

Évaluation du Programme des agents juniors océaniques (2013–2018)

Andrea Restrepo¹, Connie Donato-Hunt² et Bruce Chapman³



De gauche à droite : Lucy Joy (Vanuatu), Berry Muller (Îles Marshall) et Lui Bell (Samoa) ont participé au Programme des agents juniors océaniques de la CPS. Crédit photo : Ariella D'Andrea, CPS

Géré par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins de la Communauté du Pacifique (CPS), le Programme des agents juniors océaniques permet à des ressortissants et à des résidents des États et Territoires insulaires océaniques travaillant dans le secteur halieutique de passer une année au sein de la Division pêche. L'évaluation de ce programme, résumée ci-dessous, vise à recenser les forces, les faiblesses et les possibilités d'amélioration du dispositif à l'avenir.

Entre 2013, année de lancement du Programme, et avril 2018, date de l'évaluation, 14 personnes (six femmes et huit hommes) ont pris part à cette initiative.

Des entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès de onze participants (six anciens et cinq actuels) ainsi qu'auprès de six agents de la CPS. Le modèle Kirkpatrick utilisé pour l'évaluation d'une action de formation a été choisi pour réaliser l'analyse.⁴ Il se décline en quatre niveaux : réaction globale et/ou expérience (niveau 1) ; apprentissage, nouvelles connaissances/compétences ou confiance (niveau 2) ; comportements/transfert (niveau 3) ; résultats de la formation (niveau 4).

Conclusions de l'évaluation

Vue d'ensemble du Programme

Pour participer à ce programme, le candidat doit fournir une lettre de soutien de son service, ce dernier devant garantir au participant qu'il retrouvera son poste à son retour. Lorsqu'ils ont été sélectionnés, la plupart des candidats interrogés étaient en poste au sein d'administrations publiques, une personne travaillait dans une organisation non gouvernementale et une était sans emploi.⁵

¹ Stagiaire au sein de la Section suivi-évaluation et amélioration continue de la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins, CPS.

² Conseillère en suivi, évaluation et amélioration continue de la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins, CPS. Connied@spc.int

³ Consultant, Marine and Pacific Consultants

⁴ Kirkpatrick Partners. 2018. Modèle Kirkpatrick. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>

⁵ Cas exceptionnel dû au manque de candidatures à l'un des postes.

Si les objectifs précis du Programme ne sont pas définis de manière systématique, il semble évident, sur la base de l'évaluation réalisée, que ce programme vise principalement au renforcement des capacités dans la région, y compris le perfectionnement personnel et professionnel des participants.

Au fil des ans, les postes d'agent junior océanien à pourvoir au sein de la Division se sont diversifiés. En effet, le Programme a débuté par le seul volet sciences halieutiques côtières pour inclure désormais la pêche hauturière ainsi que la gestion et les politiques relatives à la pêche côtière.

Procédure de recrutement et organisation pratique

Processus de sélection

Les agents juniors océaniques interrogés ont trouvé le processus de sélection compétitif et juste, ce qui ne paraît pas surprenant puisque leur candidature a effectivement été retenue. En revanche, les avis étaient mitigés sur le soutien apporté par les services nationaux employant les personnes désireuses de prendre part au Programme. Un ancien participant a indiqué : « Au départ, je n'ai pas obtenu l'aval de mon service pour ce détachement d'une année...mais, à la lumière des avantages à en tirer, mon chef m'a apporté son appui. » Les supérieurs s'inquiétaient « du travail qui s'accumulerait ». Les participants actuels semblent, quant à eux, avoir été dans l'ensemble encouragés par leur hiérarchie. Une personne a indiqué que son administration avait immédiatement manifesté son soutien, car ce programme était synonyme de « formation de longue durée » et était donc dans le droit fil de son plan de perfectionnement du personnel.

Arrivée à Nouméa et acclimatation

Les participants ont apprécié et salué l'organisation efficace du voyage à destination de Nouméa. En effet, la CPS les a accueillis à l'aéroport et a organisé leur transfert vers leur logement.

