

Les espaces protégés, un cas à part ?

Les statuts de protection des espaces naturels, dont les zones humides, dans les pays méditerranéens recouvrent des réalités extrêmement différentes. Il s'en suit que les profils des personnels affectés à leur gestion sont variés.

Dans la mise en œuvre d'une stratégie de conservation des zones humides, il est souvent intéressant de pouvoir s'appuyer sur l'exemplarité de la gestion d'un espace protégé pour développer une gestion intégrée de l'ensemble de la zone.

La gestion d'une zone humide protégée requiert un ensemble de connaissances, de méthodes et de techniques qui ne sont pas dispensées dans les filières de formation initiales, et qui concerne un nombre trop restreint de personnes pour que se soit développée spontanément à l'échelle d'un pays, une offre de formation qui leur soit adaptée.

De par son importance pour la mise en œuvre de stratégie de conservation et ses spécificités, ce groupe doit cependant pouvoir disposer, au niveau national, d'un système de formation cohérent et adapté. A une exception près, aucun pays méditerranéen ne s'est doté d'un tel système à ce jour. Ces personnels ne disposent donc pour répondre à leurs besoins, que d'une offre de formation non spécifique, ponctuelle et sans financement organisé.

Il est donc important que ces besoins spécifiques des personnels des espaces protégés soient pris en compte au niveau national.

Il s'agit de mettre en place un système qui concerne les métiers de la gestion des espaces naturels dans leur ensemble, car les seules zones humides protégées ne concernent qu'un nombre restreint de personnes (par exemple seulement une centaine pour la France méditerranéenne, et probablement la moitié pour l'arc méditerranéen espagnol) pour justifier la mise en place d'un système spécifique.

La formation professionnelle des personnels des espaces protégés devrait constituer un axe stratégique prioritaire afin de mettre en place un système organisé.

A titre d'exemple, on peut citer le système français dans lequel les besoins en formation des sept parcs nationaux, de la trentaine de parcs régionaux, de la centaine de réserves naturelles et des domaines du Conservatoire de l'espace littoral et des rivages lacustres sont gérés par une équipe de moins de dix personnes pour un budget annuel de réalisation de formations inférieur à 250 000 ECU.



Outils d'évaluation des besoins : les référentiels professionnels

Un référentiel a pour vocation de constituer une référence reconnue à partir de laquelle on pourra mesurer, évaluer ou quantifier des activités professionnelles.

On peut définir un référentiel comme un inventaire descriptif de l'ensemble des activités réalisées dans le cadre d'une fonction donnée, et ce pour toutes les fonctions identifiées au sein d'un ensemble cohérent : organisme, institution ou branche professionnelle.

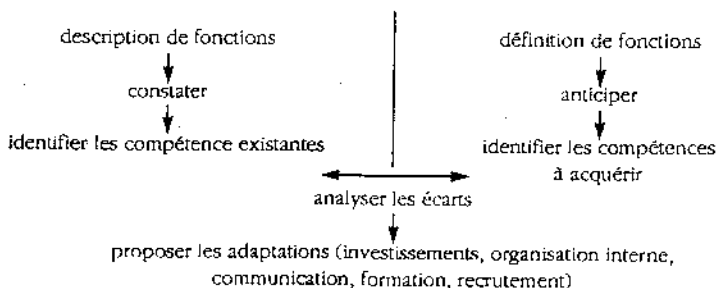
Un référentiel professionnel pour quoi faire

Les usages qui peuvent être faits d'un référentiel professionnel sont multiples :

- bilan de carrière ;
- recherche d'emploi ;
- organisation interne de l'institution (règlement de conflits, priorité d'action, identification des responsabilités ...)
- gestion des ressources humaines (gestion prospective des compétences, recrutement, mutation interne) ; et enfin, formation.

Dans le domaine de la formation, le référentiel professionnel est un outil qui présente un intérêt tant durant sa phase d'élaboration que dans l'utilisation que l'on peut en faire à posteriori. Cet outil permet l'identification des domaines où la formation est nécessaire. Il permet également aux commanditaires de la formation de formuler leur demande en termes de résultats attendus, aux personnels qui participent à l'action de formation de préciser leurs objectifs personnels, et aux spécialistes chargés de concevoir et d'animer les activités de formation de mieux construire les programmes de formation (formation initiale, formation de prise de poste, formation continue).

Nulle part les activités professionnelles ne sont figées ; peut-être moins encore dans le domaine de la conservation de la nature où les métiers sont récents. Les fonctions évoluent dans le temps en raison de l'apparition de nouveaux outils et de nouvelles techniques, des modifications des missions que doit remplir la structure, et bien sûr de par l'évolution des individus eux-mêmes. Il s'en suit donc que les deux outils, référentiel descriptif et référentiel prospectif, doivent être sans cesse réadaptés dans le cadre d'un processus que l'on peut décrire comme suit :



Dans le domaine de la formation, on peut donc résumer l'intérêt que représente la réalisation d'un référentiel en 6 points :

1. Créer une dynamique positive autour de la formation, en permettant aux personnels de s'exprimer sur leur activité professionnelle, en les associant à la définition des formations qui leur seront proposées ultérieurement, en contribuant à créer une identité collective de "gestionnaires de zones humides".

2. Disposer d'un constat détaillé à partir duquel on pourra identifier les différentes fonctions spécifiques à la gestion d'une zone humide, identifier les similitudes et spécificités de différentes structures de gestion, comparer des fonctions homologues, identifier les compétences qui relèvent de la formation initiale ou de la formation continue.

3. Repérer les compétences nécessaires à l'exécution des tâches qui ont été décrites.

4. Proposer des objectifs de formation qui correspondent à l'attente des personnels et aux besoins de la structure tant au niveau de la prise de poste (personnel débutant) que de la formation continue (personnel en exercice).

5. Améliorer la qualité des formations en facilitant l'élaboration des cahiers des charges de chaque formation et en mettant à la disposition des formateurs un document descriptif qui leur permette de mieux comprendre la réalité professionnelle des personnes à qui ils s'adressent.

6. Clarifier la place de la formation par rapport aux autres outils de gestion de l'évolution des compétences de la structure (investissement, organisation interne, communication, recrutement) et en s'inscrivant dans un processus cohérent plutôt que dans une succession d'actions ponctuelles et indépendantes.

Le contenu d'un référentiel professionnel

Un référentiel est un inventaire de capacités et de compétences. Il a vocation à être utilisé comme document de référence par des utilisateurs variés : personnels de l'institution, équipe de direction, organismes de formation nationaux et internationaux, étudiants et candidats à un poste à pourvoir, tutelles gouvernementales...

Le contenu du référentiel doit donc être organisé et présenté de façon homogène pour faciliter le repérage à l'intérieur du document et faciliter les comparaisons avec d'autres référentiels.

Un référentiel professionnel est constitué de deux éléments :

- un descriptif des tâches réalisées au moment du descriptif ou descriptif de fonctions qui constitue un constat, une image instantanée de l'activité professionnelle telle qu'elle existe dans sa spécificité et sa complémentarité par rapport aux autres fonctions exercées dans une institution ; et
- un descriptif des tâches futures ou définition de fonctions qui décrit les fonctions telles qu'elles devraient être, soit au même moment, soit dans le futur (analyse prospective de l'évolution de la fonction) et prenant en compte les objectifs d'évolution assignés à la structure.

Ces deux outils sont complémentaires et n'ont de sens que l'un par rapport à l'autre. Les éléments que nous avons regroupés dans les pages qui suivent ne doivent par conséquent être considérés, ni comme un descriptif, ni comme une définition, mais comme un outil qui peut vous aider à établir et l'un et l'autre : le descriptif de la situation présente, la définition de la situation souhaitée.



Dans la description du contenu d'un emploi, une fonction est une combinaison d'activités et de tâches.

Une description de fonction contient généralement les éléments suivants :

1. le titre de la fonction
2. la ou les missions assignées à la fonction
3. les activités et les tâches
4. les critères d'évaluation des performances
5. une description de la situation hiérarchique et fonctionnelle
6. des informations d'ordre administratif et financier

1. Titre

Une fonction est toujours associée à un titre, sans pour autant que ce titre explicite la fonction.

Une même famille de fonctions peut être associée à des titres différents selon les habitudes ou cultures propres à chaque secteur d'activité, tout comme une même appellation peut contenir des fonctions totalement différentes d'un contexte à un autre. Un "Conservateur" n'exerce pas les mêmes fonctions suivant qu'il travaille dans un musée ou une réserve naturelle ... De même, le contenu de la fonction d'un Conservateur de réserve sera très différent selon qu'il s'agit d'une réserve de 100 ha fermée au public ou d'une réserve de 800 ha accueillant quelques milliers de visiteurs, scolaires et chercheurs, tous les ans. Le titre est donc plus un élément de communication, de positionnement par rapport à l'environnement professionnel et socioculturel immédiat, qu'un élément descriptif d'une fonction.

