

# MODELISATION DE LA REFORME PEDAGOGIQUE ET INSTITUTIONNELLE A L'ENEF CAP-ESTERIAS - GABON

Flavien ANNO<sup>1</sup>, Jacqueline BERGERON<sup>2</sup>, Jacques PEETERS<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Consultant Ingénierie de la formation - [annoflavien@gmail.com](mailto:annoflavien@gmail.com), <sup>2</sup> Expert sénior Gouvernance de la formation, Professeur agrégé CNAM Aquitaine - [jacqueline.bergeron@free.fr](mailto:jacqueline.bergeron@free.fr), <sup>3</sup> Assistant technique FASUGx - Chef du Projet d'appui régional à l'ENEF et l'ERAIFT - [peetersjacques@yahoo.fr](mailto:peetersjacques@yahoo.fr)

\* \* \*

**Résumé :** La formation sectorielle forêt- environnement en Afrique centrale souffre d'une relative inadéquation avec les bassins d'emploi, dans un contexte de besoins importants en matière de compétences pour la préservation des ressources naturelles du bassin du Congo. Le Projet d'appui à l'ENEF et à l'ERAIFT de l'Union Européenne a conduit, entre 2006 et 2008, une réforme pédagogique et institutionnelle au sein de l'Ecole Nationale des Eaux et Forêts du Gabon dans le cadre du passage au système LMD. La présentation contextuelle de cette démarche permet de retracer dans un premier temps le phasage et les méthodes utilisées. L'analyse critique fait ressortir, dans un deuxième temps, les forces et les faiblesses de cette expérience inédite et innovante. Finalement, les éléments essentiels et les facteurs de risque à considérer pour engager une dynamique de changement au niveau des institutions de formation et améliorer ainsi la qualité de la formation sectorielle forêt-environnement en Afrique centrale, sont dégagés.

**Mots-clés :** *réforme pédagogique et institutionnelle, projet d'établissement, LMD, secteur forêt environnement, modélisation, offre de formation*

\* \* \*

## INTRODUCTION

Le constat de départ sur la formation sectorielle forêt-environnement montre un décalage important entre les potentialités sous régionales et la situation effective des institutions de formation en Afrique centrale, incluant l'Ecole Nationale des Eaux et Forêts (ENEF) du Cap-Estérias. Dans le contexte gabonais, ce décalage est entre autre du à l'évolution : des besoins en emplois et des métiers du secteur forêt-environnement [12] [13], de la notion d'enseignement et des méthodes associées et des rapports entre l'ENEF et les différentes écoles internationales.

### Présentation de l'ENEF

L'ENEF forme depuis plus de cinquante ans des agents, techniciens et ingénieurs dans le domaine des filières forêts, bois et ressources halieutiques. Située au Cap-Estérias, à 30 km au nord de Libreville, elle dispose d'une concession de 28 hectares pour les infrastructures et d'un environnement favorable au développement des travaux pratiques : forêt classée de la Mondah de 4900 hectares et Océan Atlantique à proximité. A l'origine Centre de Formation du Personnel Forestier (CFPF) en 1953, puis Ecole Forestière du Cap-Estérias (EFCE) en 1959, elle devient l'Institut des Etudes Forestières » (INEF) en 1967 avec l'assignation d'une vocation sous régionale. C'est en 1975 qu'elle prendra son appellation actuelle.

### Contexte de la réforme engagée

L'offre de formation actuelle à l'ENEF est constituée des cycles moyen avec la formation d'Agent Technique (AgT) des eaux et forêts et supérieur avec les formations d'Adjoint Technique (AdT) des eaux et forêts, d'Ingénieur Technique des Eaux et Forêts (ITEF) et d'Ingénieur de Conception des Eaux et Forêt (IC). Les programmes de ces formations ont été révisés dans le cadre d'un projet de réhabilitation de l'école<sup>1</sup> entre 1995 et 2001. A partir de 2001, avec l'appui de l'Agence internationale pour le Développement de l'Information Environnementale (ADIE) et du Projet FORINFO de la Coopération française, des formations professionnalisantes de type Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS) ont été montées sur les thématiques « Traitement Numérique de l'Information Géographique », « Evaluation Environnementale » et « Economie et gestion Durable de la Forêt » [21] [22].

Le Projet ENEF-ERAIFT<sup>2</sup> de l'Union Européenne (UE), mis en œuvre à partir de 2005, s'est appuyé sur d'importants éléments d'analyse de trois études principales pour justifier l'engagement et la conduite d'une réforme pédagogique de fond à l'ENEF : *l'étude stratégique sur la formation à l'ENEF* [10], *l'étude institutionnelle et*

<sup>1</sup> Projet RENEF de la GTZ

<sup>2</sup> ERAIFT : Ecole Régionale postuniversitaire d'Aménagement et de gestion Intégrés des Forêts et Territoires tropicaux

*organisationnelle de l'ENEF* [7] et le rapport d'évaluation des actions de formation supérieures professionnalisantes [2]. Ces éléments d'analyse font notamment ressortir que l'ENEF doit : marquer ses spécificités pour correspondre à la spécialisation sous régionale, recentrer son offre de formation sur l'acquisition de compétences et de savoirs faire professionnels, répondre aux besoins du secteur privé et des ONG en plus de l'administration publique, se consacrer au cycle supérieur, mettre à jour ses cours en fonction des avancées techniques et contextuelles, adapter ses formations au bassin d'emploi et développer les aspects formation continue et recherche.

L'arrimage au dispositif Licence Master Doctorat (LMD), adopté en 2007 par le gouvernement gabonais [14] [23] [24] [25], a constitué une circonstance favorable pour engager cette réforme avec l'objectif de remédier aux principales faiblesses identifiées au niveau de l'offre de formation de l'ENEF.

### **Idée de Modélisation de la démarche ENEF**

La réforme en profondeur de l'offre de formation de l'ENEF a conduit en 2008 à l'élaboration d'un Projet d'Etablissement (PE) du futur Institut Supérieur des Eaux, des Forêts, de l'Environnement et de la Pêche (ISEFEP) [17] [18] [19], répondant aux exigences légales de l'enseignement supérieur pour la mise en place du dispositif LMD tout en fournissant un cadre stratégique et un plan d'opérationnalisation des réformes envisagées et de leur mise en œuvre.

La démarche globale de cette réforme pédagogique et institutionnelle constitue une action inédite et innovante pour la construction d'une offre de formation de qualité au niveau sous régional, et à ce titre se devait d'être valorisée. Le présent article se propose de modéliser cette démarche (phasage, méthodes) dans une première partie et d'y apporter des éléments d'analyse critique dans une deuxième partie. L'extraction dans un troisième temps d'un chemin critique a pour objectif de dégager les éléments clés pouvant servir à alimenter la réflexion d'autres institutions de formation forestière et environnementale de la sous région et plus particulièrement celles du Réseau des Institutions de Formation Forestière et Environnementale d'Afrique Centrale (RIFFEAC) en matière de restructuration de leur offre de formation.

## **I - PRESENTATION CONTEXTUELLE DE LA DEMARCHE CONDUITE**

### **La phase diagnostique**

Le Projet ENEF-ERAIFT de l'UE a débuté sa mise en œuvre à partir de 2005, avec pour base *l'étude stratégique sur la formation à l'ENEF* [10]. Une première phase de travail a alors été engagée, constituée d'études complémentaires sur : les orientations stratégiques [29], l'organisation institutionnelle [7], la gestion financière [15] et l'autoévaluation des personnels [8] de l'ENEF. Ces études ont été réalisées avec l'objectif d'établir un diagnostic détaillé de la situation et de préciser les orientations à donner à l'ENEF. Cette phase, qualifiée de « phase diagnostique » est représentée dans la fig.1 résumant la démarche conduite à l'ENEF par le Projet ENEF-ERAIFT. C'est durant cette phase que de nouvelles orientations politiques nationales : mise en place du système LMD au Gabon [14] [23] [24] [25] ; et nouvelles positions du Ministère de l'économie forestière<sup>3</sup>, sont identifiées par Boukoulou et Pousse [7], soulignant la nécessaire évolution de l'ENEF vers un Institut de l'Enseignement Supérieur.

