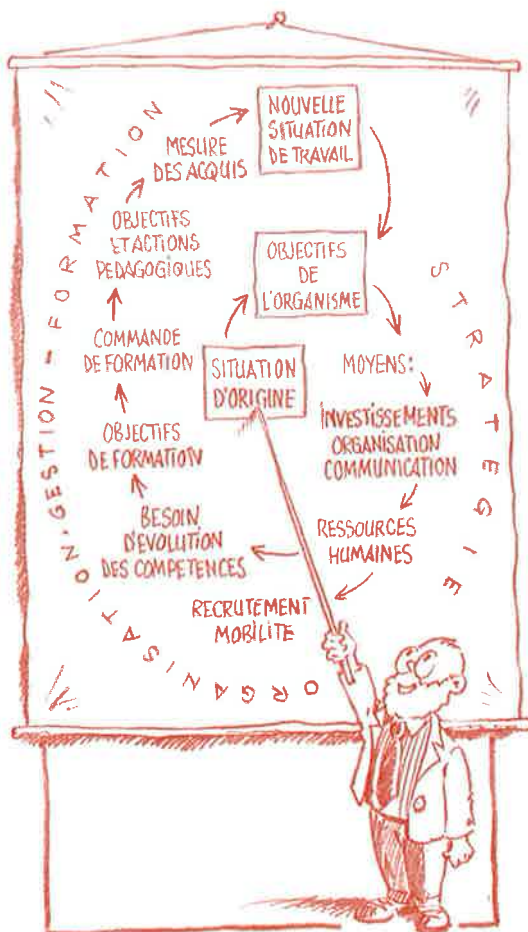
Ensuite, il s'agit de formaliser les résultats, les conclusions, et d'agir. Rappelons ces outils :

- Des outils de référence : la fiche de description de fonction de Responsable de Formation en espace protégé
- Des outils de travail :
 - Fiche d'évaluation
 - Cahier des charges pour la commande de formation
 - Tableaux comptables

Avec qui vais-je parler ? Quand ? Où ?

Vous avez peut-être déjà constaté que pour faire un bilan de vos moyens disponibles, vous avez cherché parmi vos collègues, votre équipe, vos supérieurs. Vous pourriez vous donner comme objectif de créer ou de conforter des lieux et des périodes de discussion au sujet de la formation. Même si ces lieux ne sont pas des lieux de décision, ils sont essentiels pour une gestion partagée de la formation.





Il pourrait suffire de faire deux réunions annuelles, un peu structurées avec les partenaires ad hoc (voir le rectangle page 16). Positionnez les réunions par rapport à la spirale (voir le schéma page 10) et vous aurez vos ordres du jour :

- réunion de préparation du système de formation = examen des compétences à acquérir dans l'organisation
- réunion de bilan = examen des résultats à la sortie du système de formation
- réunion de préparation d'une formation

B.2. Installer un progrès en matière de formation

Vous venez de passer en revue différentes manières d'aborder l'examen de vos pratiques. Les éléments de la théorie sont rassemblés ici. Si vous êtes prêt à passer à l'action, voici les 4 étapes de travail qui vous attendent.

B.2.1. Définir des objectifs opérationnels de changement

Nous avons vu combien cette étape est fondamentale. Qu'est-ce qui doit évoluer parmi les 4 phases de gestion de la formation ?

- L'analyse systémique des besoins ?
- La préparation du système de formation ?
- La mise en œuvre des actions de formation ?
- La préparation du système d'évaluation ?

Il vaut mieux choisir des objectifs modestes, ciblés sur l'une ou l'autre phase, et se contenter de petites étapes significatives. Le temps est de votre côté, la gestion actuelle de la formation n'a pas encore provoqué de catastrophe !

B.2.2. Définir des moyens pour installer les changements

Vous pouvez envisager

- d'utiliser des nouveaux documents à l'appui de documents de travail existants : par exemple le référentiel de la fonction de responsable de formation à côté de votre fiche de poste, ou encore le guide d'entretien pour repérer les besoins de formation à côté de vos documents habituels,
- de mobiliser différents acteurs encore peu impliqués dans le processus,
- d'obtenir certaines décisions qui officialiseront les éléments de votre système de formation et de votre gestion.

Tout cela bien sûr avant même de penser à augmenter le budget de formation dans votre organisation : vous avez vu que vous pouviez déjà optimiser l'existant de manière à prendre conscience des résultats issus de la formation.

B.2.3. Définir des procédures de suivi des changements obtenus

Pour savoir si l'on sera satisfait l'année prochaine :

- Aurons-nous accompli les progrès que nous nous promettons ?
- Les pratiques ont-elles évolué ?
- Les résultats sont-ils plus évidents ? Ou plus importants ? Ou de meilleure qualité ?

Deuxième partie

B

- Quel indicateur me permettra de suivre le progrès ? Doit-on tenir compte de paramètres extérieurs ?

À ce sujet, n'oubliez pas que vos ambitions doivent être réalistes aussi pour un suivi (sinon vous ne suivrez rien car ce sera trop compliqué !). La méthode de mesure de l'indicateur doit être légère et fiable. Tout repose sur le choix du progrès que vous recherchez : plus il sera modeste et concret, mieux vous pourrez le vérifier.

B.2.4. Définir un calendrier d'actions

Vous pourriez commencer par proposer une réunion qui vous permettrait de partager vos conclusions au sujet des pratiques en vigueur ? Peut-être y trouverez-vous ainsi des alliés pour commencer à faire évoluer les choses. Au cours de cette réunion, vous organiserez un calendrier adapté aux rythmes et aux échéances de votre organisme.

Conclusions de la deuxième partie

Vous pouvez maintenant juger globalement vos pratiques actuelles par rapport au processus exposé dans la première partie. Vous paraissent-elles satisfaisantes ou non ?

Entretenir des allers et retours entre les deux parties de ce document peut vous permettre de répartir vos efforts d'évolution vers des pratiques plus satisfaisantes.

Conclusion générale

Nous avons souligné au début les difficultés qu'il pouvait y avoir à entrer concrètement dans une dynamique d'évolution, à passer d'un souhait (« il faut que ça change ») à une décision (« pour changer les choses et commençons par ça »).

