



Réseau de
foresterie pour le
développement
rural

Réseau de foresterie pour le développement rural

document du réseau
24d
hiver 98/99

**La création d'un programme d'études
participatif : un atelier destiné à actualiser
le cours de formation des gardes forestiers
au Népal**

Philip N. Dearden

**Une évaluation des besoins élémentaires
de formation pour la foresterie
communautaire en Afrique du Sud**

Michael Underwood



TABLE DES MATIERES	PAGE
La création d'un programme d'études participatif : un atelier destiné à actualiser le cours de formation des gardes forestiers au Népal <i>Philip N. Dearden</i>	1
Une évaluation des besoins élémentaires de formation pour la foresterie communautaire en Afrique du Sud <i>Michael Underwood</i>	21

A PROPOS DES AUTEURS

Philip Dearden a une formation dans les sciences de l'environnement et le développement rural. Après plusieurs années passées à travailler au Malawi et en Papouasie-Nouvelle-Guinée, il s'est spécialisé dans la formation à la gestion des ressources naturelles. Il est maintenant le directeur du Centre pour le développement rural et la formation (Centre for Rural Development and Training (CRDT)) de l'Université de Wolverhampton. Il a entrepris toute une série de travaux de formation et de conseil en développement institutionnel en Asie, en Afrique, au Moyen-Orient, en Amérique latine et dans le Pacifique. On peut le contacter au CRDT, Université de Wolverhampton, Gorway Road, Walsall, West Midlands, WS1 3BD, Royaume-Uni. Tél : +44 1902 323219. Fax : +44 1902 323212. Courrier électronique : crdt@wlv.ac.uk

Michael Underwood compte une quinzaine d'années d'expérience de la foresterie communautaire en Afrique australe et en Afrique du Sud. Il est récemment devenu le premier professeur de foresterie communautaire à plein temps, à l'Université du Natal à Pietermaritzburg, KwaZulu-Natal, où il s'occupe essentiellement d'établir des cours et des programmes de troisième cycle en foresterie communautaire pour des étudiants nationaux et internationaux. On peut le contacter à : Boîte postale 464, Hilton 3245, Afrique du Sud. Courrier électronique : underwd@pmb.lia.net

LA CREATION D'UN PROGRAMME D'ETUDES PARTICIPATIF : UN ATELIER DESTINE A ACTUALISER LE COURS DE FORMATION DES GARDES FORESTIERS AU NEPAL

Philip N. Dearden

“La profession de forestier a une occasion unique de ... se doter d'une philosophie qui remet l'homme au centre de la foresterie, tout en conservant la foresterie traditionnelle centrée sur l'arbre. En tant qu'enseignants en foresterie, il est de notre responsabilité d'inculquer à nos étudiants cette nouvelle approche philosophique pour leurs travaux. La foresterie centrée sur l'homme permettra aux forestiers d'appliquer ... leurs connaissances des processus forestiers physiques et biologiques à l'environnement socioculturel dans lequel ils travaillent.”¹

RESUME

Avec les changements intervenus dans la foresterie à la fin des années 1980 au Népal, les inconvénients des approches conventionnelles au développement de programme sont devenus évidents et les cours de formation dispensés à de nombreux membres du personnel forestier népalais sont apparus dépassés. Afin d'y

remédier, on réussit alors à mettre au point une méthodologie participative, basée sur une approche “en collaboration” au développement de programme de formation des gardes forestiers au Népal, pour le compte du Ministère des Forêts et de la Conservation des Sols (Ministry of Forests and Soil Conservation) (MFSC). Devant le succès de cette méthodologie participative, elle a été appliquée par la suite dans l'Etat de Himachal Pradesh en Inde, pour développer les programmes d'études des gardes forestiers et des techniciens forestiers auxiliaires (Mahony, 1995 et 1996). Le présent document examine l'application de ce modèle participatif de développement de programme, compare la méthodologie participative au modèle de Skilbeck (Skilbeck, 1984) et étudie les méthodes pédagogiques expérimentales nécessaires pour réussir à mettre en place une foresterie participative.

INFORMATIONS GENERALES

Vers la fin des années 1980, la foresterie communautaire est devenue la principale stratégie de la politique forestière du Gouvernement népalais. Le Plan directeur du secteur forestier népalais (HMGN, 1988) était axé sur la foresterie privée et communautaire

¹ Vinopal (éd.) Educating Forest Technicians into the 21st Century (L'enseignement des techniciens forestiers au XXI^e siècle), compte rendu d'une conférence internationale. Paul Smith College, New York.

et privilégiait tout particulièrement l'établissement d'unités de gestion forestière basées sur les communautés locales et appelées "Groupes d'usagers". Au début des années 1990, la nouvelle politique forestière et le programme de réforme législative mis en oeuvre constituaient un énorme défi pour tout le personnel du Ministère des Forêts et de la Conservation des Sols. C'était particulièrement le cas pour la foresterie communautaire qui avait le statut de politique officielle mais qui représentait une rupture l'ancien style traditionnel de gestion forestière.

La nouvelle politique de foresterie communautaire garantissait aux usagers des forêts des droits d'accès et d'utilisation à long terme et permettait aux usagers locaux de s'approprier 100 % des produits forestiers provenant des forêts locales appartenant à l'Etat. Cela les motivait et les incitait à protéger et gérer le domaine forestier. Cette politique permettait la protection et la gestion des forêts existantes sans avoir à mettre l'application de la loi au centre des activités, et donnait l'occasion aux gens d'agir de sorte que les besoins de leurs communautés en biens et services forestiers soient satisfaits localement et à perpétuité, permettant du même coup de mieux préserver le reste de l'environnement naturel.

Ce changement de politique – travailler avec et pour les utilisateurs des produits forestiers au lieu de simplement soigner les arbres – impliquait une modification considérable des tâches que le personnel du MFSC était censé accomplir.

