



**EVALUATION REGIONALE DES BESOINS ET DES FORMATIONS
DISPONIBLES POUR LES PROFESSIONNELS DES AIRES PROTEGEES
D'AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE**

SYNTHESE DES ETUDES EXISTANTES ET RECOMMANDATIONS

Rapport final



Janvier 2013

Consultant : Yves Hausser

01 BP 6490 Ouagadougou 01, Burkina Faso
Tél. : +226 50 30 88 60 – Fax : +226 50 31 25 43
E-mail : ici@fasonet.bf ou ici@mail-bf.com
Site web: www.ici-burkina.com

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
LISTE DES ACRONYMES.....	4
1. INTRODUCTION	5
1.1 Objectifs et résultats attendus	5
1.2 Cadre méthodologique.....	6
2. ELEMENTS DE CONTEXTE	9
2.1 Situation des Aires Protégées en Afrique de l’Ouest et Centrale	9
2.2 Bénéficiaires potentiels	10
3. Synthèse des études et identification des besoins : les acquis des études	12
3.1 Principaux besoins identifiés (domaines de compétences)	13
3.2 Référentiel de compétences et référentiel de ressources associés aux emplois –types.....	16
3.2 Institutions identifiées pour le montage de cycles de formation jugés prioritaires	29
3.3 Enquête auprès des employeurs pour affiner la définition des besoins.....	30
3.4 Etude sur les potentialités de développement de formation de type E-learning.....	30
3.5 Evaluation des besoins quantitatifs.....	30
4. Analyses des programmes et activités de renforcement des capacités existantes	32
4.1 Diplôme Universitaire « Renforcement des compétences en gestion des aires protégées », Université Senghor d’Alexandrie et UICN PACO	33
4.3 Master professionnel en Développement, Spécialité « Gestion des Aires Protégées », Université Senghor d’Alexandrie et UICN PACO	39
4.4 Offre de formation continue du CEDAMM.....	43
5. Offres et besoins : identification des lacunes	46
5.1 Lacunes du point de vue du type d’offre de formation	46
5.2 Lacunes des offres existantes du point de vue de l’adéquation avec les grands domaines de compétences	46
5.3 Lacunes des offres de formation existantes du point de vue de l’adéquation aux profils de compétences	48
5.4 Le problème lié aux institutions de formation	49
5.5 L’absence de perspective globale qu’offrirait un cycle LMD complet	50
6. Conclusion et recommandations.....	51
6.1 Recommandations d’ordre méthodologiques	52
6.2 Recommandations relatives au développement de nouvelles formations	53

6.3 Recommandations relatives à l’amélioration des formations existantes	55
6.4 Recommandations relatives à la prise en compte des domaines de compétences non intégrés jusqu’ici.....	56
ANNEXES.....	57
Documents consultés	57
Les institutions de formation	59
Profil de compétences « Décideurs » en gestion des aires protégées.....	63

LISTE DES ACRONYMES

AP	Aire Protégée
APNP	Agence Nationale des Parcs Nationaux, Gabon
AFAUDEB	Association Faune et Développement au Burkina Faso
AVIGREF	Associations Villageoises pour la Gestion des Réserves de Faune, Bénin
CAS	Certificate of Advanced Studies (Dispositif de formation continue certifiant)
CEDAMM	Complexe Educatif Docteur Alphonse Mackanga Missandzou (CEDAMM) WCS Gabon
CEESP	Commission pour les politiques environnementales, économiques et sociales (UICN)
CDB	Convention sur la Diversité Biologique
COMIFAC	Commission des Forêts d’Afrique Centrale
CENAGREF	Centre National pour la Gestion des Réserves de Faune, Bénin
ECOFAC	Ecosystèmes Forestiers d’Afrique Centrale – Programme régional de l’UE
EFG	Ecole de Faune de Garoua, Cameroun
ENEF	Ecole Nationale des Eaux et Forêts, Gabon
ERAIFT	Ecole Régionale Post Universitaire d’Aménagement Intégré des Forêts et Territoires Tropicaux
GAP	Gestion des Aires Protégées
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – Coopération technique allemande
ICCA	Indigenous and Community Conserved Areas Forum
INSG	Institut National des Sciences de Gestion, Gabon
IPACC	Indigenous Peoples of Africa Coordinating Committee
LMD	Licence – Master – Doctorat
OFINAP	Office National des Aires Protégées, Burkina Faso
PFNL	Produits Forestiers Non Ligneux
PFT	Partenaires Financiers et Techniques
RAPAC	Réseau des Aires Protégées d’Afrique Centrale
RIFFEAC	Réseau des Institutions de Formations Forestières d’Afrique Centrale
TILCEPA	Theme on Indigenous, Local Communities, Equity and Protected Areas
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UE	Union Européenne
UNIKIN	Université de Kinshasa, Congo RDC
UNIKIS	Université de Kisangani, Congo RDC
WCS	Wildlife Conservation Society

1. INTRODUCTION

1.1 Objectifs et résultats attendus

L'objectif de cette consultation est de réaliser une évaluation des besoins de renforcement des capacités dans le domaine de la gestion des aires protégées en Afrique de l'Ouest et du Centre, ainsi qu'une évaluation de la pertinence des formations déjà disponibles dans cette région et par conséquent des lacunes en termes de renforcement des capacités qu'il reste à combler dans ce domaine.

Le consultant devra :

1. Identifier, collecter et compiler les évaluations et autres documents pertinents relatifs à l'analyse des besoins en renforcement de capacités des professionnels de la gestion des aires protégées et en particuliers :
 - a. des acteurs impliqués dans la prise de décisions relatives à la gestion des aires protégées et des paysages dans lesquelles elles s'inscrivent, au niveau local, national et international (gestionnaires d'aire protégée, cadre des institutions nationales en charge de la gestion des aires protégées, organisations régionales ayant un poids dans les décisions relatives à la conservation de la biodiversité);
 - b. des professionnels en charge de la gestion de données sur la biodiversité (collecte, standardisation des données, gestion de base de données, etc.)

2. Fournir une analyse des principaux programmes ou activités de renforcement de capacité, pertinents, basés dans la région Ouest et Centre africaine ou hors Afrique et répondant aux besoins identifiés au 1.;

Analyser ces offres de formations existantes sur la base des critères suivants (non exhaustifs) :

- Cohérence des thèmes de formation abordés en fonction des besoins identifiés au 1.
- Cohérence des types de professionnels déjà formés comparés aux besoins identifiés au 1.
- Type de cursus proposés (cursus long (ex : master) vs cursus courts (ex : formation modulaire), modalité de formation (ex : présentielle vs elearning) et échelle de reconnaissance des diplômes (reconnaissance nationale, régionale ou internationale)
- Estimation de la qualité des formations existantes (cohérence des thèmes de cours avec les objectifs de la formation, satisfaction des formateurs et des formés, etc.)
- Durabilité des formations existantes en termes de stabilité des financements disponible, de stabilité des supports institutionnels, etc.

3. Sur la base des 2 étapes d'analyse ci-dessus :
 - a. identifier les besoins de renforcement de compétence pour lesquels il existe déjà des offres de formation adéquates et prioriser ces offres en fonctions de leur adéquation aux besoins identifiés au 1.
 - b. identifier les besoins de renforcement de compétence pour lesquels il n'existe pas encore d'offre de formation adéquate.
 - c. proposer des recommandations prioritaires dans le temps pour combler les lacunes en termes de renforcement de capacité pour les besoins en renforcement de compétence qui ne seraient pas encore pris en compte par les formations existantes.

Des échanges ultérieurs avec le mandant ont confirmé la concentration de l'étude sur les deux types de fonction mentionnés dans les termes de référence, mais également la prise en compte des enjeux liés à la gestion de toutes les catégories d'aires protégées (Catégories UICN I à VI), à la fois en ce qui concerne le suivi et la régulation des activités d'exploitation durable des ressources, qu'en regard du fait que les aires protégées de catégories IV à VI hébergent la plupart des modes alternatifs de gouvernance et notamment les plus intéressantes expériences de gestion communautaires des ressources et de co-gestion. Cette extension élargit les domaines de compétences concernés par de potentielles formations pour la gestion des aires protégées, à la fois aux processus de la gouvernance des aires protégées et aux outils et méthodes de la participation, et aux activités de gestion durable des ressources (chasse sportive, tourisme de vision, écotourisme).

1.2 Cadre méthodologique

La présente étude se base principalement sur une exploitation documentaire et sur l'analyse d'une liste de rapports d'études réalisées durant les années 2008 – 2012 mises à disposition par le mandant, ainsi qu'un certain nombre d'informations obtenues sur internet ou par des entretiens ciblés par le biais d'échanges mails avec un certain nombre de personnes ressources. S'il était prévu initialement de ne s'appuyer que sur les documents mis à disposition, il s'est avéré qu'ils ne reflétaient pas l'évolution actuelle et que de nouveaux développements devaient être pris en compte, notamment le projet de nouvelles offres de formation au Congo RDC et au Gabon. Toutefois compte tenu du délai court prévu pour réaliser cette étude, ces formations n'ont pas pu être analysées de manière détaillée, faute d'avoir obtenu les éléments relatifs permettant cette analyse.

Liste des personnes ressources consultées :

- J. M. Sionneau, RAPAC
- B. Chataigner, UICN PAPACO
- P.-A. Roulet, AT ECOFAC V, Composante ZCV RCA
- C. Chatelain, Consultant indépendant
- J. P. d'Huart, Consultant indépendant
- E. Mazeyrac, CEDAMM/WCS

Compte tenu de ces contraintes, il n'a pas été possible d'effectuer les recherches complémentaires qui paraissent indispensables sur les pays lusophones et anglophones de la zone d'étude. Cela paraît regrettable dans la mesure où il est probable que certains de ces pays présentent des offres de formation intéressantes dans le domaine.

Termes et définitions

Une **aire protégée** est définie par l'UICN comme « *un espace géographique clairement défini, reconnu, consacré et géré par tout moyen efficace, juridique ou autre, afin d'assurer à long terme la conservation de la nature ainsi que les services éco systémiques et les valeurs culturelles qui lui sont associées* » (Dudley, 2008).

L'UICN a défini **6 catégories d'aires protégées** en fonction de leurs objectifs de gestion et adopté des lignes directrices pour la mise en œuvre de ces catégories (Dudley, 2008). Dans la sous-région la plupart des aires protégées bénéficiant de moyens en termes de ressources humaines, d'équipements et de finances sont définies comme « **parc national** » dans les législations nationales et correspondent à des aires protégées de **catégorie II**, dont les objectifs de gestion sont principalement orientés vers la conservation des écosystèmes et des espèces et prohibent toute forme d'utilisation consommatrice des ressources, ce qui limite la plupart du temps les activités humaines au seul tourisme de vision et dans une moindre mesure à la recherche scientifique.

La gouvernance se rapporte aux processus de prise de décisions relatifs à l'espace et à sa gestion, ainsi qu'à la définition et à la mise en œuvre des aspects réglementaires liés à l'accès et à l'usage des ressources contenues dans l'aire protégée. En matière de gouvernance, l'UICN reconnaît 4 grands modèles de gouvernance des aires protégées, correspondant à des grands ensembles d'arrangements institutionnels en matière de prise de décisions. Le premier mode de gouvernance est celui sous responsabilité du **gouvernement**, on pourrait le qualifier de traditionnel dans le sens où il reflète une longue tendance historique et caractérise la plupart aires protégées de catégorie II, souvent appelés parcs nationaux dans la sous-région. Le second est défini comme **gouvernance partagée** et implique une co-gestion de l'espace et des ressources entre acteurs gouvernementaux et acteurs locaux communautaires et/ ou privés. La troisième forme est qualifiée de **gouvernance privée**, elle recouvre tant des situations d'aires protégées privées que des aires protégées appartenant à des gouvernements mais confiée en délégation à des acteurs privés. Le quatrième modèle de gouvernance reflète les situations dans lesquelles **les populations autochtones et/ ou communautés locales** sont les principaux acteurs de la prise de décision et de la gestion. En principe chaque type de gouvernance peut être appliqué à une aire protégée de tout statut. Toutefois dans les faits, dans la sous-région, on observe une corrélation entre les statuts et les types de gouvernance, en ce sens que les aires protégées de statut I, II et III sont la plupart du temps régies par une forme de gouvernance gouvernementale, et que les modes alternatifs de gouvernance, particulièrement la cogestion et la gestion par les communautés sont généralement cantonnés à des aires protégées de statut IV, V ou VI, voire aux périphéries d'aires protégées. La gouvernance privée demeurant l'exception, bien que l'on observe certains cas de délégation temporaire (ex : African Parks et la gestion des parcs nationaux de la Garamba et de la Salonga au Congo RDC), mais le financement de la gestion des aires protégées demeure public (10^{ème} FED via ECOFAC V). On observe une plus forte importance de la gouvernance privée par délégation dans le domaine de la chasse sportive et des zones de chasse, toutefois la reconnaissance de ces espaces comme aires protégées

demeure discutée. Dans d'autres régions du continent, ils sont parfois considérés comme aires protégées de catégorie IV (Game Reserve en Tanzanie) ou VI (Wildlife Management Areas en Tanzanie). Le tableau qui suit présente ces éléments sous forme matricielle (source : Borrini-Feyerabend et al, 2004).

Governance type IUCN Category (management objective)	A Government Management			B Multi-stakeholder Management			C Private Management			D Community Management	
	Federal or national ministry or agency in charge	Local/ municipal ministry or agency in charge	Delegated management (e.g. to an NGO)	Trans-boundary management	Collaborative management	Joint management	By individual land-owner	By non-profit organisations (NGOs, university, etc.)	By for-profit organisations (e.g. corporate land-owners)	Indigenous peoples	Local communities
I - Strict Nature Reserve/ Wilderness Area											
II - National Park (ecosystem protection; protection of cultural values)											
III - Natural Monument											
IV - Habitat/ Species Management											
V - Protected Landscape/ Seascape											
VI - Managed Resource											

Précisions relatives aux panoramas de formations professionnelles

Comme cela a été mentionné, la présente étude se focalise sur des cadres moyens et supérieurs. Un panorama classique de formation implique de considérer prioritairement les éléments liés à la **formation initiale**. Il s'agit des formations correspondant à la Licence (3 ans) et au Master (2 ans) dans le système Licence – Master – Doctorat (LMD), qui s'applique aussi bien aux filières académiques que professionnelles, qualifiés également de premier, second et troisième cycle académique / universitaire. Compte tenu de la dimension appliquée du métier, sont à considérer tant des filières plutôt techniques de type ingénieurs, que des filières plus universitaires, aussi bien classiques que plus appliquées. L'apprentissage étant graduel, on peut considérer que les connaissances de base, ainsi que les compétences métier / spécifiques initiales sont acquises au cours d'une formation de licence en 3 ans. Le Master devrait permettre d'approfondir les connaissances et compétences acquises en premier cycle et de développer les savoir-faire techniques et scientifiques spécifiques au métier. Le doctorat venant le cas échéant couronner cette spécialisation initiée en Master. L'offre de **formation continue** est censée venir compléter ces dispositifs de formation initiale et permettre aux personnes en cours d'emploi de mettre à jour et de perfectionner leurs compétences. C'est dans cette perspective qu'ont été prioritairement considérés pour cette étude les éléments relatifs à la formation initiale de niveau Licence et Master et dans une perspective complémentaire, les dispositifs de formation continue.

2. ELEMENTS DE CONTEXTE

2.1 Situation des Aires Protégées en Afrique de l’Ouest et Centrale

La situation de ces deux sous-régions est contrastée, en effet si les réseaux d’aires protégées de ces deux régions connaissent des pressions considérables, elles ne sont pas du même ordre. Le principal problème en Afrique de l’Ouest demeure la pression démographique galopante et la destruction des habitats et donc, l’isolation croissante des réseaux d’aires protégées. Par ailleurs, les pays de la zone soudano-sahélienne et soudano-guinéenne connaissent une problématique particulière qui touche dans une moindre mesure les pays du bassin du Congo (à l’exception de la République Centrafricaine – RCA - du Cameroun et du Tchad), il s’agit de la question pastorale et des conflits croissants à la fois entre pastoralisme et agriculture sédentaire et pastoralisme et aires de conservation. A contrario, les pays du bassin du Congo connaissent une prédominance de la problématique forestière que ne connaissent pas les pays d’Afrique occidentale, et un triptyque particulier liant exploitation forestière, braconnage pour la viande de brousse, réseaux de commercialisation de la viande. Chaque région présentant ses spécificités en termes de gestion des aires protégées et des ressources naturelles sauvages. Les pressions de chasse illégales, omniprésentes dans tous les pays de la zone d’étude sont nettement plus aiguës dans les zones de savane de certains pays du bassin du Congo (RCA, Cameroun, Tchad, Congo RDC) qui voient opérer des bandes numériquement importantes de braconniers équipés d’armes de guerre ciblant particulièrement l’Eléphant.

Une problématique commune aux deux sous-régions est l’adoption d’une politique clairement orientée en faveur d’une plus grande implication et d’une participation effective des communautés à la gestion des aires protégées. Là encore des pays de chaque sous-région proposent d’intéressantes expériences en matière de gestion communautaire de la faune ou des aires protégées (exemple des Zones Cynégétiques Villageoises – ZCV – en République Centrafricaine), ou de co-gestion (cas de la gestion des parcs et réserves entre le Centre National de Gestion des Réserves de Faune (CENAGREF) et les Associations Villageoises de Chasse Autogérées (AVIGREF) au Bénin).

Une autre problématique commune aux deux sous-régions provient de l’importance relative accordée majoritairement aux aires protégées de catégorie II, souvent dénommée « parcs nationaux » dans la sous-région, au détriment des autres types d’aires protégées de statuts et de mode de gouvernance différents des parcs. Ce travers s’explique par le fait que bien que des milliers d’aires protégées soient recensées en Afrique de l’Ouest et en Afrique Centrale (UICN PACO, 2012b), seules quelques centaines sont dotées de personnel permanent et de moyens de gestion, bien que tous deux soient souvent insuffisants au regard des besoins.

Cette situation particulière se ressent à la lecture des différentes études consacrées à la question, notamment par un manque de clarté sur la prise en compte des domaines de compétences liés aux autres types d’aires protégées. Bien que le principe intégrateur soit affirmé, dans les faits ce sont surtout les fonctions et les emplois liés à la gestion des parcs nationaux qui ont été pris en compte, alors même que les changements politiques évoqués au paragraphe précédent nécessitent des compétences nouvelles, particulièrement pour l’appui aux démarches participatives de gestion et la

planification et le suivi de l'utilisation durable des ressources naturelles (chasse, pêche, foresterie, Produits Forestiers Non Ligneux - PFNL).

Dans un contexte où les stratégies de réduction de la pauvreté représentent des objectifs prioritaires de développement, elles demeurent insuffisamment prises en compte dans l'aménagement et la gestion des périphéries d'aires protégées ou des aires protégées gérées selon des modes où l'utilisation raisonnée et durable de ressources est possible (catégories IV à VI), alors même que la dépendance aux revenus issus de l'accès et de l'usage des ressources naturelles pour les communautés riveraines a été démontrée à maintes reprises (UICN PAPACO, 2011). Ce contexte génère des antagonismes et des conflits croissants au niveau local entre dynamiques de conservation et de développement, mais crée aussi des opportunités qui peuvent être bénéficiaires aux actions de conservation. Ce constat plaide en faveur de la création de véritables aires protégées de catégories IV et VI dans la sous-région.

La gestion des aires protégées dans les deux sous-régions a été marquée par une approche exclusive et centralisée jusqu'à une période récente. La culture des relations entre communautés rurales et agents de la conservation ou « forestiers » pour reprendre une expression passablement utilisée localement, reflète l'approche répressive qui a longtemps prévalu dans la gestion des aires protégées sur le continent. Le changement de ces perceptions représente l'un des défis majeurs de la conservation de la nature en Afrique au 21^{ème} siècle.

Enfin elle est caractérisée par une faiblesse de moyens nationaux mis à disposition et une forte dépendance envers l'aide extérieure pour assurer la gestion des sites d'importance majeure en termes de conservation. Ce contexte conduit à rendre les conditions de travail et l'attractivité des postes relativement peu intéressantes, comme le relève de manière pertinente le rapport Mission d'élaboration du programme ECOFAC V, 10^{ème} FED de 2011, « *faute de perspectives de carrière les gestionnaires formés au cours des programmes et projets précédents se tournent vers d'autres opportunités d'emploi à la fin de ceux-ci, délaissant les postes auxquels ils ont été affectés* ».