### **La phase de réforme pédagogique participative**

C'est fin 2006, grâce à la mobilisation d'une expertise en ingénierie de la formation, que se construit la vision stratégique de la mise en œuvre de la réforme pédagogique à l'ENEF (fig. 1). Intervenant dans un premier temps pour la complétion de l'étude sur l'autoévaluation des personnels de l'ENEF ainsi que sur la mise en place de la Valorisation des Acquis Expérientiels (VAE) [3] et de la Haute Qualité Pédagogique (HQP) [16], l'expertise en ingénierie de la formation a permis à l'assistance technique de l'UE de recadrer la programmation des activités en prenant en compte les nouvelles orientations politiques et en recentrant la problématique sur l'objet de la réforme à engager : « l'évolution de l'ENEF vers un Institut Supérieur de formation à vocation sous régionale et conforme au système LMD, pour la formation des cadres du secteur forêt-pêche-environnement ».

Une démarche d'ingénierie de la formation et d'ingénierie pédagogique se met alors en place, basée sur une méthode participative. La déconstruction et la reconstruction progressive de l'offre de formation à l'ENEF débute dès juin 2007 au cours de plusieurs ateliers de « formation / action » [4] [5] permettant un suivi pas à pas et un

<sup>3</sup> Volonté de scinder l'ENEF en deux, les cycles inférieurs allant à l'école des métiers du bois et les cycles supérieurs restant à l'ENEF

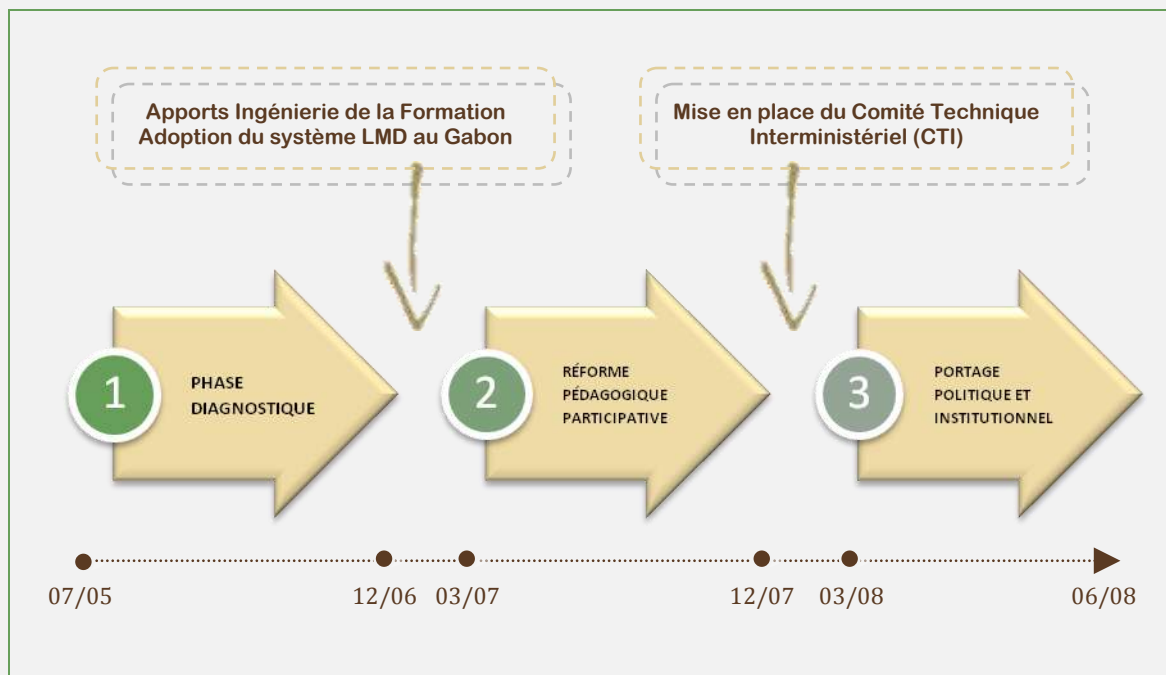
accompagnement optimal. Cette phase, intitulée « phase de réforme pédagogique participative » dans la fig.1, peut être déclinée comme suit :

1. Stade d'acceptation : organisation d'ateliers de formation sur le LMD et d'analyse en fonction des grilles LMD
  2. Stade d'orientation : établissement de diagnostics et identification des orientations stratégiques, organisation d'un atelier politique
  3. Stade de déroulement : déclinaison et définition de l'offre globale de formation, formation continue et recherche, construction de l'organigramme, du plan de formation, du plan de recrutement et du plan d'investissement
- ⇒ Elaboration et rédaction du PE
- ⇒ Validation interne du PE en Conseil d'Orientation et de Suivi (COS) [6]

### Un portage politique et institutionnel

Suit une phase de positionnement du PE de l'ENEF dans un contexte politique et institutionnel, représentée par le « portage politique et institutionnel » sur la fig.1. La mise en place d'un Comité Technique Interministériel (CTI) [11] regroupant les ministères<sup>4</sup> et les institutions<sup>5</sup> concernés, a pour objectif de piloter le processus de validation externe et de suivre la mise en œuvre de la mutation de l'ENEF en un institut supérieur. Cette étape revêt une importance capitale pour l'adhésion et la coordination de l'ensemble des structures institutionnelles et départements ministériels concernés, assurant ainsi une bonne assise au futur institut et permettant la réussite de la réforme. L'atelier de validation final du PE en juin 2008 en sera l'aboutissement [20].

Dans la perspective du départ de l'assistance technique du Projet ENEF-ERAIFT de l'UE, un appui technique est envisagé par les autorités gabonaises pour continuer à porter la mise en place de la réforme de l'ENEF en ISEFEP [20].



**Figure 1 : Schématisation de la démarche conduite à l'ENEF par le Projet ENEF-ERAIFT**

<sup>4</sup> Enseignement Supérieur, Economie Forestière, Formation Professionnelle, Fonction Publique, Finances, Planification et Programmation du Développement

<sup>5</sup> Institut National des Sciences de Gestion, Université des Sciences Techniques de Masuku, Université Omar Bongo, Centre National de la Recherche Scientifique et Technique

## II - ANALYSE CRITIQUE DE LA DEMARCHE CONDUITE PAR LE PROJET ENEF-ERAIFT

### Mission « modélisation de la démarche ENEF »

Le Projet ENEF-ERAIFT de l'UE qui vise l'appui à l'ENEF et à l'ERAIFT vient par ailleurs, en collaboration avec le Projet FORINFO, en appui au RIFFEAC, en particulier dans l'élaboration et la mise en œuvre de son plan d'action [28]. C'est dans ce cadre que l'activité de la modélisation de la démarche conduite à l'ENEF Cap-Estérias a été confiée à F. ANNO, consultant en ingénierie de la formation qui a effectué une mission à Libreville - Gabon, du 20 au 27 juin 2008.

### Méthodes d'élaboration de la modélisation

Le travail réalisé, dont les détails sont disponibles dans le rapport final d'ANNO [1], peut être décomposé comme suit en trois étapes :

1. Etape pré-mission : établissement d'un protocole de collecte de l'information en partenariat avec les responsables du Projet ENEF-ERAIFT (liste des ressources documentaires à collecter, liste des personnes pour entretien / questionnaire, élaboration des guide d'entretien et questionnaire)
2. Etape mission : conduite de 17 entretiens semis directifs, envoi de questionnaires, collecte des ressources documentaires
3. Etape post-mission : analyse et interprétation des informations collectées (retranscription des entretiens, lecture des ressources bibliographique), intégration des informations collectées, rédaction et mise en forme d'un document final

### Analyse critique

Cette partie se propose d'analyser de façon critique, du point de vue des approches ingénierie de la formation et projet, la réforme pédagogique et institutionnelle conduite à l'ENEF. Sans se prétendre exhaustive, elle souligne un certain nombre de points issus de l'analyse thématique des entretiens et de l'analyse documentaire.