2. Mission

La mission décrit de façon synthétique la contribution attendue aux objectifs de l'organisation, c'est-à-dire le sens et la finalité de la fonction.

3. Tâches et activités

Une tâche désigne l'unité élémentaire de l'acte de travail à effectuer.

Les différentes tâches peuvent être réparties entre celles qui sont essentielles et celles qui

sont accessoires ou marginales au regard de la fonction. Une activité désigne une famille de tâches et s'exprime par un verbe d'action.

Par exemple, "mesurer des niveaux d'eau" est une tâche réalisée dans le cadre de l'activité "collecter des données sur le terrain", ou "assurer le suivi des paramètres physico chimiques du milieu".

4. Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation doivent permettre de mesurer l'efficacité d'un individu dans sa fonction et donc de mesurer l'écart par rapport aux objectifs fixés.

Un critère d'évaluation s'établit donc sur la base d'un objectif défini et quantifié pour une fonction donnée. Un critère doit donc être quantifiable et exprimé dans son contexte, tout comme un objectif. Le choix des critères est intimement lié à celui des objectifs prioritaires de l'institution, du service.

5. Situation hiérarchique et fonctionnelle

Cette partie du descriptif doit situer le poste dans l'organigramme de la structure et permettre de préciser la nature hiérarchique (rapport "d'autorité" ou de "responsabilité") et fonctionnelle (rapport de conseil, d'assistance, de collaboration) des relations internes, mais également externes.

Ainsi, pour chaque type d'activité, par exemple la surveillance, la gestion des habitats..., on pourra préciser l'organisation du travail et les modalités de contrôle de l'activité. Il peut être important de préciser des éléments particuliers de l'environnement dans lequel doit évoluer l'individu : certaines contraintes doivent en effet être explicitées car elles induisent des compétences ou capacités particulières. Ainsi la vie en milieu isolé, l'astreinte de résidence, la fluctuation des rythmes de travail, le pilotage d'un véhicule tout terrain ou d'un bateau...

6. Informations administratives et financières

Cette partie peut préciser les éléments de rémunération, les moyens mis à disposition, les prérequis nécessaires pour accéder à la fonction (diplômes, certifications...).



Comment réaliser un référentiel professionnel

Réaliser un référentiel, c'est rentrer dans une démarche particulière, démarche qui n'est pas anodine.

Nous l'avons vu, un référentiel est constitué d'une première étape qui décrit l'existant, puis d'une deuxième étape qui définit une référence et qui doit être considérée comme telle et reconnue par les acteurs et les partenaires.

La phase de description

La phase de description pose le problème de la validité du descriptif. Deux options sont possibles : ou bien le descriptif est réalisé par un individu ou un groupe extérieur à la fonction étudiée (description de l'extérieur) ou bien par un groupe de personnes exerçant la fonction étudiée.

Aucune de ces deux approches n'est réellement satisfaisante. Nous touchons en effet d'une part à ce que les sciences sociales nomment les "représentations" individuelles et collectives, et d'autre part aux interactions entre l'objet de la description et le descripteur qui, en matière de sciences sociales, ne sont jamais indépendants puisqu'ils sont de même nature : c'est en effet un individu ou un groupe d'individus qui observe et décrit les activités d'autres individus.

Faire décrire à un groupe de personnes son activité professionnelle, c'est le faire s'exprimer sur ses propres représentations.

"Ce que les représentations collectives traduisent, c'est la façon dont le groupe se pense dans ses rapports avec les objets qui l'affectent." (Durkheim, 1895)". Toute représentation sociale remplit différents types de fonctions, les une cognitives - ancrer des référents, stabiliser ou déstabiliser des situations évoquées-, d'autres proprement sociales, à savoir maintenir ou créer des identités et des équilibres collectifs" (Moscovici & Vignaux, 1994).

Le travail d'investigation des représentations collectives qu'implique la réalisation d'un référentiel peut précisément toucher aux équilibres collectifs ; il n'est pas inutile d'en être conscient !

L'approche que nous proposons est en fait une solution mixte : c'est le groupe composé des individus qui occupent un même type de fonction qui décrit ses activités, aidé en cela par un animateur externe dont la fonction est de faciliter la production en apportant une méthode de travail au groupe et en garantissant un consensus autour du descriptif final. Le facilitateur n'est donc pas le descripteur, il est le garant de la production du groupe.

Le processus est en quelque sorte une "opération miroir" durant laquelle le groupe va dessiner sa propre image au travers du facilitateur qui fait office de miroir, si possible non déformant !

Cette image doit être entérinée par les personnes ayant des relations fonctionnelles et/ou hiérarchiques avec le type de fonction décrit. Attention toutefois : il est "tentant" pour la hiérarchie de vouloir décrire à la place du personnel, ce que fait le personnel. Or le résultat que nous voulons obtenir, c'est le reflet des activités qui se déroulent dans la réalité, et non telles que l'encadrement souhaiterait qu'elles se déroulent...

Cette phase de description doit permettre :

- de proposer à l'ensemble des personnels une vision commune du contenu de chacun des emplois, de ses responsabilités et de ses attributions ;
- d'analyser le fonctionnement de son organisation ;
- de définir et d'explicitier ce que requiert chaque type d'emploi ;
- de définir et d'adapter les profils-types pour occuper un emploi, une fonction ;
- d'identifier des besoins en formation et de formuler des objectifs de formation appropriés.



la démarche suivante constituée de neuf étapes pour réaliser un descriptif de fonction.

1. Définir et clarifier les objectifs du référentiel
2. Délimiter le champ de l'investigation
3. Définir le cahier des charges de l'étude et choisir le "miroir"
4. Identifier les différentes fonctions
5. Organiser le recueil des informations
6. Mettre en forme les informations
7. Enrichir l'ébauche de référentiel et le faire valider
8. Confronter le référentiel à d'autres références
9. Publier et diffuser

1. Définir et clarifier les objectifs du référentiel

Différents acteurs sont impliqués dans le processus. Il importe que les objectifs propres à chacune des parties soient explicités et connus de l'ensemble. Plus particulièrement, la mise en place d'une démarche de référentiel peut, légitimement, susciter des peurs de la part du personnel. Un référentiel peut être utilisé pour établir des critères de performance individuelle et collective, pour étayer des discussions salariales etc. L'ensemble des partenaires a donc tout à gagner à travailler dans la clarté.

2. Délimiter le champ de l'investigation

Il est important de circonscrire le champ de l'étude en fonction des objectifs. On peut vouloir s'intéresser à l'ensemble des espaces protégés, quelque soit le type de protection ou l'organisme gestionnaire, si l'une des finalités est d'établir un plan de formation pour les personnels des espaces protégés. On pourra s'intéresser exclusivement aux espaces du réseau Natura 2000 avec l'objectif de faire évoluer les compétences individuelles et collectives pour faire face aux nouvelles exigences de gestion... Plus le champ d'investigation est homogène, plus le descriptif peut être détaillé, précis et donc représentatif.

3. Définir le cahier des charges de l'étude et choisir le "miroir"

Le cahier des charges précisera en particulier les objectifs de chacune des parties prenantes à l'étude, le champ de l'étude, sa durée, les moyens disponibles (financiers, mais aussi sources d'informations accessibles, procédures de prise de contact et d'entretiens avec les personnels, les clauses de confidentialité...) L'organisme ou le consultant qui réalise l'étude doit à son tour rédiger une proposition où il explicite sa démarche professionnelle, les méthodes et outils utilisés et le calendrier de réalisation.

Les compétences que l'on doit attendre du miroir, c'est-à-dire du consultant, et qui peuvent servir à l'identifier et à le choisir sont :

- des compétences d'animation de groupe
- des qualités d'objectivité, d'indépendance et d'autonomie
- des capacités d'écoute, de synthèse et de restitution

Il n'est pas nécessaire qu'il connaisse particulièrement le secteur d'activité. Dans ce cas, il peut être bénéfique de créer un tandem avec une autre personne qui, elle, connaît ce secteur d'activité, mais à condition que cette personne n'ait pas de lien hiérarchique avec les individus concernés par l'étude, ce qui biaiserait totalement les résultats obtenus (critères d'indépendance).

Selon les objectifs de l'étude, on lui demandera des compétences complémentaires dans des domaines tels que les plans de formation, l'organisation du travail etc.