Pour guider les activités sur le terrain conformément au Plan directeur, la Division

népalaise chargée du développement de la foresterie communautaire du MFSC avait conçu une série de "Directives de foresterie communautaire" (MFE/DANIDA, 1991). Selon ces Directives, le personnel en première ligne, à savoir les gardes forestiers, n'était plus uniquement chargé de protéger les forêts en faisant respecter la loi, il devait aussi désormais aider les villageois dans les campagnes à former et gérer des groupes d'usagers, pour aider leurs responsables hiérarchiques – les techniciens forestiers – à confier ces forêts locales à des groupes d'usagers et à apporter une assistance technique par une cogestion des forêts concédées. Pour faire cela efficacement, les gardes forestiers devaient être prêts à écouter les usagers et les agriculteurs locaux et à partager les responsabilités de la gestion des forêts locales avec eux.

Ce recentrage du rôle du garde forestier constituait un énorme défi. Ils devaient cesser d'être des protecteurs "réactifs" des forêts qui maintenaient les gens dehors, pour devenir les protagonistes d'une foresterie proactive et créatrice en ouvrant les forêts aux gens, en cherchant à réconcilier les connaissances indigènes et les pratiques traditionnelles aux compétences techniques "modernes" et aux pratiques professionnelles. Leur nouveau rôle nécessitait un changement radical d'attitude et de compétence, ainsi que de nouvelles connaissances en matière sociale et de communication venant s'ajouter aux compétences techniques traditionnellement enseignées aux gardes forestiers. En bref, il fallait réformer leur formation pour l'adapter aux nouvelles réalités et responsabilités d'une foresterie privilégiant les groupes d'usagers sur le terrain.

ANALYSE SITUATIONNELLE – ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Parmi les divers volets du Plan directeur du MFSC, il y avait le Plan de développement des ressources humaines qui prévoyait une évaluation complète des besoins de formation dans tout le secteur et la création par la suite d'un nouveau programme de formation adapté aux besoins identifiés.

Une enquête nationale sur les besoins de formation continue du MFSC, entreprise en 1991 (Dearden et al., 1991) a établi la nécessité d'une nouvelle formation pour l'ensemble du personnel du MFSC afin de le préparer à son nouveau rôle de conseiller et de vulgarisateur, ainsi qu'une formation professionnelle améliorée et actualisée pour l'ensemble du personnel (figure 1). Beaucoup des employés du MFSC, consultés pendant cette enquête, indiquèrent que l'enseignement préparant à la profession de garde forestier devait être réformé d'urgence. Ils soulignaient qu'il n'y

avait aucun sens à former les gardes forestiers à la foresterie traditionnelle au moment même où le MFSC tentait d'introduire la foresterie communautaire dans tout le pays. Plusieurs responsables pensaient que la formation des gardes forestiers selon les critères en vigueur pouvait, à long terme, faire plus de mal que de bien.

Fin 1991, la Division (chargée de la) Formation du MFSC décida qu'une réforme était urgente et, dans le même temps, qu'il fallait revoir entièrement le programme de formation des gardes forestiers. L'élaboration d'un nouveau programme de formation des gardes forestiers aura été l'occasion d'introduire ce processus si important de développement participatif de programme dans la Division Formation du MFSC.

LES APPROCHES AU DEVELOPPEMENT DE PROGRAMME

On peut aborder le développement de programme de différentes manières. D'un côté,

Figure 1 Cours et organismes de formation professionnelle pour le personnel du MFSC

Niveau Professionnel	Chefs de district forestier	Techniciens forestiers	Gardes forestiers
Formation Professionnelle	Licence ès sciences en foresterie sur 3 ans	Diplôme de foresterie en 2 ans	Formation de garde forestier en 3 mois
Organismes de formation	IOF Pokhara	IOF Hetauda	Projets de donateurs ONG Cours organisés par la Division Formation du MFSC

on trouve une approche basée sur l'institution (empirique) où un seul formateur ou enseignant est chargé par une institution de réviser et de mettre à jour le contenu des études qui, une fois enseigné, devient le programme officiel. Ce contenu peut être provisoirement formulé, puis revu et corrigé par le personnel de l'école ou du collège. Il est souvent modifié de nombreuses fois par d'autres enseignants ou formateurs avant d'être adopté.

D'un autre côté, on trouve l'approche "centre-périphérie" ou celle du "groupe d'experts" lorsqu'un comité d'enseignants chevronnés est formé avec mission de consulter tout le personnel concerné avant de se réunir pour élaborer un programme d'études. Inévitablement, il revient aux enseignants et au personnel d'un rang moins élevé de tenter de l'interpréter et de l'enseigner.

Ces deux modèles de développement de programme ont leurs propres inconvénients. En ce qui concerne l'élaboration d'un nouveau programme d'études pour les gardes forestiers au Népal, le grand défaut des deux méthodes était que cela aurait pris trop de temps et que, par conséquent, il y avait un véritable danger que le nouveau programme ne fut périmé avant même d'être proposé et adopté.

Une troisième approche au développement de programme est l'approche en "collaboration" qui, comme son nom l'indique, implique un partenariat entre les autorités centrales et des personnels plus proches du terrain. Cette approche amplifie les avantages et minimise les limitations des deux autres approches. Au regard de l'urgence des besoins pour le cours de trois mois de formation à la profession de garde forestier, c'est cette approche qui a été

retenue. Un format convivial d'atelier utilisant une méthodologie adaptée à l'enseignement des adultes a été choisi pour lancer le processus.

PLANIFICATION DE L'ATELIER DE DEVELOPPEMENT DE PROGRAMME

Après avoir choisi la méthodologie à suivre, le plus important était ensuite de choisir les participants à l'atelier. Après de longs débats, un groupe de 14 employés a ainsi été formé. Ces 14 personnes constituaient un assortiment judicieux de formateurs forestiers chevronnés qui avaient déjà participé à la formation de gardes forestiers, et une série d'autres personnels forestiers qui avaient travaillé à différents niveaux pour le MFSC et avaient une expérience concrète des nombreuses différentes zones agroécologiques népalaises.

