

# Renforcement des capacités

*Développer les capacités consiste à faciliter et promouvoir un processus de transformation ou de changement par lequel des individus, des organisations et des sociétés développent leurs aptitudes, tant individuelles que collectives, à exécuter certaines fonctions, résoudre des problèmes et fixer et atteindre leurs propres objectifs (Hough, 2006).*

## **Objectif de ce chapitre**

Le succès d'un projet ou d'une initiative de conservation *in situ* des ESAPC dépend, dans une large mesure, des capacités des individus et organisations participants. Ce chapitre fournit des recommandations sur la façon dont les capacités des individus - et dans une certaine mesure celles des organisations - peuvent être renforcées de façon à mieux mettre en œuvre les activités clés de la conservation *in situ* des ESAPC, telles que présentées en détail dans d'autres chapitres de ce manuel : planification, motivation des équipes, établissement des priorités, collecte et analyse de données, élaboration de plans et de stratégies, suivi, communication et sensibilisation, etc. Bien que les aspects liés à la transformation institutionnelle et sociétale dépassent la portée du présent manuel, ce chapitre souligne néanmoins le fait que toutes les activités de conservation *in situ* des ESAPC s'inscrivent dans des contextes institutionnels et sociétaux particuliers, qui ont une influence majeure sur les résultats obtenus par les individus et organisations, mais aussi, en définitive, sur le succès des initiatives de conservation.

Selon nous, le renforcement des capacités doit faire partie intégrante des initiatives axées sur les ESAPC, car les qualifications formelles dans ce domaine sont généralement limitées parmi les parties prenantes clés. Ce chapitre s'adresse en premier lieu aux responsables des projets ou interventions de conservation *in situ* des ESAPC. Il peut également intéresser les dirigeants institutionnels et les décideurs politiques impliqués dans ces projets. Les établissements d'enseignement supérieur peuvent également utiliser ce chapitre comme référence dans le cadre de leurs processus de révision des programmes scolaires.

L'objectif est de sensibiliser le lecteur au rôle du renforcement des capacités dans les initiatives axées sur les ESAPC et d'appuyer les processus de

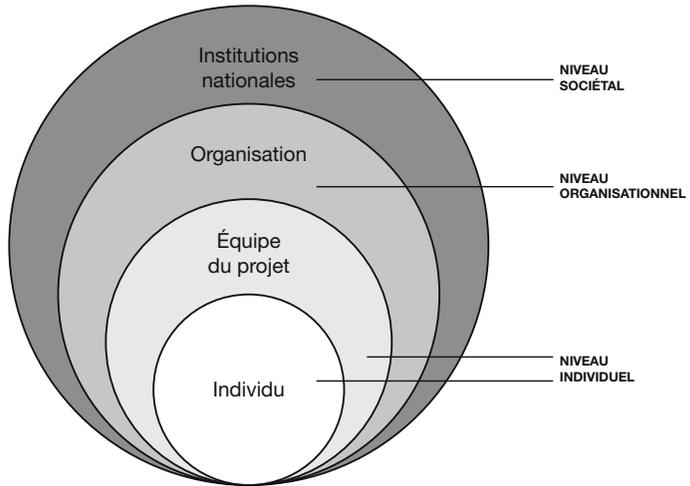
renforcement des capacités engagés dans ce cadre. Ce chapitre fournit un guide succinct sur la façon d'identifier les besoins en capacités et de planifier, mettre en œuvre et évaluer le renforcement des capacités — principalement au niveau individuel. Il porte essentiellement sur le processus d'éducation et de formation, soulignant en particulier les méthodologies participatives. En fin de chapitre, la rubrique « Sources d'informations complémentaires » indique d'autres pistes de lecture ainsi que des ressources disponibles sur Internet.

## **Capacités requises pour la conservation *in situ* des ESAPC**

En général, les régions les plus riches en biodiversité (diversité génétique des ESAPC, notamment) sont également celles qui comptent le moins de spécialistes qualifiés et d'institutions solides. Par conséquent, le renforcement des capacités doit être une étape essentielle du processus de conservation *in situ* des ESAPC.

Le renforcement des capacités est un processus consistant à développer les compétences d'individus, de groupes ou d'organisations de façon à améliorer durablement leurs performances. Il ne s'agit pas seulement de former des individus, mais de doter ceux-ci *et* leurs organisations des aptitudes, ressources et moyens nécessaires pour résoudre les problèmes, mais aussi de la confiance requise pour influencer les autres. Par conséquent, les capacités de l'individu sont importantes, mais l'aptitude de celui-ci à appliquer les connaissances acquises et à influencer l'institution pour laquelle il travaille dépend du contexte institutionnel dans lequel il évolue : programme, stratégies, installations, ressources et leadership de l'institution, mais aussi environnement extérieur à celle-ci (accès aux réseaux, par exemple). D'un point de vue élargi, le renforcement des capacités renvoie aux théories de la pensée systémique, du changement sociétal et de la complexité. Bien que ces processus présentent également un intérêt pour la conservation *in situ* des ESAPC, ils impliquent des acteurs très différents et dépassent la portée de ce bref chapitre. Les approches de développement des capacités doivent donc être envisagées dans le contexte des efforts plus larges visant à appuyer le renforcement des capacités à d'autres niveaux, comme l'illustre la Figure 15.1.

Le Chapitre 1, comme d'autres chapitres de ce manuel, souligne la complexité et la nature multidisciplinaire de la conservation *in situ* des ESAPC. Ces deux caractéristiques sont sources de nombreuses difficultés. Le processus de conservation repose sur des actions couvrant la planification, la collecte de données, la gestion et l'analyse de l'information, qui se traduisent par des



**Figure 15.1** Le développement des capacités doit être envisagé à différents niveaux  
 Source : Horton et al., 2003

actions de conservation sur le terrain et renvoient à divers aspects techniques, politiques et institutionnels. Le renforcement des capacités est un domaine transversal indispensable à la réussite du processus de conservation. Ce manuel a déjà souligné certains des problèmes de renforcement des capacités auxquels les individus et organisations sont confrontés au moment d'entreprendre la conservation *in situ* des ESAPC, notamment :

- compréhension et conscience limitées de l'importance des ESAPC à tous les niveaux de la société ;
- environnements peu favorables, liés à un cadre politique ou législatif inadapté/insuffisant ;
- stratégies et programmes nationaux ne ménageant aucune place - ou une place symbolique - à la conservation *in situ* des ESAPC ;
- aucune allocation de fonds dans les budgets annuels nationaux pour lancer de nouvelles activités ou en poursuivre d'autres déjà engagées dans le cadre de projets de conservation des ESAPC financés par des donateurs ;
- manque d'approche intersectorielle – agences agricoles, forestières et environnementales dépourvues de tradition de collaboration ;

- absence de procédure ou protocole généralement accepté(e) ;
- compréhension limitée des composantes de la conservation ou de l'ordre dans lequel les activités doivent être réalisées, et de ce que recouvre concrètement la conservation *in situ* des espèces cibles ;
- expérience pratique limitée de la conservation *in situ* des ESAPC, à l'intérieur et en dehors des aires protégées (élaboration et mise en œuvre des plans de gestion et du suivi, notamment) ;
- capacités de collecte de données et de gestion de l'information limitées ;
- compréhension limitée des avantages associés à l'implication des parties prenantes dans les approches de conservation (communautés locales et autochtones, notamment) et des moyens de faciliter leur participation ; et
- complexité des structures politiques, institutionnelles et administratives nationales entravant la mise en œuvre d'une stratégie commune.