4. Identifier les différentes fonctions

Cette phase permet d'organiser le calendrier des activités de collecte d'informations. Une première identification des fonctions existantes doit être réalisée à partir de l'analyse d'organigrammes, s'ils existent, ou d'entretiens préalables.



5. Organiser le recueil des informations

Il convient de choisir puis de préparer et tester les outils qui seront utilisés lors des entretiens (questionnaires, guides d'entretien, consignes), de constituer les groupes de personnes par fonction analysée, et de planifier le déroulement des entretiens (calendrier).

6. Mettre en forme les informations

Il faut ensuite mettre en forme les informations recueillies pour chaque fonction en utilisant un modèle de fiche-type organisé par exemple selon les six rubriques que nous avons proposées. L'objet de cette étape est d'organiser les informations de façon à permettre une restitution vers les personnes qui ont participé aux entretiens, puis de permettre des "aller-retour" de ces fiches jusqu'à obtenir leur validation par le groupe : il faut que le groupe se reconnaisse dans cette image qu'il donne de lui-même.

Il n'est pas inutile de faire préciser à ce stade le degré d'autonomie dans l'exécution des tâches.

7. Enrichir l'ébauche de référentiel et le faire valider

Diffuser les fiches-fonction, dans un premier temps à l'ensemble des personnels remplissant cette fonction, dans un deuxième temps à toutes les personnes qui ont des relations de nature fonctionnelle ou hiérarchique avec la fonction décrite de façon à enrichir le descriptif. Cela doit également permettre d'identifier (a) les activités communes à la majorité des personnes exerçant la fonction et (b) les activités spécifiques à quelques personnes ou à quelques structures. Cette étape permet ultérieurement de définir des actions de formation autour d'un tronc commun et de prévoir des actions spécifiques.

Elle doit également permettre de recueillir des informations sur les tendances : les activités qui sont stables, qui apparaissent ou disparaissent, de comparer la fréquence et la part du temps de travail qu'occupe une activité donnée d'une personne à une autre, d'une struc-

ture à une autre, etc. Ces informations ne sont pas intégrées au descriptif mais permettent d'enrichir la réflexion prospective pour réaliser la définition de fonction.

Chaque fiche-fonction doit enfin être validée, c'est-à-dire acceptée comme constituant le document de référence.

8. Confronter le référentiel à d'autres références

Il s'agit ici de faire ressortir les spécificités propres au secteur d'activité ; par exemple, la fonction de secrétaire existe dans de nombreux secteurs d'activité ; quelles sont les spécificités de cette fonction lorsqu'elle est exercée au sein de l'organisme chargé de la gestion d'une zone humide ?

Cette étape permet ainsi de mieux identifier ce que l'on a coutume d'appeler "la culture d'entreprise" sans toujours être capable de lui donner un contenu.

9. Publier et diffuser

Il est fondamental d'assurer la publication et la diffusion du référentiel. Car c'est ainsi que l'on assure la transparence du processus.

Ce document devrait pouvoir être utilisé par des acteurs extérieurs à la structure (organismes de formation, tutelle, observatoires des métiers, etc.). Mais surtout, l'usage qui en sera fait en interne ne serait pas le même si sa diffusion externe n'était pas assurée : nous avons insisté sur l'importance de disposer d'une référence reconnue comme telle et acceptée par les acteurs et les partenaires extérieurs. Un document non diffusé n'engage en rien la structure qui l'a élaboré et l'on s'écarte alors du processus qui consiste à réactualiser un descriptif antérieur à la lumière de nouvelles orientations et évolutions.



L'étude qui conduit au référentiel descriptif est souvent l'occasion de recueillir des informations qui pourront servir de base à des propositions en matière d'organisation, de formation, etc. Ces propositions doivent faire l'objet d'un document séparé, interne à la structure, mais qui doit être restitué à l'ensemble de la structure. Il importe que le climat de confiance qui s'est installé durant l'étude ne soit pas détruit par des "rapports confidentiels" qui oblitèrent le futur du processus. Rappelons encore que le processus que nous venons de décrire est un processus cyclique : nous avons obtenu une première ébauche de description de fonctions, puis un descriptif validé, qui sera de nouveau mis à jour pour aboutir à une première définition de fonction...

La phase de définition

La définition des fonctions est un exercice prospectif qui doit être conduit par les équipes de direction et qui consiste à anticiper les évolutions internes et externes, souhaitées et contraignantes, qui auront un impact sur chacune des fonctions exercées dans la structure à court et moyen terme. Le résultat de ce travail doit être exprimé en termes d'évolution, d'adaptation, de disparition ou d'apparition de fonctions.

On peut identifier de telles évolutions sous l'effet par exemple de la prise en compte des principes de développement durable par une administration forestière, de l'ouverture au public d'une espace protégé, de l'évolution de textes juridiques et réglementaires, etc.

La définition des fonctions doit permettre :

- de réactualiser les programmes de formation (formation initiale, prise de poste, formation continue) ;
- d'anticiper par la formation l'évolution nécessaire des compétences internes ;
- de prendre en compte les objectifs d'évolution dans la définition des profils de recrutement ;
- de disposer d'une référence pour élaborer sa politique prospective de gestion des ressources humaines.

Le processus d'analyse ou d'évaluation prospective qui conduit, entre autre, à la définition des fonctions, peut prendre différentes formes qui dépendent étroitement des procédures de fonctionnement et de prise de décision propres à chaque structure (existence d'une tutelle, de textes juridiques qui régissent la vie de la structure, d'un conseil d'administration, d'orientation etc.). Au-delà de ces aspects extrêmement spécifiques, la démarche que nous vous proposons peut se décomposer ainsi :

- 1: Définir les orientations d'évolution
- 2: Décliner les orientations en objectifs d'évolution par unité fonctionnelle
- 3: Dissocier les composantes de chaque objectif
- 4: Définir les fonctions
- 5: Définir les mesures à prendre pour accompagner l'évolution des fonctions

1. Définir les orientations d'évolution

Nous venons de le dire, le processus est ici très spécifique. Il peut prendre la forme d'une évaluation des performances et du fonctionnement de la structure, d'une note d'orientation émanant de la tutelle ou du conseil d'administration, etc.

Mais il importe *in fine* et après avoir identifié les causes qui conduisent à cette évolution (contraintes budgétaires, économiques, socio-culturelles..., choix stratégiques...) de fixer les grandes orientations qui structurent l'analyse prospective. La réflexion peut se structurer, par exemple, autour des orientations du plan de gestion, de celles d'un schéma directeur d'aménagement et d'interprétation etc.

2. Décliner les orientations en objectifs d'évolution par unité fonctionnelle

Ces orientations doivent, pour être réellement mises en œuvre, se traduire dans l'activité de l'ensemble de la structure. Il faut identifier cette évolution de l'activité en fixant les objectifs d'évolution par unité fonctionnelle (équipe, service, département, direction...) fonction de l'organigramme de la structure.



L'étude qui conduit au référentiel descriptif est souvent l'occasion de recueillir des informations qui pourront servir de base à des propositions en matière d'organisation, de formation, etc. Ces propositions doivent faire l'objet d'un document séparé, interne à la structure, mais qui doit être restitué à l'ensemble de la structure. Il importe que le climat de confiance qui s'est installé durant l'étude ne soit pas détruit par des "rapports confidentiels" qui oblitéraient le futur du processus. Rappelons encore que le processus que nous venons de décrire est un processus cyclique : nous avons obtenu une première ébauche de description de fonctions, puis un descriptif validé, qui sera de nouveau mis à jour pour aboutir à une première définition de fonction...

La phase de définition

La définition des fonctions est un exercice prospectif qui doit être conduit par les équipes de direction et qui consiste à anticiper les évolutions internes et externes, souhaitées et contraignantes, qui auront un impact sur chacune des fonctions exercées dans la structure à court et moyen terme. Le résultat de ce travail doit être exprimé en termes d'évolution, d'adaptation, de disparition ou d'apparition de fonctions.

On peut identifier de telles évolutions sous l'effet par exemple de la prise en compte des principes de développement durable par une administration forestière, de l'ouverture au public d'une espace protégé, de l'évolution de textes juridiques et réglementaires, etc.

La définition des fonctions doit permettre :

- de réactualiser les programmes de formation (formation initiale, prise de poste, formation continue) ;
- d'anticiper par la formation l'évolution nécessaire des compétences internes ;
- de prendre en compte les objectifs d'évolution dans la définition des profils de recrutement ;
- de disposer d'une référence pour élaborer sa politique prospective de gestion des ressources humaines.