#### ➔ Une nouvelle donne au cours de la phase diagnostique

Les études conduites par le Projet ENEF-ERAIFT lors de la phase diagnostique ont permis d'établir un diagnostic précis de la situation à l'ENEF et de formuler des recommandations fortes pour engager la réforme de cet établissement [7] [8] [15] [29]. Plus spécifiquement, les résultats et orientations formulés par Boukoulou et Pousse [7] ont permis d'identifier un premier cadre stratégique de la réforme à conduire à l'ENEF. Il s'agissait notamment de : proposition de la mise en place d'un nouvel organigramme, recommandation en matière d'organisation interne de l'établissement, proposition d'amélioration de la fonctionnalité des organes de consultation interne, recommandation de la révision des textes organiques en fonction des nouvelles orientations et soulignement de l'importance de la mise en place du système LMD dans le cadre du passage à l'enseignement supérieur. C'est à partir de ce premier cadre qu'est apparu pour le Projet ENEF-ERAIFT le besoin de faire appel à une expertise appropriée, pour basculer sur une démarche centrée sur l'ingénierie de la formation et l'ingénierie pédagogique. La nécessité de mener la réforme pédagogique et institutionnelle de l'ENEF avec une approche globale du système de formation et de ses différentes composantes a donc conduit à la mobilisation de l'expertise de J. BERGERON. Les apports fournis par cette expertise [2] [3] [4] [5] ont ainsi permis un recadrage technique et stratégique important, recentrant la réforme sur le cœur du métier de l'ENEF : la formation et la pédagogie ; et intégrant de façon concrète les changements d'orientations politiques, dont le passage au système LMD.

L'encadré 1 ci-dessous propose un résumé de la démarche d'ingénierie de la formation et de réforme pédagogique et institutionnelle.

### ENCADRE 1 :

#### DEMARCHE D'INGENIERIE DE FORMATION ET REFORME PEDAGOGIQUE ET INSTITUTIONNELLE

*L'ingénierie de formation s'est peu à peu imposée au cours de ces dernières années comme une étape incontournable dans toute démarche de réforme pédagogique et institutionnelle. Elle se structure autour de quatre étapes : analyser, concevoir,*

**réaliser et évaluer** qui prennent nécessairement en compte l'environnement complexe et évolutif dans lequel s'inscrit toute réforme d'établissement. En ce sens, la démarche d'ingénierie de formation se situe à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (conception de l'offre de formation, repositionnement de la relation enseignant/enseigné, scénarisation pédagogique, etc.).

Concrètement, l'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle permettant la mise en place progressive d'une méthode rigoureuse centrée sur la situation singulière de chaque institution s'engageant dans une réforme. La reconfiguration des diplômés dans le dispositif LMD renforce la nécessité de cette approche pour ouvrir sur de nouveaux paysages formatifs au service des étudiants et des besoins en compétences des bassins d'emplois.

La traduction concrète des quatre étapes de l'ingénierie de formation :

**Analyser** : cette étape correspond aux fondations sur lesquelles va se construire la réforme. S'appuyant sur une méthodologie et des outils rigoureux, on aborde une phase de déconstruction (et non de démolition) qui permet de prendre en compte le maximum de variables possibles intervenant dans la réforme pédagogique et institutionnelle. Cela suppose une démarche prévisionnelle s'appuyant sur des orientations stratégiques construites en concertation avec les différents partenaires et acteurs. Cette analyse permet d'identifier le système d'actions concret qui sera abordé au cours de l'étape de conception.

Soulignons que cette première étape fondamentale s'avère souvent la plus négligée et la plus difficile à aborder :

- Négligée car souvent peu légitimée et reconnue par les commanditaires d'une réforme
- Difficile car remettant en cause des pratiques et une organisation confrontant aux résistances aux changements

**Concevoir** : c'est la phase « noble » de l'ingénierie de formation où l'on reconfigure un nouveau paysage pédagogique et institutionnel se traduisant par la construction d'une offre de formation actualisée et un cadre institutionnel permettant la mise en œuvre efficace de cette offre. A l'heure où la formation est un outil de professionnalisation, le fil conducteur de la conception est la question de l'efficacité de la formation sur le terrain et de sa contribution à la résolution des problèmes de compétences professionnelles rencontrés par les bassins d'emplois.

Cette étape suppose une démarche participative des principaux acteurs engagés dans la réalisation ultérieure de la réforme se traduisant par la création d'une instance de portage (Comité Technique, Groupe de pilotage, etc.) qui accompagnera la troisième étape.

**Réaliser** : on est ici confronté à l'effectivité. Le résultat de l'activité d'ingénierie est la mise en œuvre, par les acteurs de la phase de conception. Cette étape, très pragmatique permet d'assurer une vigilance sur les écarts éventuels entre le « prévu » et le « réalisé » avec les ajustements permanents inhérents à toute démarche de mise en œuvre au sein d'un contexte évolutif. Se repose à ce moment la question de l'engagement des acteurs (politiques, financeurs, managers, enseignants, apprenants, etc.) au service de la réalisation concrète des actions. Le rôle fonctionnel et technique de l'instance de portage se réaffirme avec acuité, assignant à chacun des acteurs pédagogique et institutionnel leur place et leur fonction.

**Evaluer** : l'évaluation fait aujourd'hui partie intégrante de l'ingénierie de formation. A la fois étape, procédure et outil, elle permet, dans le cadre d'une réforme pédagogique et institutionnelle un repositionnement formel et une validation du projet de conception. Elle joue donc essentiellement une fonction de régulation permettant la maîtrise progressive du processus de réforme pendant qu'il se déroule tant au niveau pédagogique qu'institutionnel.

Dans le cadre d'une réforme pédagogique et institutionnelle, l'ingénierie de formation offre à l'ensemble des acteurs un cadre de réflexion permettant de s'interroger sur la conception du système de formation et de ses différentes composantes. Elle s'impose ainsi comme un facteur de développement des institutions de formation s'engageant dans une réforme. L'ingénierie de formation s'articule aux notions de compétence et de performance et s'efforce d'opérer un rapprochement entre formation, travail et organisation. Dans le contexte préoccupant du secteur forêt-environnement de l'Afrique Centrale, cette approche devrait permettre à la formation de passer progressivement d'une situation de « réparation » de compétences défectueuses sur les bassins d'emploi à une anticipation de l'évolution des expertises nécessaires à la conservation des ressources naturelles.

Jacqueline BERGERON

### ➔ La réforme pédagogique dans son contexte

La méthode participative a permis d'associer l'ensemble des acteurs concernés, tant internes qu'externes, avec l'objectif de les faire adhérer en vue d'une appropriation maximale, conduisant ainsi à de meilleures efficacité et efficience pour le portage du projet. Au niveau interne, l'immersion de l'expertise au cœur du métier de l'ENEF : la formation des ressources humaines du secteur forêt-environnement et plus particulièrement les enseignants et leurs enseignements ; a été la base du dispositif de construction de l'offre de formation du futur ISEFEP. Ce sont les personnels de l'ENEF eux même qui ont défini les orientations, les objectifs, les contenus et les moyens, l'expertise n'intervenant que pour apporter un cadrage. Bien que la participation soit une des clés identifiées du succès du déroulement de cette réforme, un certain nombre d'éléments permettent de la nuancer. L'adhésion des enseignants n'a en effet pas été totale, puisqu'un certain nombre de permanents n'a pas adhéré pour des raisons personnelles, que les vacataires<sup>6</sup> n'ont quasiment pas participé et que six formateurs étaient en formation de

<sup>6</sup> Les enseignants vacataires représentent environ 60% de l'effectif enseignant à l'ENEF

longue durée à l'international pendant la période considérée. De 4 à 15, avec une moyenne de 10, le nombre des enseignants participant aux réunions a augmenté au cours du processus de la réforme grâce à une compréhension et un intérêt croissants ainsi qu'à la mise en place du versement de « jetons de présence ».