Vous avez entre les mains un guide pratique, auquel vous pourrez facilement revenir pour préparer les propositions de décisions ou les décisions, les argumentaires pour expliquer et mobiliser vos collègues, vos partenaires.

Vous avez aussi un instrument de travail avec des tableaux à compléter, des raisonnements, des pistes de réflexions. Il ne tient qu'à vous de commencer à vous en servir.

L'usage que vous ferez du guide permettra de confirmer ou d'infirmer par l'expérience, les théories et les principes auxquels on vous propose de vous référer. Il n'y a donc que par la pratique et la communication que nous pourrons faire évoluer ce document, en le rapprochant de la réalité de l'action quotidienne.



A.1. Questionnaire Leonardo

Il est donné dans son intégralité après le rappel des commentaires destinés aux personnes qui ont accepté de recevoir l'enquêteur. Le lecteur pourra l'utiliser s'il désire mener sa propre enquête dans son espace protégé.

Note d'information

Enquête Leonardo « les pratiques de formation dans les espaces protégés »

L'Atelier Technique des Espaces Naturels en France, la Fondation Fernando Gonzalez Bernaldes en Espagne et Losehill Hall en Angleterre, tous trois spécialisés dans la formation professionnelle continue des personnels des espaces protégés, mettent en œuvre un programme européen (dans le cadre des programmes Leonardo financés par la DGXXII : éducation, formation, jeunesse).

Notre but commun est de développer de nouvelles méthodes pour améliorer la formation. Pour cela, nous cherchons à identifier les obstacles techniques à la formation des personnels des espaces protégés de chacun des trois pays afin de les réduire, voire les supprimer. Notre ambition est de contribuer ainsi à l'optimisation de la protection de la nature.

D'une manière plus générale, nous pensons que la protection de la nature aujourd'hui évolue non seulement grâce à l'optimisation des méthodes et des techniques de gestion des territoires, mais aussi grâce à l'optimisation de la gestion des compétences des personnes impliquées sur le terrain.

L'enjeu est d'autant plus stratégique que sur le plan européen, les réseaux de la protection de la nature devront faire face à la création du réseau de sites Natura 2000 dans le cadre de l'application de la Directive Habitats.

C'est également un véritable défi pour les organismes de formation professionnelle qui devront accompagner cette évolution : multiplication possible d'organismes de gestion de sites du réseau Natura 2000, afflux possible de nouveaux personnels qu'il faudra former, etc

Il nous a donc paru opportun de contribuer à faire émerger des références communes et des démarches partagées à ce moment précis.

- Au cours des deux années de ce programme, nous chercherons à
- structurer les descriptions existantes des métiers spécifiques aux espaces protégés car la connaissance des métiers est un gage d'efficacité des formations professionnelles (comme dans tout système de formation professionnelle continue) ;
 - proposer des méthodes de travail communes dans le domaine de la formation, principalement pour en améliorer l'efficacité sur des points qui le nécessiteraient.

Pour partir de la réalité des pratiques en matière de formation sur le terrain, nous souhaitons mener une enquête auprès de 5 espaces protégés dans chacun des trois pays. Nous pensons ainsi pouvoir

Annexes

identifier et caractériser l'éventail de ces pratiques, à l'intérieur des dispositifs existants (protection de la nature et formation professionnelle).

Ce bilan nous permettra d'identifier certains obstacles qui pourraient diminuer l'efficacité de la formation. Nous pensons que parmi ces obstacles, certains pourraient être levés par de l'information et de la formation que nous proposerons ensuite à des personnes chargées de gérer la formation continue des personnels dans les espaces protégés (toujours dans le cadre du programme Leonardo).

L'espace protégé a une pratique de la formation dont nous voudrions rendre compte ainsi que des réflexions que vous avez conduites pour l'installer dans différents domaines.

Il est communément admis parmi les spécialistes de la formation que la formation professionnelle continue du personnel d'une organisation est un investissement rentabilisé par l'amélioration des résultats produits par cette organisation. Cette enquête est une occasion de prendre du recul par rapport à votre action. Si vous ressentez un besoin de progresser dans ce domaine, vous aurez l'opportunité de participer au séminaire de formation expérimentale qui se déroulera en été 99 à Losehill Hall.

Notre intention au cours de cette enquête est d'obtenir une image de la palette des pratiques et non de porter un jugement sur les pratiques. L'analyse de cette image nous permettra d'identifier des éléments du processus de la formation qui pourraient être améliorés dans le cadre des dispositifs de formation existants. Les informations que vous nous confierez resteront donc anonymes. Elles seront synthétisées par nos soins, vous seront soumises pour validation avant envoi à la coordination du projet Leonardo (I'ATEN) qui fera la synthèse générale. Cette synthèse sera présentée à des partenaires associés au projet à qui l'on demandera de réagir, de faire des propositions. Vous serez destinataires de leurs conclusions.

Le questionnaire ci-contre a été réalisé par le Cabinet Interactes



Questionnaire guide d'entretien

Partie 1 : Les caractéristiques de la structure

- 1.1. Date de la création :
- 1.2. Statut juridique : (privé ? Public ?) Quel est ce statut ?
- 1.3. L'Etat, des collectivités territoriales, d'autres institutions interviennent-ils dans le financement de la structure, si oui, à quelle hauteur en % du budget ? (budget prévisionnel 1998 et budget 1997),

Source de financement	% du budget 1997	% du budget 1998
État		
Conseil Régional Province		
Etc.		
Etc.		
Etc.		
Prestations vendues		
TOTAL	100 %	100 %

- 1.4. Les personnels - Les effectifs de la structure :
- On prendra en compte ici, la totalité du personnel mais pour chaque type d'emploi, indiquez s'il s'agit d'un emploi permanent ou saisonnier.

	1996	1997	1998
Intitulé d'emploi ou de fonction	Effectifs	Effectifs	Effectifs

Il s'agit de l'effectif, non pas en personne, mais en équivalent temps plein (moyenne des effectifs sur l'ensemble de l'année).

Exemple d'intitulé :

- Directeur,
- Directeur adjoint,
- Secrétaire,
- Comptable,
- Chargé de mission conservation de la faune, flore,
- Chargé d'étude dans quel domaine,
- Conservateur,
- Agent technique,
- Garde,
- Agent d'accueil etc....