2.2 Bénéficiaires potentiels

Sur la base des deux profils définis dans les termes de référence, l'analyse documentaire permet de dégager les référentiels d'une dizaine d'emploi-types correspondant aux deux profils définis. Il s'agit principalement pour les premiers, les décideurs, de cadres supérieurs devant disposer de compétences de conception, planification et de gestion et pour les seconds, les producteurs de données sur la biodiversité, des cadres moyens et supérieurs dotés de compétences spécialisées. Les études révèlent deux cas de figure, le premier que l'on pourrait qualifier de traditionnel, est celui d'une direction de la faune et des aires protégées enchâssée au sein d'un Ministère de l'Environnement et des Eaux et Forêts, et administrant les aires protégées et activités de valorisation qui y sont liées. Le second, d'apparition plus récente mais tendant à se généraliser, est celui d'une agence parapublique relativement autonome en charge de la gestion des aires protégées (exemple du CENAGREF au Bénin ou de l'Office National des Aires Protégées – OFINAP – récemment créé au Burkina Faso).

Les évolutions mentionnées au paragraphe 2.1. ont amené de nouveaux acteurs à devenir employeurs des gestionnaires d'aires protégées, outre les traditionnelles institutions publiques en charge de la gestion de ces aires. Les bureaux d'études internationaux mettant en œuvre certains programmes de coopération dans le domaine de la conservation, les ONG internationales de conservation et de développement, les ONG locales à l'image des AVIGREF ou de l'AFAUDEB, ou encore les collectivités territoriales dans le cadre de la mise en œuvre des politiques de décentralisation dans le domaine de la gestion des ressources naturelles, sont de plus en plus demandeurs de personnel qualifié dans ce domaine. Cette tendance tend également à refléter de par les attentes exprimées de la part des candidats le besoin croissant de compétences liées à la gestion des périphéries d'aires protégées et des aires protégées de catégorie V et VI de l'UICN autorisant différents modes de valorisation des ressources et permettant l'implication d'autres parties prenantes au processus de gestion.

L'ouverture des premières formations spécialisées offertes par l'Université Senghor d'Alexandrie en partenariat avec l'UICN PACO en Afrique de l'Ouest, ainsi que par le CEDAMM au Gabon, a révélé une demande très importante d'un point de vue quantitatif, excédant 4 ou 5 fois les capacités d'accueil de ces formations. L'analyse du profil des postulants révèle une grande diversité de profils, allant de pair avec une grande diversité en termes d'attentes et de motivations.

3. Synthèse des études et identification des besoins : les acquis des études

L'analyse transversale des études consultées menées tant en Afrique de l'Ouest qu'en Afrique Centrale (Duchaufour, 2008 ; ZIE, 2008a, 2008b ; IFIP, 2009a, 2009b, Braun, 2012 ; Faucon, 2012 ; catalogue de formation continue CEDAMM, 2011 ; plans d'études et descriptifs de modules du Diplôme Universitaire et du Master) permet d'identifier un certain nombre d'éléments structurants des démarches conduites. Les démarches menées à l'initiative du Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale (RAPAC) et du Réseau des Institutions de Formations Forestières d'Afrique Centrale (RIFFEAC) et des Partenaires Financiers et Techniques (PFT) UE et GIZ en Afrique Centrale et à l'initiative de l'UICN et de la fondation MAVIA en Afrique de l'Ouest ont été relativement similaires dans les deux sous-régions. A partir d'une analyse des fonctions et métiers de la gestion des aires protégées visant à identifier les besoins en formation, établissement de typologie des métiers et des référentiels d'emplois-type du domaine, assortis d'une description des activités constitutives / principales, ainsi que des compétences requises. Cependant aucune étude ne s'est concentrée spécifiquement sur le profil des décideurs et des producteurs de données sur la biodiversité.

Dans un second temps, ces démarches ont conduit à l'identification des institutions de formation susceptibles d'offrir des formations dans ce domaine et des offres de formation existantes. Ces études ont révélé une offre de formation insuffisante, peu structurée et n'étant souvent pas en adéquation avec les besoins identifiés. L'analyse des institutions et des offres de formation a conduit à l'élimination d'un certain nombre d'institutions et de formations, soit en raison d'inadéquation de contenus et de domaines de compétences, soit en raison du manque d'intérêt des institutions existantes, soit encore en raison des faiblesses souvent structurelles qui caractérisent certaines des institutions de formation. C'est en réponse à ces constats que ce sont développées les deux initiatives considérées principalement dans la présente étude.

Dans le cas de la démarche menée en Afrique de l'Ouest, elle a abouti à la mise sur pied de deux dispositifs de formation soutenus par l'UICN et mis en œuvre en collaboration avec l'Université Senghor d'Alexandrie. Le premier est une formation courte de 8 semaines, Le Diplôme Universitaire (DU) en renforcement des capacités de gestion des aires protégées dans sa version Afrique de l'Ouest (initié par deux sessions en 2011 et réédité deux fois en 2012) – récemment étendu à l'Afrique Centrale en collaboration avec le CEDAMM (première édition du 22 octobre au 13 décembre 2012), et le Master en Développement, spécialisation en gestion des aires protégées (première volée 2011-2013).

La démarche menée en Afrique Centrale a abouti à la mise sur pied et à l'adoption d'un plan de formation sous-régional aux métiers de la gestion des aires protégées. Elle a également abouti à la sélection d'un certain nombre d'options visant à assurer une meilleure offre de formations initiales. Ainsi, le plan sous-régional de formation adopté en 2009 prévoyait l'appui à la mise sur pied d'un nouveau dispositif de formation, une licence de type professionnalisant en trois ans qui devrait être développée au niveau de l'Ecole de Faune de Garoua (EFG) au Cameroun, ainsi qu'un appui à apporter à l'Ecole Nationale des Eaux et Forêts (ENEF) de Cap Esterias au Gabon pour permettre d'accroître la capacité d'accueil de son Master disposant d'une option gestion des aires protégées. Toutefois, c'est finalement avec l'Ecole Régionale d'Aménagement Intégré des Forêts et Territoires

Tropicaux (ERAIFT) établie au Congo RDC que ce projet de mise sur pied de formation LMD paraît aboutir.

Dans les deux cas, les démarches procèdent de dynamiques d'intégration régionales soutenues par les PFT. Dans les deux cas, les études menées offrent en quelque sorte des feuilles de route pour améliorer la situation, mais dont les décisions et recommandations n'ont au final pas été suivies pour des raisons sur lesquelles nous allons revenir dans le paragraphe 4.

3.1 Principaux besoins identifiés (domaines de compétences)

En ce qui concerne les deux profils plus particulièrement visés par la présente étude, l'analyse des référentiels de compétences des différents emplois types correspondant permet de dresser une première liste de grands domaines de compétences. Souvent, certaines compétences sont regroupées au sein de mêmes items alors qu'elles ne font pas appel au même socle de base de connaissances et représentent de fait deux compétences bien distinctes (ex : dans l'étude 2IE (2008) on met ensemble communication et approche participative, alors qu'il s'agit de deux compétences très différentes ne répondant, ni à la même fonction, ni aux mêmes besoins en terme de connaissances et de savoir-faire). Nous avons pris l'option dans de telles situations de séparer les compétences nous semblant clairement distinctes. Enfin, nous proposons de séparer les compétences métiers faisant appel à des connaissances spécifiques aux politiques de conservation et de gestion d'aires protégées, des compétences transversales du type capacité de communication, capacité rédactionnelle, pratique administrative, etc.

Les grands domaines de compétences qui reviennent de manière récurrente pour les « Décideurs » :

Compétences métier :

- Politiques et stratégies de conservation de la biodiversité et de gestion des AP (y compris connaissance des cadres légaux supranationaux – conventions - et nationaux et des textes réglementaires)
- Politique économique nationale et stratégie de lutte contre la pauvreté
- Aménagement du territoire et développement durable
- Aménagement et gestion des AP
- Valorisation des ressources des AP (tourisme, chasse, exploitation forestière, PFNL)
- Connaissance de la faune et de son habitat
- Suivi écologique
- Approches participatives
- Droit forestier / de l'environnement / des ressources naturelles / foncier / des aires protégées / droit pénal
- Economie rurale

Compétences transversales

- Leadership
- Planification, suivi et évaluation des projets et programmes (Management de projet)
- Management (RH, finances, logistique, administration)
- Gestion de partenariats (public – privé – communautaire)
- Passation des marchés et gestion des contrats (délégation)
- Communication (interne et externe, orale, écrite, TIC)
- Administration et droit du travail
- Outils informatiques

La lecture de documents complémentaires permet d'ajouter les domaines suivants :

- Gouvernance des aires protégées
- Appui aux organisations de base communautaires
- Adaptation et mitigation aux effets du changement climatique
- Gestion des aires protégées transfrontalières

Pour « les producteurs de données sur la biodiversité », les domaines identifiés sont:

Compétences métiers :

- Conception de programme de suivi écologique répondant aux besoins de gestion de l'AP sur le long terme (identifiés dans le plan de gestion de l'AP)
- Ecologie des espèces et des milieux (diagnostic et monitoring)
- Utilisation de logiciels de cartographie (SIG) et utilisation routinière du GPS
- Mise en œuvre de méthodes d'inventaires et de suivi de la faune et de la flore
- Traitement et analyse des données (statistiques et cartographiques)
- Communication des résultats du suivi écologique

Compétences transversales

- Planification, suivi et évaluation des projets et programmes (Management de projet)
- Management (RH, finances, logistique, administration)
- Capacité à utiliser les outils de base de la statistique appliquée
- Communication (interne et externe, orale, écrite, TIC)
- Administration et droit du travail
- Capacité d'analyse
- Outils informatiques (bureautique, logiciels de présentation de données type ppt, pdf)

a. Identification des principaux emplois-types : synthèse et comparaison

Compte tenu de la diversité et de l'hétérogénéité des emplois types retenus dans les études consultées - de 4 emplois types dans le domaine GAP par Braun (2012), à 14 retenus par les études 2iE (2008) ou IFIP (2009), nous proposons de retenir au final les emplois type suivants :

Profils des décideurs : Nous retenons les deux cas de figures envisagés par l'IFIP, soit la classique situation d'une direction de la faune et des aires protégées enchâssée dans un Ministère de l'Environnement, soit celle plus récente mais tendant à se généraliser d'un office parapublic doté d'une autonomie financière. Pour plus de simplicité nous avons retenu 4 emplois types correspondants à 4 fonctions génériques.

Niveau central :

- Directeur général
- Directeur technique et scientifique
- Directeur valorisation et communication
- Directeur protection et surveillance

Niveau site :

- Directeur / Conservateur de l'AP
- Responsable de service protection et surveillance
- Responsable de service aménagement et logistique
- Responsable de service valorisation et communication
- Responsable de service suivi écologique et recherche
- Responsable de service appui au développement communautaire / éducation à l'environnement

Profils des producteurs de données sur la biodiversité : Les emplois-types et référentiels associés pour cette fonction sont moins nombreux, et leur description moins détaillée que ceux des décideurs. Dans ce contexte, il paraîtrait important d'approfondir et d'affiner les référentiels présentés ci-après.

Niveau central :

- Directeur technique et scientifique

Niveau site

- Responsable de service suivi écologique et recherche

3.2 Référentiel de compétences et référentiel de ressources associés aux emplois – types

L'analyse des référentiels de compétences est rendue ardue par le fait que les deux principales études (2IE, 2008 et IFIP, 2009) n'ont pas le même canevas de présentation des référentiels. Par ailleurs, les compétences sont souvent formulées de manière générale ou vague. Les synthèses présentées ci-après ont tenté d'uniformiser cette présentation, en retenant les éléments qui paraissent les plus pertinents et à les reformuler de manière plus précise, sous forme de compétences métier/spécifiques.

Nous avons réorganisé les compétences selon le schéma descendant suivant :

Domaines de compétences > Compétences factuelles > Compétences > Connaissances, Savoir-faire techniques et relationnels, Qualités et aptitudes

Nous retenons comme **définition de la compétence**, celle d'une capacité à mobiliser simultanément et de manière combinée, différents savoirs et savoir-faire techniques et relationnels, ainsi que les qualités et aptitudes nécessaires pour accomplir un acte professionnel déterminé. En ce sens, une compétence devrait être définie sur la base d'un verbe d'action et représenter la capacité d'un individu à accomplir un acte professionnel donné, mobilisant pour cela différentes ressources mentionnées ci-dessus.

Le passage d'un profil de compétences issu d'un emploi type à un profil de compétences de formation représente une étape clé qui n'a pas été effectuée par les différentes études réalisées jusqu'ici.

Dans une approche par compétences de la mise sur pied de formations, sur la base d'un profil de compétences que la formation doit permettre d'acquérir (normalement déterminé à partir d'une évaluation des besoins du marché) on va distinguer entre compétences spécifiques, qui feront l'objet d'acquisition de connaissances de base, puis d'approfondissement (Basic and intermediate course - savoirs), compétences méthodologiques (acquisition d'outils et de méthodes de travail – savoir-faire techniques – savoir-faire relationnels), compétences sociales (outils d'ingénierie sociale et méthodes de travail en équipe, d'animation) et compétences personnelles (correspondant de manière approximative aux qualités et aptitudes). C'est sur la base de cette approche que vont être montés les modules. Ce travail important n'a pu être réalisé dans le cadre de la présente étude faute de temps, il paraît impératif que la démarche initiée dans la présente étude soit poursuivie.

Sont présentés ci-après les profils de compétences pour des « décideurs » et des « producteurs de données sur la biodiversité ». Pour chaque grand domaine de compétences sont indiqués les connaissances et savoir-faire techniques relatifs. Les savoir-faire relationnels et les qualités et aptitudes, mobilisables de manière variable en fonction des besoins pour l'exercice des compétences/ actes professionnels sont présentés de manière groupées ensuite.

Les profils présentés, s'ils sont formulés de manière plus précise que ce qui a été fait jusqu'ici, ne représentent cependant qu'une base de travail qui mérite d'être adaptée et affinée.

Décideur

NB : Il paraît un peu hasardeux de réunir dans un même descriptif les compétences demandées pour un cadre supérieur dirigeant d'institution et pour un conservateur / directeur de site. Toutefois pour la plupart des compétences, à quelques exceptions près, les fonctions impliquent des connaissances à des degrés variables dans les mêmes domaines de compétences. La principale différence réside dans les plus grandes capacités stratégiques et de management demandées au directeur d'institution.

a) Compétences métiers / spécifiques

→ Politiques et stratégies de conservation de la biodiversité et de gestion des aires protégées

Connaissances

- Politiques nationales et législations en matière de conservation de la biodiversité, de gestion des ressources naturelles et d'administration et gestion des aires protégées. Connaissance des textes réglementaires liés à la gestion des aires protégées, notamment ceux sur la répression des infractions. Connaissances des cadres légaux liés aux approches en termes de décentralisation de la gestion des ressources naturelles et de gestion communautaire et/ou de co-gestion.
- Cadres légaux supranationaux issus des conventions internationales, particulièrement ceux de la Convention sur la diversité biologique (CDB) et ses protocoles additionnels, notamment les articles relatifs au programme de travail sur les aires protégées, mais également ceux relatifs à la gestion durable des ressources naturelles, ou au partage équitable des bénéfices issus de la valorisation de la biodiversité, compte tenu des orientations nouvelles des politiques de la sous-région. Le contenu et l'évolution d'autres conventions est pertinent pour les gestionnaires d'aires protégées, il s'agit notamment de la Convention Cadre sur les Changements Climatiques (CCCC), de la Convention de Washington sur le commerce international des espèces de faune et de flore menacées d'extinction (CITES), Convention sur le Patrimoine Mondiale de l'UNESCO, Convention de Ramsar sur les zones humides, Convention relative à la protection des espèces migratrices de faune sauvage, etc.
- Grands principes d'aménagement et de gestion des infrastructures (planification et zonage, principes de gestion, pistes, aménagements, ouvrages de franchissement) et d'accueil (infrastructures d'accueil, d'hébergement, de services – collecte déchets, toilettes et douches, etc.), des aires protégées.
- Connaissance de la biodiversité : Connaissance sur les écosystèmes et les espèces dont l'aire protégée est censée assurer la protection. Eléments de stratégies et méthodes d'inventaires et de suivi écologique de la faune et de la flore. Notions de suivi de l'exploitation durable des ressources naturelles.

Savoir-faire techniques

- Maîtrise des outils de planification par objectifs (court, moyen et long terme) et de gestion des aires protégées, notamment conception et mise en œuvre de plans d'aménagement et de gestion, conception et mise en œuvre de plan d'affaires (business plan).
- Maîtrise des outils de suivi – évaluation de la gestion de l'aire protégée : capacité à produire de manière régulière et selon les standards exigés les rapports permettant d'assurer le suivi de la gestion par le biais d'indicateurs de performance et de résultats (rapports mensuels, trimestriels, annuels consolidés).
- Maîtrise des outils de planification, gestion et suivi-évaluation de projets et programmes, ainsi que de la capacité de pilotage des projets.
- Capacité à développer des partenariats avec des partenaires privés, communautaires ou de coopération internationale dans le domaine de la conservation.
- Capacité à démarcher et à négocier avec des PFT et à formuler des demandes de financement pour assurer la mise en œuvre des projets.
- Capacité à planifier et organiser les activités de surveillance (lutte anti-braconnage et intelligence) de l'aire protégée tant sur le plan stratégique que logistique et de gérer ces activités de manière adaptative.

→ **Politique économique nationale et stratégie de lutte contre la pauvreté**

Connaissances

- Politique économique nationale, particulièrement celle relevant du secteur rural, forestier et touristique.
- Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et intégration des problématiques de réduction de la pauvreté aux politiques de conservation de la biodiversité et de gestion des aires protégées.
- Importance relative des secteurs « ressources naturelles » et « tourisme » dans l'économie nationale.

Savoir-faire techniques

- Capacité à intégrer les problématiques de réduction de la pauvreté des populations riveraines de l'aire protégée dans la planification et la gestion des aires protégées.
- Capacité à assurer le suivi des revenus générés par les activités d'exploitation durable des ressources naturelles de l'aire protégée.

→ **Aménagement du territoire et développement durable**

Connaissances

- Politique nationale et grands principes d'aménagement du territoire.
- Principes d'intégration de l'aire protégée dans le paysage plus large qui l'entoure.
- Notions d'écologie du paysage et de fonctionnalité (connections, corridors, etc.).

- Principes d'aménagement du territoire applicable à la planification et à l'aménagement des aires protégées.
- Notions sur les principes du développement durable et son application aux problématiques de gestion des ressources naturelle.

Savoir-faire techniques

- Capacité à intégrer les notions et principes d'aménagement du territoire à la conception des plans d'aménagement et de gestion des aires protégées.

→ Aménagement et gestion des AP

Connaissances

- Grands principes d'aménagement et de gestion des infrastructures (planification et zonage, principes de gestion, pistes, aménagements, ouvrages de franchissement) et d'accueil (infrastructures d'accueil, d'hébergement, de services – collecte déchets, toilettes et douches, etc.), des aires protégées.
- Connaissance des coûts standards liés aux travaux d'aménagement et de construction d'infrastructures.

Savoir-faire techniques

- Coordonner la planification et le pilotage de la mise en œuvre d'un plan d'aménagement et de gestion d'aire protégée.
- Coordonner l'évaluation de la mise en œuvre d'un plan d'aménagement et de gestion d'aire protégée.

→ Valorisation des ressources des AP (tourisme, chasse, exploitation forestière, PFNL)

Connaissances

- Principes et notions d'écologie appliquée et d'utilisation durable des ressources naturelles (fauniques, forestières, halieutiques). Connaissance des grands principes liés à l'exploitation durable de communautés animales et végétales.
- Politiques sectorielles et textes réglementaires liées à la valorisation (tourisme, chasse, exploitation forestière, PFNL).
- Outils méthodologiques de suivi des ressources animales et végétales soumis à exploitation.
- Organisation du secteur privé et de ses acteurs.

Savoir-faire techniques

- Assurer le suivi des activités de valorisation afin d'en assurer la durabilité et veiller au respect des réglementations.
- Capacité à concevoir et à mettre en place des outils de suivi de la valorisation des ressources (voir aussi suivi écologique)

- Capacité à générer, puis traiter et analyser les données liées au suivi de la valorisation.
- Capacité à produire de manière périodique des indicateurs de suivi et de performance des activités de valorisation.
- Capacité à générer périodiquement des indicateurs de suivi permettant d'adapter les autorisations d'extraction (quotas et plans de chasse, assiettes de coupes, pression de fréquentation touristique, etc.).