Lors de la planification de l'atelier, les organisateurs ont clairement défini les objectifs de l'atelier. L'objectif général de l'atelier était de : "Développer un nouveau programme approprié à la formation de garde forestier". Parallèlement à cela, d'autres objectifs spécifiques ont été fixés. Chaque participant à l'atelier devait :

- prendre part à une série d'exercices structurés pour identifier les besoins des gardes forestiers ;
- apprendre à rédiger ses buts et objectifs pour aider la planification des programmes ;
- analyser les études et les programmes existant actuellement dans le domaine de la foresterie (plusieurs cours différents ont été enseignés par divers formateurs ces dernières années) ;
- discuter et intégrer les idées actuelles et nouvelles liées à la formation des gardes forestiers ;
- travailler en petits groupes pour développer

Figure 2 Modèle de programme d'analyse situationnelle (d'après Skilbeck 1984)

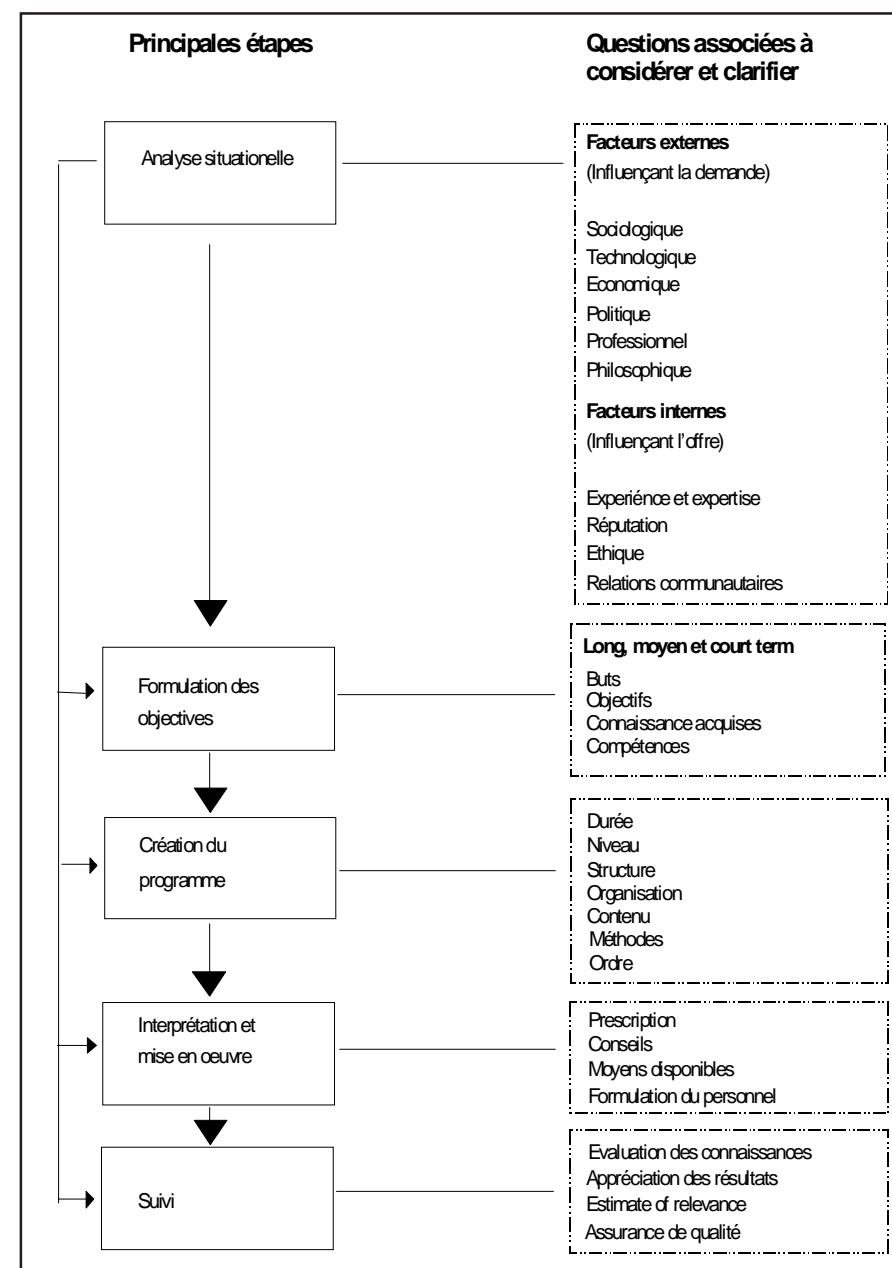


Figure 3 Les cinq étapes principales du modèle de Skilbeck

1	Analyse situationnelle <i>Facteurs externes</i> <i>Facteurs internes</i>	Caractéristiques des institutions d'enseignement/formation qui conditionnent leur capacité à dispenser un tel enseignement/formation Caractéristiques des institutions d'enseignement/formation qui conditionnent leur capacité à dispenser un tel enseignement/formation
2	Formulation des objectifs	Acquisitions prévues
3	Création de programme	Choisir les matières à enseigner
4	Interprétation et mise en oeuvre	Enseignement du cours
5	Suivi	Suivi du cours Estimation et évaluation

des sujets spécifiques à mettre dans le nouveau programme des gardes forestiers.

Afin d'atteindre ces objectifs, la structure de l'atelier a suivi, à peu près, le modèle d'analyse situationnelle de Skilbeck. Celui-ci a été choisi pour son application pragmatique à la situation au Népal (figure 2).

Comme le montre la figure 2, le modèle de Skilbeck comprend cinq éléments principaux organisés selon une suite logique d'étapes, avec des "retours en boucle" entre chaque étape pour une évaluation continue et réactive du programme. Ces composantes essentielles, c'est-à-dire les étapes du modèle, sont indiquées ci-dessous (voir figure 3).

Chacune de ces cinq étapes soulève un certain nombre de questions et de problèmes à résoudre. Lors de la préparation de l'atelier de développement de programme, ce modèle a été utilisé de façon pragmatique en posant une série de questions simples sur la nouvelle formation des gardes forestiers, à savoir :

- Que faut-il enseigner ?
- Pourquoi l'enseigner ?
- Comment l'enseigner ?
- Comment évaluer l'enseignement et, surtout, les acquisitions des gardes forestiers ?

LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE PROGRAMME EN ATELIER

Introduction

L'atelier a débuté par une séance d'ouverture

non protocolaire durant laquelle un membre éminent du MFSC a expliqué comment la foresterie avait changé au Népal, ces dernières années, et pourquoi il était urgent de modifier la formation en trois mois des gardes forestiers. Ce membre expérimenté du personnel a aussi mis les choses au point en invitant les participants à l'atelier à s'appliquer et à réfléchir soigneusement aux nouvelles compétences, connaissances et, surtout, attitudes dont allaient avoir besoin aussi bien les gardes forestiers, qu'eux-mêmes.

A l'issue d'un passage en revue tant des objectifs que du programme prévu, les participants à cet atelier se sont présentés eux-mêmes. Pour briser la glace, ils ont exprimé, en petits groupes, à la fois leurs inquiétudes et leurs préoccupations, et ce qu'ils attendaient des dix prochains jours.

Prendre davantage conscience des besoins de formation

Les deux premiers jours de l'atelier, les participants étaient encouragés à réfléchir à leur propre formation et comme elle avait – ou n'avait pas – répondu à leurs besoins en ce domaine. Ils ont tous été incités à penser au type de formation qu'ils prévoyaient/dispensaient et à se demander si elle répondait aux véritables besoins de formation de leurs stagiaires.

Les participants ont également été priés de réfléchir aux facteurs extérieurs selon l'analyse situationnelle de Skilbeck. Ceux-ci concernent des questions plus générales, notamment, le type d'enseignement et de système pédagogique actuellement employé et ce qu'il faudrait faire. Au cours des discussions, d'autres questions posées reflétaient celles mises en évidence par Lawton (1983) dans son "Analyse culturelle" :

- Quel type de société existe-t-il actuellement au Népal ?
- Comment évolue-t-elle ?
- Comment voulons-nous qu'elle évolue ?
- Quels principes et valeurs sont concernés ?

Ces questions importantes ont toutes été brièvement abordées et leurs conséquences sur la formation de gardes forestiers identifiées. A l'aide d'une analyse sociologique, technologique, économique, politique, professionnelle et philosophique (STEPPP), cela prit la forme d'un résumé (figure 4).

Nous n'avons pas la place ici de commenter pleinement tous les facteurs identifiés dans l'analyse STEPPP. Il suffira de noter la professionnalisation croissante des forestiers, la tendance *sociologique* à de plus hauts niveaux de qualification et un désir/besoin de davantage de qualifications qui a influencé le niveau de pratique. De surcroît, les influences *sociologiques*, telles que les forestiers acquérant des compétences jusqu'ici réservées aux artisans du développement communautaire, ont alimenté le besoin d'un champ d'application plus large.

Une influence importante au niveau de la pratique du garde forestier concernait la *philosophie* de plusieurs grands projets de foresterie au Népal et qui encourageait activement les forestiers à réfléchir et à constamment évaluer leur pratique professionnelle. Le développement de pratiques nouvelles issues de la recherche dans ces projets a également encouragé une prise de conscience de la nécessité, pour les gardes forestiers, d'acquérir de plus en plus de compétences en matière d'analyse critique.

Une fois l'analyse STEPPP terminée, la complexité de la formation – avec tous ses aléas

Figure 4 Les facteurs STEPPP à la base de la formation des gardes forestiers

Cette analyse met en évidence la contribution des facteurs externes à la détermination du niveau de professionnalisme et au passage à une foresterie communautaire participative.	
<p>Sociologique Davantage de femmes employées dans la foresterie communautaire. Davantage d'ONG engagées dans la foresterie communautaire. Un meilleur accès à l'enseignement supérieur. Professionnalisation de la foresterie.</p>	<p>Technologique Technologie de l'information, ex : SIG et imagerie par satellite. Nouvelle utilisation de la technologie de la foresterie. Développement de la foresterie en tant que profession.</p>
<p>Economique Budgets de formation très limités au MFSC et accès aux cours réduit (temps, moyens, frais). Espoir que les gardes forestiers joueront un rôle en faveur de la foresterie communautaire. Les agences donatrices financent des projets de foresterie.</p>	<p>Politique Nouvelle politique forestière. Réformes du MFSC. Développement de nouvelles Organisations non gouvernementales. Groupes professionnels/locaux.</p>
<p>Professionnel Nécessité de renforcer la base pédagogique de la foresterie. Nécessité de développer l'expérience pédagogique depuis l'enseignement des élèves des écoles jusqu'à un stade avancé de la pratique forestière. Nécessité pour le personnel du MFSC de travailler en partenariat avec les organisations villageoises. Nécessité pour le personnel du MFSC d'acquérir un savoir-faire en matière d'analyse critique et de réflexion.</p>	<p>Philosophique La philosophie dominant la foresterie professionnelle au Népal conduit à l'adoption de la foresterie communautaire. Nouvelle compréhension de la psychologie du processus d'acquisition des connaissances. Valeurs et convictions de la foresterie en tant que profession – ce qui est utile et important. La figure 4 indique les facteurs STEPPP à la base de la formation des gardes forestiers. Cette analyse met en évidence la contribution des facteurs externes à la détermination du niveau de professionnalisme et au passage à une foresterie communautaire participative.</p>

Encadré 1 Instruments pouvant servir à évaluer les besoins de formation à la foresterie au Népal

Source : d'après Dearden, Parker et Paudyal (1992)

potentiels lors des cours et des ateliers de formation – est apparue sous la forme d'une étude de cas. En travaillant en petits groupes, les participants ont débattu nombre des questions générales concernant une identification réussie des besoins de formation.

Les troisième et quatrième jours de l'atelier furent consacrés aux méthodes d'évaluation des besoins de formation. Par petits groupes, les participants ont considéré deux questions fondamentales :

- Comment cerner les besoins de formation des gardes forestiers ?
- Quelle méthode utiliser pour réunir l'information et les données nécessaires ?