Les ateliers de formation / action ont été des dispositifs pertinents pour le développement conjoint de savoirs, de savoirs faire et d'outils pratiques à destination des enseignants. Dès le début de la phase de réforme pédagogique, l'importance a été donnée au renforcement des capacités des enseignants en ingénierie pédagogique. Grâce à l'autoévaluation et à différents ateliers sur le LMD [3] [5], la VAE [4], la HQP [16], une évolution a pu être constatée au niveau des enseignants de l'ENEF. Les changements observés en matière de remise en question des enseignants et de leurs enseignements, d'acceptation du principe d'évaluation, de développement de compétences académiques et universitaires, d'aptitudes à concevoir les programmes de formation et à lire l'évolution de la formation sectorielle ; ont conduit à une ouverture plus importante du corps enseignant de l'ENEF et une meilleure prise de conscience de leurs responsabilités respectives.

Le suivi pas à pas de la réforme pédagogique par l'équipe d'assistance technique de l'UE et l'expertise internationale, illustrée par l'organisation d'une quinzaine d'ateliers successifs de début à avril 2008, a permis de garder une dynamique constante au niveau de la démarche de changement de la réforme impliquant l'ensemble des personnels de l'ENEF. Parallèlement, la mise en place d'un COS, véritable outil de pilotage interne à l'ENEF, a facilité le suivi par l'ensemble des acteurs concernés et associés<sup>7</sup>, et plus particulièrement le personnel enseignant, des différentes étapes de travail et des décisions prises.

Les partenariats développés au cours de cette réforme sont en demi-teinte. D'une part la naissance d'une collaboration avec le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) permet d'entrevoir la possibilité d'un partenaire bénéficiant d'une expertise en matière d'ingénierie de la formation et d'une dimension temporelle dépassant celle d'un projet. D'autre part, la quasi absence d'implication du secteur privé et des Organisations Non Gouvernementales (ONG) a été constatée lors des différents ateliers organisés par l'ENEF ; absence essentiellement due à un historique de partenariat défavorable entre l'école et les lieux d'accueil des stagiaires. Leur participation à cette réforme aurait été d'autant plus profitable qu'elle aurait permis, à travers leurs apports sur la définition de l'offre de formation et des référentiels, une adéquation accrue entre les futurs produits de formation de l'ISEFEP et les besoins du marché du travail et de l'emploi.

L'ancrage au système LMD (encadré 2) a été un catalyseur pour la mise en place de la réforme pédagogique à l'ENEF. La volonté de faire passer l'ENEF à l'enseignement supérieur existe en effet de puis plusieurs années et la mise en œuvre concomitante des activités du Projet de l'UE et de l'application du système LMD sur le territoire gabonais [14] [23] [24] [25] a entraîné pour l'ENEF une véritable synergie.

Enfin, et pour mieux comprendre le contexte du déroulement de la réforme pédagogique et institutionnelle à l'ENEF, il faut indispensablement prendre en compte deux aspects particulièrement importants :

- D'une part le fait que les enseignants de l'ENEF sont pour la plupart des fonctionnaires du ministère de l'économie forestière, donc des forestiers et non des enseignants de formation. Ceci a eu notamment pour conséquences de devoir les former aux rudiments du système LMD, à la maîtrise d'un vocabulaire ainsi que faire évoluer leurs représentations concernant le métier d'enseignant et la relation pédagogique.
- D'autre part l'importance des facteurs humains en général, et de leur liaison avec la notion de pouvoir en particulier. Ceux-ci jouent en effet des rôles prépondérants qui conditionnent la réussite ou l'échec d'une telle réforme et se sont illustrés, au sein de l'ENEF, entre les hiérarchiques (DG, DETU, Chefs de départements) et les autres enseignants. Ces derniers n'ont en effet pas pu participer et s'impliquer à la mesure de leur envie, notamment aux ateliers de validation.

### ➡ *Un contexte politique déterminant mais un CTI tardif*

Au niveau externe, l'association de personnes ressources tant politiques qu'institutionnelles dans un CTI [11] a permis le portage du projet au niveau des ministères de tutelle et une reconnaissance nationale de la validité du PE ISEFEP. Cependant, la constitution du CTI, si elle avait été réalisée plus en amont, aurait permis de lancer plus tôt la concertation, laissant le débat ouvert, en particulier sur l'offre globale de formation et sur la question de la tutelle. Ceci n'a pas pu être fait essentiellement en raison d'une forte inertie de la part des politiques concernées et d'une période d'évolution assez longue de l'équipe enseignante. De plus, le détachement entre les phases de réforme pédagogique et de portage politique et institutionnel a conduit à la création d'une « période creuse » pour les enseignants de l'ENEF, ralentissant de fait la dynamique de changement engagée à leur niveau.

<sup>7</sup> Environ 40 sessions de COS organisées en 2007

L'aboutissement du travail du CTI est illustré par les projets de loi et de décret élaborés et proposés lors de l'atelier de validation national de juin 2008 [26] [27]. Toutefois, le système de double tutelle, (enseignement supérieur et économie forestière) avec l'inertie que cela induit, et la problématique de la définition détaillée des attributions respectives des deux ministères, constituent des enjeux majeurs à court terme pour l'adoption des textes législatifs, conditionnant le début de la mise en œuvre du PE ISEFEP. De même, l'adhésion des personnels des ministères de tutelle, qui représente un gage de sécurité dans l'éventualité d'un remaniement ministériel, n'est pas encore totalement acquise et la suite du fonctionnement du CTI s'avère vitale pour que naisse l'ISEFEP, porté par les tutelles. Cela est d'autant plus pertinent dans une situation de transfert de tutelle académique du ministère de l'économie forestière au ministère de l'enseignement supérieur. Enfin, les textes législatifs élaborés devront nécessairement évoluer, sous l'impulsion des porteurs du projet et avec l'appui d'une expertise juridique, pour s'assurer de la cohérence et de la faisabilité de la réforme par rapport aux textes gouvernementaux en vigueur.

En définitive, la création d'un cadre juridique par l'adoption des lois s'avère nécessaire pour permettre le lancement de la mise en œuvre du PE.

### ➔ *Un PE ambitieux... mais des facteurs de risque pour la mise en œuvre*

Le PE est l'aboutissement de la réforme pédagogique et institutionnelle au niveau de l'institution de formation. Il constitue un véritable carnet de bord avec un cadre stratégique et un plan d'opération pour la mise en œuvre de la réforme du futur ISEFEP.

Le passage à l'enseignement supérieur induit la perspective de l'élévation qualitative de la formation et corrélativement un besoin important en enseignants permanents de niveau doctorat [17]. Actuellement, seulement deux enseignants permanents de l'ENEF disposent d'un diplôme de docteur, ce qui suppose un effort de formation de formateurs et de recrutement prévisionnels importants [17]. Cette réorientation, bien qu'offrant un cadre pour le développement de plans de carrières, soulève la question du devenir des enseignants actuellement en fonction à l'ENEF n'ayant pas un grade suffisant pour intégrer l'enseignement supérieur. Cette question ne pourra toutefois être abordée qu'au cas par cas, en fonction de la volonté de chaque individu de poursuivre ou non une formation leur permettant d'intégrer l'enseignement supérieur.

Le développement de plusieurs spécialités dans l'offre de formation du futur ISEFEP : quatre Licences dont 3 professionnelles, 6 Master et une filière doctorale [17] [18] [19] ; renvoi à la notion d'intégration sous régionale et de spécialisation des institutions de formation telles que définies dans l'axe 7 du Plan de Convergence (PC) de la Commission des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC) [9]. Le développement des spécialités en fonction notamment du bassin d'emploi, des besoins sectoriels du marché du travail, de la localisation de l'ENEF et de divers autres facteurs est en cours de réflexion (en liaison avec une politique régionale de formation). Cette réflexion sous régionale recommandée par la COMIFAC [9] a notamment pour objectifs d'harmoniser les formations sous régionale, de favoriser l'émergence de pôles d'excellence sous régionaux, spécialisés et cohérents avec les particularités des institutions de formation, et conséquemment d'encourager à la mobilité sous régionale.

L'adoption du système LMD par le gouvernement gabonais [14] [23] [24] [25] (encadré 2), en liaison avec le travail d'harmonisation mis en place par la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC), reste aujourd'hui inachevée en ce qui concerne la définition complète du cadre conceptuel et de la politique d'habilitation des formations. Cet aspect peut constituer un facteur freinant le démarrage et la mise en œuvre effective de l'offre de formation du futur ISEFEP.

