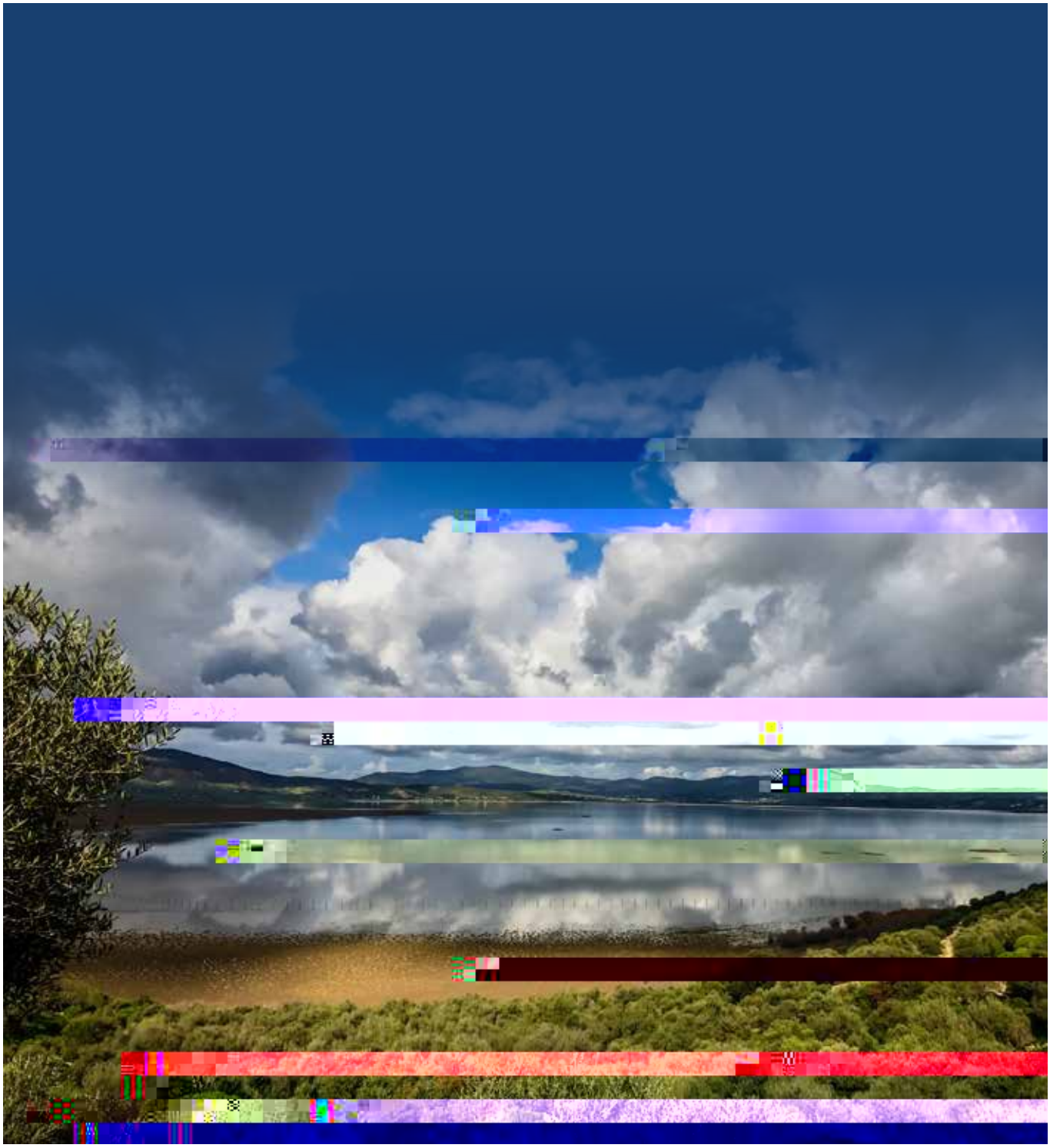


Table des matières

Liste des schémas

Liste de tableaux

Abréviations utilisées dans le texte

RC	Renforcement des capacités
UICN	L'Union Internationale pour la Conservation de la Nature
FLOT	Formation en ligne ouverte à tous

Information sur l’IUCN

L’IUCN est une Union des membres, particulièrement composée des organisations gouvernementales et de la société civile. L’Union offre, aux organisations publiques, privées et non-gouvernementales, des connaissances et instruments qui facilitent la réalisation conjointe du progrès humain, du développement économique et de la conservation de la nature. Crée en 1948, l’IUCN est maintenant le réseau environnemental le plus grand et divers du monde, mobilisant les connaissances, les ressources à la portée de plus de 1300 organisations membres et de plus de 10000 experts. Elle est un des principaux fournisseurs de données, évaluations et analyses sur la conservation. Ses nombreux membres permettent à l’IUCN jouer un rôle d’incubateur et de dépôt fiable de meilleures pratiques, instruments et normes internationales. L’UICN offre un espace neutre pour des différentes parties prenantes, incluant gouvernements, ONG, scientifiques, entreprises, communautés

Établie en 2008, ProPark appuie les aires protégées de Roumanie à travers des programmes de formation pour améliorer la gestion des capacités et par des projets qui contribuent à la maintenance des valeurs naturelles et culturelles et en créant des modèles opérationnels des aires protégées. ProPark a une équipe de 9 personnes employées et collabore avec une équipe de 58 formateurs avec des expériences pratiques dans les domaines suivants : gestion des aires protégées, communication, interprétation, animation pour la nature, relations avec les communautés locales, stratégies et plans de gestion des visiteurs, gestion forestière responsable, gestion de la conservation de la biodiversité, gestion des volontaires.

Dans ce contexte, l'équipe de ProPark concentre ses activités et efforts vers la réalisation des objectifs suivants :

- Préparer et mettre en œuvre un programme pour l'amélioration des capacités et efficacité de la gestion des aires protégées, destiné aux membres du personnel des administrations des aires protégées, aux gardiens et autres parties prenantes, qui veulent être impliqués dans la gestion des aires protégées ;
- Promouvoir les aires protégées comme des aires modèles pour la conservation et l'utilisation soutenable des ressources naturelles et sensibiliser les communautés et le grand public pour une plus grande acceptation des aires protégées ;
- Sensibiliser et éduquer les enfants et les personnes jeunes pour mieux comprendre l'importance des aires protégées, de la conservation de la nature en général, pour les préparer à faire des activités dans ces aires, qui peut être développé soit comme volontariat, soit comme des potentiels employés dans certaines domaines pertinents.

www.propark.ro https://www.facebook.com/fundatiapropark/

Resumé

La gestion des aires protégées d'Afrique du Nord deviens très complexe à cause d'une nécessité croissante pour une interaction majeure avec les communautés locales et à cause des nouvelles menaces et des nouveaux enjeux pour les aires protégées, comme par exemple le changement climatique. Une gestion efficace demande un personnel compétent, motivé et rémunéré de façon adéquate.

Cette stratégie est le résultat du projet « L'évaluation des besoins en matière de formation et de la stratégie pour le renforcement des capacités des aires protégées d'Afrique du Nord », financé par le Centre de Coopération pour la Méditerranée de l'UICN, en collaboration avec la Commission Mondiale sur les Aires Protégées et elle est réalisée sur les résultats de l'étude d'évaluation des besoins en matière de formation (EBF) qui a identifié les besoins en renforcement des capacités. Les recommandations, qui ont été formulées, en grande partie, sur les résultats d'un atelier de réflexion, où ont participé des représentants de cinq pays d'Afrique du Nord et des organisations régionales, souligne les actions nécessaires pour développer et renforcer la capacité individuelle et institutionnelle dans le système de gestion d'aires protégées de la région d'Afrique du Nord et d'atteindre des niveaux de compétences qui permettent leur gestion efficace.

L'EBF a confirmé que la gestion des aires protégées dans la région est très centralisée et avec des numéros et des structures d'employés qui sont, dans la plupart des situations, insuffisantes et inadéquates pour réaliser les tâches et les objectifs des aires protégées. Plusieurs problèmes communs pour la région ont été aussi soulignés :

- Le renforcement des capacités se concentre dans la plupart des pays sur la formation professionnelle. Toutefois, la disponibilité de la formation est inadéquate, arrivant jusqu'au 10-30% de ce qui est nécessaire, avec la partie est de la région qui a très peu de cours. Quelques catégories de personnel n'ont pas du tout accès aux cours de formation/renforcement des capacités. Les sujets des cours ne sont pas adaptés, dans la plupart des cas, aux besoins du personnel des aires protégées, ou des institutions nationales/régionales.
- Il y a une forte dépendance sur les projets internationaux et sur les organisations internationales qui fournissent des cours. La plupart des projets offrent une quantité limitée d'argent pour des cours de formation,

[illegible]

« La compétence est l'habilité prouvée pour faire un travail, elle est souvent définie comme la combinaison nécessaire de connaissances (savoir-faire), compétences (savoir comment le faire) et attitude (savoir comment être) en permettant aux individus de fonctionner dans le monde réel. »

Cette description de stratégie représente un premier essai de répondre aux besoins de planification stratégique pour le renforcement des capacités dans l'Afrique du Nord, avec l'objectif de réaliser un cadre initial pour le renforcement des capacités du personnel d'aires protégées. La stratégie a été réalisé en se fondant sur :

- Les recommandations du Registre Global de Compétences pour les Praticiens dans les Aires Protégées[1] (appelé désormais le Registre de Compétences);
- Les résultats de l'évaluation des besoins de formation, réalisée dans la région d'Afrique du Nord entre décembre 2017 et février 2018, présentés dans le rapport « d'évaluation des besoins en formation et de renforcement des capacités pour le personnel des aires protégées en Afrique du Nord »[2];
- Les conclusions de l'atelier organisé pour les représentants des cinq pays.