Tous ces problèmes représentent un défi majeur pour la conservation des ESAPC - d'où la nécessité de renforcer les capacités à tous les niveaux pour pouvoir les surmonter. L'aptitude d'un individu (ou d'une organisation) à résoudre un problème donné dépend non seulement de ses compétences et de sa formation, mais aussi de l'appui, des ressources et des équipements disponibles au sein de l'organisation pour laquelle il travaille et auprès de ses partenaires et réseaux. Idéalement, le développement des capacités doit cibler l'ensemble de la filière de la conservation et faciliter le processus de transformation nécessaire au niveau des individus, des organisations et de la société (voir la Figure 15.1) pour optimiser la conservation *in situ* des ESAPC.

Le succès de la mise en œuvre des nombreuses étapes identifiées dans le processus de conservation *in situ* des ESAPC nécessite de prêter attention dès le départ au renforcement des capacités. Ce thème transversal est bien trop souvent négligé durant les premières phases de mise en œuvre, tant au niveau des projets qu'au niveau national. Par conséquent, la formation est souvent entreprise de façon convenue ou ne reçoit pas l'attention qu'elle mérite jusqu'à ce que la mise en œuvre soit bien engagée. L'incapacité à prendre en compte les besoins de renforcement des capacités risque d'occasionner des retards ou de réduire l'efficacité et l'impact des mesures prises.

Comme nous l'avons fait remarquer au Chapitre 6, très peu de pays ont élaboré des stratégies nationales ou plans d'action nationaux en

faveur des ESAPC. Le Chapitre 4 explique que la plupart des initiatives mises en œuvre jusqu'à présent dans ce domaine ont été financées au moyen de subventions versées par des agences telles que le Fonds pour l'environnement mondial (FEM). Il s'ensuit que l'essentiel du renforcement des capacités réalisé en soutien à la conservation des ESAPC s'effectue dans un contexte largement circonscrit au projet et limité dans le temps. Rares sont les efforts ou engagements généraux et durables dans le domaine du renforcement des capacités liées à la conservation des ESAPC. Bien que les projets et les programmes nationaux soient de toute évidence liés, ils sont très différents du point de vue de leur ampleur, de leur durée et des approches adoptées pour résoudre les problèmes. Cette distinction a également des implications majeures pour la pérennité et l'impact des efforts de renforcement des capacités, selon que ceux-ci sont menés dans le cadre d'un projet particulier ou d'un(e) programme ou stratégie national(e). Ce chapitre vise principalement à étudier les options de renforcement des capacités dans le cadre des *projets* de conservation *in situ* des ESAPC.

Les responsables ou praticiens de la conservation, bien que dotés des compétences requises et des meilleures intentions, sont amenés à travailler dans un environnement qui échappe largement à leur contrôle. Ce type d'environnement se caractérise souvent par la présence d'organisations en concurrence et en conflit, travaillant dans un cadre juridique et réglementaire défini, et de comités et processus décisionnels nationaux inscrits dans un environnement politique plus vaste, façonné par les contextes locaux, nationaux et internationaux. En définitive, nous devons penser au-delà des compétences individuelles et tenir compte de l'aptitude des organisations dans leur ensemble à atteindre l'objectif de conservation *in situ* des ESAPC ; de cette façon, le renforcement des capacités contribuera également au renforcement institutionnel et à l'apprentissage requis pour induire la transformation organisationnelle des structures, cultures et procédures et promouvoir ainsi des environnements bien plus favorables pour les professionnels ainsi qu'une collaboration entre les agences et organisations compétentes. Quoique cela puisse paraître ambitieux, les praticiens ont un rôle clé à jouer pour induire un changement de mentalités et de comportements chez les acteurs importants, notamment *via* des campagnes de sensibilisation et d'information ciblées ainsi qu'un lobbying et des négociations à un haut niveau.

Source : d'après Hough (2006).

Ce serait dépasser la portée de ce manuel que d'aborder en détail le renforcement des capacités au niveau national (niveau sociétal) tel que l'illustre la Figure 15.1. Cependant, cela ne signifie pas que tout renforcement des capacités ou effort ciblé à ce niveau est superflu ou impossible. Ces mesures sont sans aucun doute nécessaires, et il ne faut pas perdre de vue que la priorité des stratégies nationales de communication consiste, en grande partie, à établir des liens entre les acteurs sociaux au sens large et à sensibiliser ces derniers. Par exemple, le Chapitre 16 souligne brièvement la nécessité de mettre en place des stratégies de communication et promotion ainsi que des activités ciblées sur certains groupes spécifiques tels que les responsables politiques de haut rang, en mesure d'induire des changements à leur niveau. De fait, cela pourrait donner l'impulsion décisive à une campagne de sensibilisation disposant de ressources limitées, comme nous l'expliquons dans ce chapitre.