Des instruments d'évaluation des besoins de formation (encadré 1) ont alors été examinés et beaucoup d'entre eux employés dans des exercices de jeux de rôle. Ayant utilisé certains de ces instruments, les participants étaient alors prêts pour les journées suivantes pendant

lesquelles ils allaient examiner sur le terrain les besoins de formation.

Pendant la visite sur place, chaque participant procédait à une série d'interviews du personnel – gardes forestiers, techniciens ou chefs de district forestier – dans l'un des trois districts environnants. Une série de groupes de discussion structurés eut aussi lieu avec une palette de forestiers du MFSC de différents niveaux. Les participants étaient également incités à faire une série d'observations dont certaines identifiaient des besoins de formation. Les résultats obtenus par les participants étaient alors associés à d'autres plus complets, obtenus précédemment et provenant de l'enquête nationale sur les besoins de formation (Dearden et al., 1991) qui appliquait une grande gamme d'instruments d'évaluation des besoins de formation et associait aussi bien des professionnels de la foresterie que de nombreux groupes communautaires.

FORMULATION DES OBJECTIFS – DEVELOPPER LES PRINCIPES DE LA PRATIQUE EN ATELIER

À l'issue des sessions d'analyse situationnelle, les participants étaient prêts à considérer ce que le nouveau programme de formation des gardes forestiers devrait contenir. Afin de permettre un dialogue constructif au sein de

cet atelier, les participants ont développé au préalable une série de principes pragmatiques pour guider leur propre approche au développement du programme de formation des gardes forestiers. Ces principes sont indiqués dans l'encadré 2.

Une fois ces principes établis, les participants ont ensuite examiné plus en détail les

Encadré 2 Principes guidant le développement d'un nouveau programme (établis par les participants à l'atelier)

1	Les participants doivent discuter ensemble des différents problèmes et parvenir à des décisions démocratiquement
2	Le nouveau programme doit s'inscrire clairement dans le cadre de la politique forestière officielle du pays
3	Conformément au point 2 ci-dessus, le programme doit intégrer le rôle des gardes forestiers et le détail des tâches et devoirs qu'ils ont à accomplir
4	Toutes les données et informations de l'évaluation des besoins de formation doivent être associées à l'expérience considérable accumulée sur le terrain par l'équipe de développement de programme pour mettre au point un programme approprié conformément au point 3 ci-dessus
5	Le programme doit être rédigé en termes clairs et compréhensibles indiquant les buts et objectifs de la formation
6	Le programme doit trouver un équilibre entre la pratique et la théorie dans la formation de gardes forestiers appelés essentiellement à effectuer des travaux concrets sur le terrain
7	Il convient d'adopter une manière de penser progressiste et tournée vers l'avenir afin que le programme puisse répondre aux besoins présents, mais aussi futurs, de la foresterie au Népal
8	Pour convenir à la formation de gardes forestiers travaillant dans les nombreuses zones agroécologiques différentes du Népal, le programme doit être flexible et, le cas échéant, prévoir quelques options

caractéristiques des stagiaires devant recevoir une formation de garde forestier dans le cadre du nouveau programme. Une série de recommandations a été faite concernant le choix de groupes homogènes de gardes forestiers suivant ensemble cette formation. Il a été convenu qu'ils devraient servir de guide pratique aux organisateurs de cette formation dès l'introduction du nouveau programme.

CREATION DU PROGRAMME – CHOISIR LES MATIERES A ENSEIGNER

Pendant les cinq journées consacrées aux activités de développement de programme, les participants ont été guidés tout au long du processus de développement de programme.

Le groupe a entamé ce processus en cherchant à préciser ce qu'est un programme. Ayant examiné une série de définitions, le groupe a retenu celle de Burrell (1988) : "l'ensemble des influences et phénomènes, tant prévus qu'imprévus, qui affectent l'expérience des étudiants et qui vont affecter leur capacité à comprendre et à atteindre les objectifs du cours et de la formation plus générale pour laquelle ils reçoivent cet enseignement".

À partir de cette définition, les participants à l'atelier ont été encouragés à penser à tous les aspects des expériences vécues par les candidats dans le cadre de leur formation de garde forestier et pas seulement à la partie écrite du cours.