1.5. Organigramme :

Si un organigramme existe, procurez-vous un exemplaire de ce document.

Annexes

1.6. Quelles sont les missions essentielles du site ? (par ordre d'importance)

- 1
- 2
- 3
- 4

1.7. Existe-t-il des documents de présentation de la structure ? Si oui, procurez-vous ces documents,.

Partie 2 : Qui est décideur en matière de formation ?

2.1 Les orientations annuelles en matière de formation sont-elles négociées avec des syndicats ou des représentants du personnel ?

- Si oui, à quel moment ?
- Cette concertation aboutit-elle à la production d'un document écrit ? Si oui, procurez-vous ces documents écrits.

2.2. Pour décider du départ en formation d'un agent, utilisez-vous un référentiel d'emploi ou de compétences, une fiche de poste, le contrat de travail définissant les activités ? Si oui, comment ?

Si des documents existent, procurez-les-vous.

Partie 3 : Les moyens consacrés à la formation

3.1. Devez-vous faire chaque année une déclaration écrite indiquant les sommes dépensées, les personnels concernés, les durées de formation ? OUI/NON

Procurez-vous ce document pour les trois dernières années.

3.2. Chaque année, décidez-vous de prévoir une somme dans votre budget prévisionnel, consacrée à la formation des agents ?

Si oui, quelle en a été le montant pour ces mêmes années ? Quelle a été le montant de la masse salariale et le montant des dépenses réelles de formation ?

Qui décide du budget prévisionnel en matière de formation ?

	Budget prévisionnel en formation	Dépenses réelles de formation	Montant de la masse salariale
1995			
1996			
1997			
1998			

Notes :

Les dépenses de formation comprennent :

- 1- le coût de la formation,
- 2- le montant des salaires des agents pendant la formation,
- 3- le coût des déplacements et de l'hébergement quand il y en a.

3.3. Pour chacune de ces quatre années, ces dépenses sont-elles prise en charge totalement par l'espace protégé ? OUI/NON

Si non, avez-vous des subventions de l'extérieur ?

Si oui, quel(s) organisme(s) finance(nt) pour quel montant ?

	Nom de l'organisme et montant	Nom de l'organisme et montant	Nom de l'organisme et montant
1995			
1996			
1997			
1998			

3.4. Certaines formations sont-elles gratuites ?

Si oui, cela représente combien d'heures de formation pour chacune de ces quatre années ? (Dans ce cas, le coût de la formation est réduit au salaire de l'agent et à son hébergement lorsqu'il y en a).

Pour chacune de ces quatre années pour la totalité du personnel la formation a représenté combien d'heures ?

- 1995.....heures
- 1996.....heures
- 1997.....heures
- 1998.....heures

Partie 4 : Les méthodes utilisées pour la formation du personnel

4.1. Quels outils sont utilisés ?

a/ des journées de formations faites en interne par un membre du personnel ? Si oui, pour l'année 1995 - 1996 - 1997

Sur quels sujets	Combien de jours ?	Pour quelles catégories de personnel et combien d'agents

b/ des participations à des conférences ou à des séminaires ?

Sur quels sujets	Combien de jours ?	Pour quelles catégories de personnel et combien d'agents

c/ par d'autres moyens

Sur quels sujets	Combien de jours ?	Pour quelles catégories de personnel et combien d'agents

Annexes

d/ les stages

Intitulé de stage	Durée du stage (en jours)	Catégorie du personnel concerne	Nombre d'agents concernés	Stage assuré par qui ?	Cette formation a été conçue spécialement pour les agents de votre structure ?	Cette formation permet-elle d'obtenir un diplôme ? Si oui, lequel ?

4.2 En ce qui concerne les formations suivies en 1997 et de manière globale, quel pourcentage d'entre elles sont adaptés aux personnels et aux objectifs que vous visez ?

	Pas du tout adaptés	Peu adaptés	En grande partie adaptés	Tout à fait adaptés	TOTAL
Répartition des actions en %					100 %

4.3 Chaque année, disposez-vous de descriptif de formations susceptibles de répondre aux besoins des personnels ? OUI/NON
Que pensez-vous de ces offres ? De leur description ?
Si oui procurez-vous ces descriptifs pour l'année 1997 et 1998.

Partie 5 : La mesure de la satisfaction

5.1. A l'issue de chaque formation mesure-t-on la satisfaction des agents ? OUI/NON

5.2. Cette mesure est-elle faite :

a/ - par le formateur ? OUI/NON

- comment ?

- existe-t-il un questionnaire écrit pour cela ? OUI/NON

(si oui, procurez-vous un exemplaire)

b/ - par vous-même ? OUI/NON

- comment ?

- existe-t-il un questionnaire écrit pour cela ? OUI/NON

(si oui, procurez-vous un exemplaire)

Partie 6 : L'évaluation des formations

6.1. Utilisez-vous des supports écrits pour réaliser cette évaluation ?
(si oui, procurez-vous ces documents)

6.2. Quand il y a évaluation, les résultats de cette évaluation donnent-ils lieu à la production d'un document écrit ?

- Par formation ?

- Pour l'ensemble des formations d'une année ?

6.3. Quel(s) usage(s) faites-vous de ce(s) document(s) écrit(s) ?
(Procurez-vous ces documents pour l'année 1997).

A.2. Lexique

Nous précisons ici le sens dans lequel nous avons utilisé les mots employés dans le guide.

- les termes spécifiques à la formation
- des termes ambigus utilisés fréquemment dans le domaine ou dans l'ouvrage
- des termes généraux dont il nous a paru utile de rappeler des définitions pour bien les situer dans contexte particulier

Y sont répertoriés ces mots, leurs définitions et des synonymes le cas échéant, au moins les synonymes utilisés dans le texte.