Le PE prévoit non seulement le rehaussement qualitatif des enseignements associé à une réorganisation de l'offre de formation, mais aussi une restructuration du système de formation en rapport avec le fonctionnement interne de l'établissement<sup>8</sup>, positionnant ainsi l'apprenant au centre du dispositif de formation [17]. Il envisage aussi pour l'ISEFEP la redynamisation des activités en matière de recherche et de formation continue [17]. Pour ce dernier point ainsi que pour d'autres aspects du PE ISEFEP, la localisation et le relatif isolement de l'institution représentent des contraintes importantes du point de vue de l'approvisionnement en énergie et en eau, de la distance relative entre le Cap-Estérias et Libreville et des investissements matériels à réaliser. De façon plus générale, la mise en œuvre prévisionnelle de l'ensemble du PE ISEFEP telle que formalisée dans le document de *Projet d'Etablissement* [17] se révèle ambitieuse, et soulève la problématique majeure des moyens techniques, financiers, humains et matériels à mettre en œuvre pour opérationnaliser le PE dans son intégralité. Les modalités de cette mise en œuvre sont actuellement à l'étude.

<sup>8</sup> e.g. Service de la scolarité, Service d'orientation et d'insertion professionnelle

### ➤ Des moyens à mettre en œuvre

La faible capacité du gouvernement gabonais à assumer seul la charge financière et le portage de la mise en œuvre du PE ISEFEP, en particulier en liaison avec les problèmes de gestion interne, induit un appui nécessaire de la part des Partenaires Techniques et Financiers (PTF). La dépendance au système de fonctionnement des projets des PTF soulève toutefois le problème de la relation « bilatérale », conduisant à des phases d'activité et d'inactivités successives pour les institutions de formation du type de l'ENEF. Cela pose aussi plus précisément la question de la capacité par les PTF à mobiliser les compétences et les moyens idoines aux bons moments et en prenant en compte l'ensemble des composantes du système qu'ils appuient.

### ➤ Une dynamique de changement qui doit être entretenue

La réforme engagée par le Projet ENEF-ERAIFT a vu la mise en place d'une véritable dynamique de changement à l'ENEF, liée notamment à la présence d'un triptyque actif et coordonné « assistance technique, cadre politique et bénéficiaire ». Au départ de l'assistance technique, avec l'arrivée à terme du Projet ENEF-ERAIFT, la question de la prise de relais se pose clairement pour le portage de la suite des activités dans le cadre de la mise en œuvre du PE de l'ISEFEP. Le mouvement créé et apporté par l'assistance technique et l'expertise internationale ne peut à ce jour être autoentretenu par l'équipe de l'ENEF seule, malgré son implication et son adhésion forte, du fait d'un manque de ressources humaines et de l'absence de mise en place d'un dispositif de responsabilisation progressive avant le terme du Projet ENEF-ERAIFT. En ressort donc un besoin important d'accompagnement relais dans la mise en œuvre de la démarche projet du futur ISEFEP, en termes de lobbying, d'accompagnement et de suivi de la démarche engagée. En effet, le premier travail de simulation réalisé dans le PE ISEFEP et validé par le CTI est suffisant pour l'approbation politique du projet de réforme, mais nécessitera des réétudes détaillées dans la mise en œuvre avec l'appui d'une expertise technique importante (architecte, expert en gestion des ressources humaines, expert en ingénierie de la formation, expert financier, etc.).

### ➤ Dans un contexte favorable pour la formation sectorielle forêt-environnement

Les principaux résultats obtenus au cours du Projet ENEF-ERAIFT sont à remettre dans un contexte national et régional particulièrement favorable dans le domaine de la formation sectorielle forêt-environnement, tant au niveau des PTF<sup>9</sup> qu'au niveau des institutions nationales et régionales<sup>10</sup>.

## ENCADRE 2 :

### DE LA MISE EN ŒUVRE DU LMD AU GABON

*Le dispositif LMD adopté par le GABON et d'autres pays d'Afrique engage vers une nouvelle gouvernance de la formation. Ouverture sur l'évolution mondiale des différentes sciences, le LMD se centre sur une meilleure employabilité.*

*Au sein du secteur forêt-environnement, il permettra de **renforcer l'expertise relative à la conservation des Ressources Naturelles par une meilleure gouvernance environnementale.***

*Au Gabon, le cadre législatif se structure, permettant à chaque établissement d'engager la construction de son projet et la déclinaison de son offre de formation dans un contexte formalisé. Le LMD est donc également une invitation à s'inscrire dans une « culture de projet ».*

*Le dispositif s'articule autour de quatre axes majeurs :*

- *harmoniser l'offre de formation dans une dimension internationale*
- *professionnaliser les étudiants en centrant les formations sur les compétences métiers attendues par les bassins d'emploi. Cet aspect permettra progressivement aux étudiants de devenir des acteurs majeurs du développement de leur pays*
- *Développer une vision partagée, de la formation, donc une philosophie commune et le partage de points de vue solidaires sur les questions d'ingénierie de formation et d'ingénierie pédagogique*
- *Améliorer l'accompagnement des étudiants par la structuration de parcours plus souples, adaptés à la situation singulière et au projet professionnel de chacun d'entre eux*

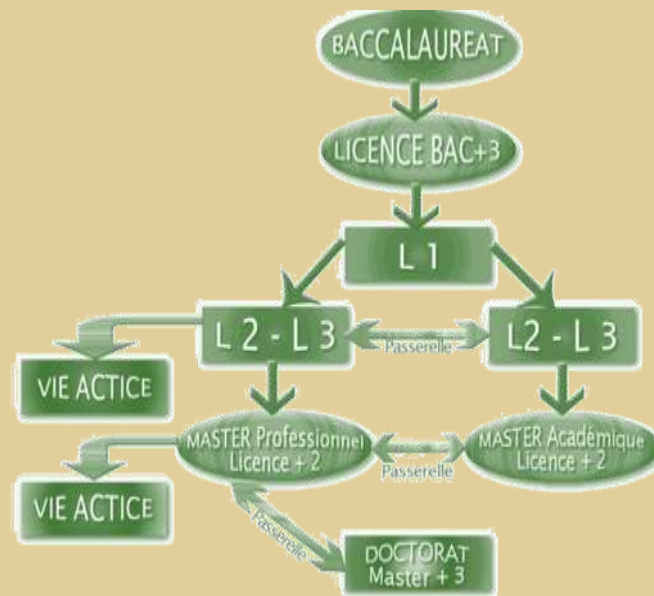
<sup>9</sup> Union Européenne, Coopération française, Organisation Internationale des Bois Tropicaux, Agence Canadienne de Développement International, ...

<sup>10</sup> COMIFAC, RIFFEAC, CEMAC, Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale



**Le LMD dans sa composante opératoire :**

Trois lettres = trois niveaux de formations universitaire, organisés en Grade : Licence, Master, Doctorat

**Le vocabulaire du LMD :**

**Une Unité d'Enseignement** est un ensemble d'enseignements qui demandent une ingénierie pédagogique cohérente. Elle est dispensée en semestres → Le semestre devient l'unité temporelle de référence.

**Une passerelle** : est un dispositif qui prévoit la réorientation vers d'autres domaines au sein de l'établissement (passerelle interne) ou vers d'autres établissements (passerelle externe) tout en permettant à l'étudiant de conserver les Crédits et U.E. acquis.

**Un crédit** est une unité de mesure, exprimant la valeur donnée à une U.E. Il est défini par le volume horaire, le coefficient et l'évaluation de chacune des composantes de l'U.E.

**La mobilité** est la possibilité pour l'étudiant de passer d'un établissement à un autre, selon les places pédagogiques disponibles dans l'établissement d'accueil, en faisant valoir les Unités d'Enseignement déjà capitalisées.