Savoir-faire relationnels

- Capacité à entretenir des bonnes relations avec les acteurs de la valorisation.
- Capacité à s'assurer de l'effectivité du respect des réglementations par les opérateurs et acteurs de la valorisation des ressources et, le cas échéant, à mettre en œuvre des mesures correctives et à les imposer à l'acteur concerné.

→ Connaissance de la faune et de son habitat

Ce domaine de compétence nous paraît par excellence représenter le socle de base de connaissances des métiers de cadres liés à la gestion des aires protégées. Nous proposons de reformuler cette compétence et de la décomposer de la manière suivante :

→ Ecologie des écosystèmes et des espèces

Connaissances

- Ecologie des écosystèmes et des espèces du domaine tropical.
- Dynamique des écosystèmes.
- Principes fondant les méthodes de suivi et monitoring de la biodiversité.
- Méthodes de diagnostic écologique et de suivi écologique (voir également suivi écologique).
- Conservation des écosystèmes, des milieux et des espèces.

Savoir-faire techniques

- Capacité à la reconnaissance et à l'identification des espèces.
- Capacité à réaliser le diagnostic écologique d'une aire protégée (estimation de sa valeur biologique).
- Capacité à mettre en place des programmes de suivi-écologique pour l'aire protégée.
- Capacité à analyser, interpréter les données de suivi écologique de manière à adapter la gestion aux paramètres et indicateurs de suivi.

→ Suivi écologique

NB : Ce domaine de compétences fait l'objet d'une fonction et d'un poste à part entière dans la plupart des aires protégées. Il fait également l'objet du descriptif de compétences qui suit. Cependant les décideurs doivent être capables de prendre des décisions relatives par exemple à l'allocation de moyens liés au suivi ou à la surveillance, les principales tendances et résultats dégagés par le suivi écologique devraient servir d'éléments d'aide à la décision pour les décideurs. Il paraît donc essentiel qu'ils disposent d'un socle de base de connaissance leur permettant d'utiliser

judicieusement les données mises à leur disposition. Cette formation devrait recouvrir aussi bien les compétences en suivi de la faune que de la flore et délivrer des compétences relatives au suivi de groupes taxonomiques variés et ne pas se limiter à la grande faune.

Connaissances

- Éléments de stratégies et de méthodes de monitoring de la biodiversité.
- Connaissance des principales données de synthèse sur l'évolution de l'état des ressources dans les aires protégées au niveau national et régional.
- Connaissances sur les principales menaces pesant sur les aires protégées et leurs ressources.
- Éléments de stratégies de réponse aux menaces identifiées.

Savoir-faire techniques

- Capacité à analyser et interpréter les données de suivi écologiques mises à leur disposition.
- Capacité à intégrer les résultats du suivi écologique à la planification et la gestion opérationnelle de l'aire protégée.
- Capacité à allouer les ressources adéquates pour assurer un suivi écologique satisfaisant aux exigences de résultats (indicateurs de tendances, données précises sur certaines espèces, etc.).

→ Approches participatives

NB : Tout comme les fonctions liées au poste suivi écologique, celles liées à la collaboration et à l'appui aux organisations de base communautaire résidant en périphérie de l'aire protégée fait l'objet d'un poste spécifique lié à l'appui au développement local dans les périphéries (il n'est pas développé dans la présente étude). Toutefois ici également, il est nécessaire que les décideurs aient des notions de base de manière à comprendre les enjeux et les besoins liés à ces processus, y compris en termes d'allocation de ressources.

Connaissances

- Législations et textes réglementaires liés à la décentralisation de la gestion des ressources naturelles, à la participation des communautés à la gestion des aires protégées et/ou de leurs périphéries (gestion communautaire et co-gestion).
- Statut et niveau de développement des politiques et projets mis en œuvre au niveau national visant à favoriser l'implication des communautés dans la gestion de la faune et des aires protégées.
- Fonctionnement des institutions locales (organisation de base) de gestion des ressources / aires protégées.
- Éléments de méthodes d'appui à la conduite de démarche participative ou à la mise en place de systèmes de co-gestion.

Savoir-faire techniques

- Capacité à analyser et comprendre les enjeux et défis liés à la mise en œuvre de ces approches.
- Maîtrise de certains outils d'analyse situationnelle et institutionnelle.
- Capacité à intégrer les communautés locales via les organisations de base communautaire comme véritables partenaires de la gestion de l'aire protégée.
- Capacité à intégrer les besoins légitimes des communautés riveraines compatibles avec la conservation, à la planification et la gestion de l'aire protégée.

→ Compétences juridiques : Droit forestier / de l'environnement / des ressources naturelles / foncier / des aires protégées / droit pénal /

NB : Les compétences juridiques représentent, avec les aspects liés à la gestion des écosystèmes et des espèces, un socle de base important des compétences des cadres supérieurs et décideurs de la gestion des aires protégées. Les besoins en termes de niveau de compétences seront variables selon les cas et particulièrement les statuts des aires protégées (parc national, réserve de faune / chasse, réserve forestière, aire protégée communautaire, etc.) et fonction des objectifs de gestion et du type de gouvernance. Le socle de compétences de base doit recouvrir les cadres légaux et réglementaires liés à la conservation de la biodiversité et la gestion de l'environnement, ainsi qu'à la gestion des aires protégées, de même que le droit pénal lié au pouvoir de police environnementale associé à la fonction. Nous ne détaillons pas plus la présentation de ces compétences qui est extrêmement tributaire des cadres légaux nationaux et ne peut donc être présentée de manière synthétique.

Connaissances

- Législation sur les forêts.
- Législation sur l'environnement (le cas échéant).
- Législation sur l'exploitation des ressources naturelles (faune - chasse et tourisme, forêt, PFNL).
- Législation sur les espèces protégées.
- Législation sur la décentralisation des ressources naturelles.
- Législation foncière et droits des communautés locales.
- Législation sur les aires protégées.
- Droit pénal lié au pouvoir de police environnementale.
- Droits des sociétés et des contrats (partenariats public-privé, passation de marchés publics).

Savoir-faire technique

- Conception concertée de propositions de textes législatifs et dispositions réglementaires visant à mettre en place une gestion plus durable de l'aire protégée et des ressources en biodiversité qu'elle contient.
- Contrôle de l'effectivité de l'application des lois et règlements liés à la conservation et à la valorisation des ressources et à la gestion de l'aire protégée.
- Contrôle de la pertinence, la cohérence et de la conformité de dossiers et projets relatifs à l'aire protégée.

b) Compétences transversales

→ **Leadership**

Improprement dénommé « autorité » dans plusieurs études, le terme de leadership nous paraît plus adapté à ce qui est attendu de la part d'un décideur / gestionnaire d'aire protégée dans le contexte inclusif de gestion caractérisant le début du 21^{ème} siècle. Une partie importante du cahier des charges relève en effet de la gestion des ressources humaines, de l'animation et de la motivation au travail d'équipe, pour lesquelles les décideurs doivent être bien formés.

Connaissances

- Eléments de stratégie de leadership organisationnel.
- Stratégie d'évaluation des performances et de promotion du personnel.
- Droit du travail.

Savoir-faire techniques

- Capacité à organiser, animer et à motiver le travail en équipe.
- Capacité à mettre en place un système d'évaluation périodique de la performance des employés.
- Capacité à mettre en place une politique et une pratique de promotion du personnel.
Capacité d'écoute et de médiation.
Capacité de prise de décision dans des situations de crise.

→ **Planification, suivi et évaluation des projets et programmes (Management de projet)**

Connaissances

- Outils et méthodes de management de projet.
- Formulation / conception et mise en œuvre d'un projet : pilotage de toutes les étapes du cycle d'un projet depuis sa phase d'identification, de formulation et de planification des objectifs, de conception et de budgétisation, de mise en œuvre, jusqu'à son évaluation.
- Méthodes et procédures de suivi et d'évaluation de projets.

Savoir-faire technique

- Formuler et concevoir un projet, assurer le pilotage de sa mise en œuvre et l'évaluation des résultats.

→ **Management (RH, finances, logistique, administration)**

Ces quatre domaines de compétences ne sont en soit pas spécifiques à la gestion des aires protégées, ils y connaissent toutefois certaines spécificités qui méritent commentaire.

La gestion des RH revêt comme cela a déjà été mentionné une importance particulière dans le contexte de la gestion des aires protégées. Des aptitudes particulières dans ce domaine sont attendues, particulièrement pour les aspects recrutement et évaluation périodiques des performances. Il en va de même de la gestion des ressources en charge de la surveillance et des

relations avec les communautés riveraines. Une partie de ce rôle important a été présenté dans le point « Leadership », il s'agit ici plus de pratiques routinières.

En matière financière, outre le suivi financier de la gestion (tenue à jour des livres de comptes, des comptes de produits et de charges et des comptes de résultats) qui est normalement réalisé par un comptable – trésorier, le décideur a principalement une fonction de contrôle de l'adéquation de l'utilisation des fonds par rapport à la budgétisation et de respect de l'équilibre des comptes. Pour cela le décideur doit disposer de notions de comptabilité et de gestion financière.

La logistique revêt une importance cruciale dans de nombreuses aires protégées compte tenu de leur enclavement et des difficultés d'approvisionnement. Elle est également essentielle par la planification de tout le travail d'aménagement et de gestion des infrastructures, ainsi qu'à la mise en œuvre de stratégies de surveillance impliquant la plupart du temps des patrouilles sur le terrain de plusieurs jours. Dans ce contexte ce domaine est particulièrement important et mérite une attention particulière.

Enfin le domaine et la pratique administrative paraissent indispensables à la bonne administration et gestion d'une aire protégée. Qu'il s'agisse des documents et procédures de gestion interne, ou du respect des échéances et délais fixés, les décideurs doivent être des exemples dans ces domaines.

→ **Gestion de partenariats (public – privé – communautaire)**

On assiste au développement croissant de collaboration et partenariats avec d'autres acteurs de la gestion des aires protégées, soit pour la valorisation (acteurs privés et organisations de base communautaire, groupements communautaires), soit pour la gestion (acteurs de coopération bi et multilatérale, ONG internationales, ONG et associations nationales), soit pour la recherche (institutions de recherche) impliquant de nouvelles compétences, particulièrement dans le domaine de la négociation et de la conduite de partenariats.

Connaissances

- Principes et éléments de conception des accords-type de partenariats (Memorandum of Understanding, Lettre d'Intention, Convention cadre).
- Contexte institutionnel lié à la coopération internationale dans le domaine de la conservation de la biodiversité et de la gestion des aires protégées (connaître et situer les principales institutions et bailleurs de fonds du domaine).
- Méthodes et outils de négociation et de mise en place de cadres de concertation.

Savoir-faire techniques

- Capacité à concevoir de manière concertée et à négocier les termes d'accords type de partenariats.
- Capacité à analyser et évaluer la pertinence et l'adéquation de propositions de partenariats provenant de partenaires internationaux aux besoins de gestion de l'aire protégée.
- Capacité à évaluer périodiquement les résultats de ces partenariats.

→ **Passation des marchés et gestion des contrats (compétence de délégation)**

Connaissances

- Fonctionnement et procédures des marchés publics (passation d'appel d'offre, dépouillement, évaluation et sélection des offres).
- Connaissance des prix courants du marché en matière de prestations liées à l'aménagement et à la gestion des aires protégées.
- Connaissance du contexte institutionnel et des institutions susceptibles d'offrir des prestations de services adaptées aux besoins dans le domaine de la gestion des aires protégées.

Savoir-faire techniques

- Capacité à concevoir et rédiger un appel d'offre et des termes de références détaillés pour la délégation de certaines tâches spécifiques liées à la gestion des aires protégées, aussi bien dans le domaine opérationnel – réalisation de travaux d'infrastructures et d'aménagements – que dans le domaine de la conduite d'études, dans le respect des législations en vigueur.
- Capacité à déterminer l'éligibilité des offres provenant de prestataires de services indépendants et à analyser et évaluer la pertinence et l'adéquation des offres aux termes et objectifs des appels d'offres.
- Capacité à évaluer de manière comparative la qualité des offres soumises et à procéder à une décision optimale du point de vue de la sélection des offres retenues dans le respect des législations et dans l'intérêt du service.
- Capacité à évaluer les résultats et la qualité des prestations de services effectuées.

→ **Communication (interne et externe, orale, écrite, TIC)**

Les tâches liées à la communication externe de l'aire protégée font souvent l'objet d'un poste à part entière. Toutefois, il est attendu d'un décideur lié à la gestion des aires protégées qu'il maîtrise un certain nombre de compétences de communication liées à son propre cahier des charges.

Connaissances

- Eléments de stratégies de communication interne et externe.
- Capacité rédactionnelles (rapports, notice d'information, documents administratifs, etc.).

Savoir-faire techniques

- Capacité à rédiger des documents écrits structurés et bien argumentés.
- Capacité de vulgariser des informations scientifiques.
- Capacité à s'exprimer en public.
- Capacité à argumenter, convaincre.
- Maîtrise de certaines techniques et outils d'animation pour favoriser le travail en équipe.
- Maîtrise des outils informatiques liés à la communication (logiciels de traitement de textes, tableurs, logiciels de présentation type powerpoint, adobe acrobat, etc.).

→ **Administration et droit du travail**

En tant que représentant de l'Etat, un décideur doit avoir une pratique administrative rigoureuse et régulière et ses responsabilités en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, promotion, éventuelles sanctions jusqu'au licenciement, etc.) impliquent de lui une bonne connaissance du droit du travail.

Savoir-faire relationnels

- Sens de la diplomatie et des relations publiques, capacité d'écoute.
- Capacités de communication et maîtrise des outils de communication (oral, écrit, TIC).
- Capacité à l'organisation, à l'animation et à la motivation au travail d'équipe.
- Capacité à l'argumentation, la conviction, la négociation.
- Capacité à la médiation, à la résolution de conflits.
- Capacité à travailler avec des populations faiblement alphabétisées et peu organisées.

Qualités et aptitudes

- Capacité à la gestion simultanée de multiples dossiers.
- Capacité à la conceptualisation.
- Capacité d'analyse et de synthèse.
- Organisation et rigueur de la gestion.
- Sens de la responsabilité et conscience professionnelle.
- Aptitude physique à exercer un emploi impliquant de fréquents séjours dans le milieu naturel.
- Compréhension et aptitude à gérer l'interdisciplinarité.

Producteurs de données sur la biodiversité

Nous considérons pour ce poste un niveau qui peut varier selon les besoins, les enjeux de conservation et les moyens propres aux sites d'aires protégées entre un Bac +3 et un Bac + 5. Du point de vue des compétences, outre les nécessaires connaissances sur les écosystèmes et les espèces et le fonctionnement écologique des écosystèmes, et les compétences spécifiques liées à la maîtrise des outils et méthode d'inventaire et de suivi ainsi qu'à l'analyse des données qui en sont issues, il nous paraît judicieux d'inclure au profil de compétences de ce poste les compétences liées au suivi de l'activité cynégétique. De fait, les compétences dans le domaine de la gestion durable de la chasse demeurent faibles, voire absentes, ce qui handicape fortement la capacité des états à assurer un suivi rigoureux de l'activité. Il s'agit principalement ici de la capacité à générer et interpréter des données de suivi cynégétique fondées sur des indicateurs directs (comptages, suivis) et indirects (données quotas, suivi des trophées) permettant de mesurer la performance de l'activité tant du point de vue économique que du point de vue écologique. Les études menées par Roulet (2004, 2008), Chardonnet pour l'UICN PACO (2009) ou Hausser (2009) pour GFA et le CENAGREF permettent de cerner plus précisément ce domaine de compétences. De manière similaire, les producteurs de données sur la biodiversité doivent également être capables de mesurer les menaces pesant sur l'écosystème et les espèces et doivent donc également disposer de compétences dans l'évaluation des degrés de pression et la collecte et l'analyse d'indicateurs liées aux pressions anthropiques.

a) Compétences métier

→ **Ecologie des espèces et des milieux**

- Connaissances de la biodiversité : connaissance sur l'écologie des écosystèmes et des espèces.
- Connaissances des principes liés au fonctionnement dynamique des écosystèmes.
- Connaissances des stratégies, outils, techniques et méthodes d'inventaire et de suivi de la biodiversité (notions d'écologie spatiale, de dynamiques des populations, de biogéographie, etc.).
- Connaissances des principes, stratégie et techniques assurant la durabilité de l'exploitation régulée des ressources sauvages (chasse, pêche, exploitation forestière, PFNL).
- Connaissances sur les législations liées à la biodiversité, sa conservation et son utilisation durable.
- Connaissances des menaces anthropiques pesant sur les écosystèmes et les espèces.
- Notions et éléments méthodologiques de statistique appliquée.
- Notions et éléments de cartographie.

Savoir-faire techniques

- Capacité à concevoir et mettre en œuvre un diagnostic de l'état de la biodiversité (écosystème, faune et flore).
- Capacité à concevoir et à mettre en œuvre un monitoring de la biodiversité sur le moyen et long terme (maîtrise des méthodes de comptages, d'évaluation de la qualité de la biodiversité).

- Capacité à traiter (traitement statistique et cartographique) et analyser les données collectées de manière à en favoriser la communication.
- Capacité à utiliser les logiciels de cartographie courants et à générer les cartes liées aux données collectées.

Savoir-faire relationnels

- Capacité à vulgariser et communiquer (oral et écrit) des résultats de suivi écologique.
- Capacité à animer et coordonner le travail d'équipe pour la collecte de données.
- Capacité à communiquer avec les autres acteurs (sociétés de tourisme et de chasse, communautés riveraines, etc.) pour collecter des informations relatives à l'état de la biodiversité.

Qualités et aptitudes

- Capacité à la conceptualisation.
- Capacité d'analyse et de synthèse.
- Organisation et rigueur de la gestion.
- Sens de la responsabilité et conscience professionnelle.
- Aptitude physique à exercer un emploi impliquant de fréquents séjours dans le milieu naturel.

Les compétences présentées dans le présent paragraphe représentent donc le socle de base des compétences métier/spécifiques et transversales qui sont attendues des décideurs et des producteurs de données sur la biodiversité.

3.2 Institutions identifiées pour le montage de cycles de formation jugés prioritaires

Le travail d'identification des institutions et d'analyse, tant de leurs forces et faiblesses, que de l'adéquation des offres de formation avec les besoins identifiés a permis d'inventorier la plupart des institutions offrant des formations touchant de près ou de loin à la gestion des aires protégées. Suite à ces évaluations, un certain nombre d'institutions ont été écartées, soit en raison d'une inadéquation entre leur offre de formation et les besoins identifiés, soit en raison d'un manque d'intérêt de leur part pour approfondir la thématique, ou encore de faiblesses structurelles identifiées (manque d'enseignants disposant du niveau de qualification exigé, manque d'infrastructures, etc.). Un certain nombre d'institutions ont été retenues suite à ces premières études (Liste des institutions en annexe 1). Pour notre étude, nous n'avons retenu que les formations dans le domaine de la gestion des aires protégées et spécifiquement orientées « Décideurs » et « Producteurs de données sur la biodiversité », raison pour laquelle nous n'avons pas analysé de manière plus précise les offres de formations mentionnées, faute également de disposer des documents descriptifs permettant cette analyse détaillée. Les forces et faiblesses de chaque institution sont analysées de manière détaillée dans les études 2IE (2008) et IFIP (2009).

En Afrique de l'Ouest pour le montage du Master GAP, l'UICN a initié la mise en place du trinôme constitué du **2IE** au Burkina Faso, de **l'Université d'Abomey Calavi** au Bénin et de **l'Université d'Abobo Adjamé** en Côte d'Ivoire (plus spécifiquement pour les aspects marins et côtiers). Pour diverses raisons ces partenariats n'ont pu se concrétiser, et c'est finalement avec **l'Université Senghor d'Alexandrie** que le Master s'est monté avec le support de l'UICN.