Le processus d'analyse ou d'évaluation prospective qui conduit, entre autre, à la définition des fonctions, peut prendre différentes formes qui dépendent étroitement des procédures de fonctionnement et de prise de décision propres à chaque structure (existence d'une tutelle, de textes juridiques qui régissent la vie de la structure, d'un conseil d'administration, d'orientation etc.). Au-delà de ces aspects extrêmement spécifiques, la démarche que nous vous proposons peut se décomposer ainsi :

1. Définir les orientations d'évolution
2. Décliner les orientations en objectifs d'évolution par unité fonctionnelle
3. Dissocier les composantes de chaque objectif
4. Définir les fonctions
5. Définir les mesures à prendre pour accompagner l'évolution des fonctions

1. Définir les orientations d'évolution

Nous venons de le dire, le processus est ici très spécifique. Il peut prendre la forme d'une évaluation des performances et du fonctionnement de la structure, d'une note d'orientation émanant de la tutelle ou du conseil d'administration, etc.

Mais il importe *in fine* et après avoir identifié les causes qui conduisent à cette évolution (contraintes budgétaires, économiques, socio-culturelles..., choix stratégiques...) de fixer les grandes orientations qui structurent l'analyse prospective. La réflexion peut se structurer, par exemple, autour des orientations du plan de gestion, de celles d'un schéma directeur d'aménagement et d'interprétation etc.

2. Décliner les orientations en objectifs d'évolution par unité fonctionnelle

Ces orientations doivent, pour être réellement mises en œuvre, se traduire dans l'activité de l'ensemble de la structure. Il faut identifier cette évolution de l'activité en fixant les objectifs d'évolution par unité fonctionnelle (équipe, service, département, direction...) fonction de l'organigramme de la structure.



3. Dissocier les composantes de chaque objectif

Un objectif d'évolution peut être atteint grâce à différents moyens, ou "composants" tel que :

- réorganisation (organigramme et fonctionnement),
- investissement en matériels et équipements,
- communication interne,
- compétences individuelles et collectives.

Cette phase de l'analyse doit conduire à identifier les implications des objectifs d'évolution en termes de compétences humaines.

4. Définir les fonctions

Le processus est ici identique à celui de la description de fonction ; mais les verbes d'action qui définissent tâches et activités sont déclinés au futur !

5. Définir les mesures à prendre pour accompagner l'évolution des fonctions

Dans un premier temps il s'agit de communiquer autour des objectifs d'évolution de façon à créer une dynamique qui assure l'adhésion des personnels à ce projet collectif, puis de définir les mesures d'accompagnement, en particulier celles qui concernent la formation et qu'il faudra intégrer dans un plan d'action. Ces mesures sont définies sur la base d'un constat qui concerne l'écart entre le descriptif (situation présente) et la définition (situation souhaitée). (cf. schéma page 15)



Éléments de référentiels professionnels de fonctions-types exercées au sein d'une structure de gestion d'une zone humide protégée

(Description de fonction)

Avertissement

Comme nous venons de le voir, la description d'une fonction est un processus évolutif, dynamique et propre à chaque structure, qui permet d'évoluer vers une définition de fonction. Ce n'est pas un outil figé une fois pour toutes. Mais surtout, cet outil présente autant, sinon plus, d'intérêt par la démarche de réflexion et de concertation qu'il implique pour son élaboration, que par l'usage que l'on peut en faire une fois le document de synthèse produit.

Dans les pages qui suivent, nous présentons néanmoins des exemples de définitions d'emplois couramment rencontrés dans les structures chargées de la gestion d'une zone humide protégée.

Ces fonctions sont les suivantes :

- Garde
- Garde-chef
- Gestionnaire-écologue

Selon la nature et l'importance de l'institution chargée de la gestion de la zone humide, on pourra rencontrer bien évidemment d'autres fonctions telles que les fonctions administratives et financières, les fonctions de direction, d'animation et d'accueil, etc. De même, une seule personne peut se voir confier des responsabilités relevant de différentes fonctions.

Les descriptifs que nous proposons sont issus d'un long et minutieux travail réalisé pour et avec le personnel de trois parcs nationaux français.

Nous avons réutilisé ce matériel de base en y apportant des modifications, retraits et compléments, de façon à constituer des descriptifs qui puissent être utilisés comme source d'information et d'exemple pour les zones humides des pays méditerranéens. Les éléments descriptifs trop spécifiquement liés aux contextes institutionnel, juridique et managérial propres à chaque pays ou culture, et à chaque type ou statut de protection, ont été "lissés" autant que de possible. En revanche, les aspects spécifiques de la gestion patrimoniale d'une zone humide ont été développés à partir d'un travail d'analyse réalisé sur des zones humides en France, en Espagne et en Grèce.



Éléments de définition de la fonction de garde d'une zone humide protégée

1. Titre

Garde, Gardien, Garde-chasse, Garde-moniteur, Garde-animateur, Garde-animateur biologiste, Guide, Agent technique

2. Mission

Le garde participe, sous l'autorité du (*chef de secteur, gestionnaire, conservateur...*), aux activités de conservation de la nature. Il assure la conduite et la surveillance des opérations techniques relatives à la gestion patrimoniale et à la mise en valeur de la zone humide, notamment la gestion de l'eau (et du pâturage). Il effectue des observations sur le milieu naturel. Il contribue à l'accueil et à l'information des usagers et du public. Il constate les infractions relatives à (*au milieu naturel, à l'environnement, à la police des eaux, ...*).

3. Activités et tâches

Le garde mène des activités de :

1. Surveillance
2. Gestion de la fréquentation et animation
3. Observation, collecte d'informations et activités scientifiques
4. Gestion des habitats et des espèces
5. Maintenance, travaux et aménagements
6. Développement local
7. Administration

I. Surveillance

En tant que garde investi de certains pouvoirs conférés par (*l'autorité judiciaire, administrative...*), l'agent veille à l'application des (*lois et règlements...*) qui s'appliquent à la zone humide protégée (...) sur le secteur qui lui est imparti. A ce titre, il est chargé de :

- parcourir, porter des marques et signes distinctifs officiels, le secteur qui lui est imparti afin d'y veiller au respect des textes réglementaires qui le régissent ;
- assurer une présence sur son secteur, de jour comme de nuit, afin de dissuader d'éventuels contrevenants ; (organiser la dissuasion sur son secteur) ;
- informer les usagers de la zone humide (visiteurs, usagers et résidents) sur la réglementation en vigueur afin de prévenir les infractions ;
- adapter son itinéraire en fonction des probabilités d'infraction liées aux saisons et aux activités délictueuses ;
- constater/verbaliser en cas d'infraction et même si cette situation se révèle à risque (menaces/intimidations) ;
- mettre à profit sa présence sur le terrain pour constater et rendre compte de tout événement particulier ou anormal (incendie, équipement hydraulique endommagé, crise hyper eutrophe, mortalité...)

* Les mots en italique sont mentionnés à titre d'exemple.



2. Gestion de la fréquentation et animation

Le garde informe les usagers sur le milieu naturel et accueille les visiteurs de la zone humide ; il accompagne des groupes sur le terrain et produit des outils d'animation.

► Accueillir et informer :

- animer les groupes de visiteurs ;
- veiller au bon déroulement d'une visite ;
- vulgariser des connaissances scientifiques et techniques afin de s'adapter à la diversité des visiteurs ;
- sensibiliser des groupes d'adultes ou d'enfants à la conservation des zones humides, et de la nature en général.

► Accompagner des groupes sur le terrain :

- faire découvrir les aspects naturalistes et les activités humaines de la zone humide à des groupes constitués et le cas échéant, préparer la visite avec le responsable du groupe.

► Produire des outils d'animation :

- réaliser des photos, préparer et animer des projections ;
- participer à l'élaboration de plaquettes et documents pédagogiques ;
- réaliser des itinéraires de découverte de la zone humide.

► Former :

- faciliter ou participer à des activités de formation se déroulant sur la zone humides.

3. Observation, collecte d'informations et activités scientifiques

Le garde parcourt quotidiennement un secteur déterminé. Cette connaissance approfondie du terrain lui permet d'assurer une surveillance et un suivi réguliers du patrimoine naturel. Ce suivi régulier sur le long terme fournit les données nécessaires aux services qui en ont la charge, pour évaluer et analyser les évolutions de ce patrimoine.

Dans le cadre de cette mission, le garde est chargé par les services scientifiques compétents de :

► Collecter des données sur le terrain :

- dresser des inventaires de la faune et de la flore ;
- mesurer des paramètres physiques, chimiques et biologiques ;
- recueillir des échantillons ;
- contribuer à la cartographie de son secteur.