En tenant compte du stade actuel de renforcement des capacités en Afrique du Nord, tel que présenté par les résultats d'évaluation des besoins de formation et de renforcement des capacités, réalisée dans la région, et en considérant les leçons retenues des processus similaires, d'autres régions, le processus de développement des approches cohérentes et fonctionnelles, basées sur des compétences, pour le renforcement des capacités dans les pays d'Afrique du Nord, peut être structuré en deux étapes:

- [illegible], l'accent doit être mis sur le développement/amélioration des éléments clés de l'environnement propice et de la planification, en incluant le développement des plans nationaux pour le renforcement des capacités (basés sur la réalisation d'une EBF complète). Pendant cette étape, on doit aussi considérer le développement et la mise en œuvre de quelques pas initiaux pour le renforcement des capacités institutionnelles et pour améliorer l'efficacité les programmes existants pour le renforcement des capacités et en initiant de nouveaux, basés sur des priorités qui ont été déjà identifiées.
- [illegible] on doit envisager la professionnalisation de la gestion des aires protégées. Quelques mesures préparatoires sont incluses dans la première étape (voir le Pilier stratégique numéro 1 – Environnement propice). Le processus de professionnalisation de la gestion des aires protégées se penchera sur les besoins et les possibilités de définir les professions du personnel des aires protégées et les normes professionnelles, que deviendront le cadre directeur pour les programmes scolaires ou universitaires et de renforcement des capacités, réalisés pour les praticiens (voir toutes les professions autorisées avec des normes professionnelles officiellement reconnues).

Cette stratégie met l'accent sur la première étape, en promouvant les besoins pour:

i. *La a a a a a c ca ac , P a b c c a P a P* . Ces plans doivent analyser l'environnement propice et les niveaux individuels comme aussi les niveaux institutionnels, en définissant les directions et les actions stratégiques nécessaires pour un renforcement des capacités efficace dans le système d'aires protégées.
ii. La réalisation des plans de renforcement des capacités doit efficacement coordonner les efforts de gestion d'aires protégées qui contribuent à la conservation de la biodiversité au niveau régional et qui abordent des menaces régionales ou globales.

La stratégie présente aussi des recommandations clés pour les futures actions directes des: autorités responsables pour le système d'aires protégées, organisations qui soutiennent la

1. APPLETON Mike., 2016, A Global Register of Competences for Protected Area Practitioners, l'UICN de Gland.
2. IONITA Alina et Erika STANCIU, 2018. Assessment of training and capacity development needs for protected Areas Staff in Northern Africa, l'UICN de Gland, Suisse et de Malaga, Espagne.

conservation de la biodiversité et la gestion d'aires protégées, comme aussi les entités directement responsables pour la gestion des aires protégées, pour élaborer aussi des actions clés pour l'établissement d'un système de renforcement des capacités efficace aux niveaux nationaux et à travers une coopération régionale. Les recommandations sont groupées sous [illegible] la création d'un environnement propice; la planification du renforcement des capacités et de la professionnalisation; le renforcement des capacités institutionnelles; le renforcement des capacités individuelles et la coordination et le soutien au niveau régional.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

[illegible]

PILIER STRATÉGIQUE NO 1: LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PROPICE

Objectif: *A [illegible] c [illegible] c [illegible] c a [illegible] ca [illegible] c [illegible] ca ac [illegible] ba [illegible] c [illegible] c , [illegible] a [illegible] a [illegible] a a [illegible] a [illegible] a [illegible] a [illegible] 'A [illegible] N .*

[illegible]

- Mieux faire connaître l'importance du renforcement des capacités et développer une bonne compréhension de l'approche basée sur les compétences, à travers le secteur de gestion d'aires protégées et avec tous les intervenants clés;
- Préparer le cadre légal pour la future professionnalisation de la gestion d'aires protégées, p.ex. élaborer les normes professionnelles qui donneront des lignes directrices pour réaliser des programmes éducatifs dans des systèmes formels et vocationnels;
- Garantir des ressources financières pour le renforcement des capacités et leur gestion efficace.
- Créer des opportunités pour le développement des compétences linguistiques pour aider les actions de renforcement des capacités.

PILIER STRATÉGIQUE NO 2: LA PLANIFICATION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DE LA PROFESSIONNALISATION

Objectif: *C [illegible] ca [illegible] a [illegible] P [illegible] c [illegible] ca ac [illegible] P [illegible] c [illegible] a [illegible] a a [illegible] P [illegible] a [illegible] P .*

[illegible]

- Intégrer le renforcement des capacités dans le cadre général de gestion des aires protégées, en harmonisant les numéros et les structures des membres du personnel avec les besoins de gestion et en intégrant la gestion des ressources humaines dans la gestion générale des aires protégées;
- Mieux comprendre les nécessités réelles du renforcement des capacités des membres du personnel de gestion d'aires protégées, dans chacun des pays, en effectuant des évaluations complètes des besoins de renforcement des capacités;
- Développer le cadre pour des approches coordonnées pour le renforcement des capacités aux niveaux nationaux et régionaux, à travers des plans nationaux.

PILIER STRATÉGIQUE NO 3: RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

Objectif: *E ab [illegible] , [illegible] Pa a- [illegible] , [illegible] c [illegible] c [illegible] c [illegible] P [illegible] 'a [illegible] P , a c b [illegible] c [illegible] ca [illegible] a a [illegible] c [illegible] aP [illegible] b [illegible] 'a [illegible] - [illegible] P [illegible] 'a [illegible] ca ac [illegible] a a a [illegible] c [illegible] c [illegible] , [illegible] c , [illegible] a [illegible] a a [illegible] c a [illegible] .*

[illegible]

- Assurer des chiffres et des structures adéquates des membres du personnel;
- Développer le cadre institutionnel pour une approche basée sur les compétences, en mettant au point un système de gestion fondé sur cette approche;
- Suivre et évaluer les programmes de renforcement des

capacités pour apporter l'information nécessaire pour une analyse périodique de leur efficacité et impact.

PILIER STRATÉGIQUE NO 4 : LE RENFORCEMENT DES

la gestion des aires protégées;

- Malgré un manque d'information disponible, dans la plupart des pays, sur la quantité des fonds dépensés pour des courses de formation professionnelle et renforcement des capacités, on reconnait le fait qu'il y a peu de ressources financières allouées au renforcement des capacités.

Un résumé des résultats et recommandations, les plus importants de cette EBF, sont présentés dans le chapitre 2.1.

La complexité de la gestion des aires protégées peut être correctement abordée seulement s'il y a un personnel suffisant et compétent dans toutes les institutions ou entités nationales, régionales et locales, responsables pour ces aires. Un effectif connaisseur, qualifié, avec une attitude correcte, et préparé pour travailler directement avec les communautés locales et

1. Le renforcement des capacités dans la gestion des aires protégées, fondé sur les compétences

Les aires protégées sont des initiatives très complexes, spécialement quand leurs objectifs de conservation de la biodiversité doivent être harmonisés avec les besoins de développement des communautés locales. Réaliser les objectifs de la gestion implique, dans la plupart des situations, la réalisation des activités qui nécessitent des connaissances et compétences de plusieurs domaines associés à l'écologie, la gestion des ressources naturelles, l'utilisation consommatrice et non-consommatrice des ressources, l'aménagement du territoire, la gestion participative, en utilisant des mécanismes complexes pour impliquer et motiver les parties prenantes à créer les conditions pour une gestion organisationnelle, suivi, ou autres. Mais les compétences et attitudes ne sont pas suffisantes quand il s'agit de travailler avec des parties prenantes et des intérêts différents et, dans beaucoup des cas, avec une pression et des menaces croissantes. L'enthousiasme, la passion, l'attitude ouverte sont quelques caractéristiques nécessaires pour réaliser des tâches dans la gestion des aires protégées. Donc,

et qu'il, ou elle, est capable de constamment, consciencieusement et éthiquement réaliser cette tâche. Les personnes compétentes ont aussi des attributs de leadership, un jugement critique, de la créativité, travaillent bien avec des autres personnes et ont une motivation personnelle. (Source: APPLETON Mike, 2016). .

Les *méthodes fondées sur les* compétences, utilisées dans le renforcement des capacités, reposent sur l'acquisition d'aptitudes, connaissance et attitude (Figure 1)[7], qui sont nécessaires pour la mise en œuvre efficace des tâches assignées au lieu du travail.

	[illegible]	Coordination et gestion des moyennes organisations. Planification et gestion des projets et programmes dans des cadres stratégiques. Déployer et diriger des programmes techniques et complexes (en conformité à la spécialité).
	[illegible]	Coordination et gestion des moyennes organisations. Planification et gestion des projets et programmes dans des cadres stratégiques. Déployer et diriger des programmes techniques et complexes (en conformité à la spécialité).
	[illegible]	Compléter des tâches et missions, spécifiques et parfois complexes, sous une supervision régulière (ce niveau peut inclure du personnel administratif ou de terrain).
(' [illegible]	[illegible]	Compléter des tâches pratiques sous une supervision continue (ce niveau se réfère souvent au personnel de soutien).

Ces niveaux de personnel sont génériques et peuvent être appliqués au niveau global. Chaque pays doit identifier, pour sonsystème de gestion d'aires protégées, la corrélation entre les catégories spécifiques et les niveaux présentés ci-dessus. Une fois la corrélation est faite, le Registre de Compétences recommande une liste complète d'aptitudes et connaissances pour les catégories de compétences, pour chaque niveau de personnel.

d'associer, ou incorporer, des opportunités de pratique des connaissances et des habilités acquis pendant les programmes de renforcement des capacités.