En Afrique Centrale, il s'agissait de **l'ENEF** au Gabon, **l'EFG** au Cameroun, ainsi que dans une certaine mesure de l'Institut National des Sciences de Gestion au Gabon (**INSG**) plus particulièrement pour les aspects management. L'idée était d'appuyer l'EFG pour la mise sur pied d'une licence de type professionnalisant (Bac +3), ainsi que de soutenir l'ENEF pour lui permettre d'accroître la capacité d'accueil de son Master. Toutefois là aussi, c'est finalement avec **l'ERAIFT** basée au Congo RDC que le RAPAC est en train de signer une convention pour le développement d'un cycle LMD complet. On peut souligner que tant l'ENEF que l'EFRAIT ont bénéficié d'un appui de l'UE via un projet réalisé entre 2006 et 2008 intitulé projet d'appui régional à l'ENEF et l'ERAIFT (Anno, Bergeron et Peeters, 2008). Ce projet visait à accompagner une réforme structurelle de l'ENEF initiée en 2008 pour une première phase de 3 ans, elle paraît toutefois rencontrer de nombreuses difficultés. Compte tenu du statut en développement du projet de LMD à l'ERAIFT, il n'a pas été possible d'obtenir des informations plus détaillées. Cette offre en cours de construction est intégrée et prise en compte mais n'a pas permis une analyse du même type que celle produite pour le DU et le Master de l'Université Senghor d'Alexandrie (voir ci après).

Enfin, il convient ici de mentionner un autre acteur, le **CEDAMM/WCS**, qui intervient de manière très importante dans les formations continues des métiers du domaine GAP en Afrique Centrale. Le CEDAMM dispose d'un catalogue d'offres de formations continues de courte durée assez étendu, mais surtout spécialisé sur les aspects de biologie de la conservation liés à la gestion des aires protégées. Il représente un partenaire incontournable dans le cadre de l'amélioration des offres de formation pour les producteurs de données sur la biodiversité, nous y reviendrons.

3.3 Enquête auprès des employeurs pour affiner la définition des besoins

La plupart des études se sont cantonnées au recensement de l'existant et ont surtout considéré les besoins des employeurs publics dans un premier temps. Les études menées plus récemment, et particulièrement celle menée par Braun en 2012, ont fait ce qui aurait du être fait depuis le début, à savoir considérer l'ensemble du marché et s'adresser directement aux employeurs pour affiner l'identification des besoins de compétences. Il est regrettable qu'un taux de réponse très bas relativise quelque peu la portée de l'analyse des données, toutefois en termes de démarche, il est tout à fait cohérent – et d'usage classique – d'adapter les offres de formation aux besoins du marché. A ce niveau, la plupart des études n'ont que peu pris en compte de nouveaux employeurs « émergents », que sont les collectivités locales et territoriales, les associations et ONG locales d'envergure (à l'image des AVIGREF au Bénin ou de l'AFAUDEB au Burkina Faso) et le besoin en compétences liées aux démarches d'appui aux organisations de base communautaire demeurent fortement déficitaires. De la même manière, les bureaux d'études assurant la mise en œuvre des programmes de conservation de la coopération internationale représentent à ce niveau des sources d'informations trop peu exploitées jusqu'ici. Enfin, le secteur privé (entreprises liées à la valorisation – tourisme et chasse) n'a également pas été associé au travail d'identification des besoins, il représente pourtant l'un des principaux employeurs du secteur.

3.4 Etude sur les potentialités de développement de formation de type E-learning

L'étude de Faucon (2012) porte sur la faisabilité, l'intérêt et la pertinence de la mise sur pied de formation à distance de type E-Learning pour les professionnels de la gestion des aires protégées. Parmi les conclusions majeures de l'étude, nous retiendrons la très forte demande de présentiel de la part des étudiants de la sous-région, ce qui ne milite pas pour des formations exclusivement par E-Learning. Ceci est d'autant plus pertinent si l'on prend en compte les contraintes liées à l'équipement et aux conditions d'accès internet dans les pays de la sous-région. Dans ce contexte, nous retiendrons surtout l'E-Learning comme un outil complémentaire pour des modules et cours délivrés de manière classique. L'E-Learning présente de nombreuses fonctionnalités intéressantes, notamment pour la mise à disposition, le partage et l'échange de données et supports de cours via plates-formes E-Learning. Procéder de la sorte permettra également de tester et de se familiariser aux outils E-Learning.

3.5 Evaluation des besoins quantitatifs

L'évaluation des besoins quantitatifs n'a été abordée que dans 2 des études consultées (IFIP, 2009 et Braun, 2012). Si les chiffres pour les écovardes paraissent fantaisistes, même en prenant en compte une extension probable des réseaux d'AP à laquelle se sont engagés la plupart des Etats, l'application d'un ratio théorique d'un garde par 5'000 ou 10'000 hectares ne correspond absolument pas aux réalités du continent. Sans appui extérieur la plupart des AP sont sous dotées tant en ressources humaines qu'en matériel et budget. Ainsi le parc d'Arly au Burkina Faso a traversé plusieurs années sans appui extérieur avec un seul conservateur et 5 gardes, sans véhicule et sans armes (le conservateur utilisait les siennes et celles saisies sur les braconniers).

En ce qui concerne les cadres – qui nous intéressent plus particulièrement, les estimations paraissent plus réalistes 500 à 600 d'après l'IFIP (2009), 80 à 200 par an selon Braun (2012), elles reflètent le fait déjà mentionné précédemment que, dans la plupart des cas seuls les « parcs nationaux » disposent d'équipes permanentes. Si on affine l'analyse on arrive à une estimation de 100 à 200 par an pour les décideurs et de 80 – 150 par an pour les producteurs de données pour la biodiversité.

A contrario l'engouement en terme de demandes d'inscription tant pour le DU que pour leur Master dès leur ouverture ne s'est pas démenti (plus de 500 demandes de candidatures en 2012). Compte tenu des profils, cela nous semble être révélateur du fait que les nouveaux employeurs mentionnés aux point 2.2 et 3.5. sont demandeurs de compétences spécifiques différentes que celles employées dans les aires protégées classiques (aires protégées de catégorie II souvent dénommées « parcs nationaux »). De fait les compétences en matière d'appui au développement local, d'accompagnement de processus participatifs, de facilitation et de médiation entre acteurs aux intérêts divergents ne sont jusqu'ici que peu pris en compte par les offres de formation, alors que les besoins sont grandissants.

4. Analyses des programmes et activités de renforcement des capacités existantes

Un des problèmes a été de faire la part des choses entre ce qui était prévu et validé dans le cadre des démarches menées en Afrique Centrale et en Afrique de l'Ouest, et ce qui s'est réellement fait. Comme cela a déjà été mentionné, en définitive aucune des feuilles de route n'a été suivie.

Pour mémoire :

- Afrique de l'Ouest : Institutions identifiées initialement pour le montage du Master GAP : Université Abomey Calavi, Université Abobo d'Adjamé et ZIE lié à l'Université de Ouagadougou.
- Afrique Centrale : Institutions identifiées initialement pour le montage d'une licence professionnelle en 3 ans : Ecole de Faune de Garoua ; et pour un Master : ENEF Cap Esterias au Gabon.

Les DU en renforcement des capacités de gestion des aires protégées (version Afrique de l'Ouest et version Afrique Centrale) se sont finalement montés avec l'Université Senghor d'Alexandrie et le CEDAMM, alors qu'un projet de développement de cycle LMD est en cours de développement à l'ERAIFT au Congo RDC en partenariat avec le RAPAC. Le Master GAP a démarré en 2009 – 2010 dans la configuration prévue, avec le ZIE, et a accueilli avec une première volée de 26 étudiants, mais ce master n'a pu être poursuivi au-delà de la première année, ce qui a amené l'UICN à collaborer avec l'Université Senghor d'Alexandrie.

Un certain nombre de remarques préliminaires relatives aux formations évaluées : En l'état seuls les DU et le Master sont opérationnels et il n'a pas été possible d'obtenir des descriptifs plus détaillés du projet de cycle complet LMD, la convention de partenariat entre l'ERAIFT et le RAPAC devrait être signée avant la fin janvier 2013. Il n'a pas non plus été possible d'intégrer l'offre de Master en développement au Gabon avec le soutien de l'USAID, les informations nous étant parvenues trop tardivement. L'analyse se limitera donc au DU et au Master GAP. Toutefois, il convient de mentionner les cas particuliers du CEDAMM, déjà mentionné, dont l'offre de formation sera brièvement analysée, et de l'EFG de Garoua, dont les formations inférieures à 3 ans n'ont pas été retenues ici pour l'analyse, mais qui pourrait, en théorie, disposer de compétences intéressantes pour l'acquisition des connaissances de base et des bases en termes de méthodologies et savoirs faire techniques spécifiques au métier.

Enfin nous n'avons pu identifier de formation initiale de niveau Licence ou Master spécifiquement vouée aux profils de producteurs de données sur la biodiversité, mais uniquement des formations continues.

Si on ne retient que les deux dispositifs de formation DU et Master GAP, différents constats s'imposent :

- On reste sur des formations courtes (8 semaines pour le DU, un semestre de spécialité pour le Master), il manque de manière claire une licence de type professionnalisant qui permettrait l'acquisition du large socle de compétences de base liées à la gestion des aires protégées.
- Ces formations ne permettent pas de répondre de manière satisfaisante à la demande qui dépasse largement la capacité d'accueil.
- Si ces formations permettent d'aborder un certain nombre d'outils et de méthodes liées à la Gestion des aires protégées, elles ne permettent pas d'approfondir les connaissances et la pratique de ces outils.
- Les compétences de base liées à la connaissance des écosystèmes et des espèces, ainsi que celles liées au suivi écologique paraissent insuffisamment traitées au regard des besoins.
- Les compétences méthodologiques paraissent insuffisamment développées.
- Les formations n'ont pas adopté jusqu'ici le système de crédit de type ECTS, ce qui empêche de les comparer avec les formations qui les utilisent et de favoriser des passerelles.
- Si les études les plus récentes soulignent la nécessité d'adopter une approche par compétence pour le montage des formations, celle-ci n'est pour le moment que peu appliquée. Selon les informations fournies par le CEDAMM/WCS, un des pays qui a résolument opté pour une approche descendante des profils de compétences des emplois types à la définition des profils de compétences de formation correspondants est le Congo RDC, avec l'appui de la GIZ (E. Mazeyrac, communication personnelle, 15.01.2013). Ceci explique probablement le choix d'une institution Congolaise, l'ERAIFT, pour la mise sur pied du cycle LMD en gestion des aires protégées par le RAPAC.

Du point de vue des contenus, deux grands domaines de compétences paraissent encore insuffisamment abordés, alors qu'ils sont essentiels, il s'agit de la gestion durable des ressources naturelles (assurer la durabilité des activités extractives que sont la chasse, la pêche, la foresterie et l'exploitation des produits forestiers non ligneux) d'une part, et des différents modes de gouvernance et de gestion qui s'appliquent aux aires protégées d'autre part.

4.1 Diplôme Universitaire « Renforcement des compétences en gestion des aires protégées », Université Senghor d'Alexandrie et UICN PACO

Cette formation modulaire de courte durée (8 semaines) a été mise sur pied à l'initiative de l'UICN dans un premier temps en Afrique de l'Ouest en 2011 (DU RC-GAP/Burkina Faso), suite notamment aux expériences menées dans le cadre de la formation FOCAGAP en 2010. Une formation similaire mais adaptée au contexte régional de l'Afrique Centrale a été menée pour la première fois en 2012, en collaboration avec le CEDAMM/WCS (DU RC-GAP/Gabon). Elle rencontre un vif succès aussi bien dans sa version initiale que dans sa version Afrique Centrale, les demandes d'inscriptions dépassant largement les capacités d'accueil de ces offres de formation.

Le DU vise à doter les gestionnaires des aires protégées et leurs partenaires d'outils et de compétences techniques et scientifiques spécifiques pour améliorer leurs modes de gestion et inscrire leurs actions dans la durabilité. L'ensemble des modules associe cours théoriques à une sortie de terrain pour assurer la mise en application des différents concepts et outils acquis. Cette sortie se focalise sur l'apprentissage des techniques d'inventaires et de suivi écologique, des notions de lutte anti-braconnage, de diagnostics de situations conflictuelles, d'identification des acteurs pour la mise sur pied de cadre de concertation et de résolution des conflits. La formation est dispensée en français. Elle fait l'objet d'une évaluation qui permet en cas de succès l'obtention d'un Diplôme Universitaire « en renforcement des compétences de gestion des aires protégées » délivré et accrédité par l'Université Senghor d'Alexandrie.

Le DU se structure en 8 modules, chacun doté de 30 heures d'enseignement couvrant les thématiques suivantes :

- Module 1 : Politiques de conservation et gestion des aires protégées en Afrique
- Module 2 : Evaluation et planification de la gestion des aires protégées
- Module 3 : Approches participatives et valorisation des AP
- Module 4 : Notions d'écologie pratique pour la gestion des AP
- Module 5 : Suivi écologique, techniques d'inventaires faunistiques et notions de SIG
- Module 6 : Sortie de terrain et traitement des données
- Module 7 : Droit de l'environnement et du développement durable en Afrique
- Module 8 : Sujets complémentaires (sur demande des étudiants) et contrôle des connaissances

Il convient ici de préciser que l'analyse qui suit est relative à la version Afrique Centrale du DU. De fait, hormis quelques modules de base (1 et 2) assumés par les mêmes enseignants, les modules spécifiques malgré des objectifs initiaux relativement similaires sont finalement donnés de manière assez différente, ayant été conçus et mis en œuvre par des équipes d'enseignants différents (modules 3 à 7).

Si il est logique et cohérent d'adapter les contenus de la formation aux spécificités en termes d'enjeux et de problématiques ou de spécificités liées aux écosystèmes de la sous-région, les objectifs pédagogiques et approches de l'enseignement mériteraient d'être harmonisés en conservant les éléments pertinents (ex : intégration des éléments enseignés dans la version Afrique centrale relatifs au MIST dans la version Afrique de l'Ouest, ou intégration des contenus relatifs à la gestion, résolution et minimisation des conflits provenant de la version Afrique de l'Ouest à la version Afrique Centrale). De fait, le même titre devrait sanctionner l'acquisition des mêmes connaissances et compétences spécifiques et méthodologiques.

Profil de compétences de la formation

L'analyse du contenu résumé des modules amène un certain nombre de commentaires :

- Les objectifs pédagogiques sont formulés de manière assez hétérogène, ce qui ne permet pas toujours de bien distinguer les compétences délivrées ni jusqu'à quel niveau elles sont approfondies. Pour certains modules (Module 1) les objectifs sont bien formulés en termes d'objectifs d'apprentissage pour l'étudiant, mais ce n'est pas systématique.

- La formulation de nombreux objectifs donne à penser qu'il s'agit de connaissances de base (savoirs) et non de savoirs faire appliqués, ainsi les verbes « connaître » et « comprendre » sont beaucoup utilisés. Normalement, l'apprentissage est progressif et graduel et si ces verbes caractérisent les cours d'acquisition de connaissances de base, la progression dans l'apprentissage devrait permettre aux étudiants d'établir des liens entre les connaissances et de les contextualiser et d'appliquer des savoir-faire (méthodes), ce qui devrait se refléter dans la formulation des objectifs.
- L'absence d'une approche par compétences rigoureuse appliquée pour le montage des modules de formation amène certains objectifs à être formulés non pas en termes d'objectifs d'apprentissage pour les étudiants mais de domaines de compétences sur lesquels ils auront des connaissances, ou se réfèrent plus aux objectifs pour les enseignants.

Une analyse comparée des compétences délivrées par la formation et attendues pour les profils de gestionnaires permet les constats suivants :

- La plupart des domaines de compétences clés du métier (compétences spécifiques) sont abordés dans la formation.
- Les compétences liées aux aspects écologiques et techniques qui y sont liés paraissent nettement plus développées que les compétences de type sociales et économiques.
- De nombreuses compétences transversales ne sont pas abordées du tout dans la formation.

Une analyse modules par modules amène les observations suivantes :

Module 1 : Politiques de conservation et problématique de la gestion des aires protégées

Module introductif de la formation, il permet de poser le contexte, l'histoire des aires protégées et leurs principaux modes d'organisation et de gestion. La plupart des objectifs de formation pédagogiques sont formulés avec les verbes « connaître » et « comprendre », qui correspondent bien aux connaissances de base à acquérir dans un cours introductif de formation comme celui-ci. D'après les objectifs pédagogiques le cours ne délivre de fait qu'une seule compétence, relative à la capacité à préparer des projets et les demandes de financement relatives.

Module 2 : Evaluation et planification de la gestion des aires protégées

Il s'agit d'un module délivrant principalement des compétences méthodologiques liées à la conception et à l'utilisation de l'outil « Plan de gestion » et au suivi et à l'évaluation de sa mise en œuvre. Le module réalise une introduction à d'autres outils de planification et de gestion comme les Plans de travail annuels et trimestriels et plans de financement, toutefois la formulation des objectifs amène à penser que les étudiants n'ont pas la capacité au terme de la formation de les concevoir et mettre en œuvre de manière autonome.

Module 3 : Approches participatives et valorisation des aires protégées

D'après son intitulé, ce module associe deux domaines de compétences qui si ils peuvent être liés ne le sont pas systématiquement, il s'agit du domaine des « Approches participatives » et du domaine de la « Valorisation ». Ces deux domaines de compétences font appel à des socles de compétences de base différents, le premier renvoyant à des compétences de type sociales et anthropologiques

nécessaires pour accompagner des processus impliquant une participation variable des communautés locales à la gestion d'aires protégées et/ou de ressources naturelles, alors que le second renvoie à des compétences de types environnementales et économiques.

Ce qui est décrit comme « approches participatives » renvoie au domaine de la gouvernance des aires protégées et à son application aux différents statuts d'aires protégées (et donc à la dimension politique de la gestion à travers la prise de décision). De fait la co-gestion est une forme particulière de gouvernance (la gouvernance partagée, prévue dans les approches matricielles de l'UICN) et impliquant une participation des communautés à la gestion. La notion de participation ne renvoie pas à ces modes de gestion mais aux outils et méthodes permettant, favorisant, facilitant cette participation des communautés locales. Cette participation peut être de degrés variables (voir l'échelle de M. Pimbert et J. Pretty qui va de la participation légitimatrice relevant plus de la consultation que de la participation, à la prise en charge complète de la gestion et des processus de prises de décision en passant par les différents stades intermédiaires). Les aspects liés à la participation sont du ressort des compétences méthodologiques en ingénierie sociale.

Quant à la « valorisation » elle renvoie principalement aux activités d'exploitation durable des ressources naturelles de l'aire protégée ou de sa périphérie, qui se rapportent surtout aux activités de tourisme, de chasse, de pêche, d'exploitation forestière et parfois de filières de PFNL. Elle implique tant la maîtrise de compétences relatives aux secteurs d'activités sectoriels (connaissance de l'organisation et des législations relatifs au secteur touristique ou de la chasse par exemple), que des éléments d'écologie appliquée liés à l'exploitation durable des ressources naturelles.

De manière synthétique, les démarches participatives font appel à un socle de compétences et savoirs faire qui sont de l'ordre des sciences sociales, alors que la question de la valorisation est par définition transdisciplinaire et fait appel à des compétences liées aux questions de durabilité de l'exploitation des ressources et au fonctionnement des secteurs d'exploitation.

Au niveau des objectifs pédagogiques, ceux concernant la participation sont formulés avec les verbes « connaître » et « comprendre » et donc se limitent à priori à l'acquisition de connaissances de base et non d'outils méthodologiques.

Un objectif recouvre un grand nombre d'éléments et paraît problématique :

« Savoir identifier les territoires, les zones d'usage, les acteurs et parties prenantes, les enjeux, etc. (ex : outils de la MARP) »

L'identification de territoires et de zones d'usage renvoie à des notions d'analyse paysagère et de cartographie (diagnostic territorial). L'analyse des acteurs et parties prenantes renvoie aux approches par acteurs et aux outils d'analyse des institutions locales (formelles et informelles). La méthode MARP permet d'effectuer des diagnostics participatifs rapides en milieu rural, mais a de nombreuses limites et ne permet notamment pas un travail en profondeur.

Un des outils qui permet d'effectuer ce diagnostic tant territorial que des acteurs et enjeux, est la cartographie participative centrée autour des ressources, mais elle n'est pas évoquée.

Par rapport à la « valorisation » les mécanismes et outils de valorisation mentionnés ne se rapportent pas aux activités d'exploitation durable mentionnées ci-dessus (hormis le tourisme et les PFNL), et se réfèrent plus à des approches récentes développées dans le cadre du financement international de la conservation (Paiement pour les services des écosystèmes, REDD +) qu'aux aspects véritablement liés aux modes de valorisation de l'aire protégée.