Accord sur les principes sous-jacents

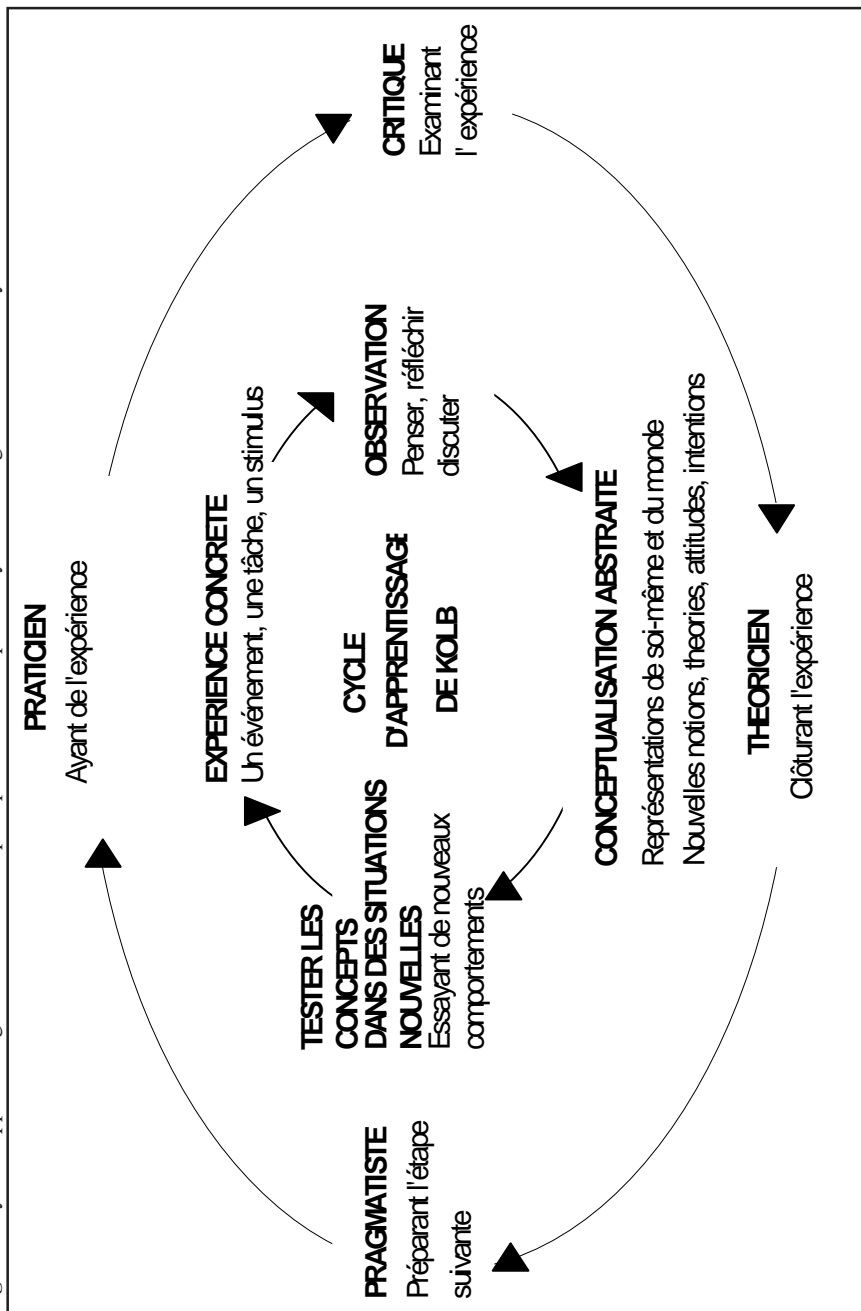
En considérant les principes sous-jacents, les participants ont convenu que plus la planification du programme était systématique, et plus le cours serait capable d'aider les étudiants/candidats à atteindre les objectifs de

cette formation. Il a également été convenu qu'il fallait encourager une certaine ouverture d'esprit et développer des compétences générales en matière de communication. Par exemple, pour l'enseignement de la foresterie communautaire, il a été décidé d'explorer plusieurs modèles de développement forestier pour pouvoir ensuite remettre en cause et évaluer la pratique forestière actuelle et faire le tri entre théories et explications contradictoires.

La relation entre théorie et pratique dans le nouveau programme a également été examinée soigneusement. Les gardes forestiers sont des gens de terrain qui ont besoin de compétences concrètes, c'est pourquoi il a été décidé que, dans la mesure du possible, les sujets seraient enseignés d'une manière pragmatique sur le terrain.

On a beaucoup débattu des méthodes d'enseignement à employer. Après de longues discussions, il a été convenu que le cours magistral n'était pas une méthodologie appropriée pour transmettre les connaissances nécessaires. En effet, pour que les gardes forestiers réussissent à entreprendre de nouvelles tâches et responsabilités dans le cadre d'une foresterie communautaire et au service de la population, il faut qu'ils participent activement à des sessions d'acquisition de connaissances à tous les niveaux du programme. Il a été admis que les candidats à la formation de garde forestier avaient leurs préférences en matière d'études et que, par conséquent, ils préféraient étudier de diverses manières (Honey et Mumford, 1985). Cette admission a été associée à l'utilisation du cycle d'apprentissage de Kolb, pour préparer les différentes activités pédagogiques prévues par le programme (figure 5).

Figure 5 Cycle d'apprentissage de Kolb modifié pour prendre en compte les styles d'enseignement de Honey et Mumford



Il a également été admis qu'il fallait trouver un équilibre entre ce que Lawton (1973) appelait les approches "classique" et "romantique" à la création d'un programme d'études (encadré 3).

Fixer les objectifs du cours

En travaillant en groupes, les participants ont tout d'abord produit une série de grands objectifs pédagogiques pour le nouveau programme de formation des gardes forestiers. Ces objectifs ont été calqués sur les besoins de formation identifiés. Pour faire en sorte qu'ils soient facilement consultés, ils sont présentés sous forme d'objectifs comportementaux (encadré 4).

Après cela, les principaux sujets du programme ont été convenus, placés dans des unités de formation et les objectifs comportementaux leur ont été associés. En travaillant en groupes, les participants ont alors développé des objectifs spécifiques à chacune des grandes unités de formation.

Lors de la phase suivante de développement, les participants ont révisé une copie imprimée des objectifs spécifiques et généraux. A partir de ces objectifs, les sujets spécifiques à enseigner ont été ainsi précisés, révisés en session plénière et, dans certains cas, fortement revus et corrigés. A l'issue de dix jours d'atelier, une version préliminaire des objectifs retenus fut rédigée et imprimée pour être distribuée et commentée.

INTERPRETATION ET MISE EN OEUVRE LES RECOMMANDATIONS DE L'ATELIER

Le dernier jour de la tenue de l'atelier, une série de dix recommandations sur l'interprétation et la mise en oeuvre a été formulée par les participants (encadré 5).

Afin de faciliter les activités de suivi de l'atelier, les participants furent encouragés à exprimer, par écrit, ce qu'ils avaient appris et à s'engager à l'égard de plans d'action personnels.