Action de formation

Opération, projet, dont le but est de faire évoluer les savoirs, savoir-faire des bénéficiaires de la formation vers un objectif donné. Le projet se met en œuvre par une suite ordonnée d'actes pédagogiques, une combinaison de moyens pédagogiques mis en œuvre pour permettre aux bénéficiaires d'atteindre cet objectif. Le code du travail français (R.950-4, al.1) reconnaît l'action de formation grâce à l'existence de 4 éléments simultanés :

- des objectifs (appréciés en termes d'apprentissage)
- un programme écrit à l'avance qui peut cependant être adapté en fonction des participants et des circonstances
- des moyens pédagogiques : le formateur garde le choix (et la responsabilité des méthodes) mais doit indiquer les moyens qu'il compte utiliser (ordinateur, étude de cas, vidéo...)
- des moyens d'encadrement : les interventions de personnes disposant de compétences en rapport avec le domaine de formation et capables de les transmettre
- un dispositif de suivi du programme et d'appréciation des résultats : définis en préalable entre le formateur et l'initiateur de l'action, ils permettent de vérifier la réalité de ce qui s'est produit et les acquisitions (donc le bien fondé de l'opération)

Une action de formation est basée sur l'idée de combler un différentiel de compétences : « je viens parce que je ne peux pas faire ou je ne sais pas quelque chose et que j'en ai besoin »
= opération

Aire protégée = espace protégé

Convention de Rio : « toute zone géographiquement délimitée qui est désignée, ou réglementée, et gérée en vue d'atteindre des objectifs spécifiques de conservation ».

Les points clefs de ce concept : un territoire (habité ou non), des objectifs de conservation, une gestion (donc des personnes pour faire les choses de la gestion).

L'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) distingue différentes catégories d'aires protégées (6 : de I à VI) selon les objectifs généraux et les réalités territoriales (en particulier territoire habité ou non) : voir tableaux page 57 et suivantes.

Bénéficiaire de formation

Stagiaire à un stage, participant à une action de formation, il vient pour « recevoir de la formation », « atteindre un objectif de formation » selon ses motifs de venir à la formation. Ses motifs peuvent rejoindre à 100 % les objectifs de la formation, ils peuvent aussi comporter des raisons en plus ou en moins (il peut venir parce qu'il est obligé) !

Annexes

Idéalement, il compte sur l'action de formation pour améliorer sa pratique professionnelle, en fonction d'objectifs d'évolution voulus par lui, par son employeur, ou négociés avec son employeur.

Cohérence

Qualité (qui peut être évaluée) de ce qui comporte des parties liées logiquement entre elles.

Compétences

Ensemble de connaissances, savoir-faire, savoir être (pouvant être acquis par la formation ou par l'expérience) permettant à une personne de réaliser une activité ou une performance en situation professionnelle.

Une compétence est un savoir-faire opérationnel validé (ROME). Une personne compétente est une personne reconnue capable de réaliser quelque chose en la matière

Ex: un responsable de formation dans un espace protégé doit être compétent en matière de plan de gestion.

Concertation

Échanges de vues, d'idées, dans l'intention de s'entendre sur une attitude commune. Dans la concertation le but, l'objectif ne sont pas fixés: ils sont le résultat des échanges.

≠ de la négociation (l'objectif est fixé)

Critère

Principe, point de repère auquel on se réfère pour

- énoncer une proposition
- émettre un jugement
- distinguer, classer, trier

Paramètre dont il faut tenir compte pour juger d'une question, régler un problème.

Critère d'évaluation: paramètre dont la valeur (mesurée ou estimée) permettra d'évaluer la ou les qualités de ce qu'on cherche à apprécier

Dispositif de formation

Ensemble d'éléments agencés, mis en place, de manière à accomplir une mission donnée, à atteindre des objectifs de formation donnés.

≠ système de formation plus général et plus pérenne

Efficacité - Efficiency

Qualité de ce qui produit l'effet attendu (les bénéficiaires de la formation étaient venus apprendre à concevoir et réaliser une exposition temporaire, ils repartent en étant tous capables de le faire: la formation a été efficace)

Les facteurs d'efficacité de la formation:

- la clarté de la commande passée par le responsable de formation au formateur (existence et clarté et réalisme des objectifs)
- le talent du ou des formateurs
- la motivation, l'engagement des bénéficiaires (plus ils ont besoin de savoir faire ce qu'ils viennent apprendre, plus ils s'engagent)

▲ sans évaluation des acquis des stagiaires on ne pourra jamais conclure à l'efficacité d'une action de formation.

L'efficacité est du registre de la rentabilité (qui rapporte un bénéfice): le responsable de formation « achète » un produit (des bénéficiaires du programme pédagogique qui ont acquis quelque chose de prévu à l'avance) au formateur comme un jeune achète une formation efficace à

une auto-école = une formation la plus courte possible le menant au permis de conduire au premier essai. Penser aussi au rapport conformité du produit/coût.

Efficienc e - Effectiveness

Qualité de ce qui produit un effet, une transformation. L'effet peut être attendu, connu à l'avance et recherché ou il peut être surprenant, venir de surcroît.

L'utilisation de l'anglicisme « efficient » pour dire « efficace » entretient la confusion entre les deux termes.

L'effet attendu d'une formation = une personne une nouvelle situation de travail (voir la spirale), connue plus ou moins précisément. Une formation sera efficiente si elle a contribué à l'évolution de la situation de travail. C'est en ce sens que le prescripteur « prescrit » de la formation à une personne, pour accompagner l'évolution de sa situation professionnelle qu'il lui impose. Il « achète » un effet facilitateur (aide à l'évolution professionnelle) au formateur pour le compte des bénéficiaires et pour le compte de son organisation.

L'efficienc e est du registre du rendement : pour une machine le rendement est le rapport entre la consommation d'énergie et production de travail, en économie, le rendement est un produit proportionnel que donne quelque chose, comme le rendement d'une parcelle agricole (production ramenée à l'unité de surface). Penser aussi rapport qualité du produit/dépense consentie, au rapport entre le temps passé à réaliser une tâche et le résultat de cette activité. Pour reprendre l'exemple du permis de conduire : une auto-école pourra être dite efficiente si elle permet au jeune de conduire en toutes circonstances, pas seulement pour réussir l'épreuve du permis de conduire. Ça peut valoir qu'on accepte une formation un peu plus longue et un peu plus chère, on pourra l'estimer « meilleure » même si l'efficacité est la même (permis obtenu du premier coup). Certains pourraient la déclarer efficiente si le jeune a pu se faire de nouveaux copains : est-ce réellement l'effet attendu de la part d'une auto-école ?

Évaluer

Déterminer approximativement :

- une quantité,
- une qualité : pertinence, efficacité, efficienc e, cohérence,
- les avantages ou les inconvénients de quelque chose.