La « connaissance » d'outils de structuration des acteurs et de la participation, de concertation (ex : CCGL) est un objectif pédagogique, mais compte tenu de la formulation il semble, là aussi, que l'on se limite à la connaissance et non pas à la capacité à mettre en œuvre les outils (compétence). Par ailleurs, il convient d'être précis sur les notions concertation / consultation, de fait le CCGL est présenté par l'Agence Nationale des Parcs Nationaux (ANPN) sur son site web comme un Comité consultatif de gestion locale des parcs. La consultation n'implique pas une participation à la prise de décision, alors que la concertation devrait l'induire.

En l'état et compte tenu, tant de la formulation des objectifs pédagogiques que des descriptifs de contenus de cours, il est difficile de distinguer quelles sont les compétences acquises lors de ce module qui recouvre un grand nombre de notions et concepts. Des outils d'évaluation et d'identification sont bien mentionnés mais pas précisés. Enfin, si la méthode MARP permet d'effectuer des diagnostics participatifs rapides en milieu rural, elle ne permet pas d'établir un diagnostic territorial incluant tant les acteurs que les ressources et leurs mécanismes d'exploitation qui permettent l'identification des enjeux locaux. Il y a un besoin de réorganisation et de clarification.

Module 4 : Notions d'écologie pratique pour la gestion des AP

Présentation et approfondissement des grandes connaissances sur le fonctionnement des écosystèmes à travers 5 études de cas sur des problèmes rencontrés dans la gestion d'un parc. Ces cas permettent d'illustrer comment les données écologiques peuvent informer et servir d'outil d'aide à la décision les gestionnaires d'aires protégées. Sont abordés dans les études de cas les thématiques suivantes : gestion des feux en savane, contrôle des espèces envahissantes, limitation des impacts directs et indirects de l'industrie extractive (foresterie) sur la faune, impacts d'une chasse excessive sur la forêt, établissement et adaptation de quotas de pêche. Pour chaque étude de cas, les concepts écologiques pertinents sont expliqués, ainsi que le type de données écologiques nécessaires et les solutions de gestion apportées.

Ce module très appliqué permet d'aborder d'une part, des connaissances de bases relatives aux compétences métiers en écologie appliquée et d'autre part, de mettre les étudiants en situation en leur expliquant les liens entre données de suivi écologique – suivi de l'exploitation – prise de décision quant à des solutions à apporter. A souligner que c'est le seul module dans lequel la question de la durabilité de l'exploitation des ressources de l'aire protégée est abordée (chasse excessive, impacts de la foresterie sur la faune, quotas de pêches). Ces compétences se rapportent aux domaines de compétences liés à la valorisation et au suivi écologique.

Module 5 : Suivi écologique, techniques d'inventaires et notions de SIG

Le module, réalisé sur le terrain, vise à permettre l'acquisition de compétences en matière d'utilisation d'outils et méthodes de suivi de la faune. Les objectifs pédagogiques sont formulés sous la forme de compétences acquises au terme de la formation. Outre les compétences métiers relatives au suivi de la faune, le module permet également l'acquisition de compétences dans le domaine de la cartographie numérique avec QSIG.

Les différentes méthodes mentionnées (recce, transects en ligne, utilisation des pièges photos, des enregistreurs acoustiques) sont toutes relatives au suivi de la faune.

Un des éléments original du module est qu'il inclut également l'acquisition de méthode de suivi d'application de la loi (méthode MIST/SMART).

De manière plus générale le module aborde la question du traitement des données mais ne comprend pas d'enseignement en base de statistiques, indispensable à l'exercice.

NB : Une remarque à propos du terme « inventaire ». Le terme est systématiquement utilisé dans toutes les études consultées pour caractériser le suivi écologique. La plupart du temps une méthode d'inventaire, si elle permet d'inventorier les espèces présentes, ne permet d'effectuer un suivi ou de traiter de questions de densités ou de dynamiques de populations. D'ailleurs les méthodes mentionnées ne sont pas des méthodes d'inventaires mais de suivi.

Module 6 : Sortie terrain et traitement des données

La sortie vise à permettre aux étudiants de confronter les acquis des cours théoriques au terrain. Les objectifs retiennent les thématiques suivantes : gestion des feux, dynamiques paysagères, préparation, planification et organisation périodique de l'évaluation des plans d'aménagement et de conservation, techniques de suivi de la faune, projet écotouristique, organisation des missions de terrain et sécurité.

Les deux premières et la quatrième sont relatives aux compétences métiers en écologie appliquée, la troisième inclut compétences métiers et compétences méthodologiques, la cinquième compétence se rapporte à la « Valorisation », la dernière renvoie à des pratiques opérationnelles des domaines logistique et sécurité.

Remarque : Alors que le module 4 ne paraît traiter que partiellement de la valorisation comprise dans le sens des modes de valorisation des ressources naturelles que sont le tourisme, la chasse, la pêche et les filières de PFNL, le Module 6 aborde le domaine de compétence de manière plus claire, bien que se limitant au seul domaine de l'écotourisme.

Module 7 : Droit de l'environnement et du développement durable en Afrique

Ce module se réfère aux compétences juridiques et présente les enjeux et les principaux outils juridiques liés au domaine d'activités au niveau national et international.

Bien que les objectifs soient formulés comme s'adressant à l'enseignant plutôt qu'à l'étudiant, ils permettent de voir que la majorité des compétences juridiques nécessaires mentionnées dans le profil de compétences sont traitées, à l'exception du domaine du droit du travail. A souligner, le traitement de situations impliquant les industries extractives, mais également la prise en compte du droit des communautés et peuples autochtones et des enjeux de droit foncier.

En synthèse : d'un point de vue global, la formation vient combler un manque important et du point de vue des thématiques, elles sont pour la plupart abordées, même si c'est parfois de manière indirecte (changement climatique via outil REDD +, etc.). Le montage pédagogique de la formation mériterait d'être revu pour améliorer la structure et le processus d'apprentissage de la part des étudiants, l'adoption d'une approche par compétences fondée sur le matériel existant et le profil de compétences de synthèse de la présente étude permettrait certainement d'améliorer la qualité de la formation.

Du point de vue pédagogique, les méthodes d'enseignement alternant théorie et pratique et se fondant sur des mises en situation réelles sont adéquates aux objectifs professionnalisant de la formation. La provenance professionnelle des enseignants contribue également à fortement orienter « métier » cette formation.

Un élément est peu développé dans les différents documents consultés relatifs au DU, c'est la question de la planification du travail de l'étudiant. De fait l'acquisition de compétences implique que l'étudiant doive appliquer et exercer les connaissances et les savoir-faire acquis.

4.3 Master professionnel en Développement, Spécialité « Gestion des Aires Protégées », Université Senghor d'Alexandrie et UICN PACO

La spécialité permet d'acquérir les principaux outils nécessaires à la mise en œuvre des politiques de conservation et d'appréhender les dynamiques socio-territoriales dans les zones contiguës aux aires protégées. Dispensée en français la formation fait l'objet d'une évaluation qui permet, en cas de succès l'obtention du Master, diplôme reconnu internationalement et compatible avec les différentes réformes LMD. La formation se déroule à Alexandrie sur 4 semestres (130 crédits) et intègre un stage de mise en situation professionnelle de 10 semaines. Un mémoire, souvent rédigé à partir de cette expérience de stage est soutenu à la fin du 4^{ème} semestre devant un jury international.

Ne sont présentés ci-après que les éléments relatifs au semestre de spécialisation « Gestion des aires protégées ».

La spécialité couvre le 3^{ème} semestre et le total des crédits délivrés au semestre est de 30. On peut y adjoindre les 15 crédits du stage professionnel pour autant qu'il soit en lien avec le domaine.

Organisation du cours de spécialité :

- UEe : Cours de spécialité (190 heures – 30 crédits)
- UEe6 Aires protégées et agroforesterie (60 heures – 9 crédits)
 - Aires Protégées (20 heures – 3 crédits)
 - Agriculture durable et agroforesterie (20 heures – 3 crédits)
 - Changement climatique, biodiversité et aires protégées (20 heures – 3 crédits)
- UEap1 Politiques et stratégies de gestion des aires protégées (70 heures – 9 crédits)
 - Politiques de conservation et efficacité de la gestion des aires protégées en Afrique (30 heures – 3 crédits)
 - Plan de gestion et suivi-évaluation des aires protégées (20 heures – 3 crédits)
 - Instruments juridiques de la conservation / développement (20 heures – 3 crédits)
- UEap2 Outils de gestion des aires protégées (60 heures – 9 crédits)
 - Suivi écologique et techniques d'inventaires et Réintroduction d'espèces (20 heures – 3 crédits)
 - Financement durable de la gestion des aires protégées (20 heures – 3 crédits)
 - Valorisation écotouristique des aires protégées (20 heures – 3 crédits)
- UE 7 : Elaboration du mémoire et séminaire (3 crédits)

Profil de compétences de la formation :

L'analyse du descriptif du Master amène aux constats suivants :

- L'approche par compétences ne parait pas avoir été appliquée pour la mise sur pied des modules et cours du Master et de plus les objectifs pédagogiques, mais plus globalement les fiches descriptives de cours, ne sont pas homogènes. Il n'est donc pas possible de distinguer clairement entre connaissances de base, compétences métiers/spécifiques, compétences méthodologiques, compétences sociales. De la même manière, en ce qui concerne les compétences spécifiques, il est difficile de distinguer entre connaissances de base ou approfondissement.
- L'hétérogénéité des formulations des objectifs pédagogiques provient des mêmes travers que ceux mentionnés pour le DU, ils sont rarement formulés en termes d'objectifs d'apprentissage pour l'étudiant, plus souvent comme objectifs d'enseignement pour l'enseignant.
- Enfin, ils sont souvent formulés de manière trop générique pour identifier clairement la ou les compétences acquise (ex : Module 1 : une des compétences que l'étudiant devrait être capable de mettre en œuvre est « Etablir un état des lieux et identifier l'espace des problèmes » mais le descriptif ne permet pas de distinguer quels outils ou méthodes l'étudiant sera capable de mettre en œuvre).
- Globalement l'enseignement parait très théorique et peu orienté sur l'acquisition de savoir-faire professionnels.
- L'approche modulaire parait également affectée par l'absence d'approches par compétences, qui permettrait d'améliorer la cohérence interne des cours composants les modules.
- Enfin, comme pour le DU la question du travail personnel de l'étudiant n'est que très peu abordée et peu explicite.

Une analyse modules par modules amène les observations suivantes :

→ **UEe6 Aires protégées et agroforesterie**

Cours Aires Protégées (20 h – 3 crédits)

D'après les objectifs, le cours vise à préparer l'étudiant à un emploi de conception et de mise en œuvre de projets dans le domaine de la gestion des aires protégées. Parmi les objectifs est explicitement mentionné qu'au terme du cours l'étudiant soit « apte à gérer une aire protégée », ce qui paraît bien ambitieux pour un cours de 20 heures, doté de 3 crédits.

Les compétences visées sont formulées de manière générique et ne permettent pas d'identifier clairement la compétence professionnelle acquise au terme de la formation. Outre l'exemple mentionné ci-dessus, on peut retenir le second, « Favoriser la concertation et les dialogues entre les acteurs », mais à la lecture du descriptif du cours, il n'est pas possible de savoir clairement de quels outils méthodologiques l'étudiant disposera pour y parvenir.

Cours Agriculture durable et agroforesterie (20 h – 3 crédits)

Les objectifs pédagogiques sont en fait les objectifs d'enseignement (présenter, détailler, etc.) et ne permettent pas d'appréhender les compétences acquises au terme du cours. Le cours vise à donner une vision globale des principes de l'agriculture durable et de l'agroforesterie et de leur potentiel pour une gestion durable de l'environnement dans un contexte de changement climatique. Il semble donc s'agir d'une introduction qui permet uniquement l'acquisition de connaissances de base.

Cours Changement climatique, biodiversité et aires protégées (20 h – 3 crédits)

D'après ses objectifs pédagogiques ce cours est également un cours de type introductif sur les changements climatiques, leurs impacts et le rôle potentiel des aires protégées dans les stratégies d'adaptation et de minimisation des impacts. Le cours permet apparemment uniquement l'acquisition de connaissances de base et non de compétences méthodologiques (formulation des objectifs pédagogiques : au terme du cours (...) l'étudiant pourra « appréhender, comprendre, envisager.. »).

→ **UEap1 : Politiques et stratégies de gestion des aires protégées**

Cours Politiques de conservation et efficacité de la gestion des aires protégées en Afrique (30 h – 3 crédits)

Il s'agit d'un cours introductif général sur la problématique. Il permet aux étudiants d'acquérir les connaissances de bases relatives au domaine et de se familiariser avec les principales notions et concepts nécessaires à la pratique du métier. Les objectifs pédagogiques ne sont pas formulés en termes de compétences acquises par l'étudiant au terme de la formation.

Cours Plan de gestion et suivi-évaluation des aires protégées (20 heures – 3 crédits)

Il s'agit d'un cours délivrant principalement des compétences méthodologiques liées à la conception et à l'utilisation de l'outil plan de gestion et au suivi-évaluation de sa mise en œuvre, et donc à l'effectivité de la gestion. Il introduit la notion de gestion adaptative et l'évaluation de l'effectivité de

la gestion, ainsi que certains autres outils de planification. Les objectifs sont formulés de manière un peu surprenante, uniquement en terme d'acquisition de connaissances de base (comprendre, connaître), alors qu'on pourrait attendre des objectifs formulés en terme de capacités de l'étudiant au terme du cours à concevoir, mettre en œuvre et assurer le suivi-évaluation d'un plan de gestion (acquisition d'une compétence méthodologique).

Cours Instruments juridiques de la conservation / développement (20 heures, 3 crédits)

Le cours recouvre la plupart des aspects juridiques liés à la gestion des aires protégées. Bien qu'il n'y ait pas d'objectifs pédagogiques présentés, le plan détaillé du cours permet d'appréhender les principaux éléments de contenu. Le cours introduit aux différentes sources des instruments juridiques (des conventions internationales aux législations nationales), évoque les aspects liés aux principes de gestion, aborde les instruments de la gouvernance et présente les éléments d'une législation type. Il s'agit principalement d'acquisition de connaissances de base dans le domaine juridique.

→ UEap2 Outils de gestion des aires protégées

Cours Suivi écologique et techniques d'inventaires et réintroduction d'espèces (20 heures - 3 crédits)

Le cours vise à permettre l'acquisition de compétences en matière d'utilisation d'outils et méthodes de suivi de la faune. Les objectifs pédagogiques sont formulés sous la forme de compétences acquises au terme du cours, toutefois les compétences méthodologiques acquises ne sont pas explicites (quelles méthodes l'étudiant est capable de sélectionner parmi le panel dont il a connaissance, pour ensuite concevoir et mettre en œuvre ce suivi en tenant compte des objectifs de gestion, des contraintes et des moyens à disposition). A ce niveau, on pourrait déjà distinguer entre méthodes de diagnostic et d'évaluation de la diversité spécifique et méthodes de suivi à moyen et long terme.

On peut regretter l'absence d'outils et de méthodes lié au suivi de la végétation et des habitats, ou à l'évaluation de la qualité biologique des milieux (instruments de type IBGN)

NB : Premier module à indiquer la nécessité de pré-requis.

Cours Financement durable de la gestion des AP (20 heures – 3 crédits)

Le cours passe en revue les différents instruments de financements traditionnels de la conservation (principalement fonds publics et issus de la coopération bi et multilatérale et ceux des ONG internationales) et ce qui est qualifié d'instruments de financements durable, de conception plus récente. Il s'agit principalement pour ces derniers des développements récents liés au financement par le biais des approches fondées sur les marchés (Fonds fiduciaires, financement de compensation carbone – REDD et REDD+, processus d'allègement de la dette, etc.). Le financement privé de la conservation est également abordé de manière assez approfondie.

Si la question du financement par le biais des activités de gestion durable paraît abordé (droits d'utilisation, redevances et taxes), il ne paraît pas approfondi, notamment en ce qui concerne les aspects micro-économiques liés à la gestion des PFNL (notamment des filières comme le miel, le

karité, le fruit du baobab, l'huile de balanites, etc.) qui représentent pourtant des potentialités intéressantes de génération de revenus.

D'un point de vue pédagogique, les objectifs ne sont pas présentés sous forme de d'objectifs d'apprentissage et d'acquisition de compétences pour l'étudiant. Il semble que le cours ne délivre que des éléments de connaissances et non pas des savoirs faire de type « maîtrise des procédures de financement de X bailleurs de type traditionnels (UE, FEM, BAD), capacité à initier et coordonner la mise sur pied d'un fond fiduciaire ».

Cours Valorisation écotouristique des AP (20 heures – 3 crédits)

D'après son intitulé le cours vise à l'acquisition de compétences dans le grand domaine de compétences de la valorisation, plus particulièrement du secteur tourisme – écotourisme.

De manière un peu surprenante du point de vue du contenu, la première partie du cours est un cours sur la biodiversité, son histoire, ses concepts et notions et ses aspects méthodologiques dans lesquelles la question touristique n'est pas évoquée. La seconde partie – nettement plus réduite si on considère le plan détaillé du cours présenté – s'intéresse à l'écotourisme dans les aires protégées. S'il est pertinent d'attirer l'attention des étudiants sur les impacts écologiques de l'activité touristique, voire de leur délivrer des compétences visant à évaluer et atténuer ces impacts par des actions de gestion, le contenu d'une grande partie du cours ne correspond pas à l'intitulé.

Un tel cours devrait permettre à l'étudiant d'acquérir des compétences (en terme de maîtrise d'outils, d'instruments et de méthodes de planification, de gestion et de suivi) relatives à la gestion et à la promotion de l'activité touristique dans les aires protégées, de manière à assurer une optimisation de ce volet de valorisation tout en minimisant ces impacts, en d'autres termes en assurer la durabilité.

D'un point de vue pédagogique, les objectifs ne sont pas formulés en termes d'objectifs d'acquisition de connaissances et de compétences pour l'étudiant.

4.4 Offre de formation continue du CEDAMM

L'offre de formation continue du CEDAMM / WCS est présentée dans un document de synthèse sous forme de catalogue de formations (CEDAMM/WCS, 2011). L'analyse présentée ci-après est moins détaillée que pour les deux autres dispositifs de formation en ce sens que les formations continues devraient venir en complément des dispositifs de formation initiale et non s'y substituer.

Le CEDAMM présente son approche pédagogique (partir des besoins du marché et ensuite décliner l'offre par approche thématique) ainsi que le descriptif des cours sous forme de fiche. L'approche thématique correspond à des types d'outils ou de techniques développés ou utilisés par le WCS. L'approche thématique recouvre les thèmes suivants :

- Outils de suivi et d'application de la loi
- Suivi écologique et conservation
- Techniques de terrain
- Gestion des ressources naturelles et développement local
- Gestion des aires protégées et des projets de conservation
- Gestion des impacts environnementaux.

Ces thèmes sont ensuite déclinés en cours dont les fiches descriptives présentent les éléments suivants :

- Objectifs de la formation
- Contenu
- Public cible
- Informations pratiques

Ce sont ainsi 20 formations qui sont proposées, et selon des informations reçues de Mme Mazeyrac d'autres formations sont en cours de développement. Les formations s'adressent à des publics cibles très différents, de personnel gouvernemental à l'employé d'ONG ou d'association, voire au leader communautaire. Il conviendrait à ce niveau de réunir de manière cohérente les formations s'adressant au même public cible.