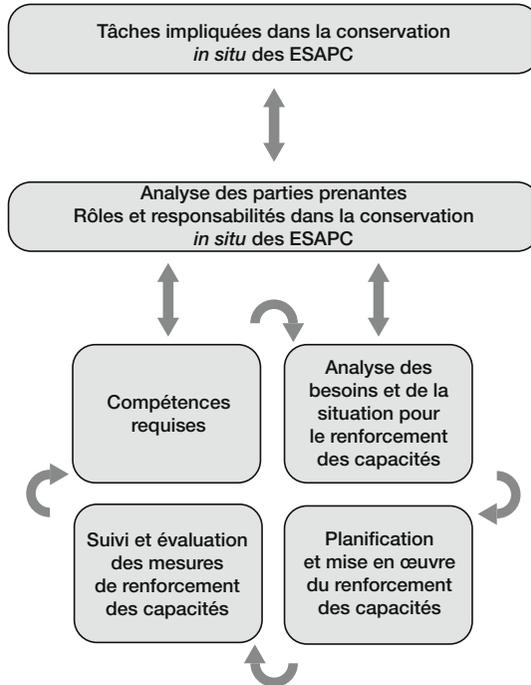
## **Élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités**

Une stratégie de renforcement des capacités menée aux niveaux national et organisationnel en appui à la conservation *in situ* des ESAPC (voir la Figure 15.1) nécessite des efforts importants et inscrits dans la durée, impliquant de nombreuses parties prenantes, les institutions auxquelles celles-ci appartiennent et l'environnement politique dans lequel elles évoluent, comme nous l'expliquons au Chapitre 6. Une stratégie de renforcement des capacités au niveau individuel – l'objet de ce chapitre – vise plus spécifiquement à constituer des équipes de projet compétentes et capables de travailler de façon rationnelle et efficace avec les parties prenantes clés et en collaboration avec les communautés locales.

La première étape dans l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités consiste à déterminer les compétences requises pour assurer le succès de l'intervention. Il faut identifier les capacités actuelles des parties prenantes du projet. Une évaluation des besoins de formation permet d'avoir une idée des lacunes relatives aux connaissances, qualifications ou attitudes (compétences) qu'il va falloir combler. On peut ensuite planifier et mettre en œuvre les actions de renforcement des capacités. Enfin, un suivi et une évaluation fourniront des informations utiles dans une optique d'une amélioration continue des capacités. Comme l'illustre la Figure 15.2, ce processus consiste à :

1. Passer en revue les tâches qu'implique la conservation *in situ* des ESAPC ;
2. Étudier les parties prenantes, en analysant notamment leurs rôles respectifs dans le cadre du projet ;

3. Identifier les compétences requises de la part des parties prenantes pour effectuer ou organiser les tâches prévues ;
4. Évaluer les besoins de formation et effectuer une analyse de la situation ;
5. Élaborer un plan de renforcement des capacités ;
6. Réaliser un suivi et une évaluation.



**Figure 15.2** Étapes à suivre pour élaborer une stratégie de renforcement des capacités

### **Étape 1 : Passage en revue des tâches intervenant dans la conservation *in situ* des ESAPC**

Un survol rapide des différents chapitres de ce manuel donne une idée des types d'activités requis pour assurer le succès de la conservation *in situ* des ESAPC. La trame présentée au Chapitre 1 sous la forme du Tableau 1.3 (« Marche à suivre pour la conservation *in situ* des ESAPC ») donne un aperçu plus détaillé et clair des étapes et actions impliquées.

### **Étape 2 : À qui s'adresse le renforcement des capacités ? – Étude des parties prenantes**

La prochaine étape permet de répondre à la question suivante : « À qui s'adresse le renforcement des capacités ? ». Les chapitres précédents de

ce manuel donnent une idée de la réponse. Le Chapitre 4, qui porte sur la planification de la conservation des ESAPC et la constitution de partenariats, fournit des recommandations pour aider à identifier les parties prenantes clés du projet et, par conséquent, celles pour lesquelles un renforcement des capacités doit être envisagé. Le Chapitre 5, consacré aux approches participatives, servira de guide dans la collaboration avec les parties prenantes et les communautés. Tout indique aujourd'hui que l'implication des communautés autochtones et locales dans la gestion de la biodiversité offre de nombreux avantages. Par conséquent, le développement des capacités communautaires est important pour améliorer la conservation *in situ* des ESAPC. Des compétences particulières sont requises à cet effet, mais le plus souvent, celles-ci font défaut chez les individus ou au sein des organisations impliqué(e)s dans la conservation des ESAPC. Plus spécifiquement, le Tableau 9.2 et la sous-section « Parties prenantes » du Chapitre 10 fournissent des informations sur les acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion.

Le message qui ressort clairement est que divers individus, groupes et organisations peuvent avoir besoin d'un certain degré de renforcement des capacités pour pouvoir apporter une contribution utile à la conservation des ESAPC. La liste des parties prenantes peut inclure :

- dirigeants et responsables politiques de haut niveau ;
- décideurs de haut niveau dans les domaines de la biodiversité, de l'environnement et de l'agriculture ;
- directeurs des organisations et instituts concernés ;
- planificateurs nationaux et locaux ;
- scientifiques et chercheurs ;
- responsables des aires protégées ;
- équipe de gestion du projet ;
- techniciens de terrain ;
- assistants universitaires et étudiants de troisième cycle ;
- spécialistes de la communication et de la sensibilisation ;
- spécialistes de la vulgarisation et des activités de terrain ;
- spécialistes de l'analyse et de la gestion de l'information ; et
- représentants et groupes communautaires.

Puisque le temps et les fonds alloués au renforcement des capacités sont toujours limités, il convient de définir des priorités et déterminer sur quoi et comment concentrer les efforts. Une méthode simple pour faciliter l'établissement des priorités consiste à regrouper les parties prenantes en deux catégories : « spécialistes » et « non-spécialistes ». Les premiers font directement partie de l'équipe du projet. Ils doivent pouvoir jouer leur rôle dans le cadre des différentes tâches couvertes par la conservation *in situ* des ESAPC. Les non-spécialistes peuvent quant à eux fournir l'environnement

favorable indispensable au succès et à l'impact effectif de la conservation. Par exemple, il faut parfois sensibiliser les responsables politiques de haut rang afin qu'ils ouvrent la voie au travail effectué au niveau communautaire.

Une « grille des parties prenantes » présentant l'importance et l'influence de chacune d'entre elles dans le cadre du projet peut permettre d'approfondir l'analyse. Positionner chaque partie prenante sur la grille (Figure 15.3) peut aider à établir les priorités et mettre en évidence d'éventuels rapports de force ou conflits d'intérêts majeurs susceptibles de compromettre le succès de votre intervention.

	Faible influence	Grande influence
Grande importance	Groupes communautaires	Gestionnaires d'aires protégées
Faible importance	Grand public	Décideurs politiques

**Figure 15.3** Exemple de grille des parties prenantes Source : Rudebjer et al., 2001

### Étape 3 : Quelles sont les capacités à renforcer ? – Identification des compétences requises

Une multitude de compétences sont requises, couvrant les aspects techniques de la conservation des ESAPC et les compétences axées sur le processus – en d'autres termes les « compétences humaines » telles que les compétences de facilitateur ou de leader. Une analyse succincte du Projet ESAPC du PNUE/FEM indique que la liste de compétences suivante était requise pour une conservation *in situ* optimale des ESAPC :

#### *Compétences axées sur le processus :*

- constitution de partenariats ;
- médiation ;
- étude des parties prenantes ;
- leadership ;
- motivation des équipes ;
- approches participatives et développement communautaire ;
- résolution des conflits, négociation et promotion.