Cette partie du guide n'a donc en aucun cas pour vocation de proposer un mode d'organisation hiérarchique d'une structure de gestion d'une zone humide, mais uniquement de proposer des éléments de description d'activités et de tâches fréquemment rencontrées au sein de structures de gestion de zones humides.

Par ailleurs, la réalisation des activités et tâches rattachées à chaque fonction doit être planifiée dans le cadre d'un plan de travail ; ce plan de travail dont les grandes orientations sont définies annuellement, devrait découler du plan de gestion (généralement quinquennal), élément de garantie du respect d'objectifs de conservation et de gestion intégrée.

Le référentiel est donc un outil parmi d'autres de gestion des ressources humaines, en particulier pour le suivi et l'amélioration des compétences. Ce n'est pas un outil de planification ou d'organisation du travail de gestion.

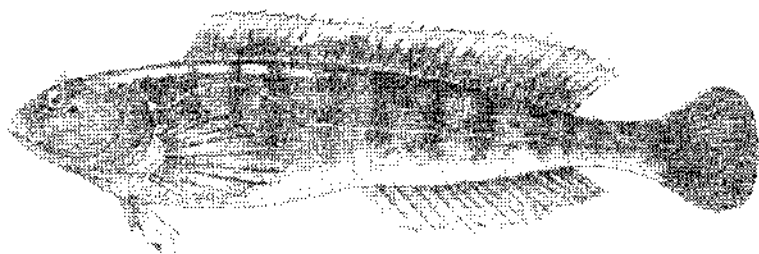
Pour décrire une fonction de façon aussi exhaustive que possible, mais sans pour autant se référer à un mode d'organisation et de fonctionnement interne particulier, nous avons choisi les trois rubriques suivantes :

- 1. Titre**
- 2. Mission**
- 3. Activités et tâches**

Elles doivent être complétées par trois autres rubriques de façon à constituer un outil réellement opérationnel :

- 4. Relations fonctionnelles**
- 5. Environnement**
- 6. Niveau de formation et capacités souhaitables**

Pour ces trois dernières rubriques, il ne nous est pas paru possible de réunir des éléments qui soient facilement adaptables à la diversité des contextes dans lesquels sont gérés les zones humides méditerranéennes.



- Participer à des comptages et suivi de la dynamique de certaines populations animales :
 - participer à des comptages ;
 - réaliser un comptage et un recueil d'observations réguliers pour une espèce particulière ;
 - participer à des opération de marquage ou de baguage dans le cadre du protocole de suivi.
- Participer au suivi de la dynamique des peuplements végétaux :
 - réaliser des transects ;
 - réaliser des cartographie de la végétation.
- Faciliter le travail d'équipes scientifiques :
 - accompagner les scientifiques sur le terrain ;
 - faciliter la logistique et la sécurité de la mission.

4. Gestion des habitats et des espèces

Afin de concourir aux objectifs de gestion patrimoniale des habitats et des espèces définis dans le plan de gestion, le garde est conduit (de sa propre initiative ou à la demande de sa hiérarchie) à intervenir sur le milieu ; dans ce cadre il est amené à :

- Ajuster les niveaux d'eau et de salinité :
 - mettre en place les équipements de mesure des niveaux d'eau et des débits ;
 - relever les mesures de niveau, de débit ;
 - mesurer la salinité ;
 - utiliser les équipements hydrauliques.
- Assurer la conduite du bétail utilisé pour la gestion de la végétation :
 - surveiller l'état sanitaire des troupeaux ;
 - effectuer des soins préventifs et curatifs ;
 - assurer la sécurité des troupeaux (prédation, inondation, ou encore apports complémentaires en eau ou fourrage ...) et récupérer le bétail égaré ;
 - entretenir les clôtures ;
 - organiser le parcours et la rotation de pâturages selon les recommandations du plan de gestion ;
 - faire respecter les accords ou conventions de pâturage avec des tiers (parcours et densité).
- Mettre en œuvre d'autres techniques de gestion de la végétation :
 - brûlis, coupe, faucardage manuel et mécanique ;
 - réaliser des tronçonnages, élagages et des plantations d'arbres.



5. Maintenance, travaux et aménagement

Afin de garantir le bon état des investissements réalisés dans son secteur et de maintenir un niveau élevé de sécurité et d'accueil, le garde est conduit à :

- identifier et décrire les travaux nécessaires à la maintenance des infrastructures ;
- encadrer les travaux réalisés par des personnes extérieures ;
- assurer l'entretien courant des infrastructures d'accès (routes, sentiers) ;
- entretenir les infrastructures hydrauliques (canaux d'amenée et de drainage, pompes, vannes et martelières...) par des travaux de *cunage*, *maçonnerie*, *mécanique*, *électromécanique*, *soudure* ;
- assurer l'entretien courant des bâtiments (centre d'accueil, locaux administratifs, hébergement et logement de fonction) ;
- entretenir la propreté du secteur (plages, plans d'eau ...) ;
- réaliser et mettre en place les équipements d'information ;
- mettre en place et entretenir le balisage sur terre et sur l'eau.

6. Développement local

Le garde peut être sollicité ou agir de sa propre initiative pour participer à d'autres activités. Étant en contact permanent avec les autres usagers, le garde est amené à jouer un rôle important dans les processus de concertation entre les différents acteurs. Afin de favoriser l'intégration des activités de conservation aux activités humaines avec lesquelles elles sont compatibles, le garde peut être sollicité ou conduit de sa propre initiative à :

- participer à des réunions d'information, de concertation ou de négociation ;
- contribuer à des activités de caractère traditionnel, culturel, ou associatif.

7. Administration

Dans le cadre de ses activités, le garde est conduit à :

- gérer un budget (carburant, entretien, travaux ...) ;
- gérer des recettes (entrées payantes, amendes ...) ;
- gérer un véhicule ou un parc de véhicules ;
- passer des commandes de matériels ;
- tenir à jour des documents sanitaires (vaccinations ...) ;
- tenir à jour des documents de suivi (comptage ...) ;
- rédiger des comptes-rendus et dresser un bilan de son activité ;
- actualiser son information technique et juridique ;
- participer à des réunions de travail ou de concertation avec d'autres institutions et y représenter sa structure.



Éléments de définition de la fonction de garde-chef d'une zone humide protégée

1. Titre

Garde-chef, Responsable de la garderie, Chef de secteur.

2. Mission

Le garde-chef participe, sous l'autorité du (directeur, conservateur, gestionnaire ...), aux activités de conservation de la nature. Il assure l'encadrement des personnels de terrain permanents et temporaires (gardes, techniciens et ouvriers). Il réalise et coordonne des actions de surveillance, des opérations techniques relatives à la gestion patrimoniale et à la mise en valeur de la zone humide ainsi que des actions de collecte d'informations sur le milieu naturel, d'accueil et d'information des usagers et du public. Il constate les infractions relatives à (au milieu naturel, à l'environnement, à la police des eaux, ...).

3. Activités et tâches

Le garde-chef mène des activités de :

1. Surveillance
2. Gestion de la fréquentation et animation
3. Activités scientifiques
4. Gestion des habitats et des espèces
5. Maintenance, travaux et aménagements
6. Développement local
7. Administration

1. Surveillance

Dans le domaine de la surveillance, le garde-chef intervient à titre individuel et en tant que responsable d'une équipe de gardes.

A titre individuel :

- En tant que garde investi de certains pouvoirs conférés par (l'autorité judiciaire, administrative...), il veille à l'application des (lois et règlements...) qui s'appliquent à la zone humide protégée (...) sur le secteur de sa compétence. A ce titre, il est chargé de :
 - parcourir, porteur des marques et signes distinctifs officiels, le secteur qui lui est imparti afin d'y veiller au respect des textes réglementaires qui le régissent ;
 - rappeler le règlement à ceux dont l'activité ou le comportement peuvent conduire à être en infraction (pêche, chasse, coupe...) ;
 - donner des renseignements juridiques et réglementaires à ceux qui en font la demande ;
 - sanctionner/verbaliser en cas d'infraction même si cette situation se révèle parfois à risque (menaces/intimidations) ;



- Par ailleurs, sa connaissance des textes juridiques et réglementaires ainsi que son expérience et sa connaissance du terrain peuvent conduire le garde-chef à :
 - participer à la rédaction de certains textes réglementaires à la demande des responsables administratifs concernés ;
 - apporter des informations d'ordre juridique et réglementaire aux personnels des différents services de l'administration centrale, régionale et locale ainsi qu'aux autres partenaires de la gestion de la zone humide ;
 - sensibiliser les représentants locaux du pouvoir judiciaire à la conservation de la zone humide et des milieux naturels.