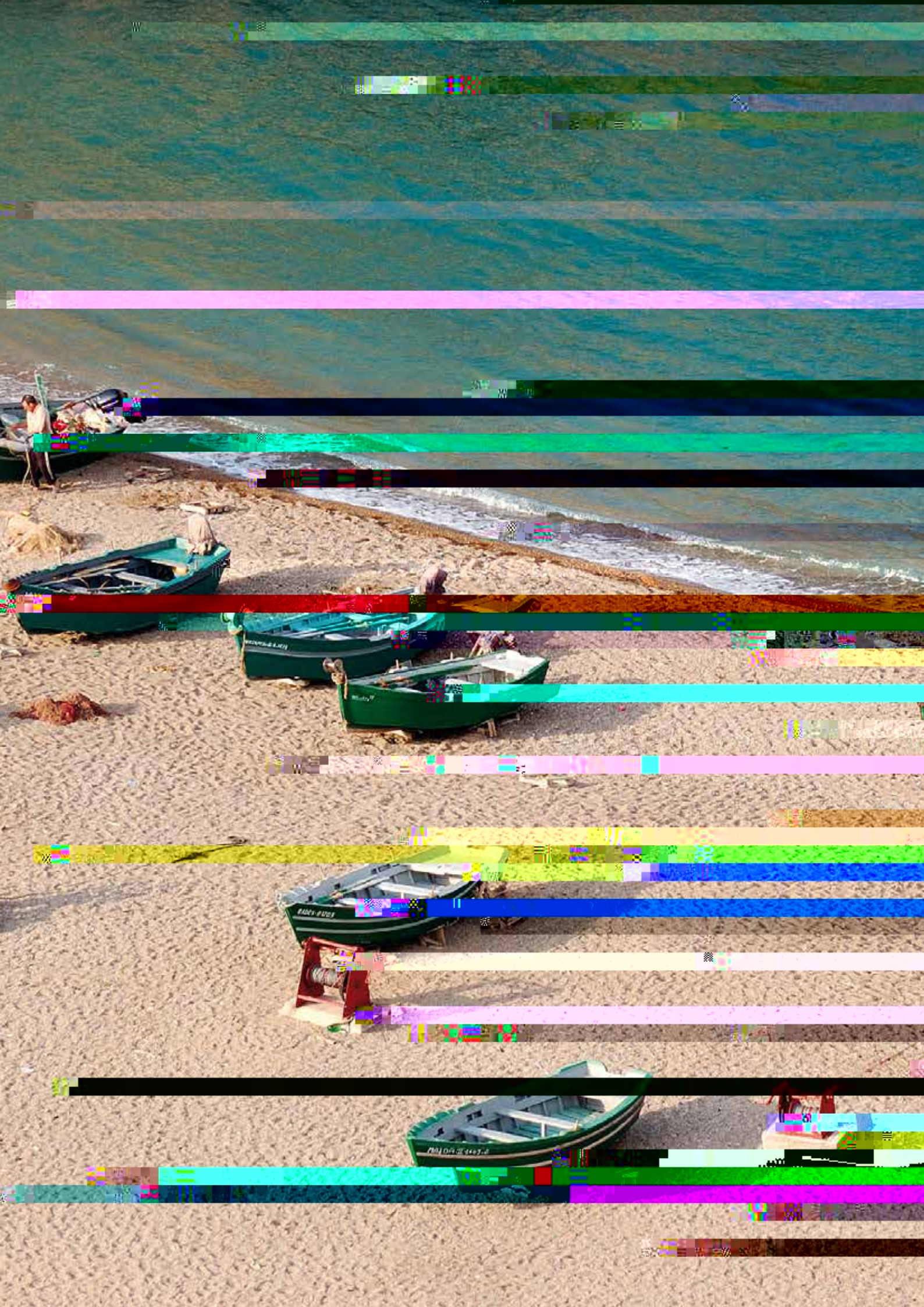
En combinant, la définition des compétences et la présentation des modes potentiels d'apprentissage, on induit le sens du renforcement des capacités, fondé sur compétences, quand on se réfère aux ***capacités individuelles,*** e.g. la capacité de chaque membre individuel du personnel à réaliser ses tâches.

Renforcement des capacités (c c) c c ab , Pa a c , - cac c b , a b c a ab . (GTZ, 2003). En conclusion, le renforcement des capacités doit se réaliser au niveau individuel, organisationnel et sociétal

Les approches fondées sur le développement des compétences dans le renforcement des capacités se réfèrent à l'offre d'opportunités d'apprentissage, qui permettent l'acquisition d'aptitudes, des connaissances et des attitudes, nécessaires CSp, si

9. BHAGAVAN, M.R. et I. VIRGIN, Generic Aspects of Institutional Capacity Development in Developing Countries
10. Idem 13

L'environnement propice est souvent dénommé « capacité sociétale ». Le renforcement des capacités au niveau sociétal est un processus très complexe, qui va au-delà des domaines spécifiques (dans ce cas, au-delà du système de gestion des aires protégées). Par exemple, un des éléments clés d'un environnement propice est lié à la « culture » de l'approche fondée sur le développement des compétences, e.g. le degré de compréhension que les décideurs des différents niveaux, ont de l'importance de cette approche et de comment elle influencent les rendements individuels et institutionnels. Les décideurs qui



2. Information disponible

Ce projet de stratégie, conçu dans une approche régionale, en couvrant Maroc, Algérie, Tunisie, Libye et Égypte, a été développé sur:

- Les recommandations du Registre Global de Compétences pour les Praticiens dans les Aires Protégées[12] (appelé désormais le Registre de Compétences) et du Cadre Stratégique pour le Renforcement des Capacités dans les Aires Protégées et Autres Territoires Conservées (2015-2025);
- Les résultats de l'évaluation des besoins de formation, réalisée dans la région d'Afrique du Nord;
- Les conclusions de l'atelier organisé pour les représentants des cinq pays, à Tunis, en mars 2018 ;
- L'expérience de ProPark à mener des évaluations de besoins de formation et d'élaboration des plans de développement nationaux et régionaux.

Le Registre de Compétences est un instrument crée pour « appuyer les individus et organisations à adopter 'l'approche fondée sur le développement des compétences' , comme une méthode pratique de renforcer les capacités et d'améliorer les standards de performance[13] » des professionnels des aires protégées.

L'Évaluation des Besoins en Formation (EBF)', pour les cinq pays d'Afrique du Nord, a été réalisée entre décembre 2017 et février 2018, en utilisant une méthodologie fondée sur une approche de développement des compétences et en impliquant des représentants des autorités et directeurs/dirigeants d'entités de gestion des aires protégées au niveau national. Les résultats sont présentés dans le rapport général : « Évaluation des besoins en formation et renforcement des capacités pour le personnel des aires protégées d'Afrique du Nord »[14].

L'EBF a été suivie par un atelier, organisé à Tunis, en mars 2018, pour les représentants des cinq pays et des organisations régionales, avec l'objectif de présenter et discuter les résultats de l'évaluation et le projet de stratégie, mais aussi de recueillir des contributions des représentants pour finaliser ce projet. L'atelier sera, désormais, dénommé comme l'Atelier de Tunis.

L'expérience Est-Européenne[15] de ProPark, liée à l'évaluation des besoins en formation et de planification du renforcement des capacités, est très pertinente, et montre l'importance de mener des évaluations complètes sur les besoins de capacités et démontre les bénéfices des processus participatifs dans l'élaboration des plans nationaux et régionaux, de renforcement des capacités dans les aires protégées.

Des recommandations ont été formulées, basées sur les conclusions de l'EBF, pour réaliser des systèmes de renforcement des capacités, fondés sur le développement des compétences, en Afrique du Nord. Ces recommandations, compilées avec les résultats de l'Atelier de Tunis, forment la base des piliers et actions stratégiques, présentées dans les chapitres III et VI.

2.1. Évaluation des besoins en formation – constatations clés.

Certains résultats de l'EBF sont brièvement présentés dans ce chapitre.

L'analyse présente une situation de départ pour tous les problèmes rencontrés dans le renforcement des capacités au niveau régional et des informations pour développer un ensemble de recommandations.

Même si Il y a des modèles en commun (e.g. en matière de cours de formation et thèmes clés pour les cours), il y a des différences entre les cinq pays. À cause des différences entre les

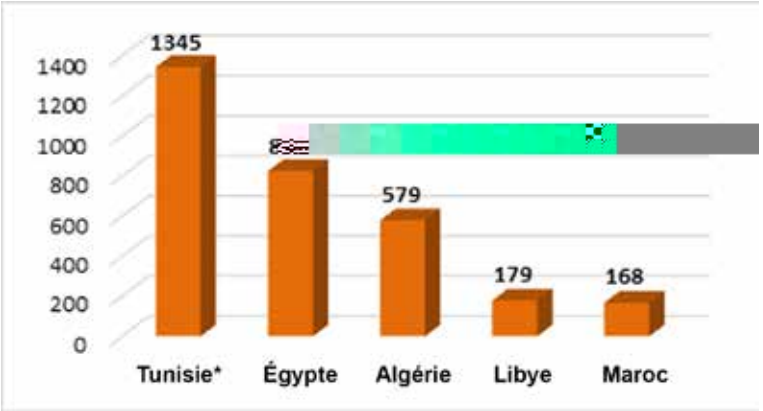
12. APPLETON Mike, 2016, A Global Register of Competences for Protected Area Practitioners, l'UICN de Gland
13. Idem
14. IONITA Alina et Erika STANCIU, 2018. Assessment of training and capacity development needs for protected Areas Staff in Northern Africa, l'UICN de Gland
15. APPLETON Mike et al., 2017. Pathways to professionalization. Developing individual and organisational capacities for protected area management in Eastern Europe, BfN, Bonnv

NOMBRE D'EMPLOYÉS ET DES STRUCTURES

- Certaines évidences suggèrent que, en général, les nombres d'employés dans les activités de gestion des aires protégées sont insuffisants. Néanmoins, une analyse complète du besoin de personnel, en liaison avec les tâches et la charge de travail, est nécessaire d'être réalisé dans chacun des pays.
- La structure fonctionnelle du personnel semble d'être déséquilibrée dans la plupart des pays, du point de vue des niveaux des compétences (voir Section 4.1.1.), avec soit un personnel prédominant administratif ou d'appui, soit un personnel prédominant de gestion et expert. Pourtant, les chiffres ne peuvent pas être correctement interprétés sans une analyse plus détaillée sur les nécessités du système de gestion des aires protégées en termes de personnel.
- Il y a une grande proportion de personnel administratif et d'appui en Égypte et Algérie, en comparaison avec le pourcentage plus bas de spécialistes, qui sont nécessaires pour réaliser des travaux techniques et de prendre les décisions stratégiques et tactiques.

Les numéros d'employés assignés à la gestion des aires protégées, tels qu'indiqués par les répondants des questionnaires d'EBF, sont présentés dans la Fi

FP 2. . L a ' a a a ãP a ˜P a a 'A N .