Les difficultés engendrées par la franchise de bagages insuffisante à l'arrivée et au départ ont néanmoins été mentionnées, à savoir ne pouvoir emporter que peu d'effets personnels pour un contrat d'un an. En effet, seule une valise supplémentaire était autorisée et tout autre bagage était à la charge du participant.

Les agents juniors, en particulier les anciens participants, ont également fait part de leurs difficultés à s'acclimater les premiers jours, notamment à cause du mal du pays :

Il était assez intimidant de se rendre dans un pays étranger où l'on ne connaît personne.

Au début, c'était difficile... Je ne parle pas français.

Les premiers agents juniors ayant rencontré certaines difficultés, la CPS a répondu aux problèmes les plus urgents en accompagnant mieux les participants à leur arrivée et en mettant en place des séances d'orientation et un système de binômes pour les nouveaux. Pour les participants actuels arrivés à peu près à la même période, le processus d'orientation s'est bien déroulé, car ils ont profité d'un réseau de soutien. Même si les agents juniors

venaient d'horizons différents, ils ont eu le sentiment de vivre des expériences similaires.

Tous les agents juniors interrogés ont répondu que les émoluments étaient appropriés, même si, pour certains, ne pas avoir les mêmes avantages que les agents de la CPS recrutés à l'international rendait la vie plus difficile et onéreuse, notamment pour ceux ayant des personnes à charge (ex. : le coût de faire venir sa famille et de subvenir à ses besoins, ou trouver un moyen de garde).

Expérience des participants (niveau 1 – réactions)

Élaboration et mise en œuvre d'un plan de travail

La majorité des anciens participants ont fait remarquer que leur programme de travail avait soit été fixé principalement par la CPS (plutôt qu'élaboré en prenant en compte leurs propres intérêts d'apprentissage), soit avait manqué de précision pendant les premières semaines. En 2018, lors de l'élaboration et de l'application des programmes de travail, les responsables des agents juniors semblent s'être efforcés de trouver un meilleur équilibre entre souhaits des participants et besoins de la CPS. Une personne a parlé de « processus organique et continu », les réunions étant axées sur les besoins des agents juniors. Une autre a indiqué qu'une réunion était organisée toutes les deux semaines avec son superviseur et que les plans et priorités étaient constamment réajustés. Les participants ayant rencontré régulièrement leur superviseur étaient reconnaissants des conseils prodigués et des observations partagées.

Le retour d'information et le suivi servent à savoir si l'on est sur la bonne voie et si l'on progresse.

Les agents juniors actuels semblent également avoir eu à traiter des sujets et à accomplir des tâches plus variés que leurs prédécesseurs, même si certains ont exprimé le vœu d'un travail plus équilibré et diversifié, une personne ayant précisé désirer acquérir des compétences en planification stratégique et en encadrement notamment.

Attentes relatives au lieu de travail et missions de terrain

Certains agents juniors ont indiqué que la CPS s'attendait à ce que les participants abattent une lourde charge de travail, notamment qu'ils accomplissent plusieurs tâches en même temps et hiérarchisent leurs priorités.

Dans l'ensemble, les agents juniors ont trouvé les missions de terrain à la fois difficiles (activités professionnelles et organisation logistique des déplacements) et enrichissantes. Parmi les premiers participants, certains ont eu l'impression de ne pas avoir été assez informés et préparés avant leurs missions de terrain :

Ma fonction était « d'assister », mais après avoir travaillé sur le terrain avec la CPS, j'ai dû me lancer en solo ! Mais j'ai beaucoup appris de cette expérience et des défis que j'ai relevés.

Toutefois, ce sentiment n'est partagé ni par les agents juniors actuels ni par les participants suivants. L'un d'eux a indiqué : « J'ai été bien accompagné lors de la première et de la deuxième mission de terrain. Pour la troisième, je me suis débrouillé par moi-même, et j'ai même rédigé la lettre d'accord, tout ça quatre à cinq mois après avoir commencé. » Cela a été « un grand changement et j'ai beaucoup appris ». Si les premiers participants ont signalé des difficultés causées par le manque d'orientation et/ou de conseils au cours des premiers mois et semaines, ce ne semble plus être le cas aujourd'hui.