*Compétences en matière de gestion de projet :*

- élaboration et gestion du projet ;
- suivi et évaluation du projet ;
- établissement du budget et gestion financière ;
- mobilisation des ressources ;
- communication, sensibilisation du public et activités de terrain.

*Compétences techniques :*

- inscription sur la Liste rouge ;
- études écogéographiques ;
- statut de conservation et évaluation des menaces ;
- systèmes d'information géographique (SIG) ;
- élaboration des plans d'action et stratégies nationaux relatifs aux ESAPC ;
- élaboration des plans de gestion et de suivi des espèces ;
- suivi et surveillance ;
- collecte, analyse et gestion des données ;
- rédaction de rapports et de recommandations ;
- rédaction et communication scientifiques et techniques ;
- stratégies et méthodes de formation et de renforcement des capacités ; et
- formation des formateurs.

Comme l'indique cette liste, les professionnels et organisations impliqués dans la conservation des ESAPC doivent posséder à la fois des compétences techniques et des compétences « humaines ». Ils doivent également être capables d'appliquer ces compétences dans un environnement multidisciplinaire en se basant sur une approche participative. Étant donné le manque de tradition de collaboration entre les agences ou organisations compétentes et le peu d'efforts accomplis pour impliquer les communautés autochtones et locales dans la conservation des ESAPC, ce travail pose un défi spécifique qui doit être pris en compte dans une stratégie de renforcement des capacités. De toute évidence, les besoins de renforcement des capacités dépendent du contexte local et de divers autres facteurs et doivent être définis au cas par cas.

Par exemple, il peut être utile de procéder à un inventaire des projets apparentés nécessitant une approche multidisciplinaire similaire (gestion communautaire des forêts, agroforesterie, gestion des zones tampons, etc.). Ils peuvent peut-être fournir des outils, des compétences et des expériences utiles pour les projets ESAPC.

#### **Étape 4 : Évaluation des besoins de renforcement des capacités et analyse de la situation**

Au lancement d'un programme de conservation *in situ* des ESAPC, on peut supposer qu'il existe un écart considérable entre le niveau existant

de capacités et de compétences et celui qui est réellement nécessaire ou souhaité. Mesurer cet écart entre « ce qui est » et « ce qui devrait être » est appelé *évaluation des besoins de renforcement des capacités* ; cet exercice permet de définir le type de formation nécessaire et d'identifier les acteurs à former. *Une évaluation des besoins doit être effectuée dès le début d'un programme ou projet.*

Il existe un large panel de méthodes et d'outils utilisables pour effectuer une évaluation des besoins. Les outils présentés au Chapitre 5 (approches participatives) peuvent servir à faciliter à la fois la participation des parties prenantes et la collecte de données concernant l'historique, les points forts, les lacunes et les besoins futurs de formation. L'évaluation des besoins peut être réalisée en regroupant des questionnaires individuels ou en utilisant des approches plus qualitatives telles que le remue-méninges (*brainstorming*), les groupes de discussion thématiques ou d'autres outils (voir le Tableau 15.1).

Une analyse élargie de la situation permet de compléter l'évaluation directe des besoins. Elle peut inclure les nouveaux résultats de la recherche, les politiques et processus en rapport avec le projet et d'autres facteurs externes susceptibles d'induire ou d'influencer les besoins en capacités. Si les ressources disponibles le permettent, des études spécifiques peuvent être commandées afin d'identifier ces paramètres. Les informations et retours issus de ces concertations et études peuvent être présentés dans le cadre d'un atelier réunissant toutes les parties prenantes à des fins d'analyse, d'établissement des priorités et de planification de la participation. Les besoins doivent être hiérarchisés d'un commun accord et de façon ouverte et transparente.

L'analyse de la situation consiste également à passer en revue les ressources disponibles pour le renforcement des capacités. Des ressources limitées doivent être investies à bon escient pour en maximiser l'impact ; de plus, investir tôt dans le renforcement des capacités peut porter ses fruits à un stade ultérieur. L'allocation de fonds au renforcement des capacités est particulièrement importante dans le contexte d'un projet, où d'autres composantes et activités ont généralement un coût élevé et nécessitent de nombreuses autres ressources. Il incombe au responsable du projet ou au point focal pour la conservation des ESAPC de trouver un équilibre entre ces diverses exigences en fonction des ressources disponibles et des besoins. Ce compromis doit être envisagé au moment d'élaborer le plan de renforcement des capacités (étape suivante du processus).

**Tableau 15.1** Outils pour l'évaluation des besoins de renforcement des capacités et des niveaux de capacités à atteindre

<b>Outils</b>	<b>Niveau sociétal</b>	<b>Niveau organisationnel</b>	<b>Niveau individuel</b>
Remue-méninges	X	X	
Analyse d'études de cas	X	X	X
Schématisation conceptuelle	X	X	
Discussions axées sur la recherche d'un consensus	X	X	
Méthode Delphi	X		
Observation directe	X		
Analyse de documents	X	X	X
Groupes d'experts	X	X	
Focus groups	X		
Analyse du champ de forces	X	X	
Analyse des lacunes	X	X	X
Interview des informateurs	X	X	X
Analyse des tâches	X	X	
Analyse du cadre logique	X	X	
Techniques du groupe nominal	X	X	X
Audits organisationnels	X		
Évaluations participatives	X	X	
Matrice des priorités	X	X	X
Arbre des problèmes /analyse des causes profondes	X	X	
Questionnaires et enquêtes	X	X	
Visites sur le terrain	X	X	
Étude des parties prenantes	X	X	
Audits du personnel	X		
Analyse SWOT (atouts, faiblesses, opportunités et menaces)	X	X	
Analyse systémique	X	X	
Termes de référence	X	X	
Tests	X	X	X
Programmes de travail	X	X	
Ateliers/groupes de travail	X	X	

Source : Lockwood et al., 2006

*Pour les initiatives relatives aux ESAPC menées dans le cadre d'un projet, il est recommandé d'organiser à un stade très précoce du projet un atelier de lancement réunissant toutes les parties prenantes. Un enseignement très clair tiré du Projet ESAPC du PNUE/FEM concerne la nécessité de veiller dès le départ à ce que les objectifs et les différents volets du projet soient parfaitement compris, de même que l'ordre des étapes et activités nécessaires pour atteindre ces objectifs. Cet atelier permet d'être sûr que tous les participants aient au départ la même conception de base du projet et de ses différents volets et activités techniques. C'est l'occasion pour les participants d'obtenir des éclaircissements, d'identifier et de combler d'éventuelles lacunes dans leur connaissance et leur compréhension de l'ordre et du calendrier de mise en œuvre des activités. Cet atelier est organisé suffisamment tôt dans le déroulement du projet, pour permettre aux participants d'identifier les besoins de formation à partir desquels sera élaboré le plan de renforcement des capacités.*