Quelques remarques générales par rapport à l'offre de formation :

- Les formations offertes correspondent bien à de la formation continue en ce sens que ce ne sont pas des connaissances et savoirs– faire techniques du socle de base qui sont délivrés, ou des compétences transversales (excepté les outils de planification mensuels et trimestriels et la gestion des ressources humaines d'une aire protégée), mais bel et bien la mise à jour de compétences métiers / spécifiques, parfois assez pointues (pièges photographiques), pour du personnel en cours d'emploi.
- La plupart des grands domaines de compétences métiers / spécifiques sont abordés par les formations, à quelques exceptions.
- Les formations sont particulièrement adaptées au contexte forestier du bassin du Congo.
- Le traitement et l'approfondissement des thématiques est inégal (2 cours pour gestion des aires protégées et des projets de conservation, 6 cours sur le suivi de l'application de la loi)
- Si l'approche par compétences est bien utilisée et les objectifs de formation bien formulés en termes de capacité de l'étudiant à réaliser un acte professionnel donné au terme de la formation, l'absence d'une approche par compétence descendante, partant du profil de compétences attendu et structurant l'offre de formation, rend l'offre assez déséquilibrée et laisse certains grands domaines de compétences non traités et affecte la cohérence globale de l'offre.
- Si les compétences du domaine de la biologie de la conservation sont traitées de manière très complète, on peut déplorer un traitement quelque peu minimaliste des problématiques plus sociales. De fait la méthode MARP si elle est intéressante dans certains contextes précis, est fortement limitée à plusieurs niveaux et ne devrait représenter qu'un des multiples outils techniques et méthodologiques à disposition des gestionnaires. A ce niveau les formations proposées ne permettent pas de répondre de manière satisfaisante aux besoins exprimés par les marchés. Hormis des compétences de diagnostic, aucune compétence méthodologique spécifique à l'accompagnement, à l'appui, à la facilitation de démarche participative de la part des communautés locales n'est incluse.
- Les formations délivrent passablement de compétences techniques mais peu de compétences méthodologiques relatives au traitement et à l'analyse des données collectées, c'est pourtant bien à ce niveau que les besoins et les lacunes sont les plus grands.
- Enfin à un niveau plus pédagogique, systématiquement les cours essaient de délivrer des compétences méthodologiques en même temps que des savoirs métiers / spécifiques. Si cela

est pertinent dans bien des cas, cela paraît limité pour certaines compétences clés, ainsi il pourrait être bon de dissocier la notion de projet de gestion des ressources naturelles de celle de compétence méthodologique en gestion de projet, qui mériterait un cours à part entière. De la même manière, s'il est bien que les étudiants maîtrisent l'outil base de données MIST, il serait bon de leur délivrer des compétences plus générales en termes de gestion de base de données (Ms Excel, Access, base de données SIG, etc.). Ou encore s'il est vrai qu'il est nécessaire d'être capable de formuler une problématique et des hypothèses en termes de recherche pour mettre sur pied du suivi écologique, cette compétence méthodologique assez lourde de conduite d'une démarche de recherche ne peut être acquise sur le tas en même temps que des outils techniques de suivi, elle implique par ailleurs différents pré-requis. A ce niveau une approche par compétences rigoureuse permettrait de séparer clairement ce qui est de l'ordre des savoir-faire techniques et relationnels métiers / spécifiques et ce qui est de l'ordre des compétences méthodologiques. Dans plusieurs cas, il serait souhaitable de procéder à ce découplage d'acquisition de compétences métiers et de compétences méthodologiques. On retrouve là le problème évoqué pour les autres formations analysées, compte tenu du niveau hétérogène des candidats et de leurs lacunes en connaissances de base, les formations sont contraintes de traiter un certain nombre de connaissances et compétences de base qui auraient du être acquises lors d'un premier cycle, toujours inexistant.

En synthèse, l'offre de formation continue du CEDAMM est particulièrement intéressante en ce sens qu'elle représente une base importante pour la mise sur pied de formations plus structurées et cohérentes et s'adressant à des grands types de public cibles. Une révision de l'offre ne viserait pas à permettre l'acquisition des connaissances et compétences de base, du ressort de la formation initiale, mais bien d'offrir un corpus cohérent de formations s'adressant à des professionnels en cours d'emploi souhaitant mettre à jour leurs compétences et se perfectionner. Dans la perspective des recommandations qui sont formulées plus avant dans le rapport, on retiendra que le CEDAMM représente un partenaire incontournable pour le montage de formations continues dans le domaine de la biologie de la conservation. L'expérience et l'expertise dont disposent les formateurs du WCS paraît particulièrement adaptée pour des formations continues et pourrait par ailleurs être mise à profit dans le cadre de plusieurs des développements proposés dans les recommandations dans le cadre de la mise sur pied de formations initiales professionnelles.

L'offre actuelle pourrait être revue et restructurée de manière coordonnée aux mesures proposées ci-après en adoptant une approche par compétences descendante depuis les profils de compétences jusqu'à la structuration des modules qui permettrait de donner une plus grande cohérence à l'ensemble des dispositifs de formation et d'accroître la valeur ajoutée des formations continues. A ce niveau, une révision de la structure modulaire permettrait assez facilement d'aboutir à 2 voire 3 Certificate of Advanced Studies différents constituant des offres cohérentes et complémentaires destinées à un public cible identifié plus précisément (cadres de la direction, gestion et administration des aires protégées, cadres responsables de la planification et de la coordination du suivi écologique, cadres chargés d'appui auprès des communautés locales, leaders communautaires, techniciens de terrain chargés de la collecte de données., etc.).

5. Offres et besoins : identification des lacunes

L'identification des lacunes se fait à plusieurs niveaux, d'abord celui du type d'offre de formations, ensuite celui de l'analyse du point de vue des grands domaines de compétences et thématiques, et enfin celui de l'analyse comparée des profils de compétences issus des emplois types aux profils de compétences des formations.

5.1 Lacunes du point de vue du type d'offre de formation

Du point de vue de la formation initiale en matière d'offre de formation et en l'absence de plus d'informations sur le cycle LMD en projet au niveau de l'ERAIFT, le manque le plus fort est celui d'une formation permettant d'acquérir les connaissances et compétences de base du métier. L'impression que donne l'analyse des formations existantes est qu'elles tentent de combler beaucoup de lacunes en même temps, concernant différents types de savoirs et savoirs faire. L'idée mentionnée par l'IFIP de soutenir la mise sur pied d'un cycle de licence de type professionnalisant (3 ans) demeure très pertinente, malgré son absence de concrétisation au niveau de l'EFG. Indépendamment du choix de l'institution de formation, une telle formation permettrait en offrant le socle de compétences de base attendues d'affiner considérablement et de spécialiser les profils de compétences du DU et du Master. En l'état, et en l'absence de définitions de pré-requis précis pour l'accès au DU et au Master, un des problèmes de ces deux formations est justement de s'assurer de la mise à niveau des étudiants provenant de profils très différents sur les connaissances et compétences de base, qui ne permet pas autant d'approfondissement qu'on pourrait attendre de formation de ce type.

En ce qui concerne les producteurs de données sur la biodiversité, compte tenu de ce qui a été évoqué précédemment, il manque clairement une formation spécifique adaptée aux besoins qui leur soit dédiée.

5.2 Lacunes des offres existantes du point de vue de l'adéquation avec les grands domaines de compétences

Du point de vue de l'adéquation entre les offres de formation et les grands domaines de compétences attendus, tant le DU que le Master abordent la plupart des compétences métiers / spécifiques clés identifiées dans la présente étude, à quelques exceptions. Certaines compétences sont peu abordées ou alors de manière indirecte ou secondaire et mériteraient d'être mieux traitées et plus approfondies :

- Politique économique nationale et stratégie de lutte contre la pauvreté
- Aménagement du territoire et développement durable
- Gouvernance des aires protégées

D'autres compétences paraissent abordées de manière trop partielle compte tenu de leur importance :

Aménagement et gestion des AP : Si le domaine de la gestion paraît correctement traité, le domaine de l'aménagement des AP fait appel à des compétences techniques en aménagement, tant au niveau de la conception que de la réalisation. Elles ne sont pour ainsi dire pas abordées.

Valorisation des ressources des AP : Si l'écotourisme est présent dans les deux formations, il y a une absence remarquable, relative aux méthodes, outils et instruments liés à l'exploitation durable de ressources naturelles des aires protégées. A ce niveau, il paraît regrettable qu'aucune des activités extractives qui par définition nécessite la mise en place d'une gestion durable n'est traitée. Ce manque paraît d'autant plus important si l'ambition des formations est de recouvrir les différents statuts et modes de gouvernance des aires protégées. Ce biais provient probablement de l'excessive concentration jusqu'ici sur les métiers de gestion des parcs nationaux (souvent de catégorie II de l'UICN, dans la région) et non pas des autres catégories d'aires protégées.

Connaissance de la faune et de son habitat & Ecologie des écosystèmes et des espèces : Si ces questions sont largement abordées dans les formations offertes, l'absence de pré-requis par rapport à l'accès aux formations induit la nécessité d'aborder à minima l'acquisition de connaissances de base avant de pouvoir approfondir. Sur des durées de formations si courtes il n'est pas possible de couvrir plus largement ces aspects et de permettre l'acquisition de véritables compétences métiers, faute de l'existence d'une formation de base permettant d'acquérir le socle de compétences de base.

Le cas du suivi écologique est relativement similaire aux deux compétences évoquées ci-dessus si l'on s'intéresse aux formations dédiées aux décideurs.

Par contre en ce qui concerne les producteurs de données de suivi de la biodiversité / responsables de suivi écologique, l'offre actuelle paraît nettement insuffisante, ces profils ayant besoin de maîtriser de manière fine des savoir-faire techniques spécialisés et des compétences méthodologiques pointues, qui ne peuvent être délivrés dans des formations aussi courtes. Le besoin d'une formation spécifique pour ces profils paraît impératif.

Concernant les 3 domaines de compétences évoqués ci-dessus on peut également regretter l'absence ou la trop faible prise en compte de la connaissance du domaine végétal et de ses outils de suivi et de gestion, il en va de même pour les filières de PFNL.

Approches participatives : si le domaine de compétences est abordé, il l'est d'une manière manquant quelque peu de structure comme cela est évoqué dans l'analyse du DU et du Master. Il mériterait une refonte complète distinguant les notions et les concepts et précisant les compétences délivrées en termes de savoir faire méthodologiques. Il serait recommandé de faire recours aux compétences spécialisées en sciences sociales pour assurer le montage de ce cours. Enfin, pour être cohérent ce cours devrait être complémentaire à un autre cours sur la Gouvernance des aires protégées (qui n'existe pas pour le moment) qui permettrait bien d'articuler les outils d'ingénierie sociale et les processus qu'ils doivent accompagner. Pour ce second cours, il pourrait être fait appel aux compétences de structures spécialisées sur ces questions comme l'IPACC et l'ICCA Forum ou le groupe de spécialistes TILCEPA dépendant de la CEESP de l'UICN.

Compétences juridiques : si dans l'ensemble les différents aspects sont abordés, la dimension appliquée au métier mériterait d'être accentuée, de manière à ce que la formation ne délivre pas uniquement des connaissances mais également des capacités à mettre en application le droit spécifique lié à la gestion des aires protégées. Un effort de structuration sur l'offre de formation en droit est à effectuer de manière à couvrir les différents besoins et à couvrir les différents domaines du droit. A ce niveau l'intégration au Master des compétences délivrées dans le DU en matière de connaissance et de maîtrise d'outils de suivi de l'application du cadre légal paraîtrait très pertinent.

Un point particulier mérite d'être traité, c'est celui des compétences transversales. La plupart d'entre elles ne sont absolument pas couvertes, ce qui paraît particulièrement dommageable quant au connaît le déficit actuel sur le terrain à ce niveau. Par ailleurs ces compétences représentent des impératifs pour assurer la qualité et l'effectivité de la gestion des aires protégées. A ce niveau, il paraît fondamental d'intégrer ces compétences dans les profils de compétences des formations, bien que la plupart d'entre elles devrait être acquise à un niveau inférieur de formation, la licence. De ce point de vue il peut être normal que le DU qui est issu d'une formation continue et le Master qui est une formation post-grade n'offre pas ce type de compétences. Par contre, il paraît important d'en intégrer certaines spécifiquement dans la perspective de la formation des décideurs (Leadership, Management ressources et Management projet, Gestion de partenariat, Passation des marchés – délégation, Communication). Le développement d'offre de formation continue dans ce domaine est en projet au niveau du CEDAMM, toutefois une fois de plus cela ne saurait remplacer les éléments à acquérir au cours d'une formation initiale.

Enfin, à un niveau plus spécifique, on peut regretter qu'en dehors de l'offre de l'Université Cheick Anta Diop de Dakar, Sénégal, (Master GIREL), et malgré une importance réaffirmée dans pratiquement toutes les études consultées, aucune formation n'intègre les problématiques spécifiques liées aux aires protégées marines.

5.3 Lacunes des offres de formation existantes du point de vue de l'adéquation aux profils de compétences

Il s'agirait ici de mettre en parallèle de manière détaillée les connaissances, savoirs faire techniques et relationnels, compétences méthodologiques et compétences sociales délivrés par la formation et ceux décrits dans les profils de compétences de la présente étude. Toutefois pour des raisons d'ordre principalement structurelles, l'analyse plus fine de l'offre de formation existante du point de vue de sa mise en rapport avec les compétences serait longue et compliquée, en l'état on peut relever un certain nombre de points problématiques qui méritent d'être adressés et qui relèvent principalement d'éléments structurels:

- L'absence d'une approche par compétences appliquée de manière rigoureuse pour le montage de ces modules de formations entraîne un manque de clarté tant du point de vue de la structuration des modules que de la précision des objectifs en termes d'acquisition des connaissances et compétences.
- L'hétérogénéité des formulations et des présentations des modules et des cours affecte la cohérence d'ensemble des formations modulaires offertes et donne l'impression de pièces rapportées sans véritable projet pédagogique.

- L'absence de définition précise du public cible de ces formations ainsi que des pré-requis pour y accéder, pas uniquement en terme de niveau de diplôme mais aussi de maîtrise de connaissances de base ou de compétences, amène ce public à avoir un tel niveau d'hétérogénéité qu'il implique un important effort de mise à niveau qui empêche l'approfondissement qu'on serait en droit d'attendre de ce type de formation.
- Aucune des formations n'a fait l'objet d'une évaluation indépendante du type « revue des pairs » comme il est d'usage courant dans le monde académique, qui permettrait de d'appuyer les efforts d'amélioration à entreprendre.

Ce jugement qui peut paraître sévère doit être tempéré par les points suivants :

- La majorité des thématiques et compétences métiers sont déjà abordées,
- Les compétences à disposition paraissent largement correspondre aux besoins, les adjonctions de compétences nouvelles ne représentant pas un volume important de l'ensemble de ces formations.
- Le matériel existant représente une base de travail importante pour la refonte de ces formations, restructuré et complété des éléments lacunaires identifiés et jugés prioritaires.
- Le référentiel de compétences des formations pourrait s'appuyer sur le profil de compétences dressé dans la présente étude (pour les décideurs et les producteurs de données sur la biodiversité) et sur le matériel existant dans les autres études réalisées à ce jour.

Le travail mené dans la présente étude sur les fonctions décideurs (cadres de direction des offices centraux et une partie des cadres de direction des aires protégées) et producteurs de données sur la biodiversité (responsables de suivi écologique) doit être répliqué pour les fonctions liées aux emplois – types « responsable de service protection et surveillance » (cadre en charge de la planification et de la gestion des écogardes), « responsable de service aménagement et logistique » (dimension aménagement absente des formations actuelles), « responsable de service valorisation et communication » et responsable de service appui au développement communautaire / éducation à l'environnement ». De fait ces fonctions font appel à des domaines de compétences différents qui ne sont que très partiellement couverts jusqu'ici. Cette démarche permettrait d'affiner la définition de la structure que pourrait prendre une licence de type professionnalisant et l'offre de modules correspondantes.

5.4 Le problème lié aux institutions de formation

Un des problèmes récurrents soulignés dans les études les plus récentes consultées paraît être la difficulté que les institutions de formation de la sous-région ont pour faire évoluer leur offre de formation. Comme évoqué, c'est une des principales raisons de la non réalisation des projets adoptés dans le cadre des deux démarches menées en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale et du développement de formation avec des partenaires que l'on peut qualifier d'internationaux (Université Senghor d'Alexandrie et CEDAMM / WCS). Si ces développements sont louables car représentant les seuls efforts effectués pour tenter de répondre aux besoins constatés de manière récurrente depuis plus d'une décennie dans le domaine du renforcement des capacités pour la gestion des aires protégées, ils sont questionnables du point de vue de leur durabilité et de la pérennité des offres de formation (financement international). Enfin, ces démarches ne participent

pas du renforcement des capacités et des compétences des institutions de formation de la sous-région qui devraient être les garantes à terme d'une offre de formation de qualité. Ce point mérite l'attention des bailleurs et des agences d'aide et devrait être intégré pour la suite de ces processus de développement d'offre de formation, ce qui semble être le cas avec le projet de développement d'un cycle LMD ERAIFT – RAPAC. Il serait intéressant d'analyser les raisons des échecs de développement des partenariats initialement prévus pour pouvoir y apporter une réponse adaptée.

5.5 L'absence de perspective globale qu'offrirait un cycle LMD complet

Une bonne partie des problèmes soulevés par la présente étude sont liés à l'absence d'une offre globale et concertée de type LMD, et particulièrement à l'absence d'offre de formation de base de type licence. Ces lacunes qui représentent tout de même l'équivalent de 3 années d'apprentissage ne peuvent être comblées par des formations courtes de niveau supérieur (formation post grade sur un semestre, formation continue sur 8 semaines) du point de vue de l'acquisition du socle de compétences de base nécessaire à l'exercice du métier. Cet état de fait empêche notamment le Master d'atteindre de niveau de spécialisation et d'approfondissement qu'on est en droit d'attendre d'une spécialisation de second cycle. L'adoption d'une approche par compétences pour la mise sur pied d'un cycle de licence en 3 ans qui préparerait en quelque sorte à la spécialisation du Master permettrait de résoudre ces problèmes de manière systématique et méthodique. Elle faciliterait également l'intégration de la dimension progressive de l'acquisition de connaissances liées au métier, avec en premier cycle l'acquisition des connaissances de base dans les compétences métiers / spécifiques ainsi que dans les compétences méthodologiques, qui pourraient ensuite être approfondies et développées dans le cadre de la spécialisation de Master.

Quant au DU, il convient de poser la question du type de formation et de son positionnement. Largement issu des formations FOCOGAP mises en œuvre par l'UICN PACO en 2010, l'offre de formation du DU correspond plus à une formation continue qu'à un diplôme universitaire. Il convient donc de prendre une décision à ce niveau, soit clairement la définir comme formation continue (à ce niveau il pourrait servir de base à la mise sur pied d'une formation modulaire de type Certificate of Advanced Studies, mené sur une année et compatible avec le système LMD pour autant que tous deux utilisent les systèmes d'accréditation ECTS). Il s'agirait alors d'une formation continue complémentaire au cycle de formation initiale qui permettrait la mise à jour des compétences métiers des professionnels et l'acquisition des outils et compétences méthodologiques afférentes les plus récemment développés et utilisés et d'aborder les thématiques de sujets émergents.

Il pourrait également le cas échéant alimenter la mise sur pied d'une formation de type licence, bien que la valeur ajoutée paraisse moins évidente dans ce cas de figure.

6. Conclusion et recommandations

Depuis plus d'une décennie, différents acteurs internationaux de la conservation ont soutenu des démarches visant à répondre aux importants besoins de formation et de renforcement des capacités constatés de manière récurrente à tous les échelons et dans tous les pays de la sous-région en matière de gestion des aires protégées. Les institutions à l'origine de ces démarches sont l'UICN PAPACO (Programme Aires Protégées pour l'Afrique Centrale et Occidentale), pour la démarche conduite en Afrique de l'Ouest et le RAPAC / ECOFAC / UE / GIZ pour la démarche menée en Afrique Centrale.

Cette entreprise visant à professionnaliser les métiers et emplois du domaine de la gestion des aires protégées a débuté par la constitution de référentiels d'emplois type, de manière à identifier les compétences nécessaires à la gestion. Ces démarches ont ensuite inventorié les institutions et offres de formation, ces dernières étant ensuite analysées pour mesurer leur adéquation aux besoins. Ces études ont fixé des feuilles de route à suivre pour parvenir à améliorer la situation. D'une manière probablement fortement influencée par la nécessité opérationnelle de faire avancer les choses, largement compréhensible du point de vue de la situation de terrain, les évolutions réelles n'ont pas suivi les feuilles de route définies et ont conduit au développement de dispositifs de formation ne s'appuyant finalement pas sur les acteurs de la sous-région initialement identifiés mais sur des institutions de formation internationales, l'Université Senghor d'Alexandrie en Egypte, et le CEDAMM/WCS Gabon pour les deux formations actuellement opérationnelles. Il semble y avoir d'intéressantes évolutions au Congo RDC avec le projet de développement d'un cycle LMD au niveau de l'ERAIFT en partenariat avec le RAPAC, toutefois faute du temps imparti à la présente étude, il n'a pas été possible d'obtenir plus d'informations sur ce qui est projeté et le type d'approche qui est adopté.

Se focalisant plus précisément sur les fonctions et emplois de « décideurs » et de « producteurs de données sur la biodiversité » et sur la base des référentiels de compétences des emplois types définis dans le cadre des processus mentionnés précédemment (définis souvent en termes de grands domaines de compétences et non pas de compétences métier), nous avons tenté de mettre sur pied un référentiel de compétences pour ces deux fonctions essayant de mieux permettre l'identification des besoins en terme de compétences.