Dernières réactions sur le poste

Les participants étaient très heureux d'avoir pu rédiger ou co-rédiger un rapport écrit de leurs activités. Ainsi :

Voir mon nom sur le rapport était synonyme de grande réussite pour moi.

C'est moi qui ai rédigé tous les manuels techniques.

À la fin, j'ai participé à la rédaction de quatre rapports nationaux.

Acquis des participants (niveau 2 – apprentissage)

On note des retours positifs sur ce point : « Je suis reconnaissant d'avoir pu en apprendre plus sur la science halieutique côtière et sa gestion, sur le plan technique et professionnel ».

Voyager et travailler dans d'autres pays ont été des moments forts pour la plupart d'entre eux :

Mes missions dans des pays océaniques m'ont aidé à comprendre par moi-même quelles étaient les problématiques côtières et comment les communautés et les structures de gouvernance locales y répondaient.

La meilleure partie ? Travailler avec d'autres pays océaniques et les découvrir, coopérer avec les personnes sur place, se confronter à leurs points de vue et à leurs défis. Cela m'a permis de mieux comprendre bien des choses.

L'apprentissage ne s'est pas toujours limité au programme de travail : « La CPS m'a permis d'apprendre d'autres choses, pas simplement des compétences propres au projet ». Un agent de la CPS a également indiqué que le Programme ne portait pas uniquement sur les compétences techniques, mais que « l'objectif était de faire de ces agents juniors des professionnels ». Cependant, certains aspects liés au comportement professionnel n'étaient pas toujours assez bien expliqués.

Utilisation par les participants de leurs nouvelles connaissances et compétences (niveau 3 – comportement).

Les anciens agents juniors interrogés ont tous regagné leur service d'origine à l'issue du Programme (à l'exception de la personne sans emploi), en phase avec les engagements pris par les employeurs, à savoir réintégrer les participants.

Toutefois, ces derniers n'ont pas forcément retrouvé leurs fonctions initiales.

Plusieurs anciens participants ont fait référence, de manière positive, aux connaissances apprises à la CPS qu'ils utilisent désormais :

Mon expérience a été précieuse dans divers domaines : piloter et co-animer des formations, recueillir des données, assurer le suivi-évaluation de la collecte de données.

Mon organisation est tout à fait consciente de l'intérêt de mes nouvelles compétences.

Pour un participant, la mise en place d'une enquête nationale, à son retour, représente l'une des principales retombées de son travail à la CPS. « J'ai préparé le rapport en utilisant exactement ce que j'avais appris à la CPS : organisation et science. » Pour un autre, « les bénéfices que l'on peut tirer de ce poste à la CPS sont nombreux, mais j'ai eu des difficultés à trouver du travail, à mon retour ».

Effets du Programme (niveau 4 – résultats)

Désormais, les agents juniors ont davantage confiance en eux et n'hésitent plus à s'attaquer à des activités techniques et à relever les défis qui se posent dans de nouveaux environnements de travail, ce qui correspond aux effets les plus positifs du Programme. Plusieurs anciens agents juniors ont en outre indiqué que la paternité de documents techniques avait été un des grands moments de leur expérience. Ainsi :

Il m'a été utile d'apprendre à rédiger des publications. Je publie encore aujourd'hui des rapports qui sont le fruit de cet apprentissage.

Avant, j'avais du mal à rédiger – depuis mon passage à la CPS, je me sens plus sûr de moi. Ce rapport, je vais réussir à l'écrire !

J'ai surtout appris à avoir plus confiance en moi pendant les réunions. Avant, je demandais à quelqu'un de prendre la parole en mon nom, maintenant, c'est moi qui prends le micro !