Le principal défaut du Projet ESAPC du PNUE/FEM a probablement été l'incapacité à apprécier, jusqu'à un stade assez avancé, l'importance des composantes de la conservation ou l'ordre dans lequel les activités devaient être réalisées, ainsi que ce que recouvrait la conservation *in situ* des espèces cibles (par opposition à la conservation des aires elles mêmes). Dans certains cas, l'inscription sur la Liste rouge, la réalisation d'études écotopographiques détaillées et la gestion des données ont été pratiquement considérées comme une fin en soi et non comme un moyen de collecter les données de référence requises pour mener à bien la conservation des espèces<sup>1</sup>. Si un plan de renforcement des capacités avait été mis en place pour adapter les besoins de la formation aux objectifs globaux, aux objectifs d'acquisition de connaissances et aux résultats recherchés, le Projet aurait peut-être eu un impact différent. C'est un écueil fréquent et cet hiatus entre la recherche et la mise en œuvre est souvent observé dans le cadre des projets de conservation.

### **Étape 5 : Élaboration d'un plan de renforcement des capacités**

À la lumière des résultats de l'étude des parties prenantes et de l'évaluation des besoins en capacités, ainsi que des objectifs élargis du projet/programme et des ressources disponibles, un plan de renforcement des capacités peut alors être élaboré. Ce plan peut être intégré à un(e) stratégie/plan d'action national(e) sur les ESAPC, de portée plus vaste (voir le Chapitre 6).

Le plan de renforcement des capacités peut prendre différentes formes selon le niveau d'intervention (niveau local ou national, niveau du projet, etc.) mais inclut généralement :

- Objectifs – objectif général des actions de renforcement des capacités ;

- Objectifs ou résultats escomptés de l'apprentissage. Les objectifs doivent répondre aux critères SMART (*Specific, Measurable, Atteignable, Relevant and Time-bound*), c'est-à-dire :
  - spécifiques ;
  - mesurables ;
  - réalisables ;
  - pertinents ;
  - fixés dans le temps.
- Contenu – thèmes à couvrir pour combler les lacunes identifiées en termes de compétences ;
- Plan de mise en œuvre comprenant notamment : sélection d'outils et de méthodes de renforcement des capacités ; temps imparti ; identification des formateurs, des facilitateurs, des mentors, etc., notamment des intervenants extérieurs (vous pouvez également adopter une approche consistant à former les formateurs, pour maximiser l'impact de la formation) ; ressources nécessaires ; aspects logistiques, etc. ;
- Suivi et évaluation de la formation.

Au moment d'élaborer le plan de renforcement des capacités, il faut envisager l'utilisation d'un large panel d'outils, de méthodes et d'approches - qui peuvent souvent être combinés - pour atteindre les objectifs d'apprentissage. Plus loin, ce chapitre fournit une liste d'options pour renforcer les capacités par l'éducation et la formation en mettant l'accent sur la formation individuelle ; il présente également les enseignements tirés du renforcement des capacités opéré dans le cadre du Projet ESAPC du PNUE/FEM.

De plus, une grande partie des exemples et études de cas présentés au Chapitre 16 concernant la sensibilisation et la compréhension des problèmes liés aux ESAPC peut contribuer à renforcer les capacités de certaines parties prenantes. Un bon exemple consiste à sensibiliser les responsables politiques et les décideurs, qui contribuent de façon décisive à façonner un environnement favorable à la conservation des ESAPC.

## **Étape 6 : Suivi et évaluation du plan de renforcement des capacités**

Le suivi et l'évaluation doivent faire partie du plan de renforcement des capacités, car ils fournissent des informations importantes pour l'amélioration continue. Soigneusement planifiés et mis en œuvre, le suivi et l'évaluation permettent de déterminer si le plan de renforcement des capacités est en bonne voie et d'identifier les éventuels aspects nécessitant un ajustement. Ils indiquent si les objectifs d'apprentissage sont atteints et

si les ressources sont utilisées judicieusement – ce qui intéresse au plus haut point les bailleurs de fonds des projets de conservation des ESAPC.

Le suivi peut faire office de système « d’alerte précoce », permettant d’ajuster un programme de formation ou une autre activité de renforcement des capacités en cours afin de mieux atteindre les objectifs fixés. Il peut également impliquer une remontée d’informations après la formation, ce qui permettra d’améliorer la prochaine activité de renforcement des capacités.

Les méthodes, critères et indicateurs d’évaluation doivent être définis au début du processus. Il faut décider de la nature des informations à collecter et à analyser tout au long de l’activité de renforcement des capacités, et déterminer qui se chargera de ces tâches. L’évaluation porte sur la réalisation des objectifs d’apprentissage assignés au renforcement des capacités, en d’autres termes sur les connaissances, compétences et attitudes acquises par l’apprenant, la pertinence du contenu du renforcement des capacités et l’efficacité des processus d’apprentissage. Il faut prévoir une évaluation interne (par les participants à l’intervention) mais aussi externe (par des évaluateurs indépendants), ces évaluations fournissant différents types d’informations, destinées à différents usages. L’évaluation de données (données de référence sur les capacités existantes, par exemple) peut également fournir des informations utiles aux futures évaluations d’impact.

Dans le cas de la conservation des ESAPC, il est utile d’envisager une approche participative pour évaluer le renforcement des capacités, notamment lorsque de nombreuses parties prenantes ont participé à la conception du plan de renforcement des capacités. Si les parties prenantes sont impliquées dans l’évaluation participative continue et l’amélioration ultérieure de ce plan, il est probable que l’impact du projet sera plus important.

En fin de chapitre, la rubrique « Sources d’informations complémentaires » propose d’autres lectures sur le suivi et l’évaluation du renforcement des capacités.