Déterminer la valeur de quelque chose par rapport à une échelle de valeurs de référence.

Ex : la valeur d'un objet ancien est appréciée différemment selon qu'il est destiné à la déclaration à un assureur, à la vente, avec encore deux valeurs (le prix d'achat et le prix de vente final)

L'évaluation peut se fonder sur l'interprétation de mesures d'indicateurs, sur une appréciation d'expert.

Évaluation pédagogique

Évaluation normative

Jugement de conformité par rapport à une norme de performance. Elle fait l'objet d'une sanction de type diplôme, certificat d'aptitude. La notation est réalisée par un examinateur extérieur au système d'apprentissage.

Évaluation formative

Jugement partagé sur :

- l'efficacité du système de formation pour atteindre les objectifs,
- l'atteinte des objectifs par les formés et la manière de les atteindre.



L'évaluation est réalisée par diagnostic ou auto-diagnostic des performances en situation de formation.

Évaluation sommative

Jugement sur la somme des acquisitions persistant après l'action de formation. Elle peut être de type normatif ou de type formatif.

Fonction - Duty, duties, office

Cf. système NVQ (new vocational qualification) qui répertorie les compétences requises pour l'exercice de fonctions elles-mêmes répertoriées.

Formateur - Training provider

Personne ou organisation chargée d'assurer une action de formation = chargé de faire évoluer les compétences d'un groupe de personnes données par des méthodes appropriées vers un résultat décrit d'avance. Il est le maître d'œuvre de la formation.

Son domaine de compétences : l'ingénierie pédagogique.

Un expert, un professionnel expérimenté peut être formateur occasionnellement. Idéalement, il peut aussi choisir les méthodes pédagogiques appropriées pour transmettre son savoir-faire : à défaut il s'appuiera sur le formateur qui organise l'opération.

Formation action

Méthode particulière de formation au cours de laquelle les bénéficiaires sont amenés par le formateur à résoudre des problèmes réels de leur environnement de travail. Traditionnellement, au cours d'une formation action, il y a alternance de théorie et d'application pratique en situation de travail réelle.

Formation professionnelle

Formation dispensée aux salariés en activité. Elle vient en complément de la formation initiale qui est dispensée avant l'entrée en activité salariée.

La formation professionnelle obéit à des règles juridiques et financières propres à chaque pays et les organisations gérant des espaces protégés y sont soumises comme n'importe quelle entreprise ou organisme professionnel.

Gérer

Diriger une organisation vers un but. La gestion se concrétise par des activités de planification et de suivi de la mise en œuvre, de suivi des résultats de la gestion, de contrôle afin d'apporter les régulations nécessaires en tant que de besoin.

Un document peut établir les modalités de la gestion = le plan de gestion, programme de gestion, plan ou programme d'aménagement. Ce document est vivement recommandé, voire obligatoire dans les espaces protégés.

Gestionnaire de formation

Il gère le système de formation au sens défini ci-dessus. Autrement dit, il dirige la partie de l'organisation vers le but déterminé par les décideurs de l'organisation. La gestion de la formation se concrétise par des activités de planification et de suivi de la mise en œuvre, de suivi des résultats des stages, de contrôle afin d'apporter les régulations nécessaires en tant que de besoin.

Pour lui, la mise en œuvre de la formation se traduit par des commandes à des formateurs, il n'assure pas directement des formations (sauf exception).

Son domaine de compétences : l'ingénierie de la formation.
= responsable de formation

Indicateur

Élément dont la mesure va refléter soit une quantité, soit une qualité que l'on cherche à apprécier, à évaluer (sans pouvoir les mesurer directement)

Paramètre dont la mesure est utile à la conduite, au contrôle d'un système, d'une machine ou d'un projet. Ce paramètre doit donc être relié à une ou des caractéristiques à surveiller et refléter l'évolution de ces caractéristiques.

Exemple : dans ma voiture, la jauge d'essence est l'indicateur de la quantité d'essence qui me reste, je n'ai pas besoin d'aller ouvrir le réservoir pour contrôler.

Ingénierie

Au sens strict : ensemble des activités ayant pour objet la conception rationnelle et fonctionnelle d'ouvrages, d'équipements, d'opérations. Ce domaine va depuis l'établissement d'un projet jusqu'à la coordination et le contrôle de sa réalisation.

Ingénierie de la formation

Ensemble des activités ayant pour objet la conception rationnelle et fonctionnelle d'un système de formation.

Parmi les enjeux de l'ingénierie de la formation : une formation qui permet d'améliorer les résultats de la gestion de l'espace protégé.

C'est le domaine où se situe le responsable de formation.

Le concept date des années 70 (Le Boterf, Caspar et Viallet).

Ingénierie pédagogique

Ensemble des activités ayant pour objet la conception rationnelle et fonctionnelle d'un dispositif de formation = ensemble d'activités permettant aux participants d'atteindre les objectifs pédagogiques visés à l'issue de la formation.

Parmi les enjeux de l'ingénierie pédagogique : les participants vont-ils réussir (autrement dit vont-ils produire les performances qui permettront de dire qu'ils ont atteint les objectifs ?)

C'est le domaine du formateur. Il s'entoure d'experts, de praticiens, quand il n'est pas spécialiste de la question traitée

Négociation

Ensemble de démarches entreprises pour conclure un accord, un compromis, trouver une solution. Se mettre d'accord sur les conditions de réalisation de quelque chose.

La négociation suppose que le but est fixé, les échanges visent à déterminer une mise en œuvre.

≠ de la concertation (où l'objectif n'est pas fixé)

Objectif

Dans la littérature de l'ingénierie pédagogique (ouvrages de pédagogie, de didactique, d'enseignement ...), il existe de nombreux critères permettant d'évaluer la qualité de la formulation et la pertinence pédagogique des objectifs pédagogiques.

Nous prenons délibérément le parti de rapprocher la définition des objectifs de formation de la définition des objectifs de gestion. Un bon objectif pédagogique est SMART comme un bon objectif de gestion

- spécifique : les conditions sont spécifiées

- mesurable : la mesure, c'est l'observation d'une performance que le stagiaire peut réaliser ou non ou partiellement
- accessible
- réaliste
- temporalisé : il est lié à une échéance, un délai donné qui doit permettre de l'atteindre (la durée de la formation)

L'expression rituelle chez les formateurs : à l'issue du stage (Temporalisé), les participants seront capables de quelque chose (spécifique et mesurable, observable).