Pour ce qui est de l'expérience d'apprentissage dans son ensemble, elle peut être résumée en reprenant les mots d'un participant : « Il y a des hauts et des bas, mais on apprend des choses et, quand on est confronté à des situations similaires, on sait comment réagir. »

Les agents de la CPS ont constaté que ce programme coûtait certes de l'argent, mais qu'il profitait aussi directement à la CPS, en :

- fournissant l'aide d'une personne qualifiée supplémentaire,
- nouant ou maintenant des liens avec certains pays ; et
- contribuant à uniformiser les approches et les méthodes utilisées dans l'ensemble de la région.



Aranteiti Kiareti (Kiribati) et Christopher Kalnasei Arthur (Vanuatu) ont bien profité de leurs week-ends à Nouméa pendant leur année de participation au Programme. Crédit photos : Sioeli Tonga et Michel Blanc, CPS

Pistes d'amélioration

Conception du Programme

1. Préciser le contexte et les objectifs de perfectionnement professionnel

L'annonce de poste, qui mettait l'accent sur « une occasion de perfectionnement professionnel exceptionnelle », a fait croire aux futurs agents juniors qu'à la CPS, ils se trouveraient dans un cadre d'enseignement et d'apprentissage, alors qu'ils ont avant tout dû apprendre par la pratique. La CPS doit préciser la teneur du programme de perfectionnement professionnel auquel les participants peuvent s'attendre et veiller à ce que le volet perfectionnement soit inscrit noir sur blanc dans les plans de travail.

2. Élargir le Programme pour accueillir des professionnels en milieu de carrière

Le terme « junior » pourrait donner à penser que seuls les jeunes diplômés ou les personnes peu expérimentées sont ciblés, ce qui ne correspond en réalité pas au groupe sélectionné pour occuper ces postes. C'est pourquoi il est recommandé de supprimer l'adjectif « junior » et de transformer l'intitulé en « Agent océanien (pêches) », par exemple.

3. Continuer de diversifier les postes dans d'autres domaines d'activité de la Division pêche.

L'économie des pêches ainsi que le suivi-évaluation et l'amélioration continue font partie des domaines proposés.

4. Fixer la même date d'entrée en fonction pour tous les participants ou accueillir plusieurs agents simultanément

Il serait bon que le Programme se déroule à peu près au même moment pour tous afin qu'un réseau de soutien mutuel puisse se créer. À défaut, la CPS devrait veiller à ce que plusieurs participants soient en fonction à la Division pêche en même temps.

Plans de travail et acquis d'apprentissage individuels

5. Définir des acquis et des objectifs d'apprentissage individuels clairs

Il ressort de l'évaluation que les objectifs, priorités et plans de travail individuels n'étaient pas toujours clairs, malgré une amélioration récente à cet égard. Les superviseurs de la CPS devraient continuer à aider les participants à déterminer les compétences et les acquis d'apprentissage attendus de leur année à la CPS.

6. Préparer des plans de travail globaux

Dès l'arrivée des participants, ces derniers et leurs superviseurs devraient préparer un plan de travail et prioriser les objectifs en fonction de leurs besoins respectifs. Concernant l'élaboration

des plans de travail, les agents juniors océaniques et le personnel de la CPS soulignent l'importance d'un plan de travail global pouvant recouvrir de multiples domaines techniques ainsi que des compétences non techniques (« soft skills »)⁶.

7. Recenser les occasions d'apprentissage dès le début

Il faut, dès la préparation des plans de travail individuels, repérer comment les participants pourront satisfaire leurs besoins d'apprentissage et de formation, par exemple : ateliers-débats, détachements dans d'autres organisations ou formations de courte durée. Un certificat de participation et/ou une lettre de référence récapitulant les travaux réalisés à la CPS pourraient également être appréciés et motiver les participants.