## **Outils, méthodes et approches en matière d’éducation et de formation**

Un volet particulier du renforcement des capacités, basé sur *l’éducation* et la *formation*, est essentiel pour développer les capacités individuelles dans le cadre d’une initiative de conservation des ESAPC. Il existe de nombreuses options et approches disponibles et il est important de choisir l’approche ou la combinaison d’approches la plus à même de répondre aux besoins de renforcement des capacités identifiés. Les capacités peuvent être

développées formellement par des programmes de formation et d'autres activités planifiées et mises en œuvre à cet effet. L'apprentissage informel, qui s'effectue en dehors de tout programme d'études (mentorat, recherche collaborative, réseautage ou apprentissage par la pratique, par exemple), peut également être important. Les approches d'éducation et de formation les plus courantes qui peuvent être envisagées sont décrites brièvement ci-après, chacune présentant des avantages et inconvénients particuliers :

- éducation formelle ;
- formations courtes ;
- ateliers de formation ;
- stages, mentorat et programmes d'échanges ;
- bourses de recherche ;
- formation para-professionnelle.

### **Encadré 15.1 Renforcement des capacités et intégration des informations et connaissances sur les ESAPC dans des cursus universitaires formels**

S'agissant de la conservation des ESAPC, il y a de nombreuses raisons d'envisager de créer des partenariats avec les universités. Celles-ci, ainsi que leur personnel enseignant, sont d'importants dépositaires des connaissances sur certaines ESAPC spécifiques et sur les procédés nécessaires à leur conservation et offrent la possibilité aux jeunes diplômés de 1<sup>er</sup> cycle de suivre des programmes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles dans le domaine de la conservation des ESAPC. La collaboration avec les universités tout au long d'un projet permet également de modifier les programmes et d'améliorer les contenus relatifs à la conservation et à l'utilisation des ESAPC. Les pays participant au Projet ESAPC du PNUE/FEM ont pu encourager les étudiants à entreprendre des programmes de Master et de Doctorat, fournissant ainsi au projet une grande quantité de travaux et de résultats de recherche. Par exemple, à Madagascar, une analyse des études réalisées en ethnobotanique, en biologie et en écogéographie sur les espèces sauvages de *Dioscorea* spp. et *Coffea* spp. a été réalisée. Dans les pays participants, de nombreux cursus universitaires consacrés à l'agriculture et à la conservation manquaient d'informations complètes et actualisées sur les ESAPC. Durant la phase de mise en œuvre du projet, les partenaires ont travaillé en étroite collaboration avec les universités et le personnel enseignant pour veiller à ce que les informations obtenues dans le cadre du projet soient intégrées dans les cursus et programmes universitaires correspondants. En Arménie, l'une des avancées réalisées par le partenariat avec l'université agricole d'Arménie a été la création d'un cours spécial sur l'agrobiodiversité incluant la conservation et l'utilisation des ESAPC. Ce cours a été intégré aux programmes des cursus de Licence et Master en agronomie et en sélection et génétique des plantes cultivées du département d'agriculture de l'université.

Ce serait dépasser la portée du présent chapitre que de chercher à déterminer comment les capacités *individuelles* développées grâce à ces approches se traduisent par un renforcement des capacités institutionnelles. Pour des recommandations concernant les capacités institutionnelles et sociétales, le lecteur est invité à se reporter à la rubrique « Sources d'informations complémentaires ». De plus, le Chapitre 16 contient d'autres informations sur les approches et outils de sensibilisation - un complément essentiel, qui permet d'inciter les responsables politiques et décideurs à soutenir les interventions.

## **Éducation formelle**

L'enseignement supérieur est le principal instrument de la société pour renforcer les capacités des individus ; il permet d'acquérir des qualifications formelles dans les matières spécialisées choisies dans l'enseignement du 1<sup>er</sup> au 3<sup>e</sup> cycle universitaire ou l'enseignement technique. Cependant, l'agrobiodiversité en général, et *a fortiori* la conservation des ESAPC, font rarement l'objet d'un cursus distinct ou d'un programme à part entière. Par conséquent, le personnel et les partenaires des projets de conservation des ESAPC possèdent rarement une qualification formelle dans ce domaine.

Le Master de recherche en conservation et utilisation des ressources phytogénétiques proposé par l'université de Birmingham est l'un des rares programmes actuels couvrant différents thèmes en rapport avec le processus de conservation et d'utilisation des ESAPC. Bien que les autres universités soient peu nombreuses à proposer des cursus ou programmes sur les ESAPC, beaucoup offrent la possibilité de réaliser un mémoire de recherche aux niveaux du Master et du Doctorat. Les étudiants-chercheurs pourraient constituer une ressource clé dans le cadre d'une initiative de conservation des ESAPC ; aussi pouvez-vous envisager d'allouer dès le début du projet un budget à cet effet. Les pays participant au Projet ESAPC du PNUE/FEM ont tiré parti de ces opportunités de renforcer leurs capacités, de faciliter la collecte et l'analyse des données et de mettre en œuvre des actions de conservation en recrutant du personnel et des étudiants dans les programmes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles. En même temps, ces expériences ont permis un apport de connaissances pour les universités et contribué à intégrer les connaissances relatives à la conservation et à l'utilisation des ESAPC dans les cursus existants ou nouvellement créés (voir l'Encadré 15.1). Pour prendre un autre exemple, le Sri Lanka a pallié son manque de capacités en mettant en place des cursus diplômants et ciblés sur des groupes de parties prenantes spécifiques dans le cadre du Projet ESAPC du PNUE/FEM (voir l'Encadré 15.2). Ces deux exemples illustrent bien à quel point l'identification de moteurs et d'un engagement en faveur du changement peut être très utile au-delà du projet en lui-même.

### **Encadré 15.2 Création de modules diplômants ciblés sur les responsables politiques, les chercheurs et le personnel des ONG – Sri Lanka**

Pour répondre aux besoins considérables de renforcement des capacités au Sri Lanka, le personnel de la faculté d'agriculture de l'université de Peradeniya, en collaboration avec d'autres institutions, a mis en place trois modules de formation sur les espèces sauvages apparentées à des plantes cultivées et la conservation de ces espèces. Ces cursus courts sont destinés en priorité aux responsables politiques, aux chercheurs et au personnel des ONG, mais sont également ouverts aux étudiants de 3<sup>e</sup> cycle. Le département d'enseignement agricole de l'université a travaillé en étroite collaboration avec les partenaires nationaux impliqués dans le Projet ESAPC du PNUF/FEM pour élaborer les programmes et les supports pédagogiques. Le contenu général des cours a été revu et les parties prenantes concernées, qui ont collaboré à l'élaboration des programmes, ont été identifiées. L'un des volets de cette révision a consisté à identifier, dans les cursus de 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles proposés auparavant, les lacunes spécifiques aux ESAPC. Un atelier réunissant les parties prenantes a été organisé en 2008 pour finaliser les programmes, les brochures et autres supports pédagogiques. Les cours ont commencé en 2008.