L'analyse des offres de formation existantes a permis de mettre en évidence les lacunes du point de vue du type d'offre de formation. Dans l'ordre de priorité il s'agit d'une licence de type professionnalisant en 3 ans, d'une formation modulaire en un an de type Certificate of Advanced Studies (CAS) pour les producteurs de données sur la biodiversité et d'une seconde formation modulaire du même type visant à adapter et restructurer le DU en CAS. Elle a également permis de mettre en évidence les lacunes des offres existantes par rapport aux grands domaines de compétences identifiés dans les formations existantes, ainsi qu'une faiblesse en matière de montage et de structuration pédagogique des formations existantes.

Sur la base des éléments en notre possession, nous proposons d'intervenir à différents niveaux pour poursuivre le processus d'amélioration de l'offre, ce qui inclut à priori le développement de nouvelles formations évoqué au paragraphe précédent. Un certain nombre des recommandations renvoie à

des décisions d'ordre stratégique qui ne sont pas de notre ressort, nous considérons fournir ces éléments comme outils d'aide à la décision. Les recommandations ci après sont présentées dans l'ordre de priorité que nous leur accordons.

6.1 Recommandations d'ordre méthodologiques

Adoption d'une approche par compétences pour définir les profils de compétences des formations, les objectifs pédagogiques, les modalités et les contenus des formations

La première recommandation d'ordre méthodologique est résolument d'adopter l'approche par compétences pour poursuivre le développement de ces formations et leur amélioration. Ce changement méthodologique permettrait selon nous d'améliorer et de préciser significativement l'offre existante et d'assurer une cohérence d'ensemble entre le développement d'une nouvelle formation de base de type licence professionnalisant en 3 ans et l'amélioration des offres de formations existantes (Master, autres formations post-grades et formations continues).

De fait l'adoption de l'approche par compétences permettrait d'assurer l'adéquation entre les offres de formation et les besoins de compétences évalués sur la base des profils de compétences tels que ceux présentés dans la présente étude et d'assurer une grande cohérence à l'ensemble.

D'un point de vue concret, elle permet à partir de l'identification des compétences demandées sur le marché de l'emploi de structurer l'offre de formation et de formuler clairement les objectifs pédagogiques. Le processus pour structurer l'offre de formation sous forme de modules composés de différents cours complémentaires passe par la décomposition des compétences factuelles identifiées en compétences partielles, qui elles-mêmes vont définir l'architecture des modules et des cours. Cette démarche descendante permet de s'assurer que la totalité des compétences du profil de compétences sont considérées et abordées. Cette structuration permet ensuite la formulation d'objectifs pédagogiques clairs pour les modules et pour les cours, formulés en termes de connaissances ou compétences (spécifiques/métiers), savoir-faire techniques et relationnels, compétences méthodologiques acquises par l'étudiant après avoir suivi et validé le cours. De plus, cette approche a également le bénéfice de faciliter l'évaluation des compétences visées car elles sont formulées de manière précise.

L'approche par compétences facilite également la définition des formes d'enseignement : les connaissances de base métiers/spécifiques et méthodologiques étant plutôt acquises sous forme de cours théoriques ex-cathedra ou frontaux-participatifs, approfondies dans des cours frontaux-participatifs en plus petits effectifs et mises en application dans des approches plus pratiques impliquant des mises en situation de type projet, TP ou travail de terrain.

L'approche par compétences facilite également l'identification de la part d'apprentissage acquise lors du présentiel en cours et celle relative au travail personnel ou sous supervision réalisé par l'étudiant. Cette démarche est indispensable pour ce qui représente la recommandation méthodologique N°2, à savoir l'adoption du système d'évaluation et de validation des acquis par crédits ECTS.

Enfin comme cela a déjà été évoqué elle permet de bien identifier la dimension chronologique et séquentielle de la formation, les connaissances de base nécessaires à l'exercice des compétences métiers/spécifiques devant être acquises en premier, pour ensuite permettre leur approfondissement, en parallèle à l'acquisition des compétences méthodologiques et de compétences de type savoirs faire technique et relationnels et compétences sociales. De manière un peu simpliste, il faut connaître pour comprendre, il faut comprendre pour appliquer, il faut avoir appliqué pour pouvoir concevoir, planifier, évaluer, critiquer, synthétiser, etc. Cette dimension progressive facilite donc tant le travail de planification et de structuration de la formation que l'acquisition des compétences par les étudiants.

Adoption du système de validation des acquis par crédits ECTS

Le système de validation des acquis ECTS (European Credit Transit System) a été conçu pour faciliter les reconnaissances de formations entre les différentes institutions de formation et donc favoriser les passerelles entre institutions de formation au profit de la mobilité des étudiants.

Le système de validation des acquis ECTS permet de structurer les rapports entre les temps consacrés à l'acquisition des compétences en cours et celui consacré au processus d'apprentissage personnel de l'étudiant. De manière usuelle on estime qu'un crédit ECTS correspond à 30 heures de travail de l'étudiant, répartis de manière variable entre présentiel et travail personnel. De manière indicative, bien qu'un peu caricaturale, on peut dire qu'au niveau Licence/Bachelor ce rapport est souvent de 60 à 70 % de présentiel pour 30 à 40 % de travail personnel de l'étudiant. De manière graduelle en montant dans les niveaux de formation la proportion de présentiel va diminuer au profit de l'acquisition autodidacte ou sous supervision des compétences. Ainsi, en Master ce rapport peut être de 50 % de présentiel pour 50 % de travail personnel, alors qu'en Thèse de doctorat il passe à 20-30 % de présentiel pour 70 à 80 % de travail personnel.

L'utilisation du système de validation des acquis ECTS facilite donc la définition de ces répartitions et permet de mieux identifier la part de travail qu'il convient de préparer sous forme d'exercice ou de travail personnel pour l'étudiant (lectures, préparation de projets, etc.) et de l'explicitier.

Le système de validation des acquis par crédit ECTS est totalement compatible et harmonisé avec l'utilisation de l'approche par compétences.

6.2 Recommandations relatives au développement de nouvelles formations

Adoption d'une démarche descendante utilisant l'approche par compétences pour définir le profil de compétences et structurer l'offre de formation d'une licence de type professionnalisant en Gestion des aires protégées

Comme cela a été mis en évidence, le besoin le plus important paraît être de développer une formation de base de type licence professionnalisant en 3 ans, et ceci même si l'offre de formation de Licence de l'ERAIFT s'avère satisfaisante. De fait, plusieurs des études consultées mentionnent les contraintes financières, logistique et de coût écologique impliqués par les déplacements d'étudiants provenant de la côte Ouest Africaine pour aller suivre une formation en Afrique Centrale. Il ne paraît donc guère possible de se passer de ce développement en Afrique de l'Ouest.

Pour assurer la mise sur pied de cette formation, il conviendrait au préalable de poursuivre le travail initié dans la présente étude sur les profils de compétences des fonctions de décideurs et de producteurs de données et de l'étendre aux autres emplois type de cadre-supérieurs – cadres moyens.

Une fois ce profil de compétences des métiers de cadres moyens et supérieurs de la gestion des aires protégées finalisé, la base nécessaire à la mise sur pied d'un profil de compétences délivré par la formation à monter sera disponible. Il s'agira ensuite en appliquant l'approche par compétence et en s'assurant d'une grande cohérence avec la spécialisation du Master GAP de structurer l'offre de formation en terme de module et de cours et de définir les objectifs pédagogiques relatifs.

Il paraît souhaitable que l'équipe de pilotage qui va conduire ce montage dispose des compétences pédagogiques nécessaires pour assurer la qualité de la démarche et une plus grande cohérence dans l'ensemble des offres de formation.

Un commentaire sur l'institution avec laquelle développer ce partenariat, sans préjuger de sa sélection et ayant été incapable de mettre à jour les données relatives à plusieurs des universités et hautes écoles par rapport aux données des études consultées, il nous paraît important dans une perspective de durabilité et de développement des capacités de formation dans la sous-région de collaborer avec des institutions de la sous-région pour la mise sur pied de cette formation.

Adoption d'une démarche descendante utilisant l'approche par compétences pour définir le profil de compétences et structurer l'offre de formation d'un Certificate of Advanced Studies en Monitoring de la biodiversité

Comme cela a été mentionné, les producteurs de données sur la biodiversité ne disposent pas de formation spécifique adaptée aux besoins et suffisamment approfondie. Dans un tel contexte la solution d'une formation modulaire de type Certificate of Advanced Studies (CAS) en un an, compatible avec le système LMD et utilisant les crédits ECTS paraît être la piste la plus prometteuse pour répondre aux besoins constatés. Les CAS sont conçus sous forme de formation modulaire prévue pour être réalisée en cours d'emploi.

Le CEDAMM paraît être un partenaire particulièrement indiqué pour coordonner et éventuellement porter cette formation, qui dans un souci de cohérence globale devrait également adopter l'approche par compétences pour s'assurer des liens avec les formations Licence et Master, notamment en ce qui concerne l'acquisition des connaissances et des compétences de base liées aux compétences métiers / spécifiques de connaissance des écosystèmes et des espèces et des compétences méthodologiques pour la mise en place et la réalisation du suivi écologique. En cas de succès, dans un second temps, ce CAS pourrait servir de base à une seconde spécialité de Master axée spécifiquement sur le suivi écologique.

6.3 Recommandations relatives à l'amélioration des formations existantes

Réviser l'offre de formation existante en utilisant l'approche par compétences et en assurant la cohérence entre les différents niveaux de formation

Ce travail permettrait comme cela a été mentionné de revoir la structure et l'organisation de la spécialité de Master, de redéfinir les objectifs pédagogiques de manière plus fine et précise et de faciliter la cohérence entre la mise sur pied de la formation de licence et la spécialité de Master, tout en permettant d'aller plus loin dans les approfondissements et la spécialisation.

Cela permettrait globalement d'améliorer la qualité et la valeur ajoutée de la formation. Ce travail mériterait un appui à l'équipe de pilotage de personnes ressources maîtrisant bien l'approche et son application et pourrait par la même occasion servir de processus d'apprentissage.

En ce qui concerne le DU, comme cela a été évoqué il nous paraît important de procéder à un choix stratégique, et nous recommandons à ce niveau de se servir de la matière existante comme base pour le montage d'une formation continue modulaire de type Certificate of Advanced Studies en « Renforcement des capacités en gestion des aires protégées » en un an, compatible avec les systèmes LMD et l'évaluation par crédits ECTS.

Permettre aux personnes ressources en charge du pilotage de ces formations d'acquérir des compétences dans le domaine de l'approche par compétences

Une condition *sine qua non* de l'application des présentes recommandations est de permettre à l'équipe en charge du pilotage de ces formations d'acquérir les compétences pédagogiques dans le domaine de l'approche par compétences de manière à pouvoir les appliquer de manière routinière.

Mises sur pied de procédures d'évaluation périodique de la qualité des formations

Le processus usuel utilisé pour cela est l'introduction d'évaluations externes indépendantes périodiques de type « revue des pairs ». Ce processus relativement normalisé dans les institutions de formations supérieures en occident et dans une certaine mesure dans les BRICS représente une condition clé du rayonnement et de la reconnaissance d'une formation. Il permet également d'améliorer la qualité des formations délivrées et participe de l'amélioration constante de la formation, particulièrement importante dans le domaine de la formation professionnelle.

Introduction de pré-requis pour l'accès aux formations et favoriser la qualité et la cohérence d'ensemble

Si la recommandation de mise sur pied d'une formation de licence qui, couplée et développée de manière concertée avec le processus d'amélioration de l'offre de spécialité de Master permettrait de disposer de la base d'un cycle LMD est suivie d'effet, il paraît important d'introduire la dimension de pré-requis pour l'accès au Master. Un des rôles des pré-requis est de permettre, par l'exigence d'un niveau donné de connaissances pour accéder à un enseignement, de passer directement à l'acquisition de compétences métiers plus approfondies et spécialisées.

6.4 Recommandations relatives à la prise en compte des domaines de compétences non intégrés jusqu'ici

Une attention particulière doit être portée aux compétences non ou incorrectement prises en compte jusqu'ici.

Pour les compétences métiers / spécifiques, il s'agit plus particulièrement du domaine des sciences sociales et économiques (outils et méthodes d'ingénierie sociale au service de la planification et de la gestion, approches participatives, gouvernance). A ce niveau, il est recommandé de faire appel aux compétences spécialisées du domaine que l'on peut trouver chez des partenaires comme l'IPACC, l'ICCA Forum ou encore le groupe de spécialiste TILCEPA dépendant de la CEESP – UICN.

Pour les compétences transversales, il paraît impératif d'intégrer les domaines du leadership, du management de ressources (RH, finances, logistique, administration) et du management de projet ou encore de la gestion de partenariat. Cela paraît particulièrement important tant pour la mise sur pied de la nouvelle formation de licence et de CAS recommandés que pour l'amélioration des dispositifs existants.

Enfin il paraît impératif d'inclure dans les développements futurs des formations les compétences spécifiques liées aux aires protégées marines, tant en matière de biologie de la conservation et d'écologie, qu'en matière d'approches socio-anthropologiques, de gouvernance et de participation.

En synthèse, les présentes recommandations permettraient d'aboutir à terme aux dispositifs de formation suivants :

- Licence de type professionnalisant en 3 ans (180 crédits ECTS)
- Spécialisation de Master sur 1 semestre (120 crédits pour le Master, dont 30 crédits pour la sp.)
- CAS en Monitoring de la biodiversité (15 crédits ECTS)
- CAS en Renforcement des capacités (15 crédits ECTS)

Le travail effectué dans la présente étude montre le chemin à suivre et a entamé le processus visant à améliorer l'offre de formation dans le domaine de la gestion des aires protégées. Il ne représente cependant qu'une base de travail et une petite contribution à l'important travail qui demeure à accomplir si l'objectif est de poursuivre la démarche de professionnalisation du domaine entreprise en appliquant tout ou partie des recommandations formulées ici. La mise sur pied d'un profil de compétences pour la formation de Licence de type professionnalisant en 3 ans implique une attention particulière, de fait, à terme elle devrait représenter le pilier principal de la formation dans le domaine. Mener ce processus de manière rigoureuse nécessite du temps et des ressources, ainsi que des compétences spécifiques dans le domaine pédagogique et de l'ingénierie de la formation et impliquera impérativement de la part des PFT d'apporter un appui sur le moyen terme à la ou les institutions sélectionnées pour concevoir et mettre en œuvre cette formation.

ANNEXES

Documents consultés

- 2iE Groupe (2008) Etude de diagnostic sur les métiers de la gestion des aires protégées en Afrique de l'Ouest et la mise en place d'une formation de mastère spécialisé des gestionnaires.
 - o Rapport 1 : Les métiers, emplois et fonctions liés à la gestion des aires protégées et Diagnostic de l'offre de formation supérieure en matière de gestion des aires protégées. IUCN / FIBA, 140 p.
 - o Rapport 2 : Sur la mise en place d'une formation de mastère spécialisé des gestionnaires des aires protégées. IUCN / FIBA, 35 p.
- AGRECO/GEIE (2011) Mission d'élaboration du programme ECOFAC 10^{ème} FED, Afrique Centrale, Gestion des ressources naturelles. Rapport final. Gabon, Janvier 2011, 299 p.
- Anno, F., J. Bergeron et J. Peeters (2008) Modélisation de la réforme pédagogique et institutionnelle à l'ENEF Cap – Esterias, Gabon. 14 p.
- Braun, S. (2012) Etude sur les besoins en effectif pour les emplois types stratégiques du secteur forêt – environnement en Afrique Centrale. RIFFEAC / GIZ. Février, 97 p.
- Borrini-Feyerabend, G., A. Kothari and G. Oviedo (2004) Indigenous and local communities and protected areas: towards equity and enhanced conservation. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK. 112 p.
- CBD Secretariat (2011) Report of the subregional workshop for West Africa on capacity building for implementation of the programme of work on protected areas under the convention on biological diversity. 35 p.
- Duchaufour, H. (2008) Identification des métiers et des besoins en formation dans le domaine de la gestion des Aires Protégées. ECOFAC IV, Février, 59 p.
- Dudley N. (Ed.) (2008) Lignes directrices pour l'application des catégories de gestion aux aires protégées. Gland, Suisse, IUCN, 116 p.
- Faucon, N. (2012) Etude de faisabilité sur la mise en place d'un programme de formation à distance pour les professionnels des aires protégées en Afrique de l'Ouest. ATEN – UICN / PAPACO, 62 p.
- Hausser, Y. (2009) Evaluation des campements et zones de chasse du Bénin. GFA / CENAGREF, 156 p.
- IFIP (2009) Etude d'identification et de formulation d'un plan de formation aux emplois de la gestion des aires protégées harmonisé pour l'Afrique centrale. Rapport final. Libreville, Septembre, 148 p.
- IFIP (2009) Rapport des travaux de l'atelier de validation du plan sous-régional de formation aux métiers et aux emplois de la gestion des aires protégées harmonisé pour l'Afrique centrale. Douala, Septembre, 34 p.
- Roulet, P.-A. (2004). Chasseur blanc, cœur noir ? La chasse sportive en Afrique Centrale. Une analyse de son rôle dans la conservation de la faune sauvage et le développement rural au travers des programmes de gestion de la chasse communautaire. Thèse de Doctorat. Université d'Orléans, Département de Géographie, 566 p.
- Roulet, P.-A. J. B. Mamang-Kanga, J. Ndallot, D. L. Ndomba et P. G. Nakoe (2008) Le tourisme cynégétique en RCA. Etat des lieux 2008, bilan critique et recommandations. Rapport de la mission d'appui en tourisme cynégétique auprès de la Direction de la faune et des aires protégées du MEFCP. SCAC, Ambassade de France en République Centrafricaine, Fonds du partenariat pour les forêts du bassin du Congo, Bangui, 111 p.
- UICN PACO (2009) La grande chasse en Afrique de l'Ouest : quelle contribution à la conservation ? UICN PACO, Ouagadougou, BF, 115 p.

- UICN PAPACO (2011) Renforcer la conservation des aires protégées d'Afrique... Synthèse de la rencontre de Weotenga (Burkina-Faso, 25 – 27 octobre 2011). UICN PAPACO, Ouagadougou, 58 p.
- UICN PACO (2012a) Acteurs et gouvernance d'aires protégées d'Afrique de l'Ouest : quelle contribution à la conservation ? Ouagadougou, BF, UICN PACO, 171 p.
- UICN PACO (2012b) Catalogue d'Aires Protégées. Annexe à l'étude UICN PACO (2012) Acteurs et gouvernance d'aires protégées d'Afrique de l'Ouest : quelle contribution à la conservation ? UICN PACO, Ouagadougou, BF, 250 p.
- UICN PAPACO (2012) Contexte des aires protégées d'Afrique de l'Ouest et Centrale, 9 p.
- UICN PAPACO et WCS / CEDAMM (2012) Synopsis du Diplôme Universitaire en « Renforcement des Compétences en Gestion des Aires Protégées » (RC-GAP) Gabon, 14 p.
- UICN PAPACO (2011) Diplôme Universitaire en « Renforcement des Compétences en Gestion des Aires Protégées » (RC-GAP) Burkina Faso 2011. 13 p.
- Université Senghor d'Alexandrie, Département Environnement (2011). Plaquette de présentation du Master en Développement, Spécialité Aires Protégées, 37 p.
- WCS – CEDAMM (2011) Catalogue de formation continue. 42 p.

