

**LA STRATEGIE DE FORMATION  
POUR  
LE PROJET SUR LA BIODIVERSITE DU LAC TANGANYIKA  
PNUD/ GEF (RAF/ 92 / G 32)**

**RAPPORT DE CONSULTATION:**

**EVALUATION DES BESOINS EN FORMATION**

**18 MAI - 3 JUILLET 1998**

**Par**

**RACHEL L. ROLAND et MONIQUE TRUDEL**

## CONTENU

1 RESUME DES RECOMMANDATIONS PRINCIPALES POUR LA STRATEGIE DE FORMATION POUR PBLT.....	5
2 INTRODUCTION.....	9
2.1 L'arrière-plan du projet.....	9
2.2 Démarche de la consultation.....	10
2.3 Formation dans le contexte du programme PBLT.....	12
2.4 Limitations de l'EBF.....	14
3 ANALYSE DES SESSIONS DE FORMATION.....	17
3.1 Analyse des sessions de formation organisées jusqu'à présent.....	17
3.2 Analyse des Evaluations Anciennes des Besoins de Formation.....	18
3.3 Besoins de formation identifiés pendant l'analyse des rapports et documents concernant les projets.....	19
4 Besoins de Formation dans le Cadre du Programme PBLT.....	20
4.1 Consultations avec les actionnaires.....	20
4.2 Les besoins de formation identifiés.....	20
4.2.1 Arrière-plan.....	20
4.2.2 Les plus importants besoin de formation.....	20
5 Une stratégie de formation pour le projet PBLT.....	27
5.1 Argumentation de la Stratégie.....	27
5.2 Buts et objectifs de la Stratégie.....	28
5.3 La gestion de la formation.....	29
5.4 Priorités de la formation.....	30
5.5 Approches de la Formation.....	32
5.6 Types de formation pour le projet PBLT.....	32
5.7 Les meilleures méthodes de formation.....	34
5.8 Instructeurs dans le cadre du projet PBLT.....	35
5.9 Evaluation et surveillance des sessions de formation.....	38
5.10 Formation: rapport coût - efficacité.....	38
5.11 Le plan d'action pour la formation.....	39
5.12 Le cadre logique de la formation.....	40
6 CONCLUSIONS.....	41

## ABREVIATIONS

<b>CRDT</b>	Centre for rural development and training of the University of Wolverhampton
<b>CRH</b>	Centre de Recherche Hydrobiologique
<b>DiWASHE</b>	District Water, Sanitation and Health Education Project, Mpulungu (Irish Aid Project)
<b>EE</b>	Education environnementale
<b>FEM</b>	Fonds pour l'Environnement Mondial
<b>SIG</b>	Système d'information géographique
<b>IFE</b>	Institute of Freshwater Ecology
<b>PBLT</b>	Projet sur la biodiversité du lac Tanganyika
<b>MRAG</b>	Marine Resources Assesment Group
<b>NRI</b>	National Resources Institute
<b>UCP</b>	Unité de coordination du projet
<b>REPP</b>	Rapport d'évaluation de la performance du projet
<b>PAS</b>	Plan d'action stratégique
<b>RLS</b>	Responsable de la liaison scientifique
<b>ES</b>	Etude spéciale
<b>TAFIRI</b>	Tanzania Fisheries Research Institute
<b>F&amp;C</b>	Formation et communication
<b>EBF</b>	Evaluation des besoins en formation
<b>FF</b>	Formation des formateurs
<b>CDC</b>	Cahiers de charges

**PNUD**

Programme des Nations Unies pour le Développement

## REMERCIEMENTS

Les Consultants voudraient remercier pour leur aide les personnes suivantes:

Dr Andrew Menz (coordonateur du projet) du PBLT et l'entière UCP basés à Dar-es-Salaam, pour leur informations efficientes;

Dr Martin Pearce, Monsieur Ng'andu et le personnel du Département des Exploitations Piscicoles de Mpulungu, pour leur accueil et arrangement de toutes nos visites. Leur accueil et leur comportement aimables ont montré qu'ils avaient l'habitude des visites de consultants .Dr Kelly West, Responsable de la liaison scientifique ( RLS) pour nous avoir accordé tout son temps et ses conseils en rapport avec les besoins en formation et aussi à monsieur Bahati, l'administrateur de la station PBLT de Kigoma, pour nous avoir aidé à déménager et à partir vers l'objectif suivant;

Monsieur Mamert Maboneza, l'administrateur de la station PBLT de Bujumbura, pour avoir dépassé tous nos espoirs concernant l'hospitalité, efficacité et responsabilité en nous transportant à travers les territoires non- détaillés sur les cartes PBLT;

Monsieur Geoff Lulemba pour nous avoir accompagné dans notre visite à Lusaka et aussi à monsieur Nshombo pour nous avoir accompagné pendant notre entière visite dans la République Démocratique du Congo;

Les fonctionnaires du PNUD, spécialement à monsieur Mathieu Ciowela et aussi aux coordonateurs locaux du projet, pour avoir facilité nos déplacements;

Tous les coordonateurs nationaux et internationaux des Etudes Spéciales (ES) et aussi à Monsieur John Rogers, gestionnaire du projet PBLT, qui - d'initiative personnelle - ont dédié leur temps, idées et expérience aux besoins de formation des ES;

Les plus de 150 membres du projet ou associés , qui ont eu besoin de nos conseils et/ou ont pu nous conseiller sur les questions de formation, que nous avons rencontrés durant nos cinq semaines de déplacement et qui nous ont accompagnés et entretenus jusqu'au salon d'embarquement de notre vol final.

C'est vous qui avez rendu possible cette analyse et stratégie. Nous vous en remercions à tous!

# 1 RESUME DES RECOMMANDATIONS PRINCIPALES POUR LA STRATEGIE DE FORMATION DU PBLT

Pour une stratégie efficace de la formation, nécessaire pour atteindre le but et objectifs déclarés du projet, les mesures suivantes sont recommandées:

- 1.1. Les futures sessions de formation doivent contribuer directement à la réalisation des but et des objectifs déclarés du projet. Les demandes de formation qui ne sont pas en rapport avec les but et objectifs du projet devraient être rejetées. (paragraphe. 5.1.3 et 5.4);
- 1.2. Un Chargé de Formation et Communication au niveau régional devrait être recruté pour mieux coordonner toutes les activités de formation, pour le reste du projet PBLT (paragraphe 5.3.2);
- 1.3. Aussi un fonctionnaire de liaison devrait être sélectionné parmi les associés du projet de chaque pays pour assurer une relation efficace et permanente entre le Chargé de Formation et Communication Régional et tous les pays impliqués dans le projet (paragraphe 5.3.3);
- 1.4. L'administration des structures de formation, tel qu' indiqué dans la Figure 4, devrait être approuvée par la direction du projet PBLT aussi tôt que possible, pour que la stratégie de formation soit mise en oeuvre sans délai (paragraphe 5.3.5);
- 1.5. Pour s'assurer que les futures sessions de formation se plieront aux priorités du projet, le Comité de Direction approuvera et utilisera une définition spécifique de la formation, comme celle indiquée à 2.3.2.1 (paragraphe 5.1.5);
- 1.6. Les priorités suivantes concernant la formation doivent être adoptées et utilisées en planifiant et en mettant en oeuvre les futures sessions de formation (paragraphe 5.4). La Formation prioritaire est celle qui devra:
  - 1.6.1. intensifier la communication au niveau de l'équipe de PBLT et parmi les acteurs principaux. Ainsi, les ateliers régionaux des acteurs appartenant à un même groupe et les ateliers nationaux des acteurs appartenant à aux autres groupes, pendant lesquels on communique des expériences et des actions d'administration devraient être considérés comme prioritaires. Cette priorité sera consolidée par des brefs cours et ateliers concernant les aptitudes de formation et communication.
  - 1.6.2. encourager la compétence et la confiance chez les participants dans leurs activités quotidiennes. C'est à dire que la formation devra être pratique et courte, impliquant des participants sélectionnés parmi des personnes qui soient capables de mettre en application ce qu'elles ont appris, à condition que ces participants reçoivent de l'assistance leur permettant de mettre en pratique ces nouvelles informations.
  - 1.6.3. aider les équipes de recherche (les équipes d'études spéciales) à finir le cycle de recherche. Les équipes techniques et scientifiques doivent regarder leur travail dans

un sens plus large pour comprendre l'importance de leur travail et de leur résultats dans la gestion du Lac.

- 1.6.4. créer la possibilité de traduire les résultats de la recherche dans des réalités concrètes. Cette "traduction en réalité" des résultats scientifiques doit être dirigée par des spécialistes en coopération avec l'équipe socio-économique et l'équipe d'éducation environnementale, pour élaborer un programme de sensibilisation des acteurs clé et des décideurs. Un autre but sera d'élaborer une politique d'éducation environnementale et une stratégie qui inclue des activités réalistes.
- 1.6.5. encourager la création d'un groupe noyau qui travaille sur le bord du lac dans chaque pays et qui prenne la responsabilité pour l'administration du Lac et aussi qui promeuve la protection de la biodiversité dans cette région. Des ateliers de travail et de courtes sessions de formation des formateurs vont assurer un plus large effet. Une autre mesure très nécessaire sera d'établir des relations de coopération avec des acteurs clé qui soient capables de fonctionner sans une influence extérieure.
- 1.6.6. encourager la participation d'acteurs clé dans le processus de la gestion du lac. Mais d'abord on doit s'assurer que les comités au niveau des villages sont formés adéquatement et que les agences qui travaillent avec eux comprennent le besoin de participer et de négocier. Cette démarche suppose que tous les groupes d'acteurs clé soient inclus dans le processus du PAS.
- 1.6.7. communiquer des informations sur les problèmes existants dans la région du lac. Il y a un besoin urgent d'informer et d'impliquer les acteurs clé dans les projets PBLT et PAS, parce qu'ils ne peuvent pas s'impliquer dans un processus de gestion durable du Lac, s'ils ne sont pas conscients de la manière dont le Lac fonctionne et s'ils ne savent pas comment leur actions pourraient influencer l'environnement du lac.
- 1.7. à cause du fait que le financement n'as pas été finalisé pour cette stratégie, le chargé de formation et communication doit tout d'abord chercher des possibilités de financement, dès son arrivée au poste, et deuxièmement le chargé doit aussi chercher de l'aide extérieure si besoin(paragraphe 5.10.3);
- 1.8. parce qu'il n'a pas été possible d'observer la formation délivrée par les individus et organisations mentionnées dans la Liste des Formateurs potentiels I Régionaux, on a besoin de faire une autre analyse institutionnelle plus détaillée en coopération avec ces individus et organisations, en tenant compte de l'évaluation des formateurs/facilitateurs. (paragraphe 5.7.4). De cette manière, il deviendra plus sur le fait que les organisateurs et les administrateurs des sessions de formation auront des attentes similaires en ce qui concerne les sessions de formation (paragraphe 5.8.1.2);
- 1.9. Il y aura besoin d'accorder une attention particulière sur la manière avec laquelle les formateurs approchent la formation ainsi que les besoins du projet PBLT - démarches, méthodes, matériaux et contenu - exactement identifiées et exprimées (paragraphe .5.8.1.3);