- Au titre de responsable d'équipe :
 - coordonner les activités des gardes en vue d'assurer une présence dissuasive ;
 - assister les gardes si nécessaire pour la rédaction des procès-verbaux ;
 - récolter les informations permettant d'anticiper ou de déceler d'éventuelles infractions ;
 - organiser des actions collectives pour réprimer les infractions ;
 - comptabiliser les différents types d'interventions menées en matière de surveillance ;
 - suivre la suite donnée par les autorités aux procès-verbaux ;
 - rendre compte à sa hiérarchie des évolutions, anomalies, dégradations constatées sur la zone humide.

2. Gestion de la fréquentation et animation

- Accueillir et informer :
 - expliquer aux responsables politiques, administratifs, techniques ou associatifs la politique de conservation de la zone humide ;
 - répondre par écrit aux sollicitations des demandeurs (universités, stagiaires, groupes organisés ...).

- Assurer les animations :
 - accompagner des groupes ;
 - intervenir dans des écoles pour sensibiliser les enfants à la conservation des zones humides ;
 - intervenir dans des cursus de formation.

- Produire des outils d'animation :
 - créer des expositions, des documents centrés sur la zone humide et les activités qui s'y déroulent ;
 - concevoir et réaliser des sentiers de découverte et les équipements qui lui sont liés (observatoire ...).



3. Activités scientifiques

En tant que responsable d'un secteur, le garde-chef parcourt régulièrement la zone humide. Cette connaissance approfondie du terrain sur lequel il évolue lui permet de faciliter le travail des spécialistes.

Dans ce cadre, le garde-chef est amené à :

- connaître le patrimoine de la zone humide ;
- participer à l'élaboration de programmes ;
- contribuer à l'élaboration du plan de gestion ;
- assimiler les programmes de suivi ou d'études ;
- synthétiser et vulgariser ces programmes pour les rendre assimilables par les personnels qui auront à y participer ;
- organiser et répartir le travail ;
- préparer les activités sur le plan technique et logistique ;
- centraliser les informations et coordonner l'action des personnels sur le terrain ;
- recueillir et valider les données collectées, les saisir et les restituer dans un rapport ;
- adresser ce rapport au responsable de l'étude/suivi ;
- diffuser et archiver les documents ;
- collecter des données sur le milieu naturel (recensement, identification) ;
- organiser des opérations de comptage ;
- capturer (ou réintroduire) des espèces ;
- inventorier et cartographier les milieux végétaux et contribuer à l'interprétation des images (aériennes, satellitaires ...) sur son territoire.

4. Gestion des habitats et des espèces

Afin de concourir aux objectifs de gestion patrimoniale des habitats et des espèces définis dans le plan de gestion, le garde-chef est conduit, (de sa propre initiative ou à la demande de sa hiérarchie) à intervenir sur le milieu ; dans ce cadre il est amené à :

- contribuer à traduire des objectifs de gestion en actions techniques ;
- synthétiser et vulgariser ces objectifs pour les rendre assimilables par les personnels concernés ;
- contribuer à la programmation des opérations de gestion du milieu ;
- préparer les activités sur le plan technique et logistique ;
- centraliser les informations et coordonner l'action des personnels sur le terrain ;
- organiser et répartir le travail ;
- superviser et contrôler les opérations ;
- établir des rapports réguliers sur la réalisation des activités de gestion du milieu ;
- participer aux réunions du comité de gestion ;
- contribuer à l'évaluation et à la révision du plan de gestion.

5. Maintenance, travaux et aménagements

- veiller à l'entretien des installations, des infrastructures et des équipements ;
- préconiser certaines réparations et proposer des aménagements ;
- instruire des dossiers financiers et techniques ;
- effectuer un contrôle sur le terrain et un contrôle administratif sur les pièces comptables ;
- participer aux travaux de différentes instances (Plan d'Occupation des Sols, schéma directeur d'aménagement, remembrement ...).

6. Développement local

Étant en contact permanent avec les autres usagers, le garde-chef est amené à jouer un rôle important dans les processus de concertation entre les différents acteurs. Afin de favoriser l'intégration des activités de conservation aux autres activités humaines avec lesquelles elles sont compatibles, le garde-chef peut être sollicité ou conduit de sa propre initiative à :

- apporter une aide ou un conseil technique ;
- développer un partenariat avec la population locale ;
- apporter son concours à la résolution d'un conflit ;
- entretenir un contact régulier avec les représentants des différentes administrations ou groupes professionnels dont le champ de compétence ou d'activité concerne la zone humide.

7. Administration

► Encadrer et animer une équipe :

- assurer la circulation de l'information parmi le personnel qu'il encadre ;
- commenter et expliciter l'information ;
- hiérarchiser les priorités ;
- organiser le plan de travail et répartir les tâches entre les différents membres de l'équipe ;
- gérer le budget de son service ;
- vérifier la qualité des procédures engagées par ses agents (procès-verbaux ...)

► Rendre compte et évaluer :

- rendre compte par écrit de l'activité de son équipe de façon régulière ;
- préparer un rapport annuel d'activité ;
- porter à l'attention de la direction tout dysfonctionnement ou événement majeur survenant dans le secteur dont il a la charge ;
- contribuer à l'évaluation des membres de son équipe et proposer des actions de valorisation et de formation de ses agents.



Éléments de définition de la fonction de gestionnaire-écologue d'une zone humide protégée

1. Titre

Conservateur, Gestionnaire, Gestionnaire-écologue, Gestionnaire technique, Chef de secteur, Régisseur...

2. Mission

Le gestionnaire définit, planifie et coordonne sous l'autorité de... (Directeur, Comité de Gestion ...), la gestion et la mise en valeur du milieu, dans le cadre d'un plan de gestion qu'il (co-)réalise. Il assure le suivi et l'évaluation de la gestion patrimoniale. Il assure l'encadrement des personnels de terrain permanents et temporaires (gardes, techniciens et ouvriers).

3. Activités et tâches

Le gestionnaire conduit des activités de :

1. suivi des paramètres écologiques
2. gestion des habitats et des espèces
3. gestion et suivi de la fréquentation du public et animation
4. relation avec les scientifiques
5. maintenance, travaux et aménagements
6. développement local
7. administration
8. surveillance

1. Suivi des paramètres écologiques

- Le gestionnaire est chargé de définir et coordonner les opérations de suivi permettant :
 - de réaliser, mettre à jour et compléter les inventaires des différentes espèces, notamment celles de valeur patrimoniale ;
 - de suivre l'évolution des habitats, des paysages et des espèces liés aux objectifs du plan de gestion, et des facteurs influents ;
 - d'évaluer régulièrement les résultats de la gestion entreprise et, au besoin, de proposer la réorientation ou la modification des opérations choisies, et de sélectionner en liaison avec les scientifiques/experts les indicateurs pertinents.
- Coordonner les inventaires et le suivi du patrimoine naturel :
 - décider de l'opportunité d'inventaires ou de suivi :
 - de la biodiversité (selon les sites et les objectifs de gestion : formations végétales ; stations de plantes menacées ; dénombrement des oiseaux d'eau hivernants ; sites de nidification d'oiseaux en déclin ; batraciens ; poissons ; libellules ; reptiles ; plantes ou animaux introduits ou envahissants...),
 - des paysages,
 - des facteurs qui influencent la biodiversité : météorologie, hydraulique, qualité de l'eau...



- définir les objectifs de l'inventaire ou du suivi envisagé ;
 - consulter la bibliographie et les experts pertinents ;
 - définir des protocoles de suivi ou d'inventaire.
- Faire réaliser des protocoles de suivi ou d'inventaires par des experts :
- Identifier les experts ;
 - organiser les visites d'expertise sur le site ;
 - expliciter et vulgariser les objectifs de gestion aux scientifiques, et négocier leur contribution ;
 - rédiger une lettre de commande ou une convention, et en suivre l'accomplissement ;
 - monter et suivre les dossiers de financement afférents ;
 - répartir le travail de terrain en fonction des compétences, motivations et charges de travail de chacun ;
 - centraliser les résultats dans le respect des délais ;
 - organiser la saisie des données, leur analyse, et leur restitution pertinente par rapport aux objectifs de départ ;
 - organiser des restitutions publiques des résultats à l'ensemble des contributeurs ;
 - transmettre les résultats aux instances extérieures concernées : autres partenaires scientifiques, associations de conservation, programmes d'inventaires ou de suivi nationaux ou internationaux...
 - intégrer les résultats de ces suivis/ inventaires dans l'application du plan de gestion.