La Figure 3 indique les structures du personnel, par chaque pays, en montrant les différences signifiantes à tous les niveaux du personnel. L'analyse détaillée doit se pencher plus attentivement sur plusieurs problèmes : quelles catégories ont été incluses dans le niveau du personnel non-qualifié, quels sont les défis spécifiques de chaque système des aires protégées, mais aussi au niveau d'aire protégée individuelle, qui influent ces structures, etc. Par exemple, un pourcentage assez élevé de travailleurs qualifiés serait justifié par un système des aires protégées avec un niveau haut d'utilisation des ressources, ou par des pressions élevées d'un tourisme de masse.

FP 3. S c a a c a 'a a , a a .

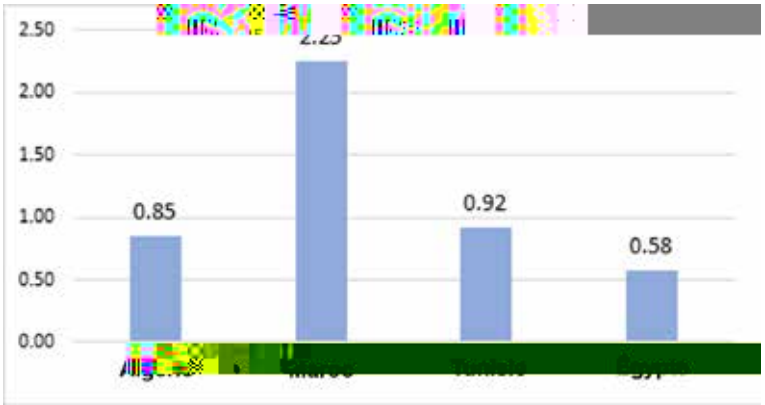
Toutefois, il est important de noter que ces chiffres doivent être analysés plus profondément, pour avoir une image plus complète des numéros d'employés et leurs structures. Par exemple, les numéros d'employés indiqués pour la Tunisie pourront être moins pertinents, car ils incluent le personnel forestier, qui n'est pas nécessairement dédié à la réalisation des tâches spécifiques pour les aires protégées.

LA QUANTITÉ DE FORMATION

La disponibilité de la formation est inadéquate, arrivant jusqu'au 10-30% de ce qu'est nécessaire. Elle est presque insignifiante dans plusieurs pays dans la partie est de la région.

La Figure 4 montre une moyenne de toute l'offre de formation disponible dans les trois dernières années , en quatre pays, exprimée en nombre de jours de formation par personne et par an. La moyenne régionale, de 1,15 jours de formation/membre du personnel/an, est presque 3 fois plus réduite que dans les pays de l'Est d'Europe (APPLETON Mike et al, 2015), où l'offre de formation est considérée insuffisante pour le personnel des aires protégées. Ces chiffres, combinés avec l'information que dans plusieurs cas les mêmes personnes participent à des différents événements de formations, mènent à la conclusion que seulement une partie des membres du personnel bénéficie de la formation existante, avec un grand nombre d'employés qui n'ont pas accès à des événements de renforcement des capacités.

FP 4. N b a / /a .

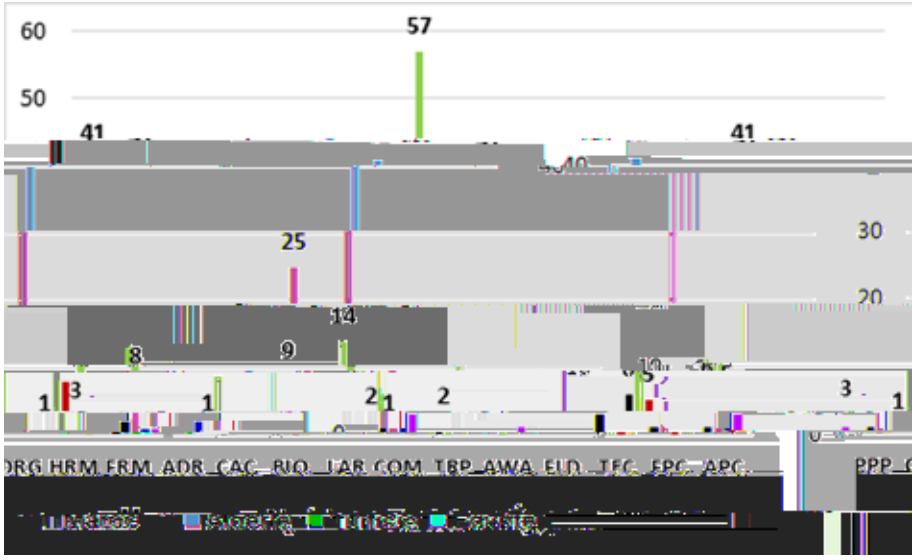


Les sujets de la formation ne reflètent pas souvent les priorités identifiées par les managers ; les cours de formation four-

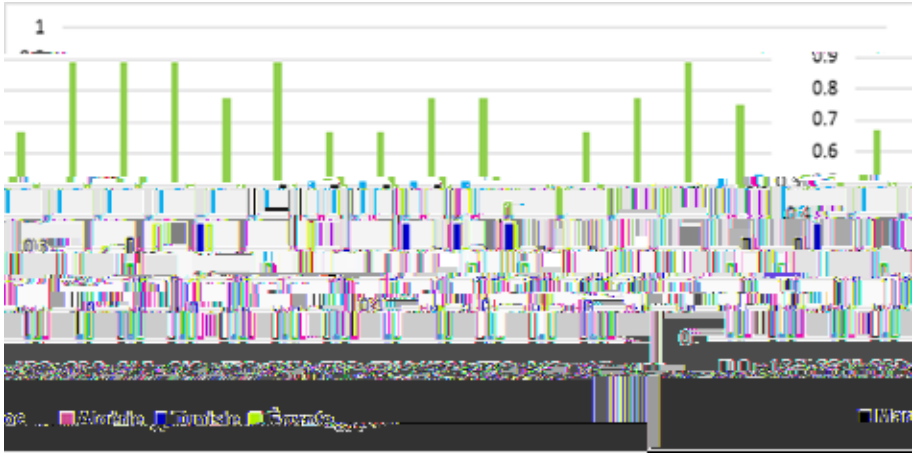
16. Voir Annexe 1, qui présente les Catégories de Compétences et IONITA Alina et Erika STANCIU, 2018. Capacity Development Strategy Outline for Protected Area Management in the North African Region, l'UICN de Gland, Suisse et Malaga, Espagne: xi + 44pg.

PPP - Politique, planification et projets de l'aire protégée, ORG – Leadership et développement organisationnel, GRM – Gestion des ressources humaines, GRF – Gestion des ressources financières, DAR – Élaboration des documents administratifs et rapports, CAC – Communication et collaboration, BIO – Conservation de la biodiversité, LER – Respecter les lois et les règlements, COM – Communautés locales et cultures, TRP – Tourisme, recréation et utilisation publique, SEN – Sensibilisation et éducation, TER – Maintenance de l'équipement de terrain/embarcation, TEC – Technologie, CPB – Compétences personnelles de base, CPA – Compétences personnelles avancées.

FP 5. S a a a 'A N (2015 2017)



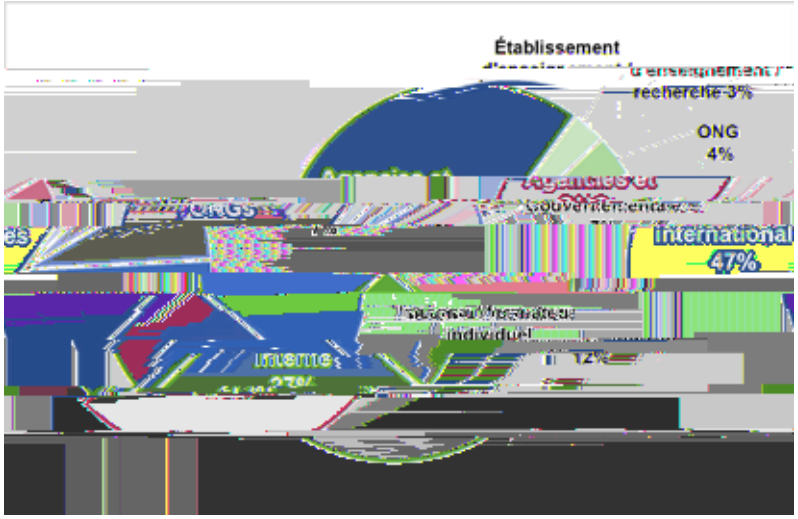
FP 6. L'I c B Ca ac , a a [17]



La plupart des cours de formation est fournie dans le cadre des projets internationaux et par des organisations/experts internationaux. La plupart des projets offre une quantité limitée d'argent pour les événements de formation, avec des contenus/sujets qui sont liés aux objectifs du projet et avec un impact limité, ou inexistant, sur la gestion des aires protégées.

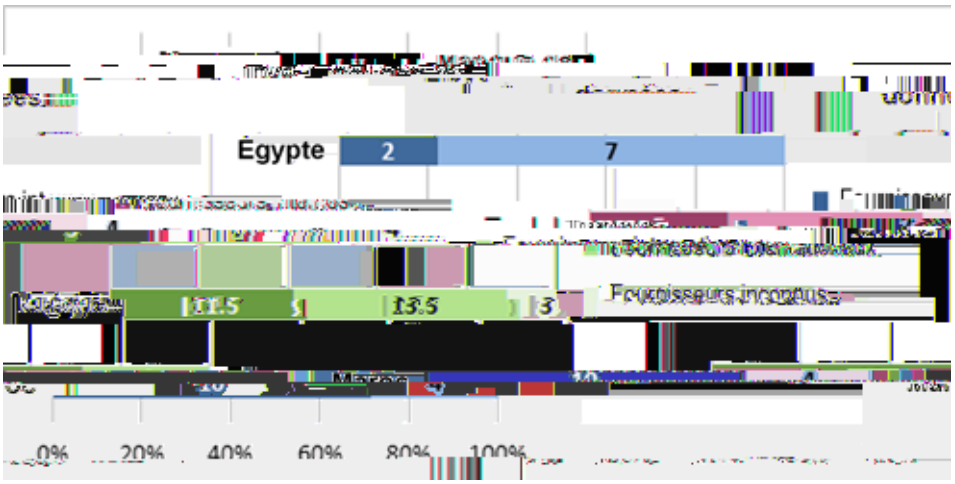
17. Plus la valeur de l'Indice de besoin des capacités est élevée, plus le besoin est fort pour cette catégorie de compétences. Voir IONITA Alina et Erika STANCIU, 2018, Projet de stratégie de renforcement des capacités dans la gestion des aires protégées de la région d'Afrique du Nord, l'UICN de Gland, Suisse et de Malaga, Espagne, xi + page 44

FP 7. F a a a ˆP a



La capacité réduite, pour réaliser le développement des capacités en interne, exposé par les figures 7 et 8, peut être associée avec plusieurs facteurs : manque de capacité pour certains sujets, aucun effort pour identifier, développer et valoriser les capacités internes existantes, manque des programmes d'induction pour les membres nouveaux du personnel et manque des programmes de mentorat dans le système des aires protégées et dans les équipes de gestion. Pourtant, l'expertise interne existante devrait être utilisée comme une ressource très utile et devrait être structurée dans un programme systématique de formation interne.