- 1.10. Les institutions régionales et les individus qui seront choisis pour assurer les sessions de formation vont participer à des cours de formation des formateurs (paragraphe 5.7.6);
- 1.11. Dû au fait que la liste des Formateurs Potentiels n'inclue pas des formateurs francophones pour les besoins principaux, il faudra chercher quelles institutions locales pourront satisfaire ce besoin (paragraphe 5.8.1.5);
- 1.12. si les sessions de formation doivent être organisées dans des pays anglophones et francophones, il est recommandable pour les instructeurs anglophones et francophones d'harmoniser leurs méthodes concernant la formation (paragraphe 5.8.1.6);
- 1.13. il est préférable, si possible, d'organiser des sessions de formation communes avec des cours séparés pour les participants francophones et anglophones. Ceci va consolider les relations et va assurer l'équilibre entre les pays francophones et anglophones (Paragraphe 5.8.1.7);
- 1.14. il faut identifier les institutions/individus de l'extérieur de la Région qui peuvent fournir de la consultance dans le domaine de la formation en anglais et français aussi tôt que possible, pour qu'ils soient capables de continuer la formation dans le cadre du Projet (Paragraphe 5.8.2.2);
- 1.15. En concevant la structure de la formation, il faut tenir compte des meilleures manières d'assurer le suivi et l'évaluation des sessions de formation, et aussi des meilleures périodes pour les organiser (Paragraphe 5.9.4);
- 1.16. Pour commencer les sessions de formation dans le cadre plus large de la Stratégie, il faut adopter un Plan Intérimaire d'action avant la nomination du Chargé de la Formation et Communication, et une fois ce dernier nommé, il faut revoir le Plan d'Action (Paragraphe 5.11.1);
- 1.17. le temps affecté à la formation doit être reconsidéré et réadapté par le chargé de formation et communication au moment de son affectation et périodiquement après ce moment (Paragraphe 6.1.6);
- 1.18. Les stratégies de mise en pratique sont souvent changées et donc toutes les modifications ultérieures devraient être communiquées aux acteurs du projet et être reflétées dans la stratégie de formation (Paragraphe 2.4.1);
- 1.19. Dû au fait que peu de participants ont eu des missions claires dans le Projet, les futurs directeurs de formation doivent clarifier les rôles des individus dans le Projet pour faciliter les EBF (Paragraphe 2.4.5);
- 1.20. Il faut évaluer en détail les capacités et besoins de formation des individus. Il faut aussi refléter ces capacités et besoins dans la stratégie de formation, préférablement en créant un système d'évaluation du personnel (Paragraphe 2.4.6);



- 1.21. Dans l'avenir, les directeurs de formation devraient enregistrer en détail les besoins de formation, la formation achevée et d'autres dates liées à la formation, de telle manière que les matières à enseigner soient programmées d'une manière continue (Paragraphe 2.4.9);
- 1.22. Il faudra envoyer ce rapport à tous les participants dans l'EBF pour leur en remercier et pour leur communiquer les résultats y relatifs. On a suggéré que les acteurs clé en recevraient des copies et que les autres participants puissent utiliser celles qui seront gardées dans les bureaux du projet. Cette mesure assurera un bon nombre de lecteurs pour le rapport et ses conclusions seront utilisées plus largement. (Paragraphe 2.2.6);

## 2 INTRODUCTION

### 2.1 Origines du projet

2.1.1. Le Projet sur la Biodiversité du Lac Tanganyika (PBLT) est un projet financé par le Fonds pour l'Environnement Mondial « FEM » sous les auspices du Programme des Nations Unies pour le Développement « PNUD »- qui a commencé en décembre 1995 et qui finira en Août 2000. Le projet implique les pays localisés autour du lac Tanganyika, c'est à dire le Burundi, la République Démocratique du Congo, la Tanzanie et la Zambie. Le But et Objectifs Immédiats du PBLT sont présentés dans l'Annexe I.

2.1.2. La consultation autour de l'Evaluation des Besoin de Formation a pris place après avoir été recommandée dans la session du Second Comité de Direction:

"tous ces pays ont souligné l'importance de la formation dans le cadre du projet, mais il y a eu des participants qui ont été insatisfaits du fait que la stratégie ne mentionnait pas des détails et des propositions concrètes. On s'est mis d'accord qu'un programme de formation très clair et basé sur l'évaluation des besoin devait être élaboré aussitôt que possible " (PBLT, Lusaka, Janvier 1998, point 5.).

2.1.3. A cette fin, deux consultants, (Rachel Roland et Monique Trudel, "les Consultants"), du Centre de Développement Rural et Formation ( CRDT) de l'Université de Wolverhampton ont été employés pour une période de sept mois. Pendant cette période, ils ont voyagé autour de quatre pays du bassin du Lac et ont visité les agences exécutives de la Grande Bretagne pour mettre en pratique l'EBF et pour élaborer une stratégie réaliste pour le reste du programme. Le Cahiers de charges (CDC) pour les consultants se trouve dans l'Annexe II.

2.1.4. Ce document va analyser les sessions de formation qui ont été déjà organisées, présenter les besoins de formation pour le PBLT et élaborer une stratégie de formation pour que le Projet puisse accomplir ses but et les objectifs .

2.1.5. Le document est élaboré de manière qu'il puisse être utilisé comme un instrument quotidien. Ce rapport doit être lu par un bon nombre de lecteurs et est dédié pour être utilisé d'une manière permanente. Cependant, le document ne tache pas d'imposer aucune direction et offre un cadre flexible pour les sessions de formation futures.

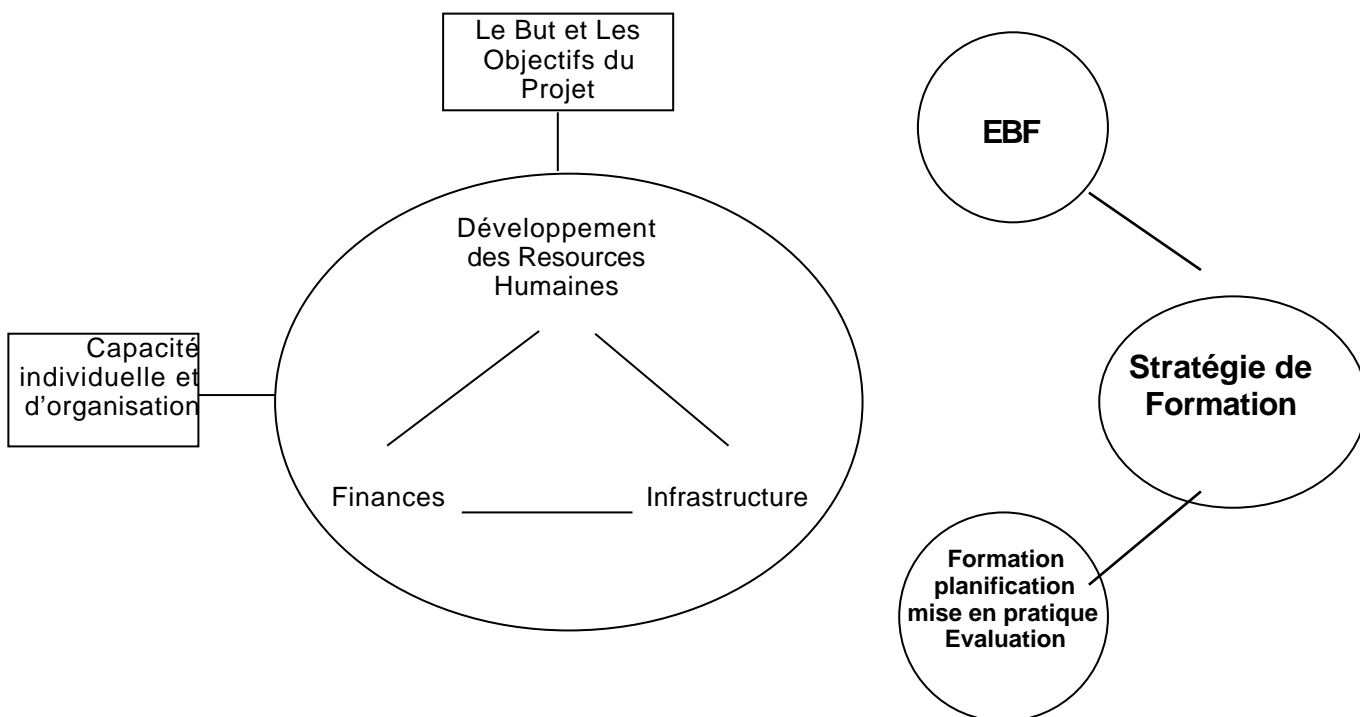
## 2.2 Démarche de la consultation

2.2.1 Les Consultants ont tenu compte du But et des Objectifs du Projet (PBLT, REEP, 1997), quand ils ont déterminé les besoins de formation. De cette manière, la stratégie a taché de prouver comment la formation pouvait contribuer au développement général du But et des Objectifs du Projet, comme décrit à la Figure 1.

Dans toutes les entrevues, une copie<sup>1</sup> du But du Projet était présenté aux participants pour les aider à mieux comprendre le contexte de l'EBF et pour leur permettre de recommander des besoins de formation futures.

2.2.2 Les Consultants ont fait la différence entre les “ attentes” et les “besoins” des participants, mais ils se sont rendu compte que la plupart des attentes étaient semblables aux besoins de formation du Projet. Les Consultants ont identifié d'autres besoins de formation qui ont émergé pendant les entrevues, mais qui n'avaient pas été exprimés par les participants.

2.2.4 Un diagramme pour la mise en oeuvre de l'EBP est présentée dans l'Annexe III.



**Figure 1: L'importance de la formation dans la mise en oeuvre du But et des Objectifs du Projet.**

2.2.4 Dans chaque pays, les Consultants ont visité la capitale et les projets en cours de développement sur les bords du lac. Il a été très important de visiter chaque endroit,

<sup>1</sup> Ayant comme principal élément les Buts et Objectifs du Rapport de Début du Programme PBLT

spécialement dans les pays francophones, où les contacts étaient très limités. Dans chaque endroit, les Consultants ont eu des entrevues avec toute une série d'acteurs<sup>2</sup>:

- le personnel impliqué dans le projet;
- les coordonateurs nationaux du projet;
- les utilisateurs<sup>3</sup> du Lac (communautés de pêcheurs, industries, autorités portuaires);
- des partenaires institutionnels et/ou individus qui participaient au projet;
- membres des Groupes de Travail Nationaux (GTN);
- d'autres institutions et individus qui pourraient être/fournir d'instructeurs;

2.2.5 Il est recommandé, pour leur donner du feed-back et pour leur remercier de leur contribution, de mettre ce document à la disposition des tous les participants au programme EBF. De même, il est important que les acteurs clé reçoivent des copies et que les autres acteurs aient accès aux copies du rapport existants dans les offices du projet. A cause de ces facilités, un plus grand nombre de personnes auront la possibilité de lire le rapport et vont l'utiliser dans leurs activités futures.

2.2.6 Les entretiens ont pour tache d'identifier les besoins de formation des participants directs au projet<sup>4</sup>. Cependant, les directeurs du projet ont voulu trouver des instructeurs des pays de la région. De cette manière, les entrevues avec les instructeurs potentiels ont aidé les directeurs à identifier les capacités et aptitudes des instructeurs de travailler dans ce projet et de couvrir leurs lacunes pour les aider à enseigner d'une manière efficace dans le cadre du projet PBLT. De cette manière, les capacités des institutions régionales vont être consolidées et, aussi, soutenues par le PBLT.

2.2.7 Toute une série d'instruments EBF ont été utilisés pendant les entrevues: des interviews formelles et informelles demi-structures, doublées d'une liste de questions, undiagramme et un questionnaire d'évaluation pour ceux qui avaient déjà participé dans les sessions de formation du PBLT. Pour plus de détails veuillez voir Annexe IV.

2.2.8 La technique des questions utilisée par les Consultants visait à encourager tous les participants à:

- \* s'exprimer librement;
- \* exprimer leurs besoins de formation;
- \* exprimer leur perception en ce qui concerne les besoins de formation pour le PBLT en général.

2.2.9 L'agenda complète des entrevues des Consultants se trouve sous l'Annexe V, et une liste détaillée des participants (et leur adresses) se trouve à l'Annexe VI.

---

<sup>2</sup> LES Acteurs sont des personnes, groupes ou bien institutions qui sont intéressés d'un programme ou projet. Les **Acteurs principaux** sont ceux affectés, positivement ou négativement, par le programme ou projet et qui d'habitude habitent au milieu ou près de la ressource en question et qui ont des choix et options; les **Acteurs Secondaires** sont des intermédiaires dans le procès de changement et peuvent être affectés positivement ou négativement, organisés dans de groupes impliqués ou exclus.

<sup>3</sup> Utilisateurs rencontrés: Burundi, industrie; Congo, aucun; Tanzanie et Zambie, communautés de pêcheurs, autorités portuaires (voir l'Annexe V - Itinéraire et Annexe VI, Noms et Adresses a contacter.