2. Gestion des habitats et des espèces

Afin de concourir aux objectifs de gestion patrimoniale des habitats et des espèces définis dans le plan de gestion, le gestionnaire est conduit à intervenir sur le milieu ; dans ce cadre il est amené à :

- Coordonner ou diriger l'élaboration du plan de gestion :
- évaluer le patrimoine et définir les orientations de gestion ;
 - décliner ces orientations en objectifs opérationnels ;
 - traduire ces objectifs de gestion en actions techniques ;
 - synthétiser et vulgariser les objectifs de gestion pour les rendre assimilables par les personnels concernés ;
 - programmer l'ensemble des opérations de gestion du milieu (travaux mécaniques, pâturage, gestion hydraulique, coupe de la végétation...) et de gestion des espèces (réintroduction, limitation/ contrôle, chasse, développement de sites ou de structures de reproduction (radeaux, plates-formes, îlots, nichoirs...), nourrissage, délimitation de zones de quiétude ...)
 - Consulter la bibliographie et d'autres gestionnaires expérimentés dans les techniques à employer ;
 - Monter et suivre les dossiers de financement adéquats.



- définir les objectifs de l'inventaire ou du suivi envisagé ;
- consulter la bibliographie et les experts pertinents ;
- définir des protocoles de suivi ou d'inventaire.

➤ Faire réaliser des protocoles de suivi ou d'inventaires par des experts :

- Identifier les experts ;
- organiser les visites d'expertise sur le site ;
- expliciter et vulgariser les objectifs de gestion aux scientifiques, et négocier leur contribution ;
- rédiger une lettre de commande ou une convention, et en suivre l'accomplissement ;
- monter et suivre les dossiers de financement afférents ;
- répartir le travail de terrain en fonction des compétences, motivations et charges de travail de chacun ;
- centraliser les résultats dans le respect des délais ;
- organiser la saisie des données, leur analyse, et leur restitution pertinente par rapport aux objectifs de départ ;
- organiser des restitutions publiques des résultats à l'ensemble des contributeurs ;
- transmettre les résultats aux instances extérieures concernées : autres partenaires scientifiques, associations de conservation, programmes d'inventaires ou de suivi nationaux ou internationaux...
- intégrer les résultats de ces suivis/ inventaires dans l'application du plan de gestion.

2. Gestion des habitats et des espèces

Afin de concourir aux objectifs de gestion patrimoniale des habitats et des espèces définis dans le plan de gestion, le gestionnaire est conduit à intervenir sur le milieu ; dans ce cadre il est amené à :

➤ Coordonner ou diriger l'élaboration du plan de gestion :

- évaluer le patrimoine et définir les orientations de gestion ;
- décliner ces orientations en objectifs opérationnels ;
- traduire ces objectifs de gestion en actions techniques ;
- synthétiser et vulgariser les objectifs de gestion pour les rendre assimilables par les personnels concernés ;
- programmer l'ensemble des opérations de gestion du milieu (travaux mécaniques, pâturage, gestion hydraulique, coupe de la végétation...) et de gestion des espèces (réintroduction, limitation/ contrôle, chasse, développement de sites ou de structures de reproduction (radeaux, plates-formes, îlots, nichoirs...), nourrissage, délimitation de zones de quiétude ...)
- Consulter la bibliographie et d'autres gestionnaires expérimentés dans les techniques à employer ;
- Monter et suivre les dossiers de financement adéquats.



- Coordonner la réalisation des actions techniques :
 - préparer les activités sur le plan technique et logistique ;
 - rédiger les lettres de commande ou les conventions pour les activités sous-traitées (éleveurs, entreprise de travaux...), et en suivre l'exécution dans le respect des délais ;
 - organiser et répartir le travail au sein du personnel et coordonner leur action sur le terrain ;
 - former le personnel à l'exécution des nouvelles tâches ;
 - organiser le suivi des opérations faites /restant à faire ;
 - rédiger régulièrement les rapports d'avancement, et préparer des présentations orales synthétiques, pour rendre compte au (*Directeur, Comité de Gestion...*) de la réalisation des activités de gestion du milieu ;
 - préparer les réunions du comité de gestion et y participer.
- Évaluer et réviser le plan de gestion

3. Gestion et suivi de la fréquentation du public et animation

- Coordonner ou diriger le plan d'interprétation de la zone humide (*en concertation avec le Directeur, le comité de gestion...*) :
 - choisir les publics ;
 - localiser sur le site les zones accessibles ;
 - établir les prévisions de l'impact potentiel sur le site ;
 - prévoir les aménagements nécessaires ;
 - programmer l'ensemble des opérations d'accueil du public, d'animation, de construction des infrastructures (observatoires, sentiers nature, centres d'interprétation, signalétique...) et de production de matériel d'information (brochures, expositions...)
 - Consulter la bibliographie et d'autres gestionnaires expérimentés dans les techniques à employer ;
 - Monter et suivre les dossiers de financement.
- Coordonner la réalisation des actions :
 - préparer les activités sur le plan technique et logistique ;
 - Rédiger des lettres de commande ou des conventions pour les activités sous-traitées (exposition, brochure, constructions...), et en suivre l'exécution dans le respect des délais ;
 - organiser et répartir le travail au sein du personnel ; et,
 - former le personnel aux tâches nouvelles pour lui ;
 - superviser et contrôler les opérations ;
 - organiser un suivi des opérations faites/restant à faire.



► Organiser le suivi de la fréquentation du public :

- définir et mettre en œuvre les procédures de suivi du nombre de visiteurs ;
- définir et mettre en œuvre les procédures de suivi qualitatif des visiteurs ;
- produire régulièrement des synthèses (écrites ou orales) pour rendre compte au (Directeur, Comité de Gestion...) de la réalisation des activités d'accueil du public ;
- expliquer aux responsables politiques, administratifs, techniques ou associatifs la politique de conservation de la zone humide ;
- répondre (par écrit, oralement...) aux sollicitations des demandeurs (universités, stagiaires, groupes organisés...).

► Évaluer et réviser le plan d'interprétation

4. Relations avec les scientifiques

En tant que responsable d'une zone humide, le gestionnaire la parcourt régulièrement. Cette connaissance approfondie du terrain sur lequel il évolue lui permet de faciliter le travail des spécialistes. Dans ce cadre, le gestionnaire est amené à :

- définir les besoins de recherche nécessaires à la gestion du domaine, et identifier les collaborations et/ou les financements nécessaires ;
- rédiger des conventions et des commandes auprès d'organismes scientifiques pour la réalisation d'études pertinentes sur le domaine ;
- négocier avec les organismes scientifiques demandeurs d'un accès au domaine, l'inclusion dans leurs études d'une problématique "Gestion", utilisable dans le cadre du plan de gestion ;
- organiser et répartir le travail du personnel impliqué dans la collecte des données de programmes scientifiques correspondant à des objectifs de gestion ;
- synthétiser et vulgariser les programmes de recherche en cours et correspondant à des objectifs de gestion, pour les rendre assimilables par les personnels qui auront à y participer ;
- préparer les activités scientifiques correspondant à des objectifs de gestion, sur le plan technique et logistique ;
- collecter pro-activement les documents issus des études sur le domaine, et les archiver.

5. Maintenance, travaux et aménagements

En tant que responsable de la gestion du site le gestionnaire est notamment chargé de veiller au bon état des infrastructures et au bon fonctionnement des équipements du domaine ; dans ce cadre, il est conduit à :

- veiller à l'entretien des installations, des infrastructures et des équipements ;
- préconiser certaines réparations et proposer des aménagements ;
- instruire des dossiers financiers et techniques ;
- effectuer un contrôle sur le terrain et un contrôle administratif sur les pièces comptables ;
- participer aux travaux des instances qui concernent l'avenir du domaine (Plan d'Occupation des Soils, schéma directeur d'aménagement hydraulique, routier, touristique..., remembrement).



6. Développement local

Étant en contact permanent avec les autres usagers, le gestionnaire joue un rôle important dans la concertation entre les différents acteurs. Afin de favoriser l'intégration des activités de conservation aux autres activités humaines compatibles, le gestionnaire peut être sollicité ou conduit de sa propre initiative à :

- entretenir un contact régulier avec les représentants des différentes administrations et groupes professionnels ou associatifs dont le champ de compétence ou d'activité concerne la zone humide, et les informer.

Et de plus, si cela a un lien avec les objectifs de gestion, à :

- apporter une aide ou un conseil technique aux usagers ;
- développer un partenariat avec la population locale ;
- apporter son concours à la résolution d'un conflit ;

dans la mesure où ces activités sont compatibles avec la réalisation du plan de gestion.