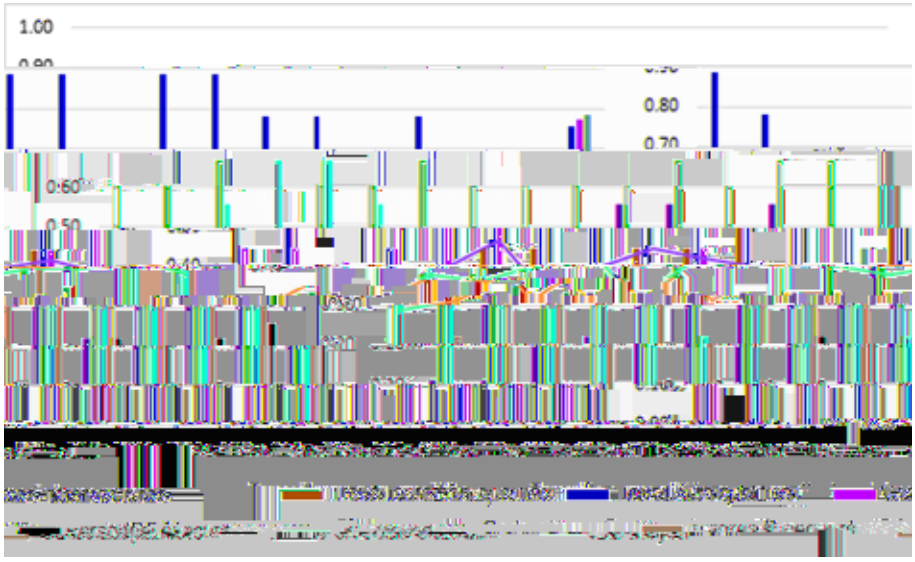
FP 8. F a a a a a 'A N



L'analyse détaillée des besoins de renforcement des capacités par catégories de compétence[18], synthétisée par la figure 9, relève le fait que les besoins indiqués par les niveaux du personnel, dans chacun des cinq pays et pour chacune des 15 catégories de compétence, différent significativement.

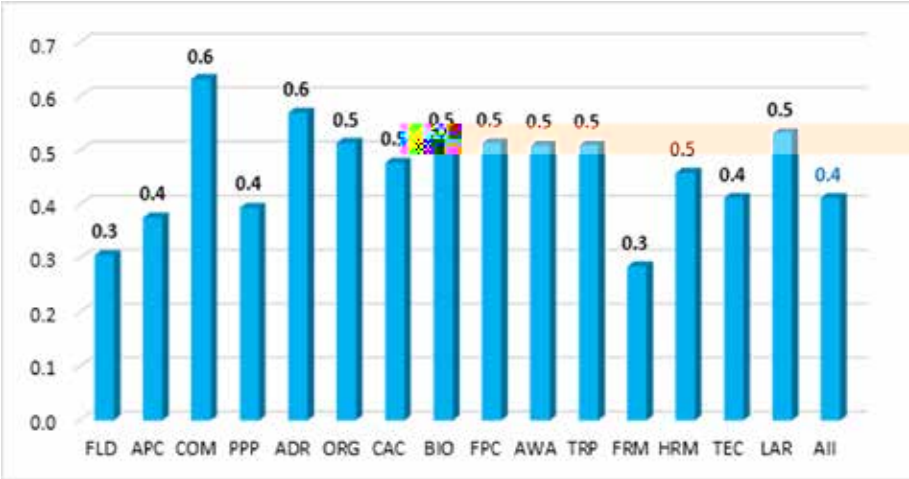
18. Voir Annexe 1, qui présente les catégories de compétences et IONITA Alina et Erika STANCIU, 2018, Projet de stratégie de renforcement des capacités dans la gestion des aires protégées de la région d'Afrique du Nord, l'UICN de Gland, Suisse et de Malaga, Espagne, xi + page 44

FP 9. L'I c B Ca ac c ac a . AP



Une comparaison entre les besoins des capacités et les sujets de formation les plus préférés, montre le fait que les répondants au questionnaire de l'EBF ne font pas nécessairement la liaison entre les compétences requises pour la gestion des aires protégées et celles qui sont indiquées et désirées par leurs membres du personnel. Par exemple, même si les valeurs moyennes au niveau régional montrent que les compétences liées aux communautés locales et cultures (CoT5M(0usone co5eaut/1 (e

FP 11 L'I c M B Ca ac 'A N



Les préférences pour les modes d'apprentissage varient parmi les niveaux du personnel, avec une préférence pour des visites d'étude et échanges et pour les cours de formation de courte durée ; pourtant, des méthodes plus nouvelles de formation et d'apprentissage sont disponible (e.g. apprentissage en ligne/ électronique et apprentissage autodirigé) et devront être consi-

membres du personnel pour les niveaux nationaux et régionaux, etc. Cette analyse doit répondre à des questions comme : combien d'employés sont nécessaires pour avoir une gestion efficace et efficiente des aires protégées, e.g. est-ce qu'il y a du personnel suffisant, est-ce qu'il y a besoin de plus de personnel de terrain/rangers, on a besoin de plus de spécialistes techniques, pour la réalisation des plans de gestion ? Cette analyse devrait appuyer la réorganisation interne et l'optimisation de la structure existante du personnel.

- Reconnaitre l'importance d'un personnel compétent et bien motivé pour avoir une gestion efficace des aires protégées, le développement professionnel du personnel des aires protégées doit être une préoccupation permanente et doit faire partie d'une approche cohérente. Les politiques pour la professionnalisation et le développement professionnel du personnel des aires protégées doivent être intégrées dans les politiques de gestion des aires protégées et dans les stratégies de tous les niveaux.
- Développer une compréhension plus complète et détaillée sur la capacité professionnelle actuelle et sur les besoins de renforcement des capacités du personnel des aires protégées, en déroulant une évaluation détaillée du renforcement des capacités avec l'implication d'un numéro représentative des membres du personnel des aires protégées, à tous les niveaux.
- F .575 0 Td[F .570[pour leinal(siot)0.5 (des cape plu (ée m.5 (d, inter)-18 lopp (epr)1yr)-1uus ta-)TjTw T[loppopper)0.5 (unev plu2018, êtr)18

actions de conservation qui abordent des priorités régionales (valeurs et menaces).

- [illegible] Les budgets doivent être alloués pour les politiques, stratégies et plans nationaux de renforcement des capacités, en tenant compte des résultats d'évaluations systématiques des besoins de renforcement des capacités et leurs coûts associés.
- [illegible] La formation fournie et le renforcement des capacités ne sont pas souvent systématiquement enregistrés par les autorités de gestion des aires protégées. Une bonne évidence de tous les cours de formation reçus par les membres du personnel, permettrait aux décideurs de suivre le progrès et d'identifier les lacunes et rendra possible l'utilisation plus efficace des opportunités de renforcement des capacités. De plus, un inventaire des capacités qui est déjà disponible au niveau de chaque système d'aires protégées, favorisera le développement des systèmes d'échange des connaissances et contribuera à la réplication des connaissances et expériences existantes.
- [illegible] Même si le besoin pour un renforcement des capacités est généralement fort dans tout le système et pour un grand nombre de domaines d'activité, il existe déjà une compétence utilisée et disponible. Dans un contexte de manque de ressources, quand des budgets ne sont pas disponibles pour un investissement dans les ressources humaines, l'utilisation plus efficace des ressources existantes est cruciale. Les connaissances et les échanges d'expériences internes, les programmes d'échange entre les autorités de gestion d'aires protégées (internes et internationaux), les programmes d'induction (pour les nouveaux employés), la formation, le mentorat et le coaching interne (apprendre de leurs collègues), le développement d'un bassin interne de formateurs professionnels (des experts existants), peut contribuer considérablement au renforcement des capacités.
- [illegible] Le renforcement actuel des capacités dépend, dans une large mesure, d'une formation externe, internationale. Néanmoins, la formation interne représente 27% du total de la formation reçue dans les trois dernières années , au niveau régional (à l'exception de la Libye). Pendant que l'offre de formation externe n'est pas consistante et ne se concentre pas toujours sur les priorités principales, les systèmes internes de renforcement des capacités pourraient être plus efficients dans ce sens. Développer les capacités internes (e.g. des membres du personnel du système de gestion d'aires protégées et des autres parties prenantes nationales – comme les ONG, ou les universités) pour renforcer les capacités du personnel peuvent être plus efficace à long terme pour aborder les besoins réels.
- [illegible] Même si la nécessité de capacité n'est pas couverte par la disponibilité actuelle de la formation, il est très important de maximiser l'efficacité de ce qu'est déjà disponible. Des activités de suivi, une coordination plus efficace entre les fournisseurs et les bénéficiaires, une évaluation et un suivi de l'impact, etc. peuvent apporter des contributions positives de ce point de vue.
- [illegible] sont des conditions préalables pour l'efficacité. Une meilleure coordination au niveau régional, entre les fournisseurs de cours de formation et bénéficiaires, favorisera le développement d'approches de renforcement des capacités, qui répondent aux besoins et priorités réels. De plus, une meilleure coordination des différentes initiatives de renforcement des capacités (nationales et régionales) peut apporter des bénéfices dans le développement d'une approche unitaire. Un programme régional/une approche cohérente de renforcement des capacités pourrait être aussi bénéfique. L'existence d'un Centre Régional pour le Renforcement des Capacités au sein de l'UICN-MED , d'acteurs pertinents au niveau régional (comme e.g. RAC-SPA, UICN-Med) et d'approches régionales (e.g. la Stratégie Régionale pour le Renforcement des Capacités pour les Aires Protégées Marines, le Cadre Stratégique pour le Renforcement des Capacités en Afrique du Nord) représentent des opportunités dans ce sens.
- Il y a une recommandation spécifique en ce qui concerne le système d'aires protégées de Tunisie : il devrait avoir une considération prioritaire pour établir des entités de gestion d'aires protégées, avec des numéros d'employés et structures qui peuvent assurer une gestion efficace et efficiente.