Les institutions de formation

	Nom de l'institution	Faculté / Département / UER / UFR	Localisation (pays, ville)	Type de formation offerte	Commentaire	Site internet
Institutions retenues par les études 2IE (2008) et IFIP (2009) présentées par ordre alphabétique des pays de résidence	Université d'Abomey-Calavi	Faculté des Sciences Agronomiques, Département des ressources naturelles	Bénin , Cotonou	Enseignements en "Ecologie", "Sciences humaines", Modélisation", "Aménagement et gestion des AP"	Ressource intéressante pour différents domaines de compétences et acquisition connaissances de base	http://www.uac.bj/accueil/index.php/formations/etablisements
	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement	Groupe 2IE (EIER-ETSHER)	Burkina-Faso , Ouagadougou	Master en Ingénierie de l'eau et de l'environnement, spécialité environnement	Partenariat initial pour la mise sur pied du Master GAP a échoué après une année de test	http://www.2ie-edu.org/
	Ecole de Faune de Garoua (EFG)		Cameroun , Garoua	Cycles B (Bac + 2) Spécialisation en gestion de la faune et cycle C, tous deux inférieurs à 3 ans	Dispose de compétences intéressantes pour l'acquisition du socle de base de connaissances et compétences en GAP	http://ecoledefaune.org/
	Université Abobo - Adjamé	Sciences de la Nature et de l'Environnement	Côte d'Ivoire , Abidjan		D'après la consultation de sites internet de Côte d'Ivoire, l'Ecole a été fortement impactée par le conflit et peine à se remettre à fonctionner	http://www.uabobo.ci (non fonctionnel)
	École régionale postuniversitaire d'aménagement et de gestion intégrés des forêts et territoires		Congo-RDC , Kinshasa	LMD en projet avec le RAPAC, en l'état Bac + 5 "Aménagement et gestion intégrée"	Ecole à vocation régionale pour l'Afrique Centrale. A bénéficié soutien projet UE	http://www.eraift-rdc.cd/

	tropicaux (ÉRAIFT)					
	Institut National des Sciences de Gestion (INSG)		Gabon , Libreville	Différentes formations 1er (Licence en Gestion Touristique et Environnementale) et second cycle couvrant principalement les compétences managériales des cadres moyens et supérieurs	Ressource intéressante pour les compétences transversales, particulièrement les compétences managériales	http://www.insg-gabon.com/
	Ecole Nationale des Eaux et Forêts (ENEF)		Gabon , Cap-Esterias	Ingénieur des Eaux et Forêts (Bac + 3), Master, Ingénieur de conception (Bac +5), option Aménagement des aires protégées	Formations très axées sur la foresterie. A bénéficié soutien projet UE. Selon consultation internet et médias gabonais l'Ecole rencontre des difficultés à poursuivre la réforme engagée.	
Institutions offrant des formations GAP	Université Senghor / UICN PAPACO / Burkina Faso	Département Environnement	Burkina Faso , Ouagadougou / Egypte Alexandrie	Master en Développement, Spécialité Gestion des Aires Protégées, Diplôme Universitaire en Renforcement des capacités de gestion des aires protégées", Version Afrique de l'Ouest, Version Afrique Centrale	Seul Master spécialisé sur le domaine GAP, il représente une expérience très intéressante qui mériterait d'être évaluée et améliorée afin d'en assurer la pérennité	http://www.usenghor-francophonie.org/enseig/ge/ge.htm

	Complexe Educatif Docteur Alphonse Mackanga Missandzou (CEDAMM) / WCS	Centre de formation de la Lopé	Gabon , La Lopé	Participation majeure à la mise en œuvre du DU en renforcement des capacités de gestion des aires protégées, UICN - Université Senghor d'Alexandrie, dans sa version Afrique Centrale, Catalogue d'offre de formation continue diversifié dans le domaine GAP	Ressource intéressante pour le montage de formation pour les "producteurs de données sur la biodiversité"	http://wcs-gabon.org/index.php?option=com_repository&Itemid=27&func=select&id=4&lang=fr
Institutions présentées dans l'ordre alphabétique des pays de résidence	Université de Ouagadougou (UO)	UFR Sciences de la Vie et de la Terre	Burkina-Faso , Ouagadougou	Master / DESS Zones Humides	Synergies possibles avec 2IE et autres UFR	http://www.univ-ouaga.bf/spip.php?article5
	UO, Institut du Génie de l'Environnement et du Développement Durable (IGEDD)	UFR Sciences Exactes et Appliquées, dépendant du Laboratoire de Physique et de Chimie de l'Environnement	Burkina-Faso , Ouagadougou	Master professionnel en aménagement durable du territoire	Ressource intéressante en aménagement du territoire	http://igedd.univ-ouaga.bf/
	UO		Burkina-Faso , Ouagadougou	Master Environnement et Changement Climatique	Bien que mentionné dans plusieurs sites internet, il a été impossible d'identifier la structure porteuse de la formation.	
	Université Polytechnique de Bobo Dioulasso	Institut du Développement Rural (IDR), Institut des Sciences de la Nature et de la Vie (ISNV)	Burkina-Faso , Bobo Dioulasso	Master 2 recherche en systèmes de production forestière, mention aménagement de la faune et des pêches. Connaissances et pratiques en analyse des données d'inventaires des populations fauniques et halieutiques	Expérience dans les partenariats internationaux. GAP ne constitue pas une priorité.	http://www.univ-bobo.bf/spip.php?rubrique4
	Université de Dschang	Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles,	Cameroun , Dschang	Ingénieur des Eaux et Forêts (Bac + 5), Foresterie, Option	GAP ne constitue pas une priorité.	http://www.univ-dschang.org/1.8/index.php/filieres-et-

	Département Foresterie		Faune. Module Faune et Aires Protégées		options-ouvertes-a-la-fasa.html
Université Mariem Ngouabi	Institut du Développement Rural (IDR), Département des Techniques Forestières	Congo , Brazzaville	Cycle Ingénieur des travaux (Bac + 3) option Eaux et Forêts, et cycle Ingénieur de conception, Option Eaux et Forêts (Bac +5)	Formation plutôt orientée foresterie, GAP ne constitue pas une priorité	http://www.univ-mngb.net/
Université de Kinshasa (UNIKIN)	Faculté des Sciences, Département de l'Environnement	Congo RDC , Kinshasa	Master en Sciences, Option Environnement	Compétences intéressante, mais orientation actuelle formations pas focalisée sur GAP	http://www.unikin.cd/index.php?page=sciences
Université de Kisangani (UNIKIS)	Faculté des Sciences Agronomiques, Département des Eaux et Forêts	Congo RDC , Kisangani	Master en Gestion des Ressources Naturelles	Ressources intéressantes, mais Orientation gestion des ressources naturelles plus que GAP	http://www.unikis.ac.cd/
Université Omar Bongo	Département Tourisme	Congo RDC , Kinshasa	Licence Ecotourisme en collaboration avec l'INSG, Ecole de Tourisme et d'Hôtellerie de la CEMAC		http://www.uob.ga/
Université Cheik Anta Diop	UCAD	Sénégal , Dakar	Master "Gestion intégrée et développement durable des zones littorales et côtières Ouest Africaines" (GIDEL)	Seule offre concernant les milieux marins et côtiers. Partenariats internationaux multiples.	http://www.ucad.sn/
Université de Thiès	Ecole Nationale Supérieure d'Agriculture (ENSA)	Sénégal , Thiès	Master professionnel en foresterie, environnement pour une gestion durable des ressources naturelles		http://ensa.univ-thies.sn/
Université de Lomé	Faculté des Sciences,	Togo , Lomé	Maîtrise en Sciences Naturelles, option Environnement		http://www.univ-lome.tg/

Profil de compétences « Décideurs » en gestion des aires protégées

Grands domaines de compétences	Connaissances de base	Savoir-faire techniques
Politiques et stratégies de conservation de la biodiversité et de gestion des aires protégées	<p>Politiques nationales et législations en matière de conservation de la biodiversité, de gestion des ressources naturelles et d'administration et gestion des aires protégées. Connaissance des textes réglementaires liés à la gestion des aires protégées, notamment ceux sur la répression des infractions. Connaissances des cadres légaux liés aux approches en termes de décentralisation de la gestion des ressources naturelles et de gestion communautaire et/ou de co-gestion.</p>	<p>Maîtrise des outils de planification par objectifs (court, moyen et long terme) et de gestion des l'aires protégées, notamment conception et mise en œuvre de plans d'aménagement et de gestion, conception et mise en œuvre de plan d'affaires (business plan).</p>
	<p>Cadres légaux supranationaux issus des conventions internationales, particulièrement ceux de la Convention sur la diversité biologique (CDB) et ses protocoles additionnels, notamment les articles relatifs au programme de travail sur les aires protégées, mais également ceux relatifs à la gestion durable des ressources naturelles, ou au partage équitable des bénéfices issus de la valorisation de la biodiversité, compte tenu des orientations nouvelles des politiques de la sous-région. Le contenu et l'évolution d'autres conventions est pertinent pour les gestionnaires d'aires protégées, il s'agit notamment de la Convention Cadre sur les Changements Climatiques (CCCC), de la Convention de Washington sur le commerce international des espèces de faune et de flore menacées d'extinction (CITES), Convention sur le Patrimoine Mondiale de l'UNESCO, Convention de Ramsar sur les zones humides, Convention relative à la protection des espèces migratrices de faune sauvage , etc.</p>	<p>Maîtrise des outils de suivi – évaluation de la gestion de l'aire protégée : capacité à produire de manière régulière et selon les standards exigés les rapports permettant d'assurer le suivi de la gestion par le biais d'indicateurs de performance et de résultats (rapports mensuels, trimestriels, annuels consolidés).</p>
	<p>Grands principes d'aménagement et de gestion des infrastructures (planification et zonage, principes de gestion, pistes, aménagements, ouvrages de franchissement) et d'accueil (infrastructures d'accueil, d'hébergement, de services – collecte déchets, toilettes et douches, etc.), des aires protégées.</p>	<p>Maîtrise des outils de planification, gestion et suivi-évaluation de projets et programmes, ainsi que de la capacité de pilotage des projets.</p>

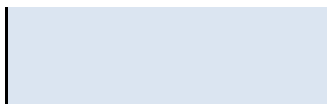
	Connaissance de la biodiversité : Connaissance sur les écosystèmes et les espèces dont l'aire protégée est censée assurer la protection. Eléments de stratégies et méthodes d'inventaires et de suivi écologique de la faune et de la flore. Notions de suivi de l'exploitation durable des ressources naturelles.	Capacité à développer des partenariats avec des partenaires privés, communautaires ou de coopération internationale dans le domaine de la conservation.
		Capacité à démarcher et à négocier avec des PFT et à formuler des demandes de financement pour assurer la mise en œuvre des projets.
		Capacité à planifier et organiser les activités de surveillance (lutte anti braconnage et intelligence) de l'aire protégée tant sur le plan stratégique que logistique et de gérer ces activités de manière adaptative.
Politique économique nationale et stratégie de lutte contre la pauvreté	Politique économique nationale, particulièrement celle relevant du secteur rural, forestier et touristique.	Capacité à intégrer les problématiques de réduction de la pauvreté des populations riveraines de l'aire protégée dans la planification et la gestion des aires protégées.
	Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et intégration des problématiques de réduction de la pauvreté aux politiques de conservation de la biodiversité et de gestion des aires protégées.	Capacité à assurer le suivi des revenus générés par les activités d'exploitation durable des ressources naturelles de l'aire protégée.
	Importance relative des secteurs « ressources naturelles » et « tourisme » dans l'économie nationale.	
Aménagement du territoire et développement durable	Politique nationale et grands principes d'aménagement du territoire.	Capacité à intégrer les notions et principes d'aménagement du territoire à la conception des plans d'aménagement et de gestion des aires protégées.
	Principes d'intégration de l'aire protégée dans le paysage plus large qui l'entoure.	
	Notions d'écologie du paysage et de fonctionnalité (connections, corridors, etc.).	
	Principes d'aménagement du territoire applicable à la planification et à l'aménagement des aires protégées.	
	Notions sur les principes du développement durable et son application aux problématiques de gestion des ressources naturelle.	

Aménagement et gestion des AP	Grands principes d'aménagement et de gestion des infrastructures (planification et zonage, principes de gestion, pistes, aménagements, ouvrages de franchissement) et d'accueil (infrastructures d'accueil, d'hébergement, de services – collecte déchets, toilettes et douches, etc.), des aires protégées.	Coordonner la planification et le pilotage de la mise en œuvre d'un plan d'aménagement et de gestion d'aire protégée.
	Connaissance des coûts standards liés aux travaux d'aménagement et de construction d'infrastructures.	Coordonner l'évaluation de la mise en œuvre d'un plan d'aménagement et de gestion d'aire protégée.
Valorisation des ressources des AP (tourisme, chasse, exploitation forestière, PFNL)	Principes et notions d'écologie appliquée et d'utilisation durable des ressources naturelles (fauniques, forestières, halieutiques). Connaissance des grands principes liés à l'exploitation durable de communautés animales et végétales.	Assurer le suivi des activités de valorisation afin d'en assurer la durabilité et veiller au respect des réglementations.
	Politiques sectorielles et textes réglementaires liées à la valorisation (tourisme, chasse, exploitation forestière, PFNL).	Capacité à concevoir et à mettre en place des outils de suivi de la valorisation des ressources (voir aussi suivi écologique)
	Outils méthodologiques de suivi des ressources animales et végétales soumis à exploitation.	Capacité à générer, puis traiter et analyser les données liées au suivi de la valorisation.
	Organisation du secteur privé et de ses acteurs.	Capacité à produire de manière périodique des indicateurs de suivi et de performance des activités de valorisation.
		Capacité à générer périodiquement des indicateurs de suivi permettant d'adapter les autorisations d'extraction (quotas et plans de chasse, assiettes de coupes, pression de fréquentation touristique, etc.).
		Capacité à s'assurer de l'effectivité du respect des réglementations par les opérateurs et acteurs de la valorisation des ressources et, le cas échéant, à mettre en œuvre des mesures correctives et à les imposer à l'acteur concerné.
Ecologie des écosystèmes et des espèces	Ecologie des écosystèmes et des espèces du domaine tropical.	Capacité à la reconnaissance et à l'identification des espèces.
	Dynamique des écosystèmes.	Capacité à réaliser le diagnostic écologique d'une aire protégée (estimation de sa valeur biologique).
	Principes fondant les méthodes de suivi et monitoring de la biodiversité.	Capacité à mettre en place des programmes de suivi-écologique pour l'aire protégée.
	Méthodes de diagnostic écologique et de suivi écologique (voir également suivi écologique).	Capacité à analyser, interpréter les données de suivi écologique de manière à adapter la gestion aux paramètres et indicateurs de suivi.

	Conservation des écosystèmes, des milieux et des espèces.	Capacité à analyser et interpréter les données de suivi écologiques mises à leur disposition.
Suivi écologique	Eléments de stratégies et de méthodes de monitoring de la biodiversité.	Capacité à intégrer les résultats du suivi écologique à la planification et la gestion opérationnelle de l'aire protégée.
	Connaissance des principales données de synthèse sur l'évolution de l'état des ressources dans les aires protégées au niveau national et régional.	Capacité à allouer les ressources adéquates pour assurer un suivi écologique satisfaisant aux exigences de résultats (indicateurs de tendances, données précises sur certaines espèces, etc.).
	Connaissances sur les principales menaces pesant sur les aires protégées et leurs ressources.	
	Eléments de stratégie de réponse aux menaces identifiées.	
Approches participatives	Législations et textes réglementaires liés à la décentralisation de la gestion des ressources naturelles, à la participation des communautés à la gestion des aires protégées et/ou de leurs périphéries (gestion communautaire et co-gestion).	Capacité à analyser et comprendre les enjeux et défis liés à la mise en œuvre de ces approches.
	Statut et niveau de développement des politiques et projets mis en œuvre au niveau national visant à favoriser l'implication des communautés dans la gestion de la faune et des aires protégées.	Maîtrise de certains outils d'analyse situationnelle et institutionnelle.
	Fonctionnement des institutions locales (organisation de base) de gestion des ressources / aires protégées.	Capacité à intégrer les communautés locales via les organisations de base communautaire comme véritables partenaires de la gestion de l'aire protégée.
	Eléments de méthodes d'appui à la conduite de démarche participative ou à la mise en place de systèmes de co-gestion.	Capacité à intégrer les besoins légitimes des communautés riveraines compatibles avec la conservation, à la planification et la gestion de l'aire protégée.
Compétences juridiques : Droit forestier / de l'environnement / des ressources naturelles / foncier / des aires protégées / droit pénal	Législation sur les forêts.	Conception concertée de propositions de textes législatifs et dispositions réglementaires visant à mettre en place une gestion plus durable de l'aire protégée et des ressources en biodiversité qu'elle contient.
	Législation sur l'environnement (le cas échéant).	Contrôle de l'effectivité de l'application des lois et règlements liés à la conservation et à la valorisation des ressources et à la gestion de l'aire protégée.
	Législation sur l'exploitation des ressources naturelles (faune - chasse et tourisme, forêt, PFNL).	Contrôle de la pertinence, la cohérence et de la conformité de dossiers et projets relatifs à l'aire protégée.

	Législation sur les espèces protégées.	
	Législation sur la décentralisation des ressources naturelles.	
	Législation foncière et droits des communautés locales.	
	Législation sur les aires protégées.	
	Droit pénal lié au pouvoir de police environnementale.	
	Droits des sociétés et des contrats (partenariats public-privé, passation de marchés publics).	
Compétences transversales		
Leadership	Eléments de stratégie de leadership organisationnel.	Capacité à organiser, animer et à motiver le travail en équipe.
	Stratégie d'évaluation des performances et de promotion du personnel.	Capacité à mettre en place un système d'évaluation périodique de la performance des employés.
	Droit du travail.	Capacité à mettre en place une politique et une pratique de promotion du personnel.
		Capacité d'écoute et de médiation.
		Capacité de prise de décision dans des situations de crise.
Planification, suivi et évaluation des projets et programmes (Management de projet)	Outils et méthodes de management de projet.	Formuler et concevoir un projet, assurer le pilotage de sa mise en œuvre et l'évaluation des résultats.
	Formulation / conception et mise en œuvre d'un projet : pilotage de toutes les étapes du cycle d'un projet depuis sa phase d'identification, de formulation et de planification des objectifs, de conception et de budgétisation, de mise en œuvre, jusqu'à son évaluation.	
	Méthodes et procédures de suivi et d'évaluation de projets.	
Management (RH, finances, logistique, administration)	Connaissances et pratique de la planification et de la gestion des ressources humaines, financières, logistique et administratives	Capacité à assurer la gestion des RH de l'AP de manière rigoureuse et harmonieuse (y compris recrutement, promotion, résolution d'éventuels litiges)
		Capacité à gérer les ressources financières à disposition et à veiller au respect de la budgétisation et à la bonne tenue des comptes.
		Capacité à planifier et à gérer la logistique impliquée par la gestion de l'aire protégée.
		Capacité à avoir une pratique administrative rigoureuse, à jour et exemplaire

Gestion de partenariats (public – privé – communautaire)	Principes et éléments de conception des accords-type de partenariats (Memorandum of Understanding, Lettre d'Intention, Convention cadre).	Capacité à concevoir de manière concertée et à négocier les termes d'accords type de partenariats.
	Contexte institutionnel lié à la coopération internationale dans le domaine de la conservation de la biodiversité et de la gestion des aires protégées (connaître et situer les principales institutions et bailleurs de fonds du domaine).	Capacité à analyser et évaluer la pertinence et l'adéquation de propositions de partenariats provenant de partenaires internationaux aux besoins de gestion de l'aire protégée.
	Méthodes et outils de négociation et de mise en place de cadres de concertation.	Capacité à évaluer périodiquement les résultats de ces partenariats.
Passation des marchés et gestion des contrats (compétence de délégation)	Fonctionnement et procédures des marchés publics (passation d'appel d'offre, dépouillement, évaluation et sélection des offres).	Capacité à concevoir et rédiger un appel d'offre et des termes de références détaillés pour la délégation de certaines tâches spécifiques liées à la gestion des aires protégées, aussi bien dans le domaine opérationnel – réalisation de travaux d'infrastructures et d'aménagements – que dans le domaine de la conduite d'études, dans le respect des législations en vigueur.
	Connaissance des prix courants du marché en matière de prestations liées à l'aménagement et à la gestion des aires protégées.	Capacité à déterminer l'éligibilité des offres provenant de prestataires de services indépendants et à analyser et évaluer la pertinence et l'adéquation des offres aux termes et objectifs des appels d'offres.
	Connaissance du contexte institutionnel et des institutions susceptibles d'offrir des prestations de services adaptées aux besoins dans le domaine de la gestion des aires protégées.	Capacité à évaluer de manière comparative la qualité des offres soumises et à procéder à une décision optimale du point de vue de la sélection des offres retenues dans le respect des législations et dans l'intérêt du service.
		Capacité à évaluer les résultats et la qualité des prestations de services effectuées.
Communication (interne et externe, orale, écrite, TIC)	Eléments de stratégies de communication interne et externe.	Capacité à rédiger des documents écrits structurés et bien argumentés.
	Capacité rédactionnelles (rapports, notice d'information, documents administratifs, etc.).	Capacité de vulgariser des informations scientifiques.
		Capacité à s'exprimer en public.
		Capacité à argumenter, convaincre.
		Maîtrise de certaines techniques et outils d'animation pour favoriser le travail en équipe.



Maîtrise des outils informatiques liés à la communication (logiciels de traitement de textes, tableurs, logiciels de présentation type powerpoint, adobe acrobat, etc.).