8. Améliorer l'accompagnement continu et mieux adapter le plan de travail

La supervision des participants devrait être confiée à des agents CPS disponibles pour accompagner et soutenir ceux-ci. De plus, les superviseurs pourraient être davantage impliqués dans la gestion des agents océaniques, en participant au processus de recrutement, au choix de la date de commencement et, au besoin, en étant eux-mêmes épaulés pour développer leurs compétences en accompagnement et en encadrement. Des réunions régulières devraient en outre se tenir entre les participants et leur superviseur afin d'assurer le retour d'information, le suivi et le réajustement du plan de travail et des priorités, si nécessaire.

Organisation pratique du déménagement à Nouméa

9. Créer un système de liste de contrôle pour les déménagements à Nouméa

Les participants peuvent se sentir perdus en arrivant dans un nouveau pays, où ils doivent apprendre une nouvelle langue et se familiariser avec des lois et des démarches différentes. Il serait utile de remettre une liste de contrôle aux participants pour qu'ils sachent quoi faire à leur arrivée (procédures administratives relatives au visa, à la banque, et connexion mobile et Internet). Par ailleurs, avant d'envoyer des agents océaniques en mission, il est important de savoir qu'une demande de visa peut prendre du temps et être compliquée ou onéreuse.

10. Comparer les avantages et/ou les indemnités entre les participants et le personnel recruté à l'international

La prise en charge des frais de déménagement (bagages et billets d'avion), des frais de garde des enfants et des frais de subsistance des personnes à charge peuvent décourager des personnes qualifiées de postuler, par exemple celles ayant la charge principale de leurs enfants. La CPS devrait garantir l'égalité des chances à tous les candidats en essayant d'ajouter certains de ces avantages à tous les postes relevant du Programme.

Anciens participants

11. Mettre en place un réseau permanent pour les anciens participants

Les agents juniors océaniques ont eu le sentiment de partager une expérience commune et avaient envie de garder le contact entre eux et avec les agents de la CPS. Une personne a proposé de créer un groupe en ligne, tout en sachant qu'il serait difficile de gérer et de maintenir un lien continu.

12. Faire davantage appel aux anciens participants dans le cadre des activités de la Division pêche

La CPS pourrait solliciter d'anciens participants, ceux-ci ayant été formés à répondre à des demandes de dernière minute, ou bien pour des échanges Sud-Sud.

13. Évaluation continue

La Division pêche devrait continuer à réaliser des évaluations afin de veiller à une amélioration continue et pourrait se pencher sur d'autres aspects du Programme, comme la durée du contrat, ainsi que tenir compte du point de vue des services nationaux des pêches.

Conclusion

L'évaluation souligne le succès général du Programme, notamment l'expérience positive que les participants en ont tirée, le renforcement de leurs capacités et leur perfectionnement professionnel, ainsi que leur contribution aux activités de la CPS. Sur les 11 agents juniors interrogés, 10 ont fait part de leur satisfaction et étaient reconnaissants de la chance qui leur avait été offerte.

Les anciens participants ont indiqué être à même de transposer les connaissances glanées à la CPS dans leur travail actuel. La confiance accrue des agents juniors océaniques à s'acquitter de tâches techniques et à s'adapter à de nouveaux environnements de travail constitue vraisemblablement l'un des effets les plus positifs du Programme.

Comprendre tout cela donne du sens à notre travail, enseigne le respect et incite à apprécier la vie en général.

Je souhaite remercier la CPS qui m'a aidé à sortir des sentiers battus. Quoique je fasse de retour chez moi, je le ferai fort de mon expérience ici.

La plupart des difficultés rencontrées au lancement du Programme, que ce soit l'accompagnement des participants à leur arrivée ou la planification de leur travail, semblent avoir été résolues au fil du temps. Cette évaluation met en lumière d'autres pistes envisageables pour améliorer encore le Programme, ainsi que pour renforcer son impact et son efficacité.

⁶ Selon le Collins English Dictionary, les « soft skills » (compétences non techniques) se définissent comme étant les qualités désirables pour certains types d'emploi qui ne dépendent pas de connaissances acquises, par exemple le bon sens, les compétences relationnelles, ainsi qu'une attitude souple et positive.