### **Cursus courts**

Une grande partie des compétences évoquées plus haut peut être acquise par des formations courtes (d'une à quelques semaines). Les cursus courts permettent d'acquérir rapidement de nouvelles connaissances et compétences, tout en évitant une absence trop longue du lieu de travail. On a observé ces dernières années une forte croissance des services de formation sur une courte période, et des formations sont proposées dans la plupart des domaines en rapport avec la conservation des ESAPC. Par exemple, les employés des Jardins botaniques royaux de Kew suivent régulièrement des formations courtes (sur les techniques d'évaluation de la conservation, par exemple), organisées en collaboration avec leurs homologues des Herbiers et musées de nombreux pays et régions du monde. Des cursus courts, dispensés en face à face ou en ligne (auto-apprentissage), sont également proposés pour la plupart des compétences axées sur le processus et nécessaires à la gestion du projet énumérées à l'Étape 3 ci-dessus.

### **Ateliers de formation intégrés au projet**

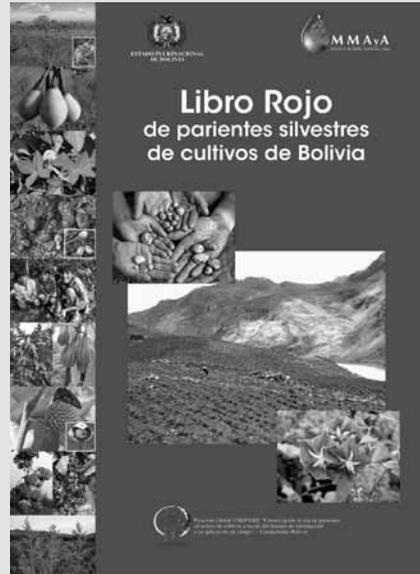
Les ateliers de formation sont l'une des méthodes les plus employées pour assurer en peu de temps la formation et le renforcement des capacités du personnel et des partenaires d'un projet de conservation des ESAPC.

### **Encadré 15.3 Liste rouge : Renforcer les capacités nationales pour l'évaluation du degré de menace**

Au début du Projet ESAPC du PNUE/FEM, la Bolivie comptait peu d'experts possédant des connaissances et compétences requises pour appliquer les catégories et critères de la Liste rouge de l'UICN. Heureusement, cette organisation, en qualité de partenaire international du projet, a été en mesure d'aider le pays à renforcer ses capacités. La Bolivie a demandé directement au Bureau régional de l'UICN en Équateur de l'aider à identifier un expert pour former les chercheurs boliviens à l'évaluation du statut des espèces menacées. Les partenaires boliviens ont identifié Gloria Galeano (de l'université nationale de Colombie), car celle-ci avait participé à l'élaboration des Listes rouges de la flore colombienne et parce que sa collaboration permettait de promouvoir la coopération sud-sud. Gloria Galeano, aux côtés d'Arturo Mora de l'UICN, a formé les chercheurs boliviens dans le cadre de deux ateliers. Le premier a été organisé à La Paz en février 2006. Il consistait à familiariser les chercheurs avec la terminologie, la méthodologie et les concepts relatifs à l'inscription sur la Liste rouge de l'UICN et l'application des critères et catégories de celle-ci pour évaluer le statut des espèces. Soixante-cinq chercheurs appartenant à des institutions et Herbiers nationaux partenaires du projet ont été formés durant cet atelier. Le second consistait en une formation à l'évaluation technique des ESAPC menacées selon les catégories de l'UICN, et a été organisé à La Paz en octobre 2007. Vingt-cinq des chercheurs ayant participé au premier atelier ont passé en revue les catégories auxquelles étaient assignées les espèces évaluées ainsi que le contenu des fiches techniques, sous la supervision et avec l'aide de Gloria Galeano. Quatorze des chercheurs ayant participé au second atelier ont ensuite appliqué les critères et catégories de l'UICN en qualité d'auteurs des fiches techniques contenues dans la Liste rouge des ESAPC - la première de ce type en Bolivie.

**Figure 15.4** Liste rouge des ESAPC – Bolivie

Source : Beatriz Zapata Ferrufino, Coordinatrice nationale de la Bolivie dans le cadre du Projet ESAPC du PNUE/FEM



Conçus et mis en œuvre dans le cadre du projet, ils permettent de cibler avec précision les objectifs de celui-ci. Outre le développement des connaissances et compétences techniques ou axées sur le processus, ils contribuent également à motiver l'équipe du projet.

Cette approche a souvent été utilisée par les pays participant au Projet ESAPC du PNUE/FEM ; elle comprenait notamment une formation à l'application et l'interprétation des catégories et critères pour l'inscription sur la Liste rouge de l'UICN, aux outils SIG de base et à la gestion de l'information.

Il existe souvent des formateurs compétents dans le pays, mais dans certains cas, il faut avoir recours à une expertise extérieure. Le Projet ESAPC du PNUE/FEM a permis de solliciter l'expertise et les formateurs parmi ses partenaires internationaux tels que l'UICN (inscription sur la Liste rouge), le BGCI (sensibilisation et activités sur le terrain), le Centre mondial de surveillance pour la conservation de la nature (CMSC) (suivi de la biodiversité) et la FAO (législation et analyse des politiques) dans le domaine du renforcement des capacités. C'est une fonction essentielle des partenaires internationaux impliqués dans ce type de projets.

L'avantage des ateliers de formation organisés dans le cadre des projets est que leur contenu est très ciblé et contextualisé. Ces formations utilisent des exemples utiles observés en conditions réelles et permettent aux participants d'échanger et d'apprendre grâce à l'expérience de leurs homologues. Elles sont également propices au développement des compétences à l'aide d'approches participatives. Selon le cas, les participants peuvent parfois apporter les données dont ils disposent pour étayer leur travail ou solliciter l'avis des experts ou d'autres participants. L'Encadré 15.3 explique comment la Bolivie a su tirer parti de l'expertise régionale disponible pour combler d'importantes lacunes en termes de capacités, ce qui lui a finalement permis d'inscrire un grand nombre d'espèces sur la Liste rouge et de publier la première Liste rouge des ESAPC de la région.

### **Stages, mentorats et programmes d'échanges**

Des stages, mentorats et programmes d'échanges peuvent être mis en place pour renforcer les capacités du personnel du projet. À l'inverse, le projet peut également permettre l'accueil de stagiaires et la visite d'étudiants, ce qui stimule les échanges de connaissances et contribue à renforcer les capacités en-dehors du projet.