2.3.

[illegible]	
Aucune planification.	2e Pilier Planification
L'absence d'une stratégie de renforcement des capacités dans les aires protégées.	2e Pilier Planification
L'absence d'un plan d'action pour le renforcement des capacités dans les aires protégées.	2e Pilier Planification
Aucune approche systématique et cohérente pour le renforcement des capacités.	2e Pilier Planification, 3e Pilier Capacité institutionnelle, 5e Pilier Coopération régionale
[illegible]	
Les plans auront besoin des mesures d'implémentation.	Pour tenir en compte pendant le processus de planification
[illegible]	
Le renforcement des capacités n'est pas intégré dans les plans de gestion.	2e Pilier Planification: R 2.1.
Le renforcement des capacités n'est pas corrélé aux besoins de gestion d'aires protégées.	2e Pilier Planification: R 2.1., R 2.2
[illegible]	
Ressources humaines insuffisantes dans les aires protégées.	3e Pilier Capacité institutionnelle: R 3.1
Manque de personnel.	3e Pilier Capacité institutionnelle: R 3.1
Numéros et structures d'employés.	3e Pilier Capacité institutionnelle: R 3.1
Politiques de recrutement.	3e Pilier Capacité institutionnelle: R 3.2
Absence d'appui financière/de budget.	5e Pilier Coopération régionale R 5.2.
[illegible]	
La participation des mêmes personnes dans les événements de renforcement des capacités – accès limité à la formation pour plusieurs (la majorité) des catégories de personnel.	4e Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.2
Quantité limitée des cours de formation pour certains membres du personnel – en général.	4e Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.2
Diversité limitée des sujets de courses de formation.	4e Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.1
Accent mis sur les cours de formation et moins sur les autres modes d'apprentissage.	4e Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.1
Absence de formation pour les nouveaux employés.	4e Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.3
Manque d'utilisation des capacités existantes aux niveaux nationaux.	4e Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.3

Manque d'évaluation, après les événements de renforcement des capacités.	3e Pilier Capacité institutionnelle: R 3.3, 5e Pilier Coopération régionale: R 5.3

3. Le projet du cadre stratégique pour renforcer les capacités dans la gestion des aires protégées

Ce chapitre présente un ensemble de recommandations pour les directions et actions principales, pour une approche planifiée sur le renforcement des capacités dans les aires protégées de la région d'Afrique du Nord.

En tenant compte sur les limitations[19], présentées dans le rapport de l'Évaluation des Besoins en Formation[20], ces recommandations devront être considérées comme un point de départ pour une approche plus détaillée et plus coordonnée sur le renforcement des capacités dans les aires protégées. Ce document peut être considéré dans la projection et l'implémentation des projets, qui adressent certains problèmes prioritaires, avant d'élaborer une stratégie complète et des plans opérationnels, pour les cinq pays de la région.

Compte tenu de la complexité du renforcement des capacités, fondé sur le développement des compétences, et des processus de professionnalisation du personnel des aires protégées, l'élaboration des stratégies /des plans complets peut être un processus long, qui pourrait durer, probablement, plusieurs années, même dans la situation dans laquelle les acteurs pertinents sont complètement impliqués dans le processus.

Etant donné que le stade actuel du renforcement des capacités en Afrique du Nord, tel qu'il résulte de l'EBF effectué dans la région, mais aussi pour les expériences similaires dans l'Europe de l'Est, le processus d'élaboration d'approches cohérentes et fonctionnelles, fondées sur le développement des compétences, pour le renforcement des capacités dans les pays d'Afrique du Nord, peut être structuré en deux stades principaux :

i. [illegible] l'accent est mis sur le développement d'un environnement propice et sur la planification, en incluant l'élaboration des plans nationaux pour le renforcement des capacités (fondés sur une EBF détaillée), le développement et la mise en œuvre des pas initiaux dans le renforcement institutionnel des capacités, l'amél1.778 Mléveloppi

19. Une des limitations les plus importantes dans la réalisation de l'EBF sont liées aux: temps limité pour faire l'évaluation et, en conséquence, le temps et les ressources insuffisantes pour réaliser des évaluations individuelles des membres du personnel, le défi de remplir les questionnaires en ligne pour certains répondants, le fait que l'évaluation a pu être réalisée seulement par courriels électroniques/questionnaires en ligne, sans pouvoir avoir une interaction directe avec les répondants.
20. IONITA Alina et Erika STANCIU (2018). Capacity Development Strategy Outline for Protected Area Management in the North African Region, l'IUCN de Gland, Suisse et de Malaga, Espagne: XI + 40 pg.

Les aires protégées doivent contribuer, d'une façon globale, au développement durable d'un pays, au-delà d leurs objectives de conservation de la biodiversité. Pourtant, le rôle critique des aires protégées, dans le schéma global de développement d'un pays, devrait être très bien souligné à travers une stratégie nationale pour les aires protégées, élaborée dans un processus de planification participative, e.g. en impliquant, d'une manière active, les parties prenantes. En alignant les plans de gestion à la stratégie nationale, les aires protégées individuelles deviendront des fondements pour un développement local, régional et national, construit sur les valeurs naturelles et culturelles, pour lesquelles elles ont été établies.

L'efficacité et l'efficience du système des aires protégées dépendent, en général, de l'existence des stratégies nationales que mènera la gestion des aires protégées vers la concrétisation d'une vision claire. Ces stratégies délimiteront les étapes clés et créeront un cadre pour la priorisation et l'utilisation efficiente des ressources disponibles, mais limitées, dans les pays d'Afrique du Nord.

Pour pouvoir avoir un programme national de renforcement des capacités institutionnelles et individuelles, qui soit efficace et efficient en même temps, il est nécessaire d'avoir un système d'aires protégées bien planifié, e.g. à travers de stratégies nationales pour les aires protégées. Par conséquent, développer ces stratégies devient une action extrêmement importante pour créer un environnement propice pour le développement professionnel du personnel et des entités de gestion des aires protégées.

Les politiques, les stratégies et les initiatives nationales et régionales reflètent encore une faible et incomplète compréhension de l'importance cruciale d'avoir des ressources humaines suffisantes, qualifiées et bien organisées, pour gérer efficacement les aires protégées. De plus, les initiatives actuelles de renforcement des capacités, dans la région, n'intègrent pas encore les approches fondées sur le développement des compétences dans le renforcement individuel des capacités.

Les décideurs, de tous les niveaux du système des aires protégées, mais aussi les parties prenantes clés (e.g. ONG de conservation, gestion des ressources naturelles, autres secteurs), nécessitent une meilleure compréhension de ce problème et des instruments et moyens de renforcer les capacités des individus. Il est nécessaire d'avoir plus des ressources allouées pour développer des programmes de sensibilisation et des directives et manuels pour les praticiens. Stratégiquement parlant, les groupes cibles prioritaires pour chaque programme sont formés de décideurs, cadres supérieurs et hauts dirigeants (des institutions nationales de coordination des aires protégées), mais aussi de gestionnaires des ressources humaines. Pourtant, des autres parties prenantes qui jouent un rôle important, ou qui pourraient appuyer les gestionnaire des aires protégées (e.g. ONG locales, organismes d'éducation et recherche), doivent comprendre ce problème aussi.

Le Cadre Stratégique pour le Renforcement des Capacités de l'UICN et CMAP a défini la professionnalisation comme son premier Programme, avec le but de reconnaitre la gestion des aires protégées « comme une profession distincte et multidisciplinaire avec ses propres emplois spécialistes et normes professionnelles »[21].

La professionnalisation de la gestion des aires protégées signifie l'établissement des professions avec des normes bien définies et avec des programmes de renforcement des capacités associés. Cela devra être envisagé dans le cadre officiel de chaque pays, pour la qualification professionnelle.

21. APPLETON Mike, 2016, A Global Register of Competences for Protected Area Practitioners, l'UICN de Gland

Même si le développement et la mise en œuvre d'un cadre de professionnalisation dans les aires protégées serait une priorité pour le « 2e stade » (voir Chapitre I), certaines actions préparatoires sont recommandées sous ce pilier, visant le développement de la compréhension du cadre légal existent dans chaque pays et la préparation du développement du cadre professionnel des aires protégées.

Compte tenu de la très faible allocation des budgets dans les pays, où il y a un budget disponible, une attention spéciale doit être faite pour la sécurisation des fonds, pour un renforcement des capacités continu et efficace. Fondée sur l'estimation des besoins, identifiés dans les plans élaborés dans chaque pays et dans la stratégie régionale (voir le 2e Pilier Stratégique), et faire des sollicitations claires peuvent être faites pour des allocations annuelles des fonds du budget d'état et, en même temps, canaliser l'appui financier des donateurs vers les besoins réels de la gestion des aires protégées. À part des fonds affectés du budget d'état pour les entités chargées, un effort coordonné doit être fait pour attirer l'appui des tierces entités pour le développement professionnel du personnel des aires protégées et du personnel des entités responsable. Cette recommandation se réfère aussi à la formation du personnel du système des aires protégées pour développer et réaliser des projets qui contribuent au renforcement des capacités.

Les participants à l'Atelier de Tunis considèrent cette recommandation d'être fortement liée à la création d'un environnement propice pour le renforcement des capacités. A présent, la plupart du personnel liée auxent,

n183n(n183n(nt,)]TJ38)0.50(à)0.t,

l'implémentation du plan d'action pour au moins 5 ans, mais aussi la planification des ressources humaines et financières pour une gestion efficace. Les numéros et les structures d'employés, mais aussi les compétences individuelles devront être fortement liées aux conditions dérivées des plans de gestion. Par conséquent, chacun des cinq pays devrait dérouler des processus bien conçus de planification de la gestion, en impliquant les parties prenantes. Les processus doivent être coordonnés par les équipes de gestion des aires protégées (et non par des consultants), qui nécessitent avoir du personnel très compétent.