7. Administration

► Encadrer et animer une équipe :

- assurer la circulation de l'information parmi le personnel qu'il encadre ;
- commenter et expliciter l'information ;
- hiérarchiser les priorités ;
- organiser le plan de travail et répartir les tâches entre les différents membres de l'équipe ;
- vérifier la qualité des procédures engagées par ses agents (procès-verbaux ...).

► Rendre compte et évaluer :

- préparer un rapport annuel d'activité ;
- rendre compte annuellement et oralement de la gestion du domaine (milieux naturels, animation, budgets...) au (comité de gestion, conseil d'administration...)
- proposer la modification ou la réorientation d'objectifs de gestion ;
- porter à l'attention de (la direction, le comité de gestion...) tout dysfonctionnement ou événement majeur survenant dans la zone humide ;
- évaluer les membres de son équipe et proposer des actions de valorisation et de formation de ses agents.



► Gérer un budget :

- réaliser un budget prévisionnel annuel ;
- rechercher activement des financements extérieurs (partenariats, mécénat, activités payantes, vente de produits ...) ;
- gérer le budget du site ;
- préparer le bilan financier annuel.

► Représenter/communiquer :

- présenter les expériences ou les résultats de gestion du site dans des conférences ou réunions spécialisées ;
- intervenir en tant qu'expert informel (suivi, gestion des milieux, procédures administratives...) à la demande d'autres gestionnaires ;
- entretenir des contacts avec les organisations locales et territoriales représentatives et les autorités (élus, administrations, police, gendarmerie etc.).

8. Surveillance

Dans le domaine de la surveillance, le gestionnaire peut être amené à intervenir à titre individuel si des pouvoirs de police lui ont été conférés par les autorités compétentes, ou en tant que responsable de l'encadrement des agents de terrain, dont une équipe de gardes ; dans ce cadre, il est conduit à :

- coordonner les activités des gardes en vue d'assurer une présence dissuasive ;
- assister les gardes si nécessaire pour la rédaction des procès-verbaux ;
- récolter les informations permettant d'anticiper ou de déceler d'éventuelles infractions ;
- organiser des actions collectives pour réprimer les infractions ;
- comptabiliser les différents types d'intervention menés en matière de surveillance ;
- s'informer sur la suite donnée par les autorités aux procès-verbaux.

Par ailleurs, sa connaissance des textes juridiques et réglementaires ainsi que son expérience et sa connaissance du terrain conduisent le gestionnaire à :

- coordonner la rédaction du règlement du site ;
- apporter des informations d'ordres juridique et réglementaire à l'administration, aux usagers et aux autres partenaires de la gestion de la zone humide ;
- sensibiliser les représentants locaux du pouvoir judiciaire à la conservation de la zone humide et des milieux naturels.



Utiliser un référentiel pour définir une action de formation

La phase d'élaboration du référentiel doit être utilisée comme un moment privilégié pour collecter des informations sur les demandes en formation exprimées par les différents personnels. Ceci permet progressivement, et à condition que ces demandes soient réellement prises en compte, de faire évoluer le système de formation d'une logique d'offre de formation (offre établie par la hiérarchie, par les organismes de formation extérieurs) à une logique de demande émanant directement des individus concernés.

Mais une fois le référentiel réalisé, il constitue un outil à la disposition des consultants ou des organismes à qui sera demandée la réalisation de plan de formation et/ou de modules de formation.

Lorsque l'on construit une formation initiale, une approche courante consiste à procéder par étapes d'apprentissage jusqu'à ce que l'individu soit en possession de l'ensemble des capacités qui lui sont nécessaires pour exercer son métier en situation professionnelle.

Dans le contexte de la formation continue, les individus sont déjà en situation professionnelle ; on peut décomposer une activité donnée en cherchant à identifier les savoirs, les savoir-faire et les comportements qui permettent de réaliser cette activité.

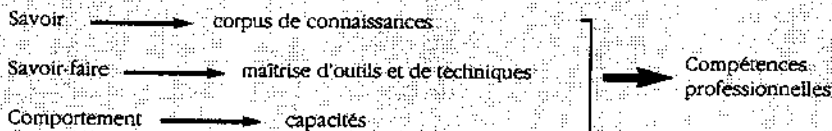
Prenons pour exemple une activité tirée du descriptif du gestionnaire-écologue d'une zone humide :

"2. gestion des habitats et des espèces"

Afin de concourir aux objectifs de gestion patrimoniale des habitats et des espèces définis dans le plan de gestion, le gestionnaire est conduit à intervenir sur le milieu ; dans ce cadre il est amené à :

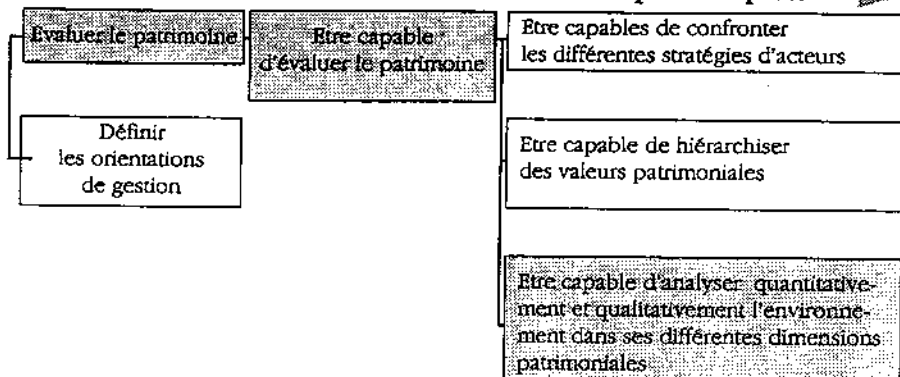
Coordonner ou diriger l'élaboration du plan de gestion :

- évaluer le patrimoine et définir les orientations de gestion ; ..."



On peut décomposer cette dernière tâche, ou capacité particulière que doit posséder le gestionnaire de la façon suivante :

Tâche à accomplir * * * * * Capacités requises * * * * *



La compétence professionnelle : "Etre capable d'analyser quantitativement et qualitativement l'environnement dans ses différentes dimensions patrimoniales", repose sur les éléments suivants :

Savoir	Savoir-faire	Comportement
<ul style="list-style-type: none"> - les différentes dimensions de la valeur patrimoniale : économique, écologique, sociale et culturelle - interaction entre ces différentes valeurs - textes réglementaires et listes de référence - les différentes dimensions d'un conflit (usage, intérêt, compétences) 	<ul style="list-style-type: none"> - identifier les différentes valeurs patrimoniales, les décrire et les présenter - identifier les conflits - analyser les conflits - présenter vulgariser et restituer l'analyse ... 	<ul style="list-style-type: none"> - attitude neutre - attitude d'écoute ...

A ce stade de la description, on peut facilement identifier quels sont les éléments qu'une personne donnée devra acquérir ou perfectionner et qui peuvent faire l'objet d'un objectif de formation.



Bibliographie

- Anonyme - Référentiel professionnel du Brevet de Technicien Supérieur Agricole, option Gestion et Protection de la Nature - Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural - 1992
- Anonyme - Les gardes du conservatoire du littoral et le public - A.L.F.A. - 1994
- Anonyme - Évaluation des politiques publiques en matière de zones humides ; rapport de l'instance d'évaluation - Commissariat Général au plan - 1994.
- Anonyme - Plan d'action zones humides ; programme formation / communication - Cabinet R.F.C. - Paris - 1995.
- Anonyme - Vocabulaire des formateurs - Association pour la Formation Professionnelles des Adultes - 1992
- ANPE - Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois - Documentation Française - 1993
- AYMAR G. - Vers la mise en place de plans de formation dans les parcs nationaux ; 1/ Rapport d'étude & 2/Référentiel professionnel des parcs nationaux - École nationale des techniciens de l'équipement - 1995
- BERNOUX P. - La sociologie des organisations - Point Seuil - 1985.
- GARCIA I LÓPEZ S. - Per la realització d'un projecte de formació en zones humides mediterrànies - Departament de Medi Ambient, Catalogne - 1994.
- GUIMELLI C. - Structures et transformations des représentations sociales - Delachaux et Niestlé - 1994.
- HAMELINE D. - Les objectifs pédagogiques - E.S.F. - 1988
- JOUVENEL G. & MASINGUE B. — Les évaluations d'une action de formation dans les services publics ; enjeux, méthodes et outils - Les éditions d'organisation - 1994.
- LE BOTERF G. - L'ingénierie et l'évaluation de la formation - Les éditions d'organisation - 1990.
- PAIN A. - Réaliser un projet de formation - Les éditions d'organisation - 1989.
- POROT D. - Tout savoir sur votre nouvelle fonction - Cabinet D. Porot & Les éditions d'organisation - 1990.