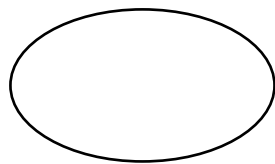
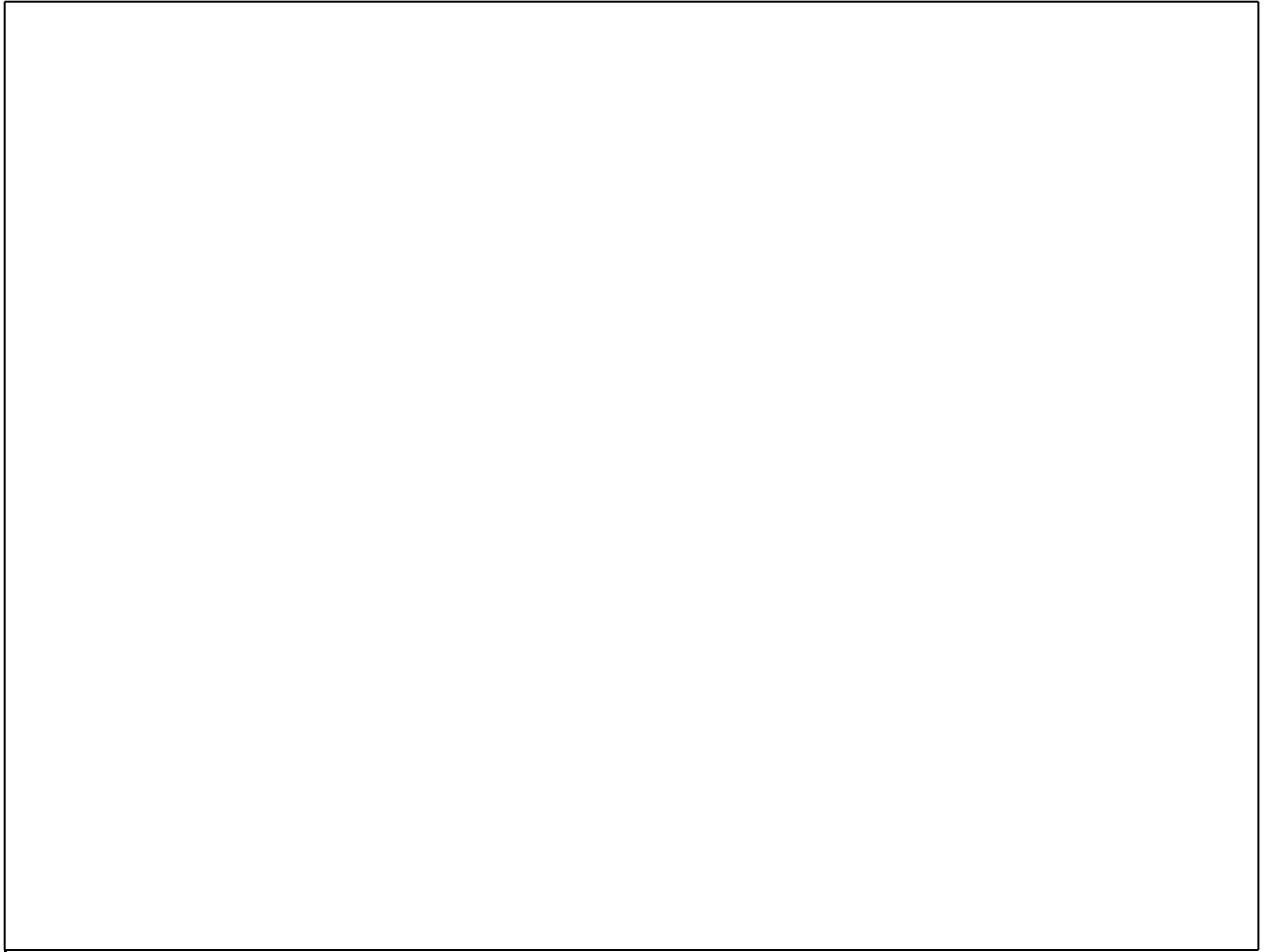
<sup>4</sup> Il y a des catégories différents de personnel dans le projet: personnel international: le Coordonateur du projet et le Chargé des Liaisons Scientifiques, employé par EEG; personnel local administrative pour le PBLT; coordonateurs spéciaux d'étude, qui sont en effet des collaborateurs internationaux au projet, parce qu'ils sont des coordonateurs nationaux; des consultants nationaux et internationaux qui sont employés selon les besoins; les hôtes du personnel du projet, une partie de leurs activités quotidiennes (par exemple de départements gouvernementaux - Exploitations Piscicoles, Milieu Environnant, Développement Communautaire). Ces gens ont forme les équipes qui travaillaient sur les lieux. (voir paragraphe 2.3.1.)

## **2.3 Formation dans le contexte du programme PBLT**

2.3.1 Dans le cadre du programme PBLT, le but des sessions de formation est d'assister:

- a) les membres des équipes qui travaillent sur les lieux à
  - s'acquitter de leurs responsabilités d'une manière plus efficace;
  - établir et maintenir des relations dans le cadre et entre tous les aspects du projet.
- b) Tous les acteurs, c'est à dire les acteurs clé et les autres acteurs secondaires, doivent
  - être conscients des problèmes liés à la biodiversité du Lac Tanganyika;
  - se sentir plus motivés et impliqués dans le cadre du But du Projet et de ses Objectifs;
  - participer activement afin qu'ils puissent mettre en pratique d'une manière plus efficace leur rôle de directeurs dans le bassin du Lac Tanganyika.

La Figure 2 tache d'illustrer les connections qui devraient être établies parmi les acteurs qui participent au projet.



**Le rôle de soutien du  
personnel PBLT**

***Fig. 2 Les connections entre les acteurs du PBLT.***

## 2.3.2 La définition de la formation

2.3.2.1 Ce rapport est fondé sur une acceptation très large de la formation. Les aspects suivants peuvent être regardés comme des formes de formation qui correspondent à une seule définition de la formation.

2.3.2.2 Toute activité d'enseignement et de formation peut être organisée à condition d'avoir le *know-how* de la formation, les aptitudes nécessaires et aussi les attitudes nécessaires. Ce type de formation est très commun et très utile pour consolider la capacité de travailler quotidiennement. Cependant, la situation où l'équipe qui travaille sur les lieux et/ou les acteurs échangent de l'expérience, avec un médiateur adéquat, peut aussi être considérée comme de la formation. Dans ce type de formation, les participants ont la possibilité d'élargir leurs vues et de comprendre:

- les problèmes et les connections entre eux. De plus, ce type de 'formation' encourage la communication entre les acteurs qui travaillent dans le cadre du projet et en même temps peut être très bien utilisé pour créer et soutenir le processus de communication, qui est fondamental pour la faisabilité de l'administration du Lac.

2.3.2.3 L'éducation dans le contexte du programme PBLT signifie beaucoup plus que la Formation. L'éducation suppose un processus vraiment à vie, où il faut combiner les connaissances professionnelles, les aptitudes et les attitudes pour bâtir la confiance en soi des individus et la capacité à utiliser l'environnement d'une manière responsable.

2.3.2.4 L'éducation environnementale ainsi que les sessions de formation doivent être incluses dans tous les Objectifs du projet, ainsi que dans la relation avec tous les acteurs. Par conséquent, l'éducation environnementale ainsi que les sessions de formation ne peuvent pas être limités à soit des objectifs individuels ou soit à certains acteurs. Et vraiment, l'éducation et la communication sont fondamentales à la démarche de bâtir des connections entre les objectifs qui vont apporter leur pierre à l'achèvement couronné de succès du But du Projet.

2.3.2.5 Voilà comment la formation, l'éducation et la communication ne peuvent pas être séparées dans le cadre des besoins déjà identifiés, besoins qui sont liés et qui sont complémentaires.

## 2.4 Limitations de l'EBF.

Il y a eu certaines limitations dans le processus de consultation, qui ont eu un impact sur la stratégie de formation.

2.4.1 Les stratégies de mise en pratique sont changées sans cesse, et peut-être comme une conséquence de ces changements, un bon nombre de participants à l'EBF ont eu des perceptions différentes en ce qui concernait la cible du projet. Cependant, cette Stratégie de Formation est basée sur l'édition courante des Objectifs et Rendements Immédiats (REEP, 1997). Si le But et les Objectifs vont changer de nouveau, il est recommandé d'actualiser la Stratégie de Formation d'une manière adéquate.

2.4.2 La logistique du voyage autour des quatre pays, la complexité du programme PBLT, le fait que la plupart des activités du projet sont développées par des équipes qui travaillent sur

les lieux, équipes qui ont en fait d'autres responsabilités, conjointement avec le nombre des personnes qui ont eu besoin de consultations ont été des facteurs qui ont diminué le temps alloué pour chaque endroit. Trois jours était le maximum de temps que l'on pouvait passer dans un endroit (Mpulungu, Kigoma, Bujumbura, Kinshasa).

2.4.3 La limitation des connections de transport entre les quatre pays et tous les voyages que les consultants ont dû faire nous ont menés à la conclusion que:

- a) il n'a pas été possible de rencontrer toutes les personnes avec lesquelles il fallait se consulter;
- b) il n'y avait pas trop de temps pour analyser en détail les besoins et perceptions des gens rencontrés.

2.4.4 Le personnel permanent du programme PBLT est très restreint et c'est pourquoi le groupe d'acteurs connus est limité à quelques institutions partenaires qui mettent en oeuvre les activités du projet. Il s'agit des acteurs secondaires. Il y a eu besoin de beaucoup de temps et d'efforts pour organiser les entretiens avec les acteurs principaux. Le temps passé avec les acteurs principaux a été beaucoup plus court que le temps passé avec les acteurs secondaires et, de cette manière, les acteurs principaux n'ont plus besoin d'être clairement identifiés dans la Stratégie de Formation.

2.4.5 Le plan de l'EBF mentionne que les missions des participants qui sont évalués doivent être clairement décrites. De cette manière, les missions développées dans le cadre du projet peuvent être naturellement connectées avec les buts et les objectifs du projet et c'est comme cela que le meilleur type de formation peut être identifié. Dans le cas du PBLT, très peu de participants ont eu de telles descriptions. Il reste recommandé que les futurs directeurs de la formation dans le cadre du projet apportent leur contribution pour clarifier les rôles des individus dans le projet et aussi pour faciliter les futures EBF.

2.4.6 Une limitation tout à fait particulière a été l'impossibilité d'évaluer, par observations ou triangulations, les aptitudes réelles et les besoins des individus dans les conditions décrites plus haut. Cette impossibilité est due au manque d'une structure d'administration viable et à long terme, et aussi faute des agences d'assistance qui participent à l'évaluation et au développement du personnel. Il est donc recommandé que les aptitudes réelles et les besoins de formation des individus soient évalués en détail et surveillés pendant la mise en pratique de la Stratégie de Formation, préférablement par la création d'un système d'évaluation du personnel.

***Limitations de la Consultation***

*il n'y avait pas l'occasion d'observer les participants et les programmes qui avaient lieu à ce temps-là;*

*il était impossible d'évaluer les aptitudes réelles et besoins des individus;*

***Limitation de la Stratégie de Formation***

*il y a eu seulement trois ans de financement.*

2.4.7 De plus, il n'y a pas eu aucune possibilité d'observer aucun programme actuel de formation, dans les institutions de formation visitées. Par conséquent, les Consultants n'ont pas pu évaluer la capacité des institutions à mettre en oeuvre des programmes et, dans le même temps,

d'élaborer les sessions de formation.



2.4.8 Pour analyser les rapports et les documents concernant les sessions de formation et les besoins précédents, il a été nécessaire de parcourir beaucoup de matériel. Même s'il s'agissait d'une activité très importante, grâce au manque d'une évidence des sessions de formation, on a considéré que si cette activité avait été organisée avant, le temps des Consultants aurait pu être utilisé d'une manière beaucoup plus efficace pour poursuivre les autres éléments du Cahier de charges.