Au cours de la négociation qui a précédé la conception de la formation, le formateur et le responsable de formation (maître d'œuvre et maître d'ouvrage) se sont mis d'accord sur les niveaux d'objectifs « accessibles » et « réalistes » pour les futurs participants envoyés par l'organisation.

Opération de gestion ou de formation

Suite ordonnée d'actes qui suppose une méthode, une combinaison de moyens mis en œuvre pour atteindre un résultat précis (l'objectif)
= action de formation

Pédagogie

Théorie, science de l'éducation.

Qualité du formateur qui sait expliquer, enseigner, qui permet aux bénéficiaires de réussir à atteindre l'objectif pédagogique.

Performance

Résultat obtenu après la réalisation de telle ou telle activité.

L'indication de la performance attendue permet de bien spécifier l'objectif.

Ex : faire des multiplications est une activité (un savoir-faire), avec le niveau de performance attendu : « faire des multiplications sans erreurs ET sans calculette » on passe vers la définition d'un objectif
Les performances professionnelles sont souvent difficiles à expliciter, l'implicite est souvent de rigueur (cf. un « bon » animateur de visites guidées...) sauf dans les domaines professionnels anciens et codifiés.

Pertinence

Qualité de ce qui se rapporte directement à la question, ce qui est approprié et judicieux pour arriver au résultat visé.

Planifier

Organiser, prévoir (un ensemble d'opérations, d'actions), en répondant à un objectif, en organisant des moyens dans le temps et dans l'espace.

Plan

Au sens espaces protégés, c'est un document prévisionnel couvrant une période donnée, constitué des dispositions et moyens arrêtés en vue de l'atteinte de certains objectifs exprimés en termes concrets (SMART, soit des objectifs de territoire pour le plan de gestion, soit des objectifs de compétences pour le plan de formation)

Cf. le vocabulaire politique et économique : un plan c'est l'ensemble des directives décidées par les pouvoirs publics concernant les orientations, les objectifs et les moyens d'une politique sur plusieurs années.

Politique de formation

Manière de gouverner, conduire une affaire ; manière de conduire la formation dans une organisation.

C'est aussi une conduite calculée pour atteindre un but.

Poste – jobprofil de poste = job description

Activité rémunérée par un employeur. C'est la configuration spécifique qui concrétise un emploi dans une organisation à un moment donné.

C'est une notion plus spécifique que celle d'emploi

Ex : l'emploi de comptable, s'il est exercé dans un espace protégé (poste de comptable de tel espace protégé) contient des particularités.

Prescripteur de formation

A l'origine du terme : la personne qui conseille, préconise, voire ordonne, l'achat d'un produit ou la prise d'un traitement.

Le terme est repris par analogie pour la formation en tant traitement d'un écart entre les performances attendues et les performances réalisées. Le prescripteur est un décideur (directeur, chef de projet ou supérieur hiérarchique), il fixe (ou participe à) des objectifs d'évolution à l'organisation et fixe le cadre des moyens pour la formation.

Le prescripteur est le maître d'ouvrage : il attend des résultats. Il peut déléguer la réalisation au responsable de formation qui va s'occuper de gérer le système.

En Angleterre et en Espagne, il existe des supers prescripteurs du point de vue des bénéficiaires : ce sont les organisations professionnelles qui ont certaines exigences en termes de qualifications ou de compétences professionnelles et proposent de la formation à leurs membres pour entretenir un bon niveau professionnel.

Qualification

Reconnaissance de compétences, de capacités requises pour quelque chose, attestées par un tiers au cours d'une évaluation. Ceci ne s'accompagne pas forcément d'un diplôme et reste cantonné aux situations professionnelles.

Penser à la notion de qualification sportive pour une finale d'épreuve sportive.

Une formation est qualifiante quand l'atteinte des objectifs est attestée par un certificat.

Ex : la formation préparant au brevet de secourisme peut être clôturée par la remise d'une attestation de présence. Elle précède un examen organisé par d'autres que les formateurs (évaluateurs) et sanctionne la performance au cours d'un test : si le test est satisfaisant, le brevet est accordé. Le bénéficiaire de la formation est qualifié pour vous porter les premiers secours ! (vous seriez peut-être plus inquiet s'il ne vous présentait que son attestation de stage).

Responsable de formation = Gestionnaire de formation

Stratégie

Art de combiner des opérations pour atteindre un but, l'ensemble des opérations combinées.

Système de formation

Ensemble cohérent et organisé de règles, de moyens, tendant vers une même fin, remplissant une même fonction : il est sous-tendu par une stratégie générale dans laquelle la formation a une place et un rôle.

A.3. Des espaces protégés et des métiers

Cinq niveaux de fonctions ont été identifiés pour chacune des catégories UICN des organismes enquêtés :

- main d'œuvre, exécution ejecutante, mano de obra, subordinate, labour,
- agents de réalisation, agente, members of staff,
- cadres intermédiaires, techniciens, tecnicos, tecnicos medios, middle executive managers,
- cadres (conception), ejecutivo, personal dirigente tecnico, tecnicos superiores, executive managers,
- cadres dirigeants, director, chief, executive.

Les dénominations, pour un même niveau de fonction peut aller de une à dix. La diversité des appellations ne semble pas varier directement en fonction de la taille de l'organisme, un organisme de 80 employés présente 63 appellations différentes, et un organisme de 17 personnes présente 10 appellations différentes.

Il semble qu'il y ait une plus grande diversité d'appellation pour les fonctions de cadre intermédiaires faisant notamment apparaître les spécialisations (éducation à l'environnement, scientifiques, animation...).

Le premier tableau qui suit illustre l'ampleur de la diversité des noms.

Les tableaux suivants comparent la répartition des postes dans les trois pays à l'intérieur des mêmes catégories UICN d'espace protégés.