Encadré 3 Les approches "classique" et "romantique" au programme

Classique	Romantique
Objectifs : Acquisition des connaissances	Processus : Attitudes et valeurs de la "vie"
Contenu : Matières à enseigner	Expérience : Sujets et projets en prise avec la réalité
Méthodes : Instruction didactique Concurrence	Méthodes : Engagement Coopération
Evaluation : Par des tests (du formateur) et des examens	Evaluation : Auto-évaluation (en termes d'amélioration personnelle)

Source : Lawton (1973)

Encadré 4 Objectifs de la formation de garde forestier du MFSC en 3 mois

A l'issue du programme de formation, les stagiaires devront être capables de :

1. Expliquer les politiques forestières népalaises d'hier et d'aujourd'hui
2. Indiquer les tâches et les responsabilités des gardes forestiers pour la foresterie aussi bien communautaire que nationale
3. Expliquer l'importance de la foresterie nationale
4. Expliquer l'importance de la foresterie communautaire
5. Expliquer le rôle de la population dans la foresterie communautaire
6. Expliquer le processus d'identification et d'organisation des groupes d'utilisateurs
7. Expliquer l'importance des plans d'exploitation forestière
8. Expliquer l'importance de suivre les plans d'exploitation forestière
9. Appliquer efficacement les techniques de vulgarisation
10. Maîtriser les techniques topométriques de base
11. Maîtriser les techniques d'arpentage de base
12. Construire, entretenir et gérer une pépinière forestière
13. Maîtriser les techniques sylvicoles de base
14. Expliquer les techniques d'établissement et de gestion des plants
15. Identifier les causes de la dégradation forestière
16. Identifier les infractions à la législation forestière
17. Décrire les moyens et possibilités de prévenir les infractions
18. Appliquer les procédures prévues pour signaler les infractions et d'autres activités de développement
19. Appliquer les mesures de contrôle des incendies
20. Maîtriser les techniques de récolte de base
21. Indiquer les moyens et possibilités de minimiser la consommation de bois de feu
22. Appliquer les techniques de base en matière de conservation de l'eau et des sols
23. Expliquer l'importance de la conservation des espèces sauvages
24. Appliquer les principes de base du secourisme

Encadré 5 Recommandations de l'atelier

- 1 Le nouveau programme de formation des gardes forestiers devrait être appliqué dès que possible.
- 2 Une fois rédigé en détail, le mode d'application du programme des gardes forestiers devrait être aussi flexible que possible afin qu'il puisse, au besoin, être enseigné par modules (ex : 2 x 6 semaines ou 3 x 4 semaines).
- 3 Afin d'introduire effectivement le programme de formation des gardes forestiers, la Division Formation devrait organiser un atelier de formation pédagogique à l'intention des formateurs des gardes forestiers et du personnel des Centres de formation régionaux.
- 4 La Division Formation devrait produire un Manuel de formation des gardes forestiers.
- 5 Une formation des gardes forestiers devrait avoir lieu chaque année dans, au moins, un centre/institution de formation agréé. Les écoles rurales du Conseil de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (CTEVT) conviendraient parfaitement à cette formation.
- 6 La Division Formation et les Centres de formation régionaux devraient être soutenus financièrement et logistiquement pour leur permettre à la fois d'assurer effectivement la formation prévue et, le cas échéant, de suivre et d'évaluer la formation des gardes forestiers.
- 7 Les Centres de formation régionaux devraient servir de liens entre la formation des gardes forestiers et la Division Formation.
- 8 La Division Formation et les Centres de formation régionaux devraient encourager activement les projets de formation des gardes forestiers chaque fois que possible.
- 9 Les directeurs de projets et les organisateurs de la formation devraient rester en contact avec leurs Centres de formation régionaux et obtenir l'approbation de leur formation de gardes forestiers.
- 10 Chaque formation de gardes forestiers devrait être suivie d'activités visant à consolider cette formation, par exemple, de brefs ateliers de travail.

L'étape suivante dans le processus de développement de programme était de soumettre pour approbation le nouveau programme dans son intégralité au Directeur de la Division Formation, ce qui fut fait en un mois. Le nouveau programme a alors été distribué dans tout le ministère pour être appliqué.

Suivi

À l'issue du développement du nouveau programme de formation des gardes forestiers, la Division Formation a immédiatement commencé à l'utiliser. Des exemplaires furent distribués à tous les responsables de formation, avec une notice d'emploi. Le modèle de Skilbeck nous rappelle que des procédures, des méthodes et des systèmes d'assurance de qualité doivent être mis en place pour évaluer le succès d'un programme et la pertinence de ses divers éléments. Après l'atelier de développement de programme, la Division Formation du MFSC a établi des normes et des procédures claires et bien documentées pour le suivi et l'évaluation de l'enseignement (Tiwari, com. pers. 1996).

Aussi bien les gardes forestiers stagiaires que les enseignants/formateurs doivent se soumettre à des évaluations en milieu et en fin de stage. Les résultats de ces évaluations sont alors officiellement transmis à la Division Formation.

POURSUIITE DU DEVELOPPEMENT DE PROGRAMME

En deux ans, 247 gardes forestiers au total ont reçu une formation, soit onze cours de trois mois dispensés dans les nombreuses zones agroécologiques différentes du pays.

Ayant soigneusement suivi le nouveau programme pendant cette période, la Division Formation décida qu'il était nécessaire d'y apporter des modifications. En septembre 1993, un atelier de révision de programme sur trois jours a permis de revoir et modifier le nouveau programme de formation des gardes forestiers. Utilisant la même méthodologie participative, le programme fut révisé et des directives ajoutées à l'intention des organisateurs de la formation. Chose importante, ces directives spécifiaient que la formation pouvait être, si nécessaire, dispensée par modules, avec toutefois les sujets importants enseignés en premier : secourisme, politique forestière, vulgarisation de la foresterie, foresterie communautaire, topométrie et arpentage, protection et exploitation de la forêt. Ces matières pouvaient alors être complétées par d'autres cours sur la sylviculture, la conservation de l'eau et des sols et la conservation des espèces sauvages.

En moins de trois mois, la seconde version du programme de formation des gardes forestiers était approuvée, imprimée et distribuée à tous les formateurs.

REFLEXIONS

Le premier programme de formation des gardes forestiers constituait une bonne synthèse entre réalisme et innovation. Au lieu de simplement accumuler les matières traditionnellement enseignées autour d'un thème central, le nouveau programme était axé sur la réalité rencontrée par les gardes forestiers. Incités par les animateurs, les participants à l'atelier étaient constamment encouragés à se demander : "Que fait réellement un garde forestier ?". En allant sur le terrain interroger un groupe de gardes forestiers, les participants purent prendre

conscience des véritables besoins de cette profession. Cela a aidé tout le monde à se concentrer sur les tâches et responsabilités réelles des gardes forestiers et sur la manière de les former ; ce fut un facteur important de réussite pour la foresterie communautaire qui était encore un concept relativement nouveau pour une grande partie du personnel du MFSC.