2.4.9 Il est recommandé que, dans le futur, les administrateurs enregistrent les besoins de formation, les sessions déjà effectuées et des autres dates liées à la formation (obtenues de toutes les sources, de manière que les sessions de formation soient organisées continûment. Ces enregistrements sont la seule possibilité d'assurer une surveillance efficace, du point de vue de "l'objectivité géographique", sexe, groupes d'acteurs, etc.

2.4.10 Par conséquent, cette Stratégie ne doit pas insister sur la capacité de bâtir des aptitudes universelles, mais sur des priorités faisables et qui peuvent soutenir les Objectifs du Projet.

### 3 ANALYSE DES SESSIONS DE FORMATION

#### 3.1 Analyse des sessions de formation organisées jusqu'à présent

3.1.1 Pour élaborer un stratégie faisable, le premier pas en est d'analyser les sessions de formation précédentes, organisées dans le cadre du projet PBLT. Par conséquent, tous les documents on été revus en détail, et la bibliographie y afférente se trouve dans l'Annexe VII.

3.1.2 En outre, les entretiens avec les acteurs ont aidé les Consultants à clarifier l'efficacité des anciennes sessions de formation, s'il y en a eu de la surveillance de la formation et si d'autres besoins de formation ont été identifiés depuis la fin des anciennes sessions de formation. Une liste des sessions déjà organisées dans le cadre du PBLT est présentée dans l'Annexe VIII.

3.1.3 Les sessions de formation déjà organisées se sont seulement intéressées aux Objectifs Numéros 3 et 5 du Projet, Education Environnementale (EE)/Formation et Etudes Spéciales (ES). L'Objectif 5 a été très attentivement organisé et la formation même a été orientée vers les aptitudes et le *know-how*. Cependant, l'évaluation que les Consultants ont faite sur la formation des aptitudes indique que cette formation avait été incomplète et qu'elle n'avait pas pu aider la mise en oeuvre de l'Objectif. En outre, il n'y a pas eu de la surveillance pour s'assurer que les sessions de formation ont été valorisées. Ces conclusions sont aussi confirmées par les évaluations des anciennes sessions de formation, qui peuvent être consultées dans l'Annexe IX.

3.1.4 Pendant l'analyse, il y a bien sûr de nouveaux besoins de formation qui sont découvertes. Il est important de s'assurer que la formation scientifique inclue toutes les étapes dans le cycle de recherche et aussi de s'assurer que les participants à la formation seront immédiatement capables de mettre en pratique leurs nouvelles connaissances. Cela peut signifier qu'il y aura besoin d'assistance après la conclusion de la formation initiale (formation sur le tas ). Cela indique à son tour qu'il est important d'élaborer la formation et de sélectionner les participants de telle manière que la plupart des avantages pour le Projet proviennent des capacités individuelles des participants.

**Formation jusqu'à présent:**  
*orientée vers aptitudes et know-how.  
incomplète, sans surveillance.*

**Aspects significatifs:**  
*élaborer les sessions de formation  
sélections de participants pour un bénéfice maximum  
du projet*

3.1.5 Les sessions de formation n'ont pas été organisées uniformément dans tous les quatre pays ou bien dans tous les secteurs envisagés. Il y a des lacunes de formation, que le Projet n'a pas pu résoudre du au manque d'une stratégie

de formation à ce temps.

3.1.6 Sans une Stratégie capable de garantir que tous les objectifs du projet sont abordés, il est possible que la formation continuera à être, mettons, "rapiécée", pas du tout stratégique et caractérisée par la non-uniformité de l'accès, distribution et opportunités. C'est pourquoi la Stratégie devra approcher tous les objectifs et couvrir tous les lieux et secteurs, pour garantir l'accomplissement du But du Projet.

### 3.2 Analyse des Evaluations Anciennes des Besoins de Formation

3.2.1 Les Cahiers de charges des Consultants demandaient d'une manière spécifique l'analyse des trois consultations EBF précédentes. Un tableau avec les conclusions de Moreau (1997), Garnett (1997) et Willoughby (1997) peut être consulté à l'Annexe X.. De même qu'au point 3.1 déjà mentionné, les besoins principaux identifiés étaient liés à l'Objectif 5 de formation scientifique, et aussi aux quelques besoins identifiés pour l'Objectif 3, Education Environnementale. Il y avait en fait une indication limitée concernant le besoin de formation pour soutenir la consolidation institutionnelle, mais cet aspect fondamental n'est pas abordé ou bien souligné dans aucun plan d'action.

3.2.2 Les approches des EBF's antérieures étaient incomplètes vis à vis de la géographie et du secteur. Les besoins de formation étaient identifiés compte tenu des résultats des entretiens avec très peu d'acteurs, qui étaient ou devraient être impliqués dans le Projet. Aucune démarche n'avait été faite pour planifier la formation équitable dans tous les pays ou secteurs impliqués dans le programme PBLT. Ce défaut a été un trait caractéristique de la concentration sur des aspects spécifiques, plutôt que sur le But du Projet et sur les Objectifs. Au lieu de chercher des individus et des institutions dans la Région, qui pourraient et devraient être impliqués et soutenus par le programme PBLT, le défaut a été de rechercher les besoins de travail qui auraient pu être déterminés par des partenaires de formation prédéterminés (orientés vers le domaine académique et de la recherche).

3.2.3 Dans la seconde assemblée du Comité Directeur, on a mis le problème "du besoin de formation pour le doctorat" et il y a eu une demande pour "attention immédiate" prêtée à l'évaluation de la capacité à développer des aptitudes, plutôt que de distribuer des participants pour les sessions de formation " (PBLT, Janvier, 1998, p5).

*Les principaux besoins de formation identifiés  
lies à  
l'Objectif 5 - Formation Scientifique;  
l'Objectif 3 - Education dans le domaine du  
milieu environnant.*

*Des Aspects Significatifs  
incomplet au point de vue géographique et  
sectoriel;  
concentrés sur des problèmes spécifiques;  
interview avec institutions officielles;  
identifier la formation formelle, à longue durée  
(doctorat, maître es sciences) et internationale;  
pas de comparaison entre les coûts de la  
formation longue vs. courte;  
pas d'évaluation concernant les objectifs de  
formation pour le bénéfice du Projet.*

3.2.4 Les EBF's précédentes ont identifié des besoins orientés vers l'éducation formelle et de longue durée (doctorat et maîtrise es sciences). Ces cours devraient être organisés dans d'autres pays, mais il n'était pas possible de suggérer que les recommandations des EBF précédentes auraient été mises en pratique. Parce que le programme PBLT va finir en Août 2,000, il y a peu de temps pour commencer à mettre en oeuvre ces objectifs.

3.2.5 Un autre aspect de ces études a été le manque d'une liste de frais à dépenser pour la formation, pour en faire une comparaison entre sessions à courte et à longue durée, ou bien locales, régionales et internationales.

3.2.6 Une raison de plus pour regarder au delà de ces analyses c'est que les sessions de formation identifiées n'ont pas démontré clairement comment elles peuvent mener, ainsi qu'il est recommandé au point 3.2.3, à des meilleures aptitudes au niveau des institutions régionales.

### **3.3 Besoins de formation identifiés pendant l'analyse des rapports et documents concernant les projets**

3.3.1 Il y a eu beaucoup de rapports internes concernant le développement du programme PBLT. Ces documents ont porté principalement sur les Rapports d'Évaluation de la Performance du Projet (REPP) et rapports de consultation, liés à l'ES. Un passage en revue de ces documents a démontré que quelques besoins de formation avaient été identifiés. Un aperçu de ces besoins de formation peut être trouvé dans l'Annexe XI.

3.3.2 Les analyses ont révélé que peu d'activités complémentaires pourraient vraiment approcher ces besoins de formation et, dans la plupart de cas, il n'y avait même pas des instructeurs pour les mettre en pratique. La plupart de la formation envisagée n'a pas été organisée. Vous pouvez trouver quelques indications utiles concernant les plus importants aspects de la formation dans l'Annexe XI.

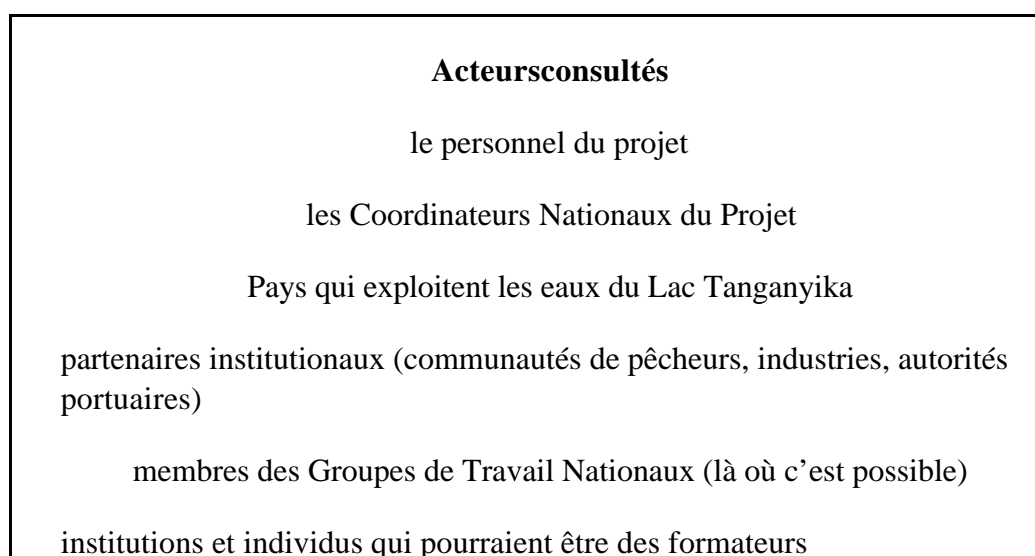
#### **Conclusion des rapports PBLT**

*Il s'agit d'un point de vue plus large sur la formation, d'un vrai besoin d'aptitudes de communication, de la formation des instructeurs, et de traduire les découvertes scientifiques en actions administratives.*

## 4 Besoins de Formation dans le Cadre du Programme PBLT

### 4.1 Consultations avec les acteurs

Pendant 40 jours, les Consultants ont eu des entrevues avec plus de 150 acteurs pour discuter des besoins de formation du programme PBLT. Presque unanimement, les acteurs ont admis que jusqu'à la fin du projet, la formation la plus efficace serait celle à courte durée et au niveau local.



### 4.2 Les besoins de formation identifiés

#### 4.2.1 Introduction

La conclusion des entretiens a été qu'il y avait toute une série de besoins de formation dans le cadre du programme PBLT. Quelques besoins sont spécifiques à certains niveaux d'acteurs dans le cadre du projet ou bien à certains pays. Malgré le danger d'organiser des entrevues ou la liste de "je veux" peut être considérée comme une liste officielle de "il faut", il est significatif que les besoins de formation aient été identiques pour tous les quatre pays. Vous pouvez consulter la liste de besoins pour chaque pays, dans le cadre du PBLT, dans l'Annexe XII, points a-d.

#### 4.2.2 Les plus importants besoins de formation

De la plus grande importance sont les aptitudes et attitudes générales nécessaires pour faciliter les modifications de l'administration et des communications qui seront utiles si le programme avance vers une administration viable du Lac Tanganyika. De plus, il est besoin d'un *know-how* amélioré, ainsi que d'attitudes et des pratiques de la part des acteurs de tous les quatre pays. Les plus importants besoins de formation passés en revue peuvent être consultés dans l'Annexe XIII et seront détaillés plus tard.