Exemple de la variété des dénominations de postes (UK, National Park type V UICN)

Titre du poste ou de la fonction	
Directeur	
Tourisme et Loisirs Responsable de l'information et du tourisme Concepteur graphique et analytique confirmé Cadre de conception et d'analyse confirmé Concepteur graphique Agent d'information Assistant d'information et d'analyse Assistant saisonnier d'information Chargé de mission paysagiste Technicien paysagiste Chef de zone paysagiste Garde de zone Chef de projet Postes d'équipiers paysagiste saisonniers	Navigation Directeur de la navigation & des loisirs aquatiques Assistant navigation & des loisirs aquatiques Adjoint navigation & des loisirs aquatiques Agent de sécurité de la navigation Hydrologue Inspecteur cours d'eau Opérateur radio / Chef de pont Technicien en navigation Assistant technicien en navigation Personnel de quai saisonnier Opérateur saisonnier de machine à faucarder
Conservation du site Conservateur en chef Conservateur Chargé de mission scientifique Ecologiste Coordinateur bénévole/Gestionnaire projet de restauration de milieu Agent administratif bénévole / restauration de milieu Coordinateur formation aux réformes/ Garde des marais Responsable projet marais Responsable chargé des marais Surveillant des marais Agent marécages Conducteur de pelle Garde de marais confirmé Garde de marais Limnologue Assistant conservateur	Administration Responsable administratif confirmé Responsable financier Assistant financier confirmé Assistant financier Assistant financier saisonnier Cadre administratif confirmé Assistant administratif Chef de bureau de secrétariat Cadre administratif / Secrétaire de direction Secrétaire / Commis Commis Dactylographe Agent d'accueil Concierge
Programmation Cadre responsable du programmation Assistant responsable programmation Assistant programme Coordinateur du programme local des Broads Responsable de projet Technicien de projet confirmé Technicien de projet Responsable d'exécution	

Annexes

Aires de type UICN II : parc national géré dans un but de protection et à des fins récréatives
(source du classement par catégories : World Conservation Monitoring Center)

dénomination des espaces protégés	F parc national (zone centrale)	E Parc national	UK national park (Peak National Park)
niveaux de fonctions cargo post / office level			
main d'oeuvre, exécution ejecutante, mano de obra subordinate, labour	Ouvrier	Ouvriers spécialisés Maintenance Service de nettoyage Maintenance nettoyage Appui, conduite, secours Main d'œuvre spécialisée	
agents de réalisation agente members of staff	garde moniteur statut : agent technique spécialités possible : animation accueil du public, scientifique	Gardiens (surveillants/gardiens) Surveillants Guides Agents forestiers Agents d'accueil	Gardes de terrain Garde responsable Guides nature
cadres intermédiaires, techniciens tecnicos, tecnicos medios middle executive managers	chef de secteur statut : technicien assistants spécialisés auprès des chargés de mission	Gardiens chefs Contremaîtres Techniciens Ingénieurs techniciens Moniteurs d'environnement Techniciens d'infrastructure et de conservation Techniciens zoologistes	Chef des gardes de terrain ? responsable programmation
cadres (conception) ejecutivo, personal dirigente tecnico, tecnicos superiores executive managers	chargé de mission, chef de service (siège)	Biologistes Ingénieurs forestiers Vétérinaires Responsables en chef d'éducation et information	Conservateur en chef ? responsable programmation responsable de projet
		Responsable du centre des visiteurs Chef de conservation	
cadres dirigeants	Directeur Directeur adjoint	Directeur conservateur Directeur adjoint	

Aires de type UICN IV : aires de gestion des habitats ou des espèces gérées à des fins de conservation avec intervention
(source du classement par catégories : World Conservation Monitoring Center)

dénomination des espaces protégés	F 1-réserves naturelles 2-sites des conservatoires régionaux 3-sites du Conservatoire du littoral	E	UK National Nature Reserve (NNR)
niveaux de fonctions cargo post / office level			
main d'oeuvre, exécution ejecutante, mano de obra subordinate, labour	1- agent technique FP 2- agent d'entretien 3- agents de terrain		
agents de réalisation agente members of staff	1- garde RPN 1- garde animateur RPN		
cadres intermédiaires, techniciens tecnicos, tecnicos medios middle executive managers	1- animateur FP 1- chargé de mission scientifique FP 2- technicien de terrain 3- chargés d'études		Assistant de conservation Assistant du responsable du site
cadres (conception) ejecutivo, personal dirigente tecnico, tecnicos superiores executive managers	1- conservateur RPN 1- responsable de l'animation FP 2- chargés de mission scientifique 2- chargé de mission territorial 2- chargé de mission terrain 3- chargé de mission		Conservateur Responsable du site Topographe agréé Chargé de communication Responsable thématique
cadres dirigeants	2- directeur 2- directeur adjoint 3- directeur		Responsable d'équipe

C

Aires de type UICN V : paysage protégé géré pour la conservation des paysages et à des fins récréatives
(source du classement par catégories : World Conservation Monitoring Center)

dénomination des espaces protégés	F. 1- sites du Conservatoire du Littoral 2-PNR Zones périphérique des Parcs nationaux	E 1- parc naturel 2- réserve de la biosphère	UK 2-AOAB 1- Parc national
niveaux de fonctions cargo post / office level			
main d'oeuvre, exécution ejecutante, mano de obra subordonate, labour		1- responsable de la maintenance	Gardes bénévoles (non payés)
agents de réalisation agente members of staff	1- gardes	1- gardiens 2- éducateur	Agent de projet saisonnier
cadres intermédiaires, techniciens tecnicos, tecnicos medios middle executive managers	1- chargés d'études	1- technicien forestier 1- ingénieur technicien forestier 1- ingénieur en gestion touristique	Garde de terrain Assistant administratif Equipe domaniale
cadres (conception) ejecutivo, personal dirigente tecnico, tecnicos superiores executive managers	2- coordinateur territorial 2- chargés de mission thématiques	1- responsable zone destinée au public 2- responsable zone patrimoine naturel 3- responsable information et accueil 4- avocat	Coordinateur de projet Responsable de projet Cadre paysagiste paysage & (conservation; culture de l'environnement; loisirs) Cadre administratif Directeur des travaux domaniaux Cadre de bureau Responsable : - risques et analyse - information et analyse - ressources et statistiques - publicité et information - projet loisir Coordinateur des bénévoles
cadres dirigeants	1- directeur 2- directeur	Directeur Directeur technique	Cadre AOBN

Bibliographie française

ATEN Conservatoire du Littoral, 2001 – Guide du recrutement (en préparation)

ATEN, FFGB, Losehill Hall, 1999 – Résultats de l'enquête sur les pratiques de formation dans les espaces protégés (Angleterre, Espagne, France)

CENTRE INFFO, 2000 – Fiches pratiques de la formation continue (édition annuelle).