**La capitalisation** est l'acquisition définitive des U.E qui ont été acquises.

Jacqueline BERGERON

### III - LES ELEMENTS CLE A RETENIR

#### **Le chemin critique / les incontournables (Fig.2)**

D'une manière transversale, la mobilisation d'une expertise en ingénierie de la formation et pédagogique constitue un préalable à la conduite d'une réforme pédagogique. De même, la constitution d'une équipe composée d'experts techniques et d'éléments porteurs (à l'instar du triptyque mentionné dans la partie II), sur la base des besoins en compétences indispensables à la mise en place de ce type de réforme, est indispensable.

La prise en compte des aspects contextuels constitue l'étape de départ. De façon non exhaustive il s'agit des éléments suivants : contexte politique et tutelle(s) ministérielle(s), bassin d'emploi et identification des besoins en formation (locaux, nationaux et régionaux), diagnostique de l'institution au niveau local et identification des besoins matériels, humains, financiers, techniques, etc., analyse des forces et faiblesses de l'institution, volonté de changement institutionnelle et politique, etc.

La définition d'une stratégie globale pour la mise en place d'une réforme pédagogique et institutionnelle représente la deuxième étape phare du chemin critique. L'expertise ingénierie de la formation est indispensable à ce niveau pour centrer la réforme sur le métier de la formation et apporter une approche globale du système formation. Elle doit être étroitement associée à une expertise de la thématique concernée (ici le secteur forêt-environnement). Des analyses diagnostiques complémentaires doivent être conduites au cours de cette phase, pour recueillir des données contextuelles qui n'auraient pas été prises en compte lors de la phase diagnostique et que l'étape de définition de la stratégie globale aurait fait ressortir.

La construction d'un cadre collaboratif de travail avec des méthodes participatives et le développement d'outils pratiques et pragmatiques (tels que les ateliers de formation/action) est la troisième étape du chemin critique. Celle-ci permet l'appropriation du projet par la majorité des acteurs concernés : personnels de l'institution enseignants et non enseignants, personnes ressources et responsables institutionnels et politiques, PTF, organes de coordination régionale, bénéficiaires des produits de formation (dont secteur privé et ONG) ; la mise en place d'une dynamique et d'un cadre propice au changement et au portage du projet. Des outils de pilotage interne et externe doivent être mis en place à ce moment, à l'instar du COS et du CTI dans le cas de la réforme de l'ENEF.

Le déroulement de la phase de déconstruction / reconstruction de l'offre de formation représente la quatrième phase qui aboutira à l'élaboration d'un projet d'établissement et à la validation politique et institutionnelle.

La mise en œuvre du PE constitue la cinquième étape, véritable opérationnalisation de la réforme théorique construite, dans son contexte, suivie par la phase d'évaluation. Ces étapes n'ont pas démarré dans le cadre de la démarche de réforme pédagogique et institutionnelle conduite à l'ENEF Cap-Estérias.

D'une manière plus transversale, il est important d'identifier et de prendre en compte, pour un tel processus :

- les invariants structurels dès le début d'un projet ; dans ce cas les phases de l'ingénierie de la formation : analyser, concevoir, réaliser, évaluer,
- les variables sujets inhérentes au contexte, relevant des composantes humaines et socioculturelles, qu'il faut mettre en relation avec le domaine de la formation et dont la non prise en compte constitue un facteur de risque important.

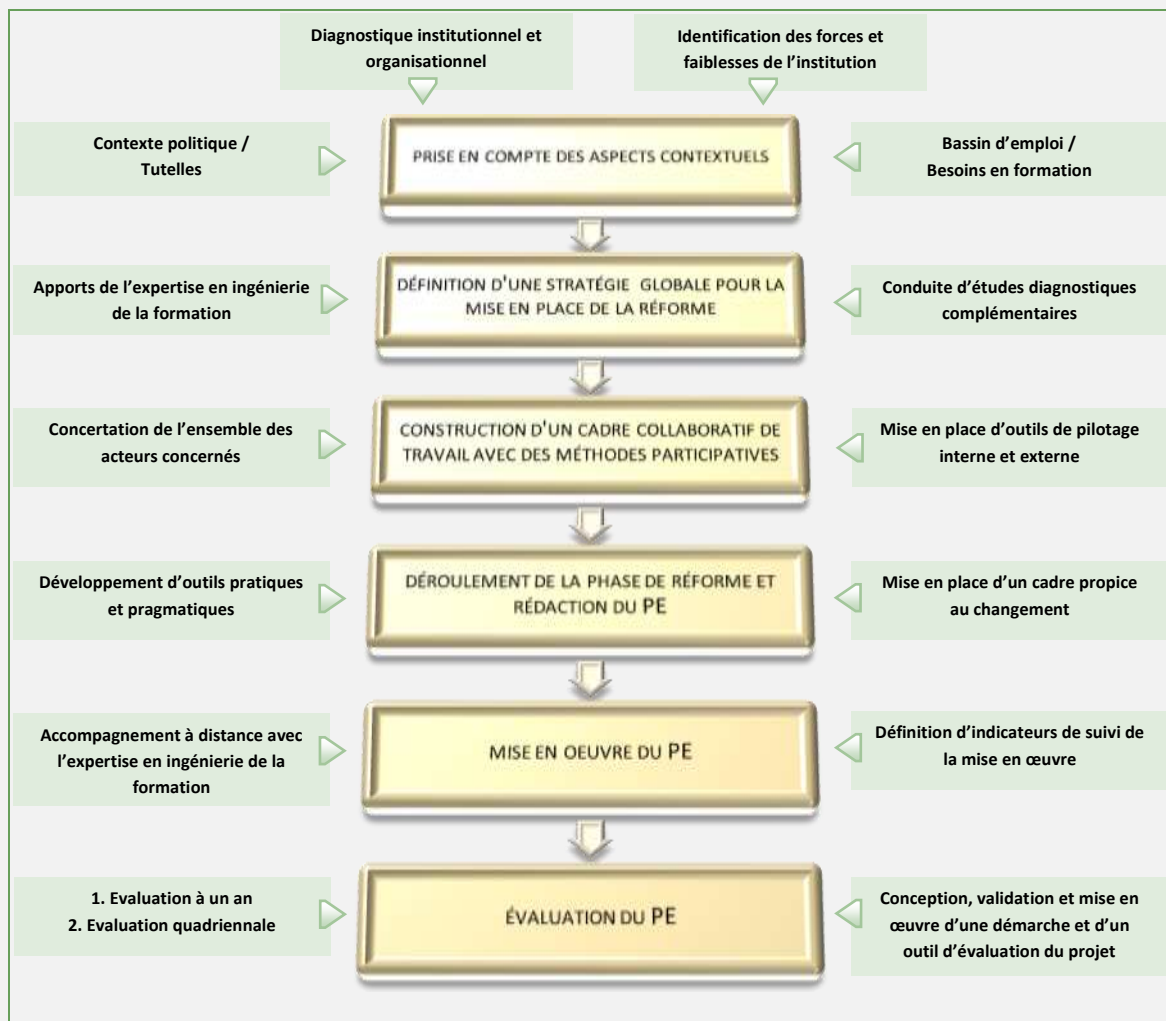


Figure 2 : Schématisation du chemin critique de la conduite d'une réforme pédagogique

### Les écueils à éviter / les erreurs à ne pas commettre

De façon générale, la non prise en compte des éléments contextuels a pour conséquence l'élaboration de produits et de résultats en faible adéquation avec les attentes des utilisateurs.

Le contexte politique et les tutelles ministérielles, avec l'inertie propre à toute structure administrative, représentent l'écueil prépondérant qu'il est indispensable d'aborder de façon proactive pour s'assurer de la concordance avec les orientations politiques et, au final, de la validation des textes législatifs qui entérineront la réforme.

Le défaut de mobilisation d'expertise en ingénierie de la formation (et de la vision stratégique qu'elle peut apporter), dès le départ de la phase diagnostique de la réforme pédagogique et institutionnelle, conduit à une plus faible efficacité des études qui y sont réalisées en termes de focalisation sur les aspects qui concernent la formation et de temps. Ce genre de démarche et plus particulièrement la réforme pédagogique, ne peuvent en effet se faire sans ce type de profil dont le métier est de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer les dispositifs de formation et pédagogiques, sans quoi le risque est de ne pas intégrer le cœur du sujet de ce type de réforme : le métier de la formation.