#### **4.2.2.1 Formation des Formateurs (FF) et Aptitudes de Communication**

Le projet est basé sur l'idée que beaucoup d'acteurs, très différents, peuvent communiquer entre eux, peuvent faire des échanges d'information et apprendre des nouvelles aptitudes qui améliorent les activités au niveau régional, international et dans la région du lac. A présent, un tel développement ne s'est pas produit d'une manière compréhensive ou efficace et le premier besoin en est d'améliorer la formation et les aptitudes de communication pour toute une série d'acteurs clé. Ces personnes proviennent de tous les pays: coordinateurs des études spéciales (ES); membres des équipes d'études spécialz; membres des organisations non-gouvernementales qui travaillent avec les communautés qui exploitent le lac; instructeurs dans le domaine environnemental. Il est nécessaire d'élaborer un programme flexible pour permettre l'amélioration des aptitudes suivantes:

principe de base de la communication et de la participation;

élaboration de la formation, des ateliers de travail et des entrevues;

méthodes de participation pour une mise en pratique efficace de la formation, des ateliers de travail et des entrevues;

produire des ressources pour les sessions de formation, ateliers de travail et entrevues;

surveiller les résultats de la formation, y compris la manière d'évaluer et de soutenir les participants et les étudiants.

#### **4.2.2.2 Bâtir un groupe des équipes noyau**

Il est nécessaire de savoir ce qui se passe au niveau du Lac et de s'assurer que les objectifs de recherche dans le domaine des ES sont liés entre eux et tachent de satisfaire les objectifs du projet. Pour atteindre les Objectifs et le But du Projet, tous les acteurs secondaires ont admis l'importance de bâtir un sentiment de propriété locale et de développer et mettre en oeuvre des actions de partenariat avec les communautés qui exploitent la région du Lac et aussi avec les autorités locales pour la mise en oeuvre de l'administration du Lac. Cependant, il est difficile et complexe d'analyser le projet et d'encourager les acteurs principaux et secondaires.

Pour faciliter cette approche et la transformer dans un processus continu, il faudrait un vrai réseau de communication. Pour cela, il faut tacher de bâtir un groupe d'équipes noyau, dont les rôles et responsabilités sont clairement établis pour avoir la continuité nécessaire (et l'indépendance du PBLT à longue durée) et pour coordonner les activités du projet liées au But et aux Objectifs du Projet. A présent, quelques équipes pareilles ont débuté, comme par exemple à Mpulungu, et d'autres équipes sont actives, mais elle peuvent achever quelque chose de plus si elles étaient dirigées proprement.

Il est recommandé que les équipes noyau suivantes soient encouragées en organisant d'abord un atelier de travail régional, qui offre de l'enseignement et de la pratique des aptitudes de travail en équipe, qui aide les participants à échanger des approches et d'actualiser les résultats de leur recherches à l'aide des autres activités du projet. Ce premier pas de coordination va offrir un sentiment de partenariat et de construction des équipes au niveau du PBLT.

<b>Niveau</b>	<b>Membres des équipes noyau</b>	<b>Responsabilités indicatives</b>
<b>Local</b>	Impliquer des ONG, des utilisateurs clé du Lac, des chargés du PBLT/responsables de liaison <sup>5</sup> , coordinateurs nationaux et régionaux des IES.	Satisfaire les besoins et fournir des informations aux équipes noyau et coordonner les activités locales du projet
<b>National</b>	Le Groupe de Travail National(GTN), Coordinateurs nationaux des ES, coordinateurs locaux des ES.	Réalités, besoins et informations locales fournis au Plan d'Action Stratégique (PAS)
<b>Régional</b>	Comité Directeur	Coordonner et cristalliser le PAS.

#### **4.2.2.3 Aptitude à administrer le projet et les situations de conflit**

Pendant les entrevues et en observant quelques propositions liées au projet et quelques critères de succès, on a identifié des besoins clairs à aborder dans les sessions de formation sur l'administration du projet et les situations de conflit, spécialement en ce qui concerne les ONG, les autorités gouvernementales et les chercheurs scientifiques. Voici quelques exemples des besoins identifiés:

Au Burundi, une des ONG actives n'a pas tenu compte des problèmes liés à l'environnement en acceptant de soutenir les activités productives financièrement des ses membres qui travaillaient dans d'autres pays. Dans la communauté Uvira des ONG, beaucoup d'activités se répétaient et elles étaient peu coordonnées.

Dans les exploitations piscicoles et les Départements environnementaux de TAFIRI et de Zambie, on a exprimé l'espoir d'écrire des propositions pour financer les recherches futures, mais qui doivent être pertinentes.

Au niveau du Groupe de Travail National, il est nécessaire d'écrire des propositions concernant le financement pour les activités à longue durée autour du Lac Tanganyika.

Autours du Lac, il y a beaucoup de départements environnementaux et des exploitations piscicoles qui ont découvert que leur missions ne peuvent pas faire une bonne impression parmi les populations locales.

Une série de cours de courte durée et des ateliers de travail pour des secteurs différents et pour des niveaux différents d'acteurs sera organisée pour compenser les lacunes de formation.

---

<sup>5</sup> Voir section 5.3.3. - 4. Responsables de liaison dans les domaines Formation et Communication

#### 4.2.2.4 Visites et voyages d'études

Les équipes ES des quatre pays se sont senties isolées l'une de l'autre au point de vue des activités et des méthodes employées. Les communautés de pêcheurs voulaient troquer de l'expérience et des aptitudes, pour élargir leurs vues et pour s'assurer que personne n'allait leur demander d'arrêter certaines pratiques piscicoles, tandis que leurs voisins les utilisaient encore. En Tanzanie, une ONG amène des écoliers en voyage au Parc National qui se trouve près du lac. Il serait très simple d'organiser directement des voyages au Lac pour aider les enfants à comprendre l'importance de la région.

Un pêcheur tanzanien commentait:  
*“Nous voyons seulement des pêcheurs WaRundi sur le Lac, il sont notre seule compétition. Nous savons qu'il ont d'autres méthodes que nous. Nous voudrions parler avec eux hors la compétition”.*

#### 4.2.2.5 Problèmes liés à l'environnement du Lac Tanganyika

Dans tous les quatre pays on a trouvé une vraie ignorance du concept de biodiversité et ainsi des problèmes liés à l'environnement du lac Tanganyika et de sa signification globale, et des impacts que certaines attitudes pourraient avoir sur le Lac.

Les acteurs ont admis qu'ils avaient vraiment besoin de savoir-faire et d'une compréhension de la biodiversité du Lac et des problèmes liés au Lac, pour pouvoir jouer un rôle actif dans la période restée jusqu'à la fin du projet et aussi dans le futur. Les utilisateurs du Lac ont aussi besoin de mieux comprendre tous les problèmes avant de sélectionner les meilleures méthodes pour leurs activités quotidiennes.

Les ONG et les partenaires locaux (qui pourraient instruire et aider ces communautés à trouver des alternatives pour une gestion durable du Lac) doivent être conscients des vrais problèmes. Sans compréhension claire il sera difficile de concevoir des approches à longue durée pour changer les attitudes et les pratiques. De cette manière, les participants seront capables de préparer une stratégie et des activités correspondant à la réalité et aux priorités d'action.



#### **4.2.2.6 Traduire les découvertes scientifiques et les réalités locales en des plans et activités de gestion**

L'Education Environnementale (EE) devrait être considérée comme un instrument de traduction des découvertes scientifiques en une stratégie environnementale pour des groupes d'intérêts différents, pour développer des documentations spécifiques et pour utiliser tous les moyens d'information possible (modernes et traditionnelles, par exemple T.V. et les groupes théâtrales).

De plus, les chercheurs scientifiques ont demandé de la formation qui les aide à traduire leurs découvertes en des politiques et pratiques de gestion et d'éducation pour le public général et pour les décideurs. Il y aura un besoin d'équipes efficaces locales et nationales pour mettre en pratique toutes ces activités.

La priorité qui se tire de cette affirmation est qu'il y aura besoin d'un effort très sérieux pour éduquer non seulement des jeunes et des élèves, mais aussi des communautés locales et des décideurs.

#### **4.2.2.7 Etudes de cas**

Pour faciliter cet effort, il faut que les sessions de formation des formateurs soient organisées et que les metteurs en pratique de l'EE élaborent les matériaux nécessaires. Les "formateurs des formateurs" (FF) et les metteurs en pratique de l'EE devront développer toute une série d'études de cas pour démarrer les discussions et pour que ces études servent comme base de départ pour les plans d'action.

De plus, les écoles et les universités, par l'intermédiaire des clubs EE locaux et des instructeurs et aidés par les auteurs de programmes scolaires, devraient promouvoir le Lac, par des matériaux scolaires, peut-être dans la forme des études de cas.

#### **4.2.2.8. Pratiques alternatives de pêche et activités génératrices de revenus et comment les administrer**

Le besoin le plus commun des communautés de pêcheurs est d'avoir des alternatives pour administrer leur vie de telle manière qu'elle peuvent aider la conservation de la biodiversité dans la région du Lac, mais - dans le même temps - elle veulent aussi pouvoir continuer et poursuivre les buts de leur vie. Il y aura un besoin de recherche au niveau local en ce qui concerne les intérêts des acteurs. Il faut mettre en oeuvre des programmes de formation flexibles pour les communautés de pêcheurs, en tenant compte des résultats des ES; ces programmes doivent impliquer des aptitudes demandées par les participants, qui auront besoin d'assistance pour s'assurer qu'ils peuvent se débrouiller.

C'est important de noter qu'au moment où de tels programmes sont élaborés et mis en oeuvre, les instructeurs doivent tenir compte du fait que les communautés de pêcheurs ne sont pas homogènes. Les instructeurs doivent tâcher d'offrir aux différents groupes d'intérêt des communautés l'opportunité de s'impliquer. Par exemple:

- les femmes qui préparent les produits de pêche et celles qui ne s'en occupent pas;
- des pêcheurs et des hommes qui ne se considèrent pas comme des pêcheurs;
- des enfants qui vont à l'école et des enfants qui n'y vont pas.

#### **4.2.2.9 Le rôle des comités des villages**

A un moment donné, il était nécessaire d'organiser immédiatement un comité dans un village en Zambie. Un atelier de travail local devait consolider les structures d'un Comité de Développement de la Pêche fondé en mars 1998. D'après les entrevues avec les villageois, il était clair qu'il ne comprenaient pas leurs rôles dans le Comité ou bien qu'ils ne saisissaient point le potentiel du Comité. Les aspects pratiques de "développement participatif" devraient être mis au travail.

#### **4.2.2.10 La formation de l'équipe du projet**

Dans le cadre de l'EBF, les acteurs ont lu avec intérêt les Objectifs et le But du projet. Il était évident que pas mal de personnes impliquées dans le projet n'y avaient pas l'accès quotidien. Cela signifiait qu'il y avait beaucoup d'interprétations (ci-inclus les interprétations des personnes directement impliquées dans le projet) du but et des objectifs du Projet. La conséquence en a été que les gens avaient des idées différentes sur les activités du Projet. Par conséquent, il est nécessaire d'harmoniser immédiatement toutes les opinions divergentes, préférablement d'une manière participative, qui reflète les réalités au niveau des acteurs. Faute de cette vision cruciale, il est douteux que la Stratégie, pour ne pas mentionner les autres aspects du Projet, puisse avoir un impact quelconque. Un atelier de travail qui aborde ce besoin pourrait être organisé et combiné avec les besoins exprimés au point 4.2.2.11.

#### **4.2.2.11 Identifier les acteurs dans le cadre du projet**

Avant l'évaluation des besoins de formation, le personnel du Projet croyait que les Consultants devaient passer la plupart de leur temps dans les capitales, pour visiter les acteurs secondaires clé. En fait, la qualité principale de l'EBF était le résultat d'une visite de presque trois semaines au Lac et des entrevues avec les utilisateurs du Lac (les acteurs principaux). Néanmoins, les activités du projet PBLT ont reflété jusqu'à présent une concentration similaire sur les acteurs secondaires, surtout sur ceux qui sont impliqués dans des activités scientifiques. Tandis que cette préoccupation est admise par les Directeurs du Projet, qui sont très préoccupés de redresser la situation, les Consultants sentent que ce processus pourrait être soutenu par un atelier qui identifie qui sont les actionnaires principaux et secondaires qui travaillent dans le cadre du projet PBLT et quels niveaux de participation sont propres à chaque groupe d'acteurs.