Le système de gestion des aires protégées dans les pays d'Afrique du Nord est fortement centralisé, avec les autorités nationales jouant un rôle important dans la prise de décisions au niveau des aires protégées. La professionnalisation de la gestion des aires protégées doit commencer avec les autorités chargées pour la coordination. Ce premier pas peut inclure:

•

– Compétences pratiques de gestion des aires protégées pour la conservation de la biodiversité, planification de la gestion des aires protégées et des projets, tourisme, récréation et utilisation publique des aires protégées, spécifiques pour les spécialistes techniques et pour les cadres intermédiaires et supérieurs ;

d'élaboration de ces documents de planification, comme, par exemple, en réalisant des évaluations approfondies de besoins en formation, telles que décrites sous R 2.2.

Une approche possible pour le renforcement des capacités au niveau national/régional, peut être celle utilisée par ProPark dans le processus de développement de trois plans nationaux/régionaux de renforcement des capacités dans l'Est d'Europe. L'approche choisie à l'Est d'Europe a inclus les prochains pas: une analyse profonde des besoins en formation (en appliquant le Questionnaire Général d'EBF et le Questionnaire d'Autoévaluation), une analyse du système des aires protégées dans le pays, l'établissement d'un groupe de travail avec des experts/personnes clés des différentes entités pertinentes (du niveau national et du niveau d'aire protégée), qui ont contribué directement à l'élaboration du plan de développement, en dirigeant des ateliers avec des parties prenantes au début et à la fin du processus. Une description de l'approche est disponible dans le: *Pa a a a : ˆˇP a a ˆˇPa a a ca ac c a a a ˆˇâP . L Ea E* , BfN, Bonn - APPLETON Mike et al., 2017.

La Stratégie Régionale de Renforcement des Capacités devrait viser le transfert optimisé des connaissances au niveau régional, pour améliorer l'utilisation de l'expérience existante et des leçons retenues des différents organismes de gestion des aires protégées du même pays et des différents pays de la région.

3E PILIER STRATÉGIQUE : LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE

E ab , c c /ˆˇPa a c ˆˇP 'a ˆˇP , a c b c c ˆˇâP a ˆˇP , 'a ca ac - a a c c a a a a .

L'habilité de sécuriser un cadre adéquat au niveau institutionnel, pour le renforcement individuel des capacités, fait partie du component de gestion des ressources humaines de cette institution et incorpore des politiques et règlements pour le renforcement des capacités professionnelles des individus dans le cadre de l'institution. Le manque ou la faiblesse d'un cadre institutionnel pour le renforcement des capacités peut diminuer substantiellement l'impact des efforts individuels, de renforcement des capacités. Par exemple, les individus qui développent des compétences adéquates, à travers d'un événement de renforcement des capacités, pourront être incapables, ou ne désireront pas utiliser ses nouvelles compétences si le contexte institutionnel ne les encourage pas de le faire, ou même leur rend plus difficile de le réaliser. Un autre exemple est lié au manque de motivation des membres individuels du personnel de renforcer leurs capacités, déterminé par le manque d'un système de promotion fondé sur les compétences.

Quand la capacité institutionnelle est mentionnée dans cette étude, il s'agit des institutions suivantes : autorités et agences nationales, directement impliquées dans la gestion des aires protégées, e.g. des départements importants dans les différents ministères et entités, dédiées au niveau d'aire protégée.

Ce pilier assemble les recommandations pour renforcer les capacités institutionnelles, avec le but de mettre en œuvre des approches, fondées sur le développement des compétences, pour la gestion des aires protégées d'Afrique du Nord.

Le nombre total du personnel et les densités des membres du personnel sont des indicateurs importants de la capacité humaine dans la gestion des aires protégées, s'ils sont corrélés avec les besoins identifiés pour ce type de gestion. Couvrir le besoin du personnel et assurer une structure adéquate, en termes du niveau de compétences, doit représenter une priorité. Si la bibliographie (voir le Rapport de l'EBF - IONI A A. et Erika STANCIU, 2018) offre des termes de comparaison avec d'autres régions, le besoin du personnel et sa structure doivent être déterminés en tenant compte des contextes locauxAgt351g-

nécessaires pour avoir une gestion efficace de l'aire protégée? Est-ce que le besoin du personnel de terrain est plus élevé? Est-ce qu'il y a besoin de plus de rangers? Est-ce que les spécialistes techniques sont suffisants?).

Les systèmes de gestion des aires protégées dans les pays d'Afrique du Nord sont fortement centralisés, avec des autorités nationales qui jouent un rôle important dans la prise de décisions au niveau d'aire protégée. Pour sécuriser la capacité institutionnelle, pour un renforcement des capacités et pour la création d'un système de professionnalisation, il faut réalisé un minimum de pas au niveau des autorités de coordination. Les premiers pas peuvent être:

- La nomination des membres du personnel pour superviser et coordonner les efforts de renforcement des capacités dans tout le système d'aires protégées (les gestionnaires existants des ressources humaines peuvent avoir cette responsabilité) ;
- Élaborer des recommandations pour des politiques de recrutement et de promotion, en tenant compte des compétences.

Le personnel impliqué dans ces actions et/ou assigné pour les mettre en œuvre, devrait bénéficier des événements de formation recommandés sous le 1er Pilier Stratégique – R 1.1.

Certains pas initiaux devraient être faits au niveau d'aire protégée:

- Développer/adapter les normes professionnelles aux compétences encouragées à travers le Registre Global des Compétences pour les aires protégées (APPLETON Mike, 2016);
- Développer/inclure dans les évaluations actuelles, de la performance du personnel, des aspects liés au renforcement des capacités personnelles (besoins personnels, opportunités) et inclure des conclusions dans un plan de développement des capacités au niveau d'aire protégée;
- Assigner des tâches liées à la gestion des ressources humaines aux membres du personnel existant et renforcer leurs capacités sur ce sujet. Ceci peut être fait, par exemple, en assignant un membre du personnel pour prendre en charge la gestion des ressources humaines, conjointement avec le directeur et en renforçant leurs capacités pour une meilleure gestion dans ce sens.

Pour aborder le problème d'efficacité des événements de formation existants et des prochains programmes de renforcement des capacités, il faudrait évaluer la qualité des événements selon des méthodes différentes, implémentées par les fournisseurs de formation et, autant que possible, par les institutions/organisations bénéficiaires (e.g. en utilisant des formulaires de feedback). Idéalement, il faudrait aussi développer des systèmes de suivi à long terme des impacts des événements de renforcement des capacités, en évaluant l'évolution des performances individuelles des membres du personnel.

Établir l'impact des programmes de renforcement des capacités est une question très difficile et complexe : le rendement du personnel s'améliore non seulement pour avoir participé dans ces programmes, mais aussi avec la pratique, par exemple, en participant à différents événements professionnels. Toutefois, il est possible de faire certaines analyses, seulement s'il y a des instruments développés et mis en œuvre pour suivre le progrès général de l'efficacité de la gestion des aires protégées. L'efficacité générale de la gestion dépend de plusieurs facteurs[23]. Le rendement du personnel est, bien sûr, un contributeur important, par conséquent, des évaluations périodiques du rendement de tous les employés devraient être réalisées au tous les niveaux de gestion des aires protégées. Il faudrait développer et utiliser des méthodes interactives d'évaluation, e.g. des méthodes qui permettent un dialogue périodique entre l'employé et son coordinateur. Une partie de cette évaluation devrait se référer aux besoins de renforcement des capacités et aux compétences qui ont été améliorées à travers des événements de formation.

Une situation claire devrait être maintenue, au niveau institutionnel/organisationnel, sur la participation aux différents

23. STOLTON Sue et al., 2003. Reporting progress in protected areas: a site-level management effectiveness tracking tool. Washington, DC: World Bank. - Voir le Cadre de CMAP pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées et des systèmes des aires protégées.

événements de renforcement des capacités, idéalement, éva-

des impacts de leurs efforts.

En termes de sujets abordés et de contenus des programmes existants, les prochains éléments qui doivent être tenus en compte sont:

- [illegible] de la formation aux besoins réels et diversifier les sujets en concordance avec la complexité de l'approche de gestion des aires protégées.
- Le besoin d'aborder une gamme large de compétences peut, en fait, contribuer à l'adaptation de l'offre de renforcement des capacités aux besoins réels. L'EBF réalisée au niveau régional (IONITA Alina et Erika STANCIU, 2018) reflète la gamme relativement limitée de sujets abordés (75% des cours de formation reçus par les répondants dans les trois dernières années se sont concentrées sur trois sujets : la conservation de la biodiversité, la politique des aires protégées, planifications et projets et technologie, les deux premiers représentent les sujets clés pour la gestion des aires protégées).
- [illegible] dans les programmes/événements de renforcement des capacités, pour maximiser leur efficience.
- L'Analyse des Besoins en Formation montre le besoin de diversifier les modes d'apprentissage, pour pouvoir être disponibles aux diverses groupes cible. L'analyse accentue certaines préférences pour des modes d'apprentissage, qui peuvent être tenus en compte en lien avec les expériences des fournisseurs de formation. Même si les modes en ligne et l'apprentissage autonome ne sont pas très populaires dans la région, il y a de bonnes opportunités de formation sur l'Internet (e.g. la gamme des cours en ligne MOOCs, et l'UICN PAPACO[24]). Ça peut faire partie d'une approche d'apprentissage mixte pour les cadres supérieurs et les spécialistes techniques, mais aussi pour les cadres exécutifs. Les études universitaires, qui sont les mieux adaptées pour développer des compétences spécialisées (des spécialistes techniques), peuvent améliorer leur contribution en adaptant leurs contenus et méthodes d'apprentissage et devenir plus orientées vers la pratique et plus interactives. En général, tous les modes et formats d'apprentissage doivent intégrer une approche plus pratique à travers des exercices pratiques et des projets de terrain, des activités de terrain inclues dans les sessions de formation face à face, des visites de terrain et d'échange. La préférence pour un apprentissage mixte, expérimental, pratique et fondé sur des études de cas a été aussi soulignée par DI CARLO, Giuseppe et al 2012.
- Le format d'un programme de formation doit tenir en compte le besoin réel des compétences du groupe cible et leur disponibilité de participer aux cours de formation. Par exemple, le Programme de Formation de ProPark, pour le métier de Ranger, a une durée de deux semaines, à plein temps, face à face, pour pouvoir le rendre disponible aux personnes qui travaillent déjà, mais aussi pour permettre aux participants d'appliquer quelques connaissances, nouvellement acquises, à travers des exercices pratiques, il a été organisé en deux modules, d'une semaine chacune.
- Les voyages d'études et les visites d'échange, qui sont préférés par la plupart des membres du personnel, doivent être attentivement organisés pour créer un cadre adéquat d'apprentissage pour le développement des compétences.
- Comme il a été conclu par DI CARLO, Giuseppe et al (2012), pour pouvoir favoriser l'apprentissage continu et en milieu du travail, des mentorats et du coaching post-formation peuvent être mis à disposition.
- [illegible]
- En répliquant les expériences de succès et en analysant les causes d'échec des autres, une quantité considérable des ressources et temps peut être sauvegardée. Pourtant, ça nécessite d'être adapté au contexte. Pour les aires protégées marines, par exemple dans la Région Méditerranéenne, le rapport de RAC/SPA (DI CARLO, Giuseppe et al, 2012) présente une liste des aires protégées marines qui désirent échanger leur expertise sur des sujets divers.