L'élaboration d'une réforme sur la base d'une seule expertise mobilisée est une erreur à éviter, qui aboutit le plus souvent à des résultats focalisés sur les aspects techniques apportés par l'expertise, et non sur l'objet de problématique. Ce type de démarche nécessite en effet la mise en place d'une stratégie globale dans laquelle doivent s'inscrire les différents types d'expertise.

L'utilisation de méthodes inappropriées au contexte représente de même un écueil important à éviter. L'expérience de l'ENEF, avec la mise en place d'une démarche participative, a montré que l'appropriation et l'adhésion à une évolution menée dans le cadre d'un projet n'est effective que lorsque ce sont les bénéficiaires concernés qui définissent et identifient leurs objectifs, orientations et besoins. L'expérience de l'ENEF montre toutefois qu'il existe encore quelques réticences internes, obstacles potentiels à la mise en œuvre future de la réforme. De même, un tel processus ne peut se faire avec une évaluation superficielle des capacités en ressources humaines de l'établissement concerné, qui représentent le capital humain chargé de mettre en œuvre la réforme dans l'établissement.

Trop souvent on constate que les projets mis en œuvre ne conduisent pas aux résultats escomptés, essentiellement parce qu'ils sont pensés indépendamment des objets sur lesquels ils portent et que l'évaluation de leur faisabilité est totalement inconséquente.

### Les valeurs ajoutées

Le passage au système LMD a représenté, au cours de la conduite de la réforme pédagogique de l'ENEF, une circonstance favorable pour la démarche déjà engagée dans le cadre de l'orientation vers l'enseignement supérieur. Le projet d'établissement, élément essentiel du système LMD, peut toutefois être envisagé hors de ce cadre et considéré comme un outil pour les établissements de la sous région qui souhaiteraient engager une démarche qualité de leur formation.

Le développement de partenariat avec des acteurs solides en matière d'expertise et dépassant la dimension temporelle d'un projet peut apporter une valeur ajoutée non négligeable dans le renforcement des capacités d'un établissement. L'exemple de la naissance du partenariat avec le CNAM, au cours de l'expérience de l'ENEF, représente une occasion sérieuse de développement des compétences des enseignants de l'ENEF en matière d'ingénierie de la formation, même après le terme du Projet ENEF-ERAIFT.

La mise en place d'un programme de responsabilisation progressive de l'équipe en interne, si elle peut être envisagée et mise en œuvre lors de la période d'activité d'un projet de PTF, peut constituer un gage d'assurance pour le portage du projet par les bénéficiaires et la pérennisation de la dynamique de changement engagée.

La communication et la sensibilisation des partenaires extérieurs, sur la conduite de la démarche de réforme de l'offre de formation de l'institution, constitueraient un plus non négligeable pour l'affichage des activités des établissements dans un contexte sous régional particulièrement favorable.

La mise en place d'une concertation sous régionale et la coordination des activités avec la facilitation régionale formation du RIFFEAC, en particulier dans le cadre des axes de développement identifiés par la COMIFAC, serait une assurance d'intégration sous régionale en matière de formation sectorielle forêt-environnement. De plus, la réflexion sur les passerelles avec les autres établissements de la sous région pourrait être abordée dans ce cadre.

## La répliquabilité

L'idée qui doit rester en filigrane lorsque l'on parle d'applicabilité est qu'il n'y a pas de translation possible entre ce qui a été entrepris au niveau de l'ENEF Cap-Estérias et ce qui pourrait être entrepris au sein d'une autre institution de formation dans la sous région. Chaque situation est unique et dispose d'un contexte spécifique, de même pour chaque trajectoire d'évolution ou de développement. A l'ENEF, la réforme pédagogique s'est faite « chemin faisant ». L'expertise technique mobilisée dans le cadre de la stratégie globale a en effet permis de se rendre compte au fur et à mesure des problèmes existants et de formuler progressivement des propositions de solution ou d'intervention.

Quoi qu'il en soit, le chemin critique développé plus haut et les écueils à éviter permettent de « baliser le terrain » tout en capitalisant l'expérience conduite à l'ENEF, à destination d'autres institutions de formations de la sous région qui pourraient s'engager dans une réforme pédagogique et institutionnelle ou la mise en place d'une démarche qualité de leur offre de formation, tel l'exemple de l'ERAIFT. Indéniablement, la mobilisation de compétences techniques en ingénierie de la formation et pédagogique ainsi que l'élaboration d'une vision stratégique constitue les ingrédients essentiels permettant de décontextualiser / recontextualiser l'expérience de l'ENEF Cap-Estérias.

Le RIFFEAC, identifié comme la plate forme technique et le facilitateur des questions de formation sectorielle forêt-environnement dans la sous région Afrique centrale peut jouer dans ce cadre un rôle prépondérant, en particulier en liaison avec les missions régionales confiées par la COMIFAC : renforcement des capacités des institutions, harmonisation des systèmes et des offres de formation et spécialisation des institutions.

## CONCLUSION

La modélisation de la démarche de réforme pédagogique et institutionnelle menée à l'ENEF Cap-Estérias a permis de dégager un chemin critique pouvant servir d'appui à d'autres institutions de formation de la sous région, qui souhaiteraient entamer un processus de ce type. Il s'agit des principales étapes suivantes : prise en compte des aspects contextuels, définition d'une stratégie globale, construction d'un cadre collaboratif de travail avec des méthodes participatives et le développement d'outils pratiques et pragmatiques, déroulement de la phase de déconstruction / reconstruction de l'offre de formation, mise en œuvre du PE et évaluation du PE.

Ce chemin a été adapté au cas de l'ENEF Cap-Estérias du Gabon en prenant en compte les variables inhérentes au contexte, notamment : pour le développement et l'utilisation de méthodes participatives appropriées, d'outils pratiques et pragmatiques tels que les ateliers de formation / action, pour la constitution d'une équipe technique porteuse du projet, la mise en place d'outils de pilotage interne (COS) et externe (CTI), etc. Les résultats obtenus ont montré la création d'une véritable dynamique de changement intégrant l'ensemble des acteurs concernés par cette réforme pédagogique et institutionnelle.

Les résultats obtenus par cette approche restent toutefois mitigés. En effet, bien que l'ENEF dispose aujourd'hui sur le papier d'un projet d'établissement associé à des projets de lois pour le futur ISEFEP, de réels risques existent quant à sa mise en œuvre sur le terrain. L'absence, après le terme du Projet ENEF-ERAIFT, d'une équipe technique porteuse pour continuer à gérer le projet au quotidien constitue un facteur de haut risque quant au maintien de la dynamique engagée et à la mobilisation des personnels de l'ENEF en général et des enseignants en particulier. Au niveau politique, la suite du fonctionnement du CTI s'avère vitale pour que le projet ISEFEP voit le jour de façon concrète, porté par les tutelles, car les projets de loi et de décret n'ont pas encore été adoptés. Reste aussi en suspens la question majeure des moyens techniques, financiers, humains et matériels à mettre en œuvre pour opérationnaliser le PE dans son intégralité ; question non résolue aujourd'hui.

- ⇒ Il est donc fortement recommandé de tout mettre en œuvre pour qu'un appui technique soit mobilisé afin de maintenir une dynamique indispensable à la poursuite du processus engagé qui permettrait d'ailleurs la rédaction d'un nouveau projet d'appui technique à la mise en œuvre opérationnelle du PE ISEFEP.