#### **4.2.2.12 Intégrer tous les quatre pays dans le projet PBLT**

Un besoin admis et qui ne peut que partiellement être abordé par la Stratégie de Formation est d'intégrer tous les pays dans le Projet dans la même mesure. Tandis que les situations liées à la sécurité ont provoqué des soucis au Burundi et au Congo, elles n'ont pas dérangé le travail, la sécurité et les mouvements des Consultants. Les activités de Tanzanie et Zambie devraient être coordonnées avec celles du Burundi et du Congo.

4.2.3 Suite à l'analyse des documents et aux entrevues avec pas mal d'acteurs, les Consultants ont appris et utilisé des informations qui ont formé la base d'une proposition concernant une Stratégie de Formation réaliste pour le reste du projet PBLT.

## 5 Une stratégie de formation pour le projet PBLT

### 5.1 Argumentation de la Stratégie

5.1.1 Cette Stratégie est fondée sur les lacunes identifiées en analysant des documents et en organisant des entrevues et porte sur le financement pour le reste du projet PBLT. La base des réflexions qui ont mené à l'élaboration de la Stratégie a été la question "comment la formation peut soutenir le But et les Objectifs du Projet?"

**Lacune de formation, par exemple:**

*communications,  
échange d'informations.  
connexions entre les acteurs du  
Projet (avec accent sur les  
utilisateurs du Lac)*

**Programme: 2 ans.**

5.1.2 Des sessions de formation ont été certainement organisées pour le Projet, mais pas d'une perspective intégrée. Il est absolument fondamental pour le succès du Projet que la formation soit directement liée au But et aux Objectifs du Projet, et qu'il y ait une parité de la distribution de cette formation. Si la formation continue à être organisée sans une structure adéquate, elle ne peut être couronnée de succès que d'une manière incomplète et ne permettra pas la progression du Projet vers ses Objectifs et But.

5.1.3 Il est recommandé que les sessions futures de formation contribuent effectivement à l'achèvement du But et des Objectifs du Projet. Les candidatures avec des objectifs de formation ne devraient pas être acceptées, si elles ne sont pas directement liées au Projet.

5.1.4 Une des raisons pour lesquelles la formation manquait c'est que peut-être la formation comme concept n'était pas proprement définie dans la documentation du Projet et le résultat a consisté en une variété d'opinions là-dessus.

5.1.5 Pour s'assurer que les futures sessions de formation sont proprement intégrées parmi les priorités du Projet, il est recommandé que le Comité de Direction accepte et utilise une telle définition de la formation, comme mentionné au point 2.3.2.1.

5.1.6 Faute d'une stratégie de formation cohérente, peu de connexions ont été développées dans le cadre du PBLT parmi les acteurs impliqués dans la gestion du Lac Tanganyika. De plus, il y a eu peu de connexions entre les différents Objectifs du Projet, parce qu'elles ont été perçues comme de questions secondaires. Par conséquent, les relations déjà mentionnées et leur importance cruciale pour le résultat du Projet ont été discutés avec tous les acteurs rencontrés et ont été traduites en un graphique, présenté dans la Figure Numéro 3, en bas.

**La formation peut:**

*créer une culture correcte de la pensée;*

*créer des aptitudes techniques;*

*créer la motivation et les intentions positives pour des actions faisables.*

5.1.7 Le premier pas en est de faciliter la création des relations mentionnées ci-dessus, mais pour que les connexions soient soutenables à longue durée, les acteurs doivent acquérir des connaissances, les aptitudes et des attitudes pour être capables de soutenir la gestion du Bassin du Lac. Les acteurs ont besoin de se sentir responsables et de jouer un rôle clair dans l'administration du Projet. La

formation peut être très utile dans ce processus en créant un milieu de la pensée, en développant des aptitudes techniques et en bâtissant la motivation et les intentions positives pour achever des actions responsables au point de vue du milieu.

5.1.8 On espère que cette Stratégie de Formation sera utilisée comme un instrument flexible de travail plutôt qu'un programme de la formation, là où l'évaluation de chaque session de formation peut aider au développement et à l'identification des nouveaux besoins de formation pour le bénéfice du Projet. Cette Stratégie vise à démontrer que la formation est un processus continu qui doit être continuellement surveillé.

Local national and régional stakeholders = acteurs locaux nationaux et régionaux

NGO's, decision makers, SS teams = ONG, décideurs, équipes ES.

Fishing communities = communautés de pêcheurs.

International lawyers = juristes internationaux.

National Working Group = Le Groupe de Travail National.

SS teams = Equipes ES.

Strategic Action Planning Process - Objective 1 = Le processus d'élaboration de l'action stratégique - Objectif 1

Legislative Framework - Objective 2 = Cadre législatif, Objectif 2

Environmental Education, incorporating Socio-economics - Objective 3 = Education Environnementale, incluant des aspects sociaux et économiques - Objectif 3

Denotes a process = signifie un processus

Special studies - Objective 5 = Etudes Spéciales Objectif 5

Sustainable Management Activities - Objectives 4 and 6 = Activités de gestion durable - Objectifs 4 et 6.

**Figure 3: La Relation entre Formation / Communication, Acteurs et les Objectifs immédiats du projet PBLT.**

## **5.2 Buts et objectifs de la Stratégie**

### **5.2.1 Buts de la stratégie de formation**

La Stratégie de Formation offrira un cadre pour l'identification, élaboration, production, mise en pratique et évaluation de la formation connectées au But et aux Objectifs du Projet et aux priorités ci-dessus. La cible de la Stratégie est de soutenir l'avancement vers l'achèvement du

But et des Objectifs du Projet, au moyen d'une formation adéquate pour les acteurs clé du projet PBLT.

### 5.2.2 Objectifs de la Stratégie de Formation

A la fin du projet PBLT, la Stratégie aura atteint les objectifs suivants:

élargissement et consolidation des connexions entre les acteurs clé du projet PBLT.  
encouragement des pratiques de la gestion durable du Lac Tanganyika en soutenant la propriété locale et régionale et en participant à l'administrations du Lac.  
administration efficace des processus de formation et communication locales liées au Lac Tanganyika.

## 5.3 *La gestion de la formation*

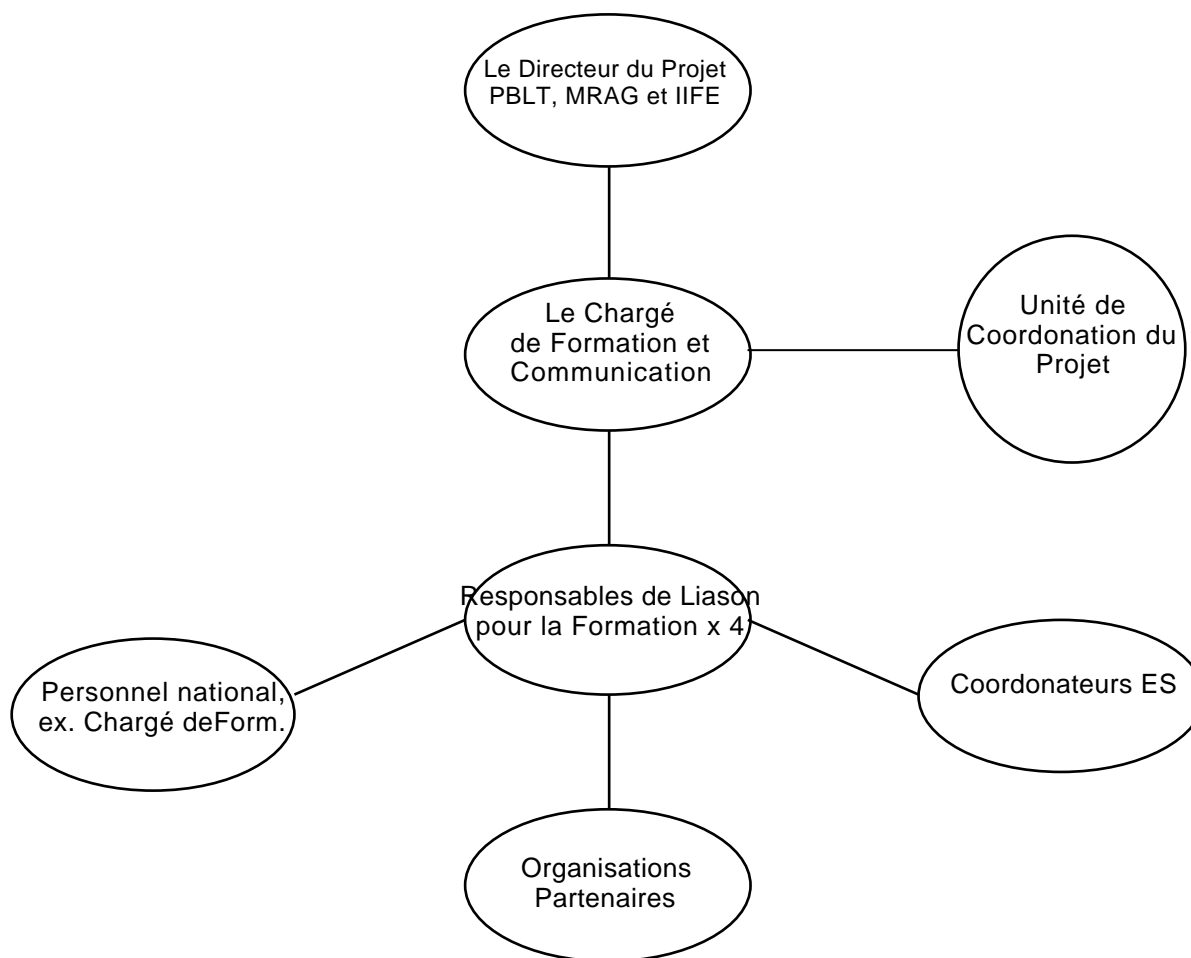
5.3.1 Le projet PBLT nécessite des types différents de formation (Paragraphe 5.6). Pour que la formation soit flexible et proprement coordonnée pour produire le bénéfice maximum pour le projet et aussi pour les participants à la formation, il est nécessaire de recruter un Chargé de la Formation qui travaillera à temps plein.

5.3.2 C'est pourquoi il est recommandé qu'un Chargé de la Formation et des Communications soit employé pour le reste du PBLT. Les demandes et les Cahiers de charges pour une telle position sont mentionnées à l'Annexe XIV.

5.3.3 Le Chargé de Formation et Communications (F & C) ne sera pas la seule personne à avoir la responsabilité de la formation dans le cadre du projet. Il est recommandé que des Responsables de Liaison pour la Formation soient sélectionnés d'entre les employés courants du projet (par exemple, les coordonateurs nationaux ES).

5.3.4 Le rôle des Responsables Nationaux de Liaison pour la Formation sera de maintenir une relation permanente avec le Chargé de Formation et Communication et de participer à la gestion de la formation au niveau national.

5.3.5 Le graphique suivant (Fig. 4) indique une potentielle structure du management de la formation. Il est recommandé que ces relations soient adoptées et facilitées par la Direction du PBLT aussi tôt que possible.



**Fig. 4: La structure potentielle de la gestion de la formation**

#### **5.4 Priorités de la formation**

5.4.1 Les besoins principaux identifiés et analysés dans la Section 4 (Annexe XIII), de pair avec les principes de formation abordés à la Section 5 se sont traduits dans une série de priorités pour cette Stratégie de Formation. Ces besoins sont passés en revue dans Tableau No. 1 ci-dessous. Il est recommandé que ces besoins soient adoptés et utilisés comme guide au moment de la planification des futures sessions de formation pour le PBLT. Ils ne sont pas présentés dans un ordre de priorités.