[illegible]

La quantité totale de formation et des courses reçues par chaque personne est très limitée. Il est nécessaire d'avoir plus

24. http://papaco.org/

de cours et les membres du personnel, de tous les niveaux, doivent avoir accès à la formation. Des ressources doivent être allouées constamment pour le renforcement des capacités à tous les niveaux. Il est important de reconnaitre que, spécialement à long terme, cette recommandation devrait être tenue en compte dans le cadre des stratégies nationales/régionales (R 1.3.), pour que les événements de formation soient en concordance avec les besoins réels et coordonnés, en évitant le gaspillage des ressources pour le renforcement des capacités

[illegible]

Tel que le rapport de l'EBF (IONITA Alina et Erika STANCIU, 2018) le montre, la plupart du renforcement des capacités (47%) est fournie extérieurement, par des agences et ONG internationales. Très souvent, ceci est dû aux capacités réduites (formateurs, fournisseurs de formation qui peuvent organiser des cours de formation, ressources de formation, etc.) au niveau national de fournir du renforcement des capacités. La capacité interne pour renforcer des capacités peut être fondée sur des cours d'induction, visites d'échange, partenariats avec autres acteurs (ONG, organismes d'éducation). Dans ce sens, les prochaines actions peuvent avoir des bonnes contributions dans ce stade :

- Le développement des partenariats stratégiques avec des organismes de recherche/éducation ou ONG pour adapter leur formation aux besoins réels des membres du personnel des aires protégées, ou d'encourager leur personnel de fournir du renforcement des capacités aux employés des aires protégées ;
- Optimiser l'utilisation des capacités, qui sont déjà disponibles en interne et dans la région.

5E PILIER STRATÉGIQUE : COORDINATION ET APPUI POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU RÉGIONAL

[illegible]

Ce pilier stratégique se concentre sur le niveau régional et offre un ensemble de recommandations pour les acteurs du niveau régional, avec le but d'améliorer, à travers des allocations de ressources et actions ciblées et coordonnées, leur contribution au renforcement des capacités de la gestion des aires protégées, dans les cinq pays d'Afrique du Nord et d'encourager/de mettre en œuvre le renforcement des capacités, pour contribuer à la préservation/reconstruction des valeurs régionales et transfrontalières de la biodiversité et de développer des compétences individuelles, qui sont utiles au niveau régional, identifiées comme priorités.

[illegible] entre les fournisseurs de formation et les bénéficiaires, pour augmenter l'efficacité et l'impact réel de la formation livrée, en utilisant les résultats de l'EBF, réalisée pour ce projet de stratégie (IONITA Alina et Erika STANCIU, 2018).

Il y a plusieurs programmes et initiatives régionaux et nationaux, liés au renforcement des capacités (e.g. le programme d'apprentissage en ligne – les MOOCs de PAPACCO de l'UICN, le programme d'induction d'Égypte, les modules de cours RAC/SPA de l'UICN), ainsi que les ressources disponibles (e.g. organisations qui effectuent des événements de renforcement des capacités, évaluations et guides stratégiques – les besoins préliminaires en formation, identifiés dans la Stratégie et le Plan d'Action Nationale pour la Biodiversité en Algérie). Leur impact peut être considérablement augmenté par une coordination régionale efficiente.

De plus, des actions devraient être identifiées et implémentées au niveau régional pour renforcer les capacités de coopération dans la région, avec le but d'améliorer l'efficacité de la conservation, en visant les valeurs régionales clés et en adressant les

menaces régionales. Ça peut être planifié par une stratégie régionale de renforcement des capacités. La pertinence d'une stratégie régionale de renforcement des capacités devrait être analysée et, si elle est considérée utile, développée, utilisant comme point de départ ce projet de stratégie.

Il est évident que certains sujets liés aux aires protégées et généralement à la conservation de la biodiversité sont importants au niveau régional. Ça devrait être clairement identifié et agrée, et les efforts communs de renforcement des capacités devraient être faits dans les pays d'Afrique du Nord. Dans ce sens, des projets régionaux peuvent être développés, ainsi que des efforts coordonnés pour identifier les ressources adéquates pour la mise en œuvre. Les organisations régionales peuvent avoir des rôles signifiants dans cette approche.

L'évaluation de l'impact des programmes régionaux de renforcement des capacités devrait être une activité clé, qui complémente les systèmes de suivi et évaluation nationaux, recommandés sous R 3.3.

De plus, des recommandations/lignes directrices pour la réalisation des évaluations de l'impact, développées à travers la coopération régionale pourraient créer un cadre qui peut guider les systèmes nationaux de suivi et évaluation de l'impact des programmes/événements de renforcement des capacités.

Certaines recommandations sur les éléments qui devraient être considérés pour élaborer un guide et/ou un instrument d'évaluation régionale, sont présentés sous R 3.3.

4. Le projet du plan d’action 2018-2028

Les recommandations stratégiques présentées dans le Chapitre III sont détaillées dans la table ci-dessous, indiquant des actions qui devraient être planifiées et réalisées pour avoir un progrès signifiant vers une approche fondée sur le développement des compétences dans le renforcement des capacités, pour une gestion plus efficace et efficiente des aires protégées de la région.

Tab a 3. Sc a a ’ac , 2018-2028

3.1.2. Commencer des activités de promotion pour obtenir l'approbation des décideurs et pour allouer les ressources nécessaires pour réaliser les recommandations sur le nombre d'employés et les structures du personnel.	1	Autorités nationales, ONG
[illegible]		
3.2.1. Assurer la capacité au niveau national pour coordonner les efforts de renforcement des capacités dans tout le système des aires protégées (e.g en nominant un personnel dédié à la gestion des ressources humaines au niveau national et/ou en développant leurs capacités d'initier/coordonner le renforcement des capacités institutionnelles et de l'intégrer dans les programmes existants, avec l'implication des autorités nationales en charge.	1	Autorités nationales de gestion des aires protégées
3.2.2. Développer des conditions/recommandations au niveau national pour une gestion des ressources humaines fondée sur les compétences (e.g. dans les politiques de recrutement, ou dans les systèmes de promotion professionnelle/développement de la carrière professionnelle.	1	Autorités nationales de gestion des aires protégées
3.2.3. Développer les capacités de gestion des ressources humaines au niveau local et d'aire protégée.	1	Agences/bureaux locaux des autorités nationales et entités de gestion des aires protégées

Bibliographie

1. APPLETON Michael R. et al. Pathways to professionalization: developing individual and organisational capacities for protected area management. Lessons from Eastern Europe. BfN, Bonn, 2017.

2. APPLETON, Michael R., A Global Register of Competences for Protected Area Practitioners, IUCN, Gland, 2016.

3. Assurer l'efficacité des aires marines protégées. Lecons tirées en Méditerrannée, WWF MedPo, 2012

4.

Annexes

4.1. Annexe 1

LES CATÉGORIES DE COMPÉTENCES

Le tableau ci-dessous présente les catégories de compétences, telles qu'elles ont été identifiées dans le Registre des Compétences (APPLETON Mike, 2016). Chaque catégorie a un code de trois lettres, un titre et une brève description. Les codes sont utilisés dans les représentations graphiques des résultats de l'EBF.

LES CATÉGORIES DE COMPÉTENCES UTILISÉES DANS LE QUESTIONNAIRE[26]

PPP	Politique, planification et projets de l'aire protégée	Créer un cadre stratégique et rationnellement planifié pour la gouvernance et la gestion des aires protégées.
ORG	Leadership et développement organisationnel	Établir et appuyer des organisations bien gouvernées, gérées et dirigées pour la gestion des aires protégées.
GRH	Gestion des ressources humaines	Établir une mise œuvre adéquate, compétente, bien gérée et appuyée, pour la gestion des aires protégées.
GRF	Gestion des ressources financières et opérationnelles	Assurer que les aires protégées sont adéquatement financées et qui ont des ressources efficacement allouées et utilisées.
DAR	Élaboration des documents administratifs et rapports	Établir et mettre en œuvre les procédures de gestion d'information, documentation et élaboration de rapports.
CEC	Communication et collaboration	Renforcer et utiliser des habilités nécessaires pour communiquer et collaborer efficacement.
BIO	Conservation de la biodiversité	Assurer la maintenance des valeurs écologiques des aires protégées par une gestion

26. Idem 4

4.2. Annexe 2

LISTE DE RÉPONDANTS DE L'ENQUÊTE DE L'EBF

Algérie	Dahel K0tel K0tel K0tel K0q 1 TF002E>(e Nom et Pos Td.(Dahel K0	tel K0tel K0tel K0q 1 TF00TF002E>(e Nom et Pos Td.(Daus r)1	

LISTE DE PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS 0 0 1 5525059478q10 15 lS3 182125m cm0 0 m0 145 lSQqTi61 83622 7327559cm0 0 0 m2