Cet article, en dégagant le chemin critique de ce type de réforme et en analysant les risques et écueils potentiels à prendre en compte, pose ici les prémisses de la réflexion sur la mise en place d'une démarche qualité de la formation sectorielle forêt environnement au niveau du bassin du Congo. Celle-ci pourra alimenter la réflexion des autres institutions de formation de la sous région et plus particulièrement celles du RIFFEAC dans le cadre de la mise en œuvre sous régionale des recommandations de la COMIFAC.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] ANNO F., 2008. *Rapport final d'activités. Modélisation de la démarche ENEF Cap-Estérias*. Rapport de consultation pour le Projet ENEF-ERAIFT au Gabon, juillet 2007. 50 pages
- [2] BERGERON J., 2006. *Rapport d'évaluation des actions des formations supérieur professionnalisantes dans le cadre du Projet FORINFO*. Rapport de consultation, SCAC/Ambassade de France au Gabon. 134 pages.
- [3] BERGERON J., 2007. *Démarche interne de validation des acquis expérimentiels, ENEF Libreville*. Rapport de mission réalisée dans le cadre du Projet d'appui ENEF-ERAIFT. Cabinet PFIT, Avril 2007. 37 pages.
- [4] BERGERON J., 2007. *Compte rendu de l'Atelier du 18 au 22 juin 2007, Réforme pédagogique de l'ENEF de Libreville*. Rapport d'atelier, Cabinet PFIT, août 2007. 29 pages.
- [5] BERGERON J., 2007. *Accompagnement de l'équipe pédagogique de l'ENEF de Libreville dans la démarche de construction du projet d'établissement en référence au cadre légal LMD*. Cabinet PFIT, rapport de mission, novembre 2007. 22 pages.
- [6] BERGERON J., 2008. *Compte rendu de la mission effectuée à Libreville du 18 au 23 février 2008 dans le cadre du Projet ENEF-ERAIFT*. Cabinet PFIT. 4 pages.
- [7] BOUKOULOU H., POUSSE F., 2006. *Etude 3 « Etude d'orientation et d'organisation institutionnelle de l'ENEF », Objectif 2 Amélioration de l'organisation et de la structuration de l'ENEF*. Rapport final, octobre 2006. Projet d'Appui Régional à l'ENEF et l'ERAIFT (projet FUSAGx n°PPF 61153) Financement Union Européenne (Convention N°B7-6200/01/0427/TF), Consortium CIRAD - FUSAGX. 104 pages.
- [8] CASSAN D., ONDO R., HEKELLA F., 2005. *Etude 4 « Autoévaluation du personnel administratif et enseignant de l'ENEF Cap-Estérias »*. Rapport final. Projet d'Appui Régional à l'ENEF et l'ERAIFT (projet FUSAGx n°PPF 61153) Financement Union Européenne (Convention N°B7-6200/01/0427/TF), Consortium CIRAD – FUSAGX. 51 pages.
- [9] COMIFAC, 2004. *Plan de Convergence pour la conservation et la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale*. Secrétariat Exécutif de la COMIFAC, Yaoundé, juillet 2004. 45 pages.
- [10] CRC SOGEMA, UNIVERSITE DE LAVAL, 2001. *Etude stratégique sur la formation à l'ENEF*. Rapport final, mai 2001. Cellule de coordination du Projet Forêts et Environnement (PFE), Ministère des Eaux et Forêts, de la Pêche, du Reboisement chargé de l'environnement et de la protection de la nature, République Gabonaise. 152 pages.
- [11] CTI, 2008. *Procès verbal de la 1<sup>ère</sup> réunion du Comité Technique Interministériel pour la création du nouvel Institut Supérieur des Eaux et Forêts*, Libreville, 26 février 2008. 10 pages.
- [12] FAO, RIFFEAC, 2002. *Contribution à l'étude des besoins en formation du secteur forestier en Afrique centrale, évaluation des besoins en formation du secteur forestier au Gabon*, FAO. 66 pages.
- [13] FAO, RIFFEAC, UICN, 2003. *Evaluation des besoins en formation dans le secteur forestier en Afrique centrale*. Rapport d'évaluation, FAO. 65 pages.
- [14] IDIATA F., 2006. *L'Afrique dans le système LMD (Licence-Master-Doctorat), le cas du Gabon*. Editions l'Harmattan. 294 pages.
- [15] KOESTEL G., 2006. *Etude sur la gestion et l'autonomie financière à l'ENEF*. Rapport de mission, rapport final, 1er avril 2006. Mission d'appui du Consortium CIRAD-FUSAGX (Contrat de service n°EuropeAID/117027/D/SV/GA). 77 pages.
- [16] MUTEL M., 2007. *Coordination du module HQP avec la VAE interne et le « préambule HQP » et mise en œuvre du module HQP en partenariat avec IPN*. Rapport de mission, avril 2007. Projet d'Appui Régional à l'ENEF et l'ERAIFT (projet FUSAGx n°PPF 61153) Financement Union Européenne (Convention N°B7-6200/01/0427/TF), Consortium CIRAD – FUSAGX. 31 pages.
- [17] PROJET D'APPUI REGIONAL A L'ENEF ET L'ERAIFT, 2008. *Projet d'établissement pour la création de l'institut supérieur des eaux, des forêts et de l'environnement (ISEFE) Cap-Estérias*, Libreville, Document principal, version présentée à l'Atelier national de validation les 17 et 18 juin 2008. Projet d'Appui Régional à l'ENEF et l'ERAIFT Financement Union Européenne (Convention N°B7-6200/01/0427/TF). 82pages.
- [18] PROJET D'APPUI REGIONAL A L'ENEF ET L'ERAIFT, 2008. *Projet d'établissement pour la création de l'institut supérieur des eaux, des forêts et de l'environnement (ISEFE) Cap-Estérias, Libreville, Annexes*, version présentée à l'Atelier national de validation les 17 et 18 juin 2008. Projet d'Appui Régional à l'ENEF et l'ERAIFT Financement Union Européenne (Convention N°B7-6200/01/0427/TF). 82pages.
- [19] PROJET D'APPUI REGIONAL A L'ENEF ET L'ERAIFT, 2008. *Projet d'établissement pour la création de l'institut supérieur des eaux, des forêts et de l'environnement (ISEFE) Cap-Estérias, Libreville, Document de synthèse, Projet de loi et Projet de décret*, version présentée à l'Atelier national de validation les 17 et 18 juin 2008. Projet d'Appui Régional à l'ENEF et l'ERAIFT Financement Union Européenne (Convention N°B7-6200/01/0427/TF). 42pages.
- [20] PROJET D'APPUI REGIONAL A L'ENEF ET L'ERAIFT, 2008. *Rapport de l'atelier national de validation du projet d'établissement de l'institut supérieur des eaux, des forêts, de l'environnement et de la pêche (ISEFEP)*. Version provisoire. Libreville, les 17 et 18 juin 2008. 36 pages.
- [21] PROJET FORINFO, 2004. *Rapport d'activités 2004 et programmation 2005 du Projet FORINFO*. 26 pages.
- [22] PROJET FORINFO, 2006. *Rapport d'activités 2006, programmation 2007*. 80 pages.

- [23] REPUBLIQUE GABONAISE, 2005. *Arrêté n°0054/MESRIT/CAB*, Texte portant sur la création du Comité de pilotage du système LMD.
- [24] REPUBLIQUE GABONAISE, 2005. *Arrêté n°0071/PM/MESRIT*, Texte portant sur la création, les attributions, la composition et les modalités de fonctionnement des organes chargés de la mise en place du système LMD.
- [25] REPUBLIQUE GABONAISE, 2007. *Décret n°00940/PR/MESR*. Texte portant sur l'application du système LMD au Gabon.
- [26] REPUBLIQUE GABONAISE, 2008. *Projet de Décret N° \_\_\_\_/PR/MEFEPA* fixant l'organisation et le fonctionnement de l'Institut Supérieur des Eaux, des Forêts et de l'Environnement.
- [27] REPUBLIQUE GABONAISE, 2008. *Projet de Loi N° \_\_\_\_PR/2008* portant création de l'Institut Supérieur des Eaux, des Forêts et de l'Environnement.
- [28] RIFFEAC, 2007. *Schéma de planification et Plan d'opération du RIFFEAC*. Version 4, décembre 2007. 14 pages
- [29] ZOMO YEBE G., POUSSE F., 2006. *Etude 3 « Etude d'orientation et d'organisation institutionnelle de l'ENEF », Objectif 1 : Actualisation des orientations stratégiques de l'ENEF*. Rapport de mission, 16-23 mars 2006. Projet d'Appui Régional à l'ENEF et l'ERAIFT (projet FUSAGx n°PPF 61153) Financement Union Européenne (Convention N°B7-6200/01/0427/TF), Consortium CIRAD - FUSAGX. 36 pages.