**Tableau 1:** *Priorités pour les futures sessions de formation dans le cadre du projet.*

<b>PRIORITES</b>	<b>UNE FORMATION QUI:</b>
<b>1</b>	se réfère directement au But et aux Objectifs du Projet qui doivent être considérés comme priorités (voir 5.1.3 Gestion de la Formation).
<b>2</b>	amplifie la communication au sein de l'équipe PBLT et parmi les acteurs. De cette manière, la priorité devrait être les ateliers régionaux entre groupes d'acteurs, qui partagent leurs expériences et qui planifient des plans de gestion. Des brefs cours et ateliers ayant comme sujet la formation et la communication vont apporter leur contribution à cette priorité.
<b>3</b>	offre des connaissances et compréhension des problèmes liés au Lac. Il faut informer et impliquer les acteurs clé dans le Projet PBLT et dans le PAS, parce qu'on ne peut pas attendre d'eux de s'impliquer dans une gestion durable du Lac s'ils ne sont pas conscients de la manière dont le Lac fonctionne et de la manière dont leurs actions peuvent affecter le Lac.
<b>4</b>	permette aux équipes ES d'achever le cycle de recherche. Les équipes techniques et de recherche doivent regarder l'activité de recherche dans un sens plus large pour comprendre pourquoi il en est besoin et pour comprendre comment les résultats peuvent être utilisés pour une meilleure gestion du Lac.
<b>5</b>	permette aux résultats de la recherche d'être traduits dans des activités de stratégie et de management. Cette traduction des découvertes scientifiques doit être effectuée par les chercheurs scientifiques de pair avec les équipes Socio-économiques et EE pour élaborer un programme de sensibilisation qui soit utilisé par les Acteurs Principaux et par les décideurs au moment où ils vont élaborer une politique d'éducation environnementale, envisageant des activités réalistes.
<b>6</b>	aide à la création d'un groupe noyau qui va travailler au bord du Lac Tanganyika dans chaque pays et qui se sente responsable du management du Lac et de l'importance de la biodiversité. Des Ateliers et des brefs cours pour la formation des instructeurs vont multiplier l'effet et aussi la cooptation des nouveaux partenaires clé à tous les niveaux, qui soient capables de travailler sans soutien extérieur.
<b>7</b>	encourage la participation des acteurs principaux dans le processus de gestion du Lac. Cela va inclure le besoin de se rassurer que les comités villageois sont proprement formés et que les agences travaillant avec eux comprennent l'importance de la participation et de la négociation. Cela implique aussi que tous les Groupes d'Acteurs Principaux doivent être inclus dans le processus du PAS.
<b>8</b>	encourage la confiance et la compétence des participants d'effectuer leurs missions quotidiennes. Cela signifie que la formation sera pratique et de courte durée; les participants en seront sélectionnés d'entre les partenaires qui seront capables d'utiliser leur savoir-faire dans la vie quotidienne et à condition qu'ils soient surveillés pour se rassurer qu'ils en sont capables.



5.4.2 Une attention devrait être accordée à la possibilité d'élaborer des sollicitations pour les sessions de formation qui ne sont pas considérées comme une priorité. Jusqu'à présent il y a quelques activités, qui, bien que louables, ne sont pas des priorités de formation. Le projet Nyanza en est un exemple. Pour l'avenir, les sollicitations de formation dans le cadre du Projet (par exemple le Projet IW) devront être attentivement étudiées du point de vue de la pertinence pour les priorités mentionnées ci-dessus et pas jugées seulement du point de vue du financement.

## **5.5 Approches de la Formation**

5.5.1 La formation dans le cadre du PBLT devrait être basée sur les éléments dont les participants ont besoin pour mettre en pratique leurs missions de la manière la plus efficace pour le But et les Objectifs du Projet (Priorité 8, Paragraphe 5.4). Cela implique qu'une EBF très claire ait été effectuée et les groupes cible, leurs aptitudes et intérêts déjà identifiés. Une méthode de mettre en pratique une EBF a été déjà présentée et peut être consultée à l'Annexe III.

5.5.2 Pour mettre en pratique une analyse systématique des besoins de formation et pour être capables de planifier la formation d'une manière aussi claire que possible, il est recommandé que les directeurs s'accommodent avec et qu'ils fassent de leur mieux pour utiliser le programme de mise en pratique de l'EBF au moment ou ils planifient des activités de formation.

5.5.3 Les chercheurs scientifiques, de même que les instructeurs ont soutenu, pendant l'EBF, l'idée que la meilleure méthode d'apprendre c'était de travailler là-dessus, c'est à dire de s'y impliquer activement et d'avoir l'opportunité de refléter sur les meilleures pratiques. Cette démarche est différente des moyens d'enseignement traditionnels, qui visent plutôt l'instructeur et présentent des cours non négociables. Les méthodes didactiques ne laissent pas toujours de temps pour la réflexion, discussions en groupes ou bien références aux expériences personnelles. Les participants ont besoin d'être soutenus dans leurs activités, de manière qu'ils puissent bâtir la confiance et la compétence.

5.5.4 Pour satisfaire les demandes de tous les acteurs, ce qui peut mener à de meilleures motivations, confiance, compétence et ainsi bâtir le sentiment de propriété et disponibilité de participer et décider sur la gestion du Lac Tanganyika, il est recommandé que les démarches en ce qui concerne la formation soient de type *Apprendre en Travaillant Là-dessus*.

5.5.5 L'assistance accordée après la formation joue un rôle très important. Cela pourrait être organisé dans un programme de *Formation Sur le tas* et probablement par l'intermédiaire de futures sessions de formation et ateliers d'étude et de travail. La Section 5.9 couvre cet aspect plus complètement.

## **5.6 Types de formation pour le projet PBLT**

Les avantages et désavantages de chaque type de formation qui pourrait être utilisé dans la Stratégie sont passés en revues dans le Tableau No. 2.

Tableau 2: Types de formation dans la Stratégie et leurs avantages

Type de formation	Avantages (+) / Désavantages (-)	Exemples de Besoins de Formation abordés	Groupe Cible
<b>Cours à courte durée</b> - les cours durent de trois jours à trois mois. L'endroit où les cours sont organisés doit être muni de facilités et d'équipement. Accent mis sur Apprendre en Travaillant là-dessus.	+ Rassembler les gens en dehors du lieu de travail; Intensive.  - Difficile d'en trouver du temps. Souvent coûteux.	Formation des instructeurs, Aptitudes de communications, Aptitudes de management, Formation technique.	Instructeurs (Collaborateurs, Instructeur dans le domaine du milieu environnant, etc.) Chercheurs scientifiques, ONG.
<b>Séminaire</b> - un à trois jours. Accent sur dissémination et discussion.	+ Utile pour échange d'information.  - Souvent il s'agit seulement des discussions! Pas d'effets faisables	Compte rendu des résultats, échange d'informations.	Tous les acteurs, chercheurs scientifiques.
<b>Atelier d'étude et travail</b> - un jour jusqu'à quelques semaines. Ils peuvent être informels, sans du "cérémonial". Accent sur travail et production.	+ Propre à la production de matériaux et plans d'action. Peut être combiné avec des matériaux d'étude. Utile à créer des rapports parmi les groupes participants.  - Peut être coûteux.	Echange d'informations et élaboration des plans d'action. Elaboration des documentations, expériences / modifications.	Instructeurs, chercheurs scientifiques, avocats.
<b>Des conférences et des événements spéciaux</b> 1 - 5 jours. Accent sur dissémination et discussion.	+ Discussions sur des sujets différents et des nouveaux contacts.  - Les événements spéciaux ne doivent être pas trop utilisés, parce qu'ils peuvent devenir désagréables. Les conférences souvent limitent la participation des acteurs principaux.	Echange d'expériences scientifiques. La Journée Internationale de l'Environnement Publicité là-dessus. Etablir des connections entre les différents acteurs et endroits.	chercheurs scientifiques, le public, la facteurs décisionnelles.
<b>Visites d'étude / Voyages</b> - une demi-journée jusqu'à un mois. Accent sur l'échange d'expérience. Informel.	+ Opportunité de voir les réalités d'autres communautés. Possibilité d'établir des connexions entre les différents groupes.  - Coûteux.	Echanges expériences réelles, Démonstrations des démarches et techniques.	Elèves, chercheurs scientifiques, Communautés de pêcheurs, facteurs décisionnelles.
<b>Formation sur les lieux de travail.</b> Accent sur confiance réciproque et compétence.	+ Très important pour compléter une session d'éducation plutôt formelle. Peut être utilisée comme éducation contrôlée. Peut être utilisée de pair avec la surveillance, évaluation du développement des individus.  - Souvent mis en pratique. Ou bien que partiellement.	Compétence et confiance en le travail quotidien. Opportunité d'expérimenter avec les connaissances récentes, Encourages la pensée indépendante	Equipe travaillant sur les lieux chercheurs scientifiques, techniciens
<b>Maîtrise es Sciences (Msc)</b>	+ Etude détaillée.  - Très coûteux. Bénéfices accumulés graduellement. Danger de perdre des employés à la fin.	A présent, il y a seulement une telle session. Utile pour changer la mentalité pour acquérir des aptitudes techniques et de raisonnement.	chercheurs scientifiques, Décideurs Collaborateurs.

## 5.7 Les meilleures méthodes de formation

5.7.1 Dans les sessions de formation qui ont été déjà organisées, les acteurs ont admis que, si les méthodes avaient encouragé la participation active, ils auraient eu une chance de plus de mettre en pratique le savoir-faire et les aptitudes qu'ils apprenaient. Les méthodes interactives et participatives incluent les aspects suivants:

Discussions de groupe  
Jouer des rôles  
Théâtre;  
Démonstration et pratique  
Visites

Etudes de cas  
Jeu de simulation  
Entraînement et consultations  
Travail sur les lieux;

5.7.2 La formation interactive peut satisfaire les vrais besoins des participants, parce qu'elle est plus flexible. De plus, elle permet aux gens qui ont déjà de l'expérience de partager ces expériences. La formation interactive est un facteur de stimulation et motivation pour les participants, en vue de leurs futures pratiques et de cette manière les encourage à assumer le management du Lac.

### **Former la motivation**

Les communautés de pêcheurs ont avoué qu'elles avaient le sentiment de ne pas avoir des alternatives à leur style de vie et ne comprenaient pas pourquoi elles devraient en changer le style et les pratiques. Des sessions d'information et de formation concernant l'influence que ces styles et méthodes pourraient avoir sur les ressources piscicoles et concernant leurs alternatives pourraient bien changer ce sentiment.

5.7.3 Les besoins de communication nécessaires à la formation interactive impliquent la participation active du chargé de formation ou bien de l'instructeur qui doit écouter et évaluer les expériences des participants. De cette manière, la formation ne sera pas une question de transfert de savoir-faire et des aptitudes, mais il s'agira aussi d'aider les participants acquérir de la confiance en leurs perceptions et se sentir sûrs en changeant d'attitudes (et des pratiques ensuite) qui peuvent améliorer leur travail dans la gestion du Lac.

5.7.4 Par conséquent, même si les Consultants n'ont pas évalué proprement les méthodes de formation utilisées sous le programme PBLT, il est recommandé que dans les futures sessions de formation des méthodes participatives soient utilisées et que les aptitudes des instructeurs / chargés de formation soient évaluées eux-mêmes d'avance.

5.7.5 Les méthodes présentées jusqu'à présent demandent de l'expérience de la part des instructeurs et des chargés de formation en ce qui concerne la formation participative. De plus, les aptitudes supplémentaires de communication sont essentielles pour choisir la meilleure démarche de formation.

5.7.6 Par conséquent, il est recommandé que les institutions et individus qui fournissent de la formation dans le cadre du PBLT participent d'abord à une formation des formateurs et des aptitudes de communication.

5.7.7 La combinaison de méthodes de formation utilisées dans toutes les sessions de formation va dépendre des méthodes de formation utilisées dans n'importe quelle session de formation. Les recommandations ci-dessus ne sont pas restrictives mais elles ont été offertes comme une suggestion sur comment s'y prendre pour mettre en pratique de la meilleure manière possible les buts du projet.

## **5.8 Formateurs dans le cadre du projet PBLT**

### **5.8.1 Formateurs régionaux**

5.8.1.1 La liste des potentiels instructeurs dans le cadre du projet PBLT peut être consultée dans l'Annexe XV, de pair avec leurs besoins de formation. Cette liste contient des personnes / organisations qui ont déjà acquis des aptitudes utiles. S'ils / elle sont employ(é)es, le projet va encourager et contribuer à la consolidation et création des capacités de ces institutions et individus. La liste n'est pas exhaustive et ne tache pas d'offrir une vue totale sur le noyau<sup>6</sup> d'instructeurs qui doit être formé et soutenu, ou bien des aptitudes générales nécessaires pour que chaque institution partenaire devienne un fournisseur d'instructeurs efficaces.