Autre élément qui aura contribué à focaliser l'attention des participants à l'atelier, la décision au début des travaux, de rédiger le nouveau programme en termes de buts et d'objectifs pédagogiques clairement spécifiés et soigneusement construits. Chaque section du programme indique aux formateurs exactement ce que les stagiaires doivent être capables de faire à l'issue de la séance de formation ou à un niveau donné. C'est un grand avantage pour les formateurs qui ont, certes, une bonne connaissance de leur sujet et une expérience du terrain, mais qui ne savent pas toujours bien préparer des séances de formation ou organiser des classes pratiques. C'est aussi un atout majeur lorsqu'il s'agit d'évaluer le niveau des étudiants et de clarifier ce que les stagiaires devraient être capables de faire à la fin de la formation, ou à un niveau donné.

Une autre caractéristique du nouveau programme est l'énoncé de directives claires concernant les méthodes pédagogiques à employer pour apporter les expériences d'apprentissage voulues. De nouveau, cela aide les enseignants à planifier et à enseigner les cours de formation. Une vaste gamme de méthodes d'enseignement est recommandée, notamment les épreuves pratiques en classe, les études de cas, les épreuves pratiques sur le terrain, les visites sur place, les discussions en groupe et les exercices de jeu de rôle.

L'application du modèle de Skilbeck a facilité le processus de développement de programme. Ce modèle a amené tous les participants à se poser des questions pragmatiques de base et a permis de concentrer leur attention sur l'essentiel. L'autre grand intérêt à utiliser le modèle de Skilbeck était la façon dont il aide à structurer la pensée des participants à l'atelier autour de la transmission des expériences pédagogiques aux gardes forestiers stagiaires. En essayant d'enseigner des matières comme les techniques de communication, la méthode pédagogique est souvent aussi importante que le contenu.

CONCLUSIONS

La méthodologie adoptée par l'atelier a permis une très grande participation. C'était particulièrement évident lorsque les participants choisissaient les priorités de l'atelier, les objectifs du nouveau programme (à partir des besoins de formation reconnus et convenus), le contenu et les méthodes pédagogiques à appliquer et les mesures à prendre pour mettre en oeuvre rapidement le nouveau programme. Cette méthodologie adaptée à l'enseignement des adultes a aussi permis au personnel d'une certaine ancienneté d'écouter confortablement des employés travaillant sur le terrain qui étaient souvent plus jeunes et/ou d'un rang moins élevé.

Finalement, et peut-être surtout, la méthodologie de l'atelier a permis de développer un véritable sens d'appartenance au nouveau programme. Tout le personnel ayant participé au premier atelier a le sentiment qu'il a vécu un processus en prise avec la réalité et sans perte de temps. Ce processus a permis aux méthodes pédagogiques et au contenu du

programme de formation des gardes forestiers de prendre en compte les changements survenus dans la politique forestière au Népal avec l'avènement de la foresterie communautaire.

REMERCIEMENTS

Les travaux de développement de programme décrits dans ce dossier étaient financés par la FINNIDA, dans le cadre de son Programme de renforcement institutionnel du secteur forestier, deuxième volet, *In-service Training Development*. HMGN/FINNIDA, Katmandou, Népal.

L'auteur tient à remercier Mike Nurse (LTS International) et plusieurs de ses collègues du CRDT, notamment Des Mahony, Bob Kowalski and Bob George, pour leur critiques constructives concernant ce dossier.

REFERENCES

- Burrell, T. (1988) Conception et développement de programme – un manuel de procédure. Prentice Hall.
- Dearden, P. N., Parker J. H. P., Paudyal S. S. et Sayami P. (1991) Rapport sur les besoins de formation continue du MFSC (Ministère des forêts et de la conservation des sols), Népal. Programme de renforcement institutionnel du secteur forestier, deuxième volet. In-service Training Development, HMGN/FINNIDA. Katmandou, Népal.
- Dearden, P. N., Parker J. H. P. et Paudyal S. S. (1992) Manuel d'évaluation des besoins de formation. Programme de renforcement institutionnel du secteur forestier, deuxième volet. In-service Training Development, HMGN/FINNIDA. Katmandou, Népal.
- Honey, P. et Mumford, A. (1985) Manuel de styles d'enseignement. Peter Honey, Berks, Royaume-Uni.
- HMGN (1988) Plan directeur du secteur forestier népalais – Rapport principal. Ministère des forêts et de la conservation

- des sols, Népal.
- Kolb, D. (1984) Apprentissage expérimental. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Lawton, D. (1973) Changement social, Théorie pédagogique et planification de programme. Hodder et Stoughton, Londres.
- Lawton, D. (1983) Etudes des programmes et planification de l'enseignement. Hodder et Stoughton, Londres.
- Mahony, D. (1995) Rapport sur l'atelier de développement d'un programme de formation des gardes forestiers. Himachal Pradesh Forestry Project, Himachal Pradesh, Inde. Rapport de l'Université de Wolverhampton pour l'Overseas Development Administration et le Gouvernement indien.
- Mahony, D. (1995) Rapport sur l'atelier de développement d'un programme de formation des techniciens forestiers auxiliaires. Himachal Pradesh Forestry Project, Himachal Pradesh, Inde. Rapport de l'Université de Wolverhampton pour l'Overseas Development Administration et le Gouvernement indien.
- MFE/DANIDA (1991) Directives pour la mise en oeuvre d'une formation à la foresterie communautaire. Division du développement de la foresterie communautaire. Katmandou, Népal.
- Skilbeck, R. (1984) dans: Marsh (1992) Concepts fondamentaux pour comprendre le développement de programme. Falmer Press.
- Tiwari Sagendra (1996) Communication personnelle.

ACRONYMES

HMGN Le Gouvernement de sa
Majesté du Népal

MFSC Ministry of Forests and Soil
Conservation
(Ministère des Forêts et de la
Conservation des Sols)