Dictionnaire universel francophone en ligne :
<http://www.francophonie.hachette-livre.fr/>

INPSA (collectif d'auteurs), 2000 – Formuler des objectifs pédagogiques : manuel d'autoformation destiné aux formateurs d'adultes, éditions du CNPR BP 100, 63370 Lempdes

J. JALBERT, 1996 - Site-based assessment of training issue, a methodological guide (Medwet/Tour du Valat)

J. JALBERT, 1996 - Construire et animer une fonction, guide pratique (Medwet/Tour du Valat)

G.JOUVENEL et B.MASINGUE, 1994 - Les évaluations d'une action de formation dans les services publics, éditions d'Organisation

G. LE BOTERF, 1999 – L'ingénierie des compétences, 2ème édition, éditions d'Organisation.

A.MEIGNANT , 1997– Manager la formation, 4ème édition, éditions Liaisons

P. RANCOURT (de), 1996 - Defining a training strategie, methods and tools (Medwet/Tour du Valat)

Ressources au sujet du cadre juridique de la formation professionnelle continue en France

Centre Inffo : www.centre-inffo.fr

Les directions régionales du travail (une par région administrative)

Les centres régionaux d'information sur la formation (CARIF)



D

LES MEMBRES DE L'ATELIER TECHNIQUE DES ESPACES NATURELS



Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement Direction de la nature et des paysages

20, avenue de Ségur
75302 Paris 07 SP
tel : 33 (0) 1 42 19 20 21
www.environnement.gouv.fr



Réserves naturelles de France

3, rue de la Forge - BP 100
21803 Quetigny Cedex
tel : 33 (0) 3 80 48 91 00
e-mail : RNF@espaces-naturels.fr
www.reserves-naturelles.org



Fédération des parcs naturels régionaux de France

4, rue de Stockholm
75008 Paris
tel : 33 (0) 1 44 90 86 20
e-mail :
info@parcs-naturels-regionaux.tm.fr
www.parcs-naturels-regionaux.tm.fr



Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres

36, quai d'Austerlitz
75013 Paris
tel : 33 (0) 1 44 06 89 00
e-mail :
conservatoire.littoral@espaces-naturels.fr
www.conservatoire-du-littoral.fr



Station biologique de la Tour du Valat

Le Sambuc
13200 Arles
tel : 33 (0) 4 90 97 20 13
e-mail : secretariat@tour-du-valat.com
www.tour-du-valat.com



Parc national des Cévennes

Château de Florac - BP 15
48400 Florac
tel : 33 (0) 4 66 49 53 00
e-mail : cevennes@espaces-naturels.fr
www.parcs-nationaux.org/cevennes



Parc national des Ecrins

Domaine de Charance
05004 Gap
tel : 33 (0) 4 92 40 20 10
e-mail :
ecrins-parcnational@espaces-naturels.fr
www.parcs-nationaux.org/ecrins



Parc national de la Guadeloupe

Habitation Beausoleil - Montéran
97120 Saint-Claude
tel : 33 (0) 5 90 80 86 00
e-mail :
guadeloupe-parc.national@espaces-naturels.fr
www.parcs-nationaux.org/guadeloupe



Parc national du Mercantour

23, rue d'Italie - BP 316
06006 Nice cedex 1
tel : 33 (0) 4 93 16 78 88
e-mail : mercantour@espaces-naturels.fr
www.parcs-nationaux.org/mercantour



Parc national du Port-Cros

Castel Sainte-Claire - Rue Sainte-Claire
83418 Hyères cedex
tel : 33 (0) 4 94 12 82 30
e-mail : port-cros@espaces-naturels.fr
www.parcs-nationaux.org/portcros



Parc national des Pyrénées

59, route de Pau
65000 Tarbes
tel : 33 (0) 5 62 44 36 60
e-mail : pn.pyrenees@wanadoo.fr
www.parcs-nationaux.org/pyrenees



Parc national de la Vanoise

135, rue du Docteur-Julliand
73007 Chambéry cedex
tel : 33 (0) 4 79 62 30 54
e-mail : parc.national@vanoise.com
www.parcs-nationaux.org/vanoise

L'ATELIER technique des espaces naturels

*L'Atelier technique
des espaces naturels
développe et diffuse
les méthodes de gestion
patrimoniale
des espaces naturels*

GIP ATEN

Groupement d'intérêt public
2, place Viala
34 060 Montpellier Cedex 2
Tél. 04 67 04 30 30
Fax 04 67 52 77 93
e-mail : aten@espaces-naturels.fr

Gérer efficacement la formation

Cette brochure qui se veut pratique est le résultat de réflexions engagées en partenariat dans le cadre d'un programme Leonardo. Les principes qui y sont exposés sont issus de ces réflexions: le lecteur à la recherche de références théoriques pourra se reporter à la littérature générale qui traite de la gestion de la formation. Toute personne qui a une responsabilité dans l'organisation de la gestion d'un espace protégé: dirigeant, directeur, cadre ou chef de projet, membre d'une équipe de projet, trouvera des éléments utiles à son implication dans la gestion de la formation quel que soit le niveau de cette implication. Les éléments utiles pour chacun ne seront pas exactement les mêmes: le caractère simple et concret devrait faciliter la mise en œuvre.

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES
DIRECTION GÉNÉRALE XXII
ÉDUCATION, FORMATION ET JEUNESSE



Education and Culture

Leonardo da Vinci

Ont contribué à l'élaboration de ce guide

Véronique Petit-Uzac
Emmanuel Thévenin

Maquette

Etudes & Communication - 30120 Bez-et-Esparon

Illustration

Christian Perrochon - 06000 NICE



ISBN 2-912801-57-5
Dépot légal : octobre 2001

GIP ATEN

Groupement d'intérêt public
ATELIER TECHNIQUE DES ESPACES NATURELS
2, place Viala
34 060 Montpellier Cedex 2
Tél. 04 67 04 30 30
Fax 04 52 77 93
e-mail : aten@espaces-naturels.fr