**Les Formateurs sont des personnes ou des institutions** qui ont déjà acquis des aptitudes utiles.  
S'ils/elles sont employ(é)es, le projet contribuera à la consolidation et à la création des capacités des individus et des organisations.

5.8.1.2 Comme il n'a pas été possible de surveiller les sessions de formation développées par des individus et organisations mentionnées dans la Liste de Potentiels Fournisseurs d'Instructeurs, il est recommandé qu'une autre analyse, plus détaillée, soit faite aussitôt que possible. Cette analyse assurera que les directeurs de formation et les instructeurs ont des attentes similaires sur les sessions qui doivent être planifiées.

5.8.1.3 De plus, il est recommandé qu'une attention spéciale soit payée sur la manière avec laquelle les fournisseurs de formation 'approchent et aussi sur le fait que les besoins du Projet sont clairement exprimés en ce qui concerne la démarche, les résultats, les méthodes, les matériaux et le contenu.

5.8.1.4 La surveillance des résultats de la formation, la manière dont elle devrait être réalisée et qui en sera le gestionnaire devrait être identifiées au moment de la planification de la formation.

5.8.1.5 La liste de potentiels fournisseurs de formation manque d'instructeurs francophones pour les principaux besoins de formation. Il est recommandé qu'une investigation soit organisée immédiatement pour découvrir quelles institutions de la région peuvent approcher cette mission. Des solutions potentielles peuvent être de chercher dans l'Afrique francophone de l'Ouest où il y a un bon nombre d'organisations fameuses de formation.

---

<sup>6</sup> De la même manière que les Equipes Noyau, il y a besoin d'une équipe de formateurs de formateurs, en commençant avec ceux qui enseignent les formateurs des formateurs (comme par exemple à l'université de Wolverhampton), les formateurs des formateurs(par exemple le Centre de Formation en cours d'emploi) et les instructeurs eux-mêmes (éducateurs dans le domaine de l'environnementt, vulgarisateurs, etc.)

5.8.1.6 Là où il y a besoin de formation dans des pays anglophones et francophones simultanément il est recommandé que les instructeurs anglophones et francophones utilisent les mêmes démarches de formation.

5.8.1.7 Il est préférable, là où il est possible, d'organiser des cours communs avec deux sessions de formation distinctes pour les participants francophones et anglophones. Cela va consolider les relations, va créer une meilleure parité entre les participants francophones et anglophones en ce qui concerne la formation.

## **5.8.2 Instructeurs de l'extérieur de la Région**

5.8.2.1 Bien que cette stratégie soit élaborée pour développer les capacités des institutions de formation locales aussi bien que possible, il sera nécessaire d'avoir un support externe de début en ce qui concerne les activités de formation. Les besoins spécifiques pour du soutien externe sont détaillés dans le Tableau No. 3.

<b>Circonstances</b>	<b>Besoin de formation</b>	<b>Les besoins de Ressources Externes</b>
Le chargé de la formation et de la communication a établi le système de coordination et les activités de début.	La formation des formateurs / EBF Support pour les nouvelles relations.	Des consultants sur la formation pour soutenir et éduquer
Les fournisseurs régionaux de formation doivent s'assurer qu'ils sont capables de mettre en pratique les meilleures démarches et d'élaborer et délivrer des programmes qui portent sur des besoins de formation combinés.	Elaborer, produire et délivrer les cours ensemble. Exemple: la formation des instructeurs, Communication, la gestion de conflits, le management des projets, Faciliter les atelier ES	Des instructeurs experts en ces domaines - anglophones et Francophones.
Facilitation du soutien sur les lieux et formation sur les lieux de travail.		Spécialistes ES.  Vulgarisateurs Instructeurs dans le domaine de l'environnement.
Formation technique pour les équipes ES.	Plongée Pollution Limnologie Analyse des données Elaboration de rapports Traduire les rapports pour un accès plus large	ES spécialistes Ecrivains de rapports techniques  Vulgarisateurs

**Tableau 3: Le besoin d'avoir des consultants externes pour soutenir les initiatives régionales de formation**

5.8.2.2 S'il sera besoin de soutien extérieur, on ne pourra pas sous-évaluer l'importance des instructeurs et chargés de formation francophones et anglophones qui sont étroitement liés aux besoins de formation, au projet et au domaine du projet et qui sont capables de travailler comme une vraie équipe. Il est donc recommandé d'identifier les institutions/individus qui peuvent accorder du soutien anglophone et francophone, de manière qu'ils puissent en continuer le service jusqu'à la fin du projet.

## **5.9 Evaluation et surveillance des sessions de formation**

5.9.1 Après avoir planifié et mis en pratique les sessions de formation, les résultats de la formation doivent être suivis et surveillés. L'efficacité de la formation ne peut pas être évaluée, s'il s'agit d'une activité insignifiante qui n'a pas aucune conséquence dans le projet PBLT. La surveillance des résultats de la formation commence par le suivi et

l'évaluation de la formation et ensuite de ses résultats et peut mener à de nouvelles sessions de formation pour les mêmes participants ou bien à des sessions de formation pour d'autres participants. De plus, la même formation pour des participants différents peut être améliorée au moyen d'une évaluation des sessions précédentes.

### **Le Département des Exploitations Piscicoles et le personnel du Centre de Recherche Hydrobiologique**

Le participants aux cours de plongée en 1997 n'ont pas été évalués jusqu'à présent. Ils ont besoin d'une surveillance de leurs résultats pour évaluer leurs aptitudes et pour identifier les besoins préétablis de formation.

5.9.2 L'Evaluation implique la surveillance des résultats de la formation, avec des visites chez les participant/s pour observer comment ils mettent en pratique ce qu'ils ont appris et pour déterminer la perception du / des participant/s de la manière dont leurs méthodes ont changé. L'Evaluation de la formation peut être effectuée d'une manière efficace dans le cadre d'un programme de formation sur le lieux de travail, pour s'assurer que le savoir-faire est consolidé par une pratique solide.

5.9.3 L'Evaluation est une manière de résumer le succès des sessions de formation, et les découvertes en sont utilisées pour l'élaboration des sessions futures. L'élaboration des futures sessions de formation dépend de la manière dont l'évaluation a été effectuée. Si les opinions des anciens participants sont attentivement recherchées, l'évaluation sera plus proche de la réalité et les futures sessions seront plus efficaces. S'il y a un système d'évaluation du personnel, les résultats de la surveillance et de l'évaluation devront y être introduits. S'il n'y a pas de système d'évaluation, alors il est recommandé d'en créer un, au moins pour le projet PBLT.

5.9.4 Il est recommandé de tenir compte - en élaborant la formation - des meilleures méthodes de surveillance et évaluation de la formation, qui devront être mises en pratique pendant et après la formation.

## **5.10 Formation: rapport coût - efficacité**

5.10.1 Il n'a pas été possible d'évaluer les coûts des sessions de formation, parce que Les Institutions Régionales de Formation n'ont pas offert des données là-dessus.

5.10.2 Tableau No. 4 compare les exemples des coûts payés pour des différents types de formation.

**Tableau 4 Exemples des Coûts Typiques en relation avec des différents types de formation**

Type de formation	Location	Institution	Durée de la session	Approximatif Coût/personne
<b>Cours à courte durée</b> La formation de formateurs	Grande Bretagne	CRDT, Université de Wolverhampton	3 mois	frais plus logement <b>US\$ 9,460</b>
<b>Palynologie</b> formation et pratique	Les Etats Unis	L'université de Arizona	12 mois	frais, voyage, logement, <b>US\$ 50,000</b>
<b>Cours à courte durée</b> Formation des instructeurs	Zambie	Centre de formation (ISTC)	1 mois	frais plus US\$ 1,950 (personne locale) <b>US\$ 2,550</b> (étranger)
Atelier pour des échanges d'information	Le bord du Lac	Facilité par les personnel du PBLT ou par le chargé fe formation externe / régional	3 jours	Allocation de voyage plus allocation de logement plus les honoraires de charges
Entrevues de coordination au niveaux des villages	Le bassin du Lac	Facilité par des collaborateurs locaux / Coordonateur national de l'ES.	1 jour	Coûts du transport, allocations locales

5.10.3 Il n'y a pas eu d'évaluation de coûts pour cette Stratégie, donc il est recommandé que le Chargé de Formation et Communication cherche les possibilités de financement, comme première mission une fois en poste.

5.10.4 Il faut prêter attention à la possibilité de diviser les coûts d'une activité entre les budgets pour la formation et d'autres budgets nécessaires. Par exemple, 3 mois de formation suivie des activités liées au Projet ne devront pas être payées par le budget allouée à la session de formation.

### **5.11 Le plan d'action pour la formation**

5.11.1 La formation et les activités associées dans le cadre de la stratégie doivent commencer aussitôt que possible. Par conséquent, il est recommandé qu'un plan intérimaire d'action soit



adopté avant la nomination du Chargé de Formation et de Communication, et une fois le Chargé de Formation est nommé, le Plan d'Action doit être revu. Une proposition de plan intérimaire d'action se trouve à l'Annexe XVI.

5.11.2 Une fois le Chargé de Formation et de Communication en poste, la formation concernant FF (y compris les aptitudes de communication, production du matériel ES) doit être démarrée sur la base du plan d'action suggéré.

5.11.3 Les sessions de formation proposées sont sélectionnées d'entre les priorités mentionnées au point 5.4.1. Il est envisagé qu'elles seront organisées dans des unités PBLT sur le bord du Lac ou bien dans des capitales situées dans la région. Il est préférable d'amener des consultants externes pour faciliter le processus initial, plutôt que d'organiser des sessions de formation en dehors de la région. Ceci devrait être considéré comme un bénéfice direct de renforcement des capacités institutionnelles dans la région.

5.11.4 Le plan d'action n'a pas inclus de la formation en dehors de la région à cause de l'objectif du projet PBLT de soutenir le renforcement des capacités au niveau régional. Cependant, s'il y a ailleurs des besoins de formation, par exemple dans le domaine des Systèmes d'Informations Géographiques, alors ceux-ci doivent être évalués au point de vue du rapport coût - efficacité et bénéfice pour le PBLT. L'efficacité financière du projet peut être améliorée s'il y a un effet multiplicateur des résultats de la formation, comme par exemple la formation ailleurs ou bien la production des plans réalistes et faisables.

## **5.12 Le cadre logique de la formation**

5.12.1 La Stratégie de Formation peut être résumée dans un cadre logique (un agenda). Cet agenda peut être consulté à l'Annexe XVIII.

5.12.2 Cet agenda peut être utilisé comme instrument destiné à s'assurer que la formation a lieu en conformité avec le But et les Objectifs du Projet PBLT. Cependant, l'agenda n'est pas fixe. Il est recommandé que l'agenda soit revu et corrigé par le Chargé de Formation et Communication une fois qu'il est en poste et ensuite à des intervalles réguliers.

## **6 CONCLUSIONS**

6.1 Depuis le commencement du projet PBLT l'absence d'une stratégie de la formation et une vision limitée de ce que la formation signifie a eu un impact négatif sur la manière dont quelques activités du projet ont été menées.

6.2 A ce moment-ci, avec seulement deux années jusqu'à la fin du projet, on espère que cette équipe sera capable de faire de son mieux pour décrire la plupart de leurs activités dans ce rapport pour obtenir une meilleure cohésion des activités du projet dans les sessions futures de formation.

6.3 On espère toutefois que la session du Comité Directeur, d'Août 1998, va approuver cette Stratégie de Formation et / ou suggérer des modifications là-dessus et que les activités du projet pourront commencer aussitôt que possible. Dans ces dernières deux années, une formation directe peut avoir un effet positif sur les Résultats Finaux du Projet PBLT.