Le personnel débutant peut effectuer des stages prolongés auprès de professionnels ayant plus d'ancienneté et d'expérience. Ces stages peuvent avoir lieu au sein même de l'organisation ou à l'extérieur. Ponctuellement, il y a des opportunités de stages au sein d'organisations internationales telles que les centres du GCRAI, jardins botaniques, les organisations de

conservation, etc. ; ces options méritent d'être étudiées. L'Encadré 15.4 présente un programme d'échange scolaire organisé entre le Bureau régional pour les Amériques de *Bioversity International* et une organisation partenaire bolivienne du Projet ESAPC du PNUE/FEM en vue de mieux comprendre l'évaluation de la conservation.

### **Encadré 15.4 Mise en place d'un mentorat axé sur les outils d'évaluation de la conservation**

La collaboration étroite entre la Bolivie et le Bureau régional pour les Amériques de *Bioversity International* situé à Cali (Colombie) a permis à un jeune chercheur de l'un des partenaires institutionnels nationaux du Projet ESAPC en Bolivie d'effectuer un stage pratique de courte durée (1 mois) au sein du Bureau. Ce stage consistait en une formation et un mentorat sur l'utilisation des outils d'évaluation de la conservation (*conservation assessment tools*, CAT) tels que ArcView pour identifier la zone d'occupation (*Area of Occupancy*, AOO) et la zone d'occurrence (*Extent of Occurrence*, EOO), utilisée comme base pour analyser le degré de menace à l'aide des critères de l'UICN. De retour en Bolivie, le chercheur a pu dispenser à son tour la formation aux autres auteurs des fiches techniques du projet de Liste rouge des ESAPC. L'outil a été utilisé pour normaliser le calcul de la zone d'occupation (AOO) et de la zone d'occurrence (EOO), appliquer les critères de l'UICN et déterminer les catégories de menaces pesant sur les espèces incluses dans la Liste rouge des ESAPC de Bolivie.

### **Bourses de recherche**

Certains organismes et bailleurs de fonds proposent parfois des bourses d'études ou de recherche permettant d'effectuer une thèse ou des travaux de recherche post-doctorale dans un domaine pertinent pour la conservation des ESAPC. La Bourse de recherche Vavilov-Frankel (voir l'Encadré 15.5), proposée par *Bioversity International*, est un bon exemple. Elle a permis à des chercheurs issus de pays en développement d'effectuer des travaux de recherche sur les ressources phytogénétiques (des ESAPC, notamment) au sein d'instituts de recherche de pointe. Les organisations qui financent les bourses de recherche, telles que la Fondation internationale pour la Science (*International Foundation for Science*, IFS), peuvent également être une source de financement des projets de recherche sur les ESAPC pour des chercheurs en début de carrière. De nombreuses universités ont des programmes de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles en rapport avec la conservation et proposent des bourses d'études ou de recherche couplées à ces programmes d'études. Ces programmes de bourses de recherche et d'études sont répertoriés dans de nombreux annuaires et sites Internet.

### **Encadré 15.5 Bourse de recherche Vavilov-Frankel**

Nicolai I. Vavilov a été l'un des premiers chercheurs à comprendre l'importance des ESAPC. C'est pour lui rendre hommage, ainsi qu'à un autre scientifique important, Sir Otto Frankel, que *Bioversity International* a créé un fonds pour l'allocation de bourses de recherche afin de promouvoir la conservation et l'utilisation des ressources phytogénétiques, en permettant à de jeunes chercheurs prometteurs d'effectuer des travaux de recherche innovants à l'étranger. À ce jour, des bourses de recherche ont été octroyées à 33 chercheurs de 22 pays. Les thèmes traités en rapport avec la conservation des ESAPC comprennent notamment : la caractérisation morphologique et systématique de la diversité du complexe de la pomme de terre sauvage *Solanum brevicaulis* ; l'utilisation de marqueurs SSR (*Simple Sequence Repeat*, SSR - séquences répétées en tandem) dans l'évaluation de la structure génétique des populations de l'espèce commune de riz sauvage *Oryza rufipogon* pour le développement de la conservation *in situ* en Chine ; l'analyse de la diversité génétique et la classification des espèces iraniennes de pistachier sauvage et cultivé (*Pistacia L.*) à l'aide de marqueurs moléculaires ; la structure génétique et le flux génique entre les populations sauvages et domestiquées de *Polaska chichipe* (famille des Cactées) dans la vallée du Tehuacán (Mexique) ; la génomique structurale et fonctionnelle de la résistance à la sécheresse des parents sauvages du blé et de l'orge pour l'amélioration de leurs formes cultivées ; et l'analyse phylogénétique et l'étude de la structure génétique des populations de *Citrullus lanatus L.* et de son parent sauvage *Citrullus colocynthis L.* (famille des Cucurbitacées) et les implications pour la conservation des ressources génétiques.

### **Formation para-professionnelle**

Cette formation para-professionnelle peut être utilisée pour renforcer les capacités des membres clés des communautés locales impliquées dans un programme de conservation des ESAPC. Elle offre la possibilité d'acquérir des compétences dans le domaine de la conservation en participant à des ateliers, des formations et des séminaires, ou en étant affecté à un projet de conservation ou à un programme national. Cela permet d'exposer ces acteurs clés à une diversité de compétences et de doter les communautés locales d'une capacité accrue pour mettre en œuvre, suivre et évaluer les actions de conservation. Un bon exemple est la formation et le déploiement de para-taxonomistes par l'Institut national de la biodiversité du Costa Rica (*Instituto Nacional de Biodiversidad*, INBio) – le premier programme de ce type (Basset *et al.*, 2004). À notre connaissance, ce type de formation n'a pas encore été mis en pratique dans le domaine de la conservation des ESAPC, mais il n'y a, semble-t-il, aucune raison d'en proscrire l'utilisation.

## Conclusion

La conservation *in situ* des ESAPC est rarement intégrée aux programmes scolaires. Par conséquent, le personnel des projets et les partenaires clés de ces initiatives n'ont généralement pas les qualifications formelles voulues. C'est pourquoi ce chapitre présente des arguments afin que le renforcement des capacités fasse partie intégrante des initiatives de conservation des ESAPC pour garantir le succès des projets. Mettant l'accent sur l'éducation et la formation des individus, ce chapitre présente un guide succinct d'identification des besoins de renforcement des capacités, de planification des actions dans ce domaine et d'évaluation des résultats. Cependant, l'aptitude des individus à appliquer leurs nouvelles compétences dépend également du contexte institutionnel et sociétal dans lequel ils sont amenés à travailler. En définitive, les capacités organisationnelles tiennent à des questions de pouvoir, de leadership, de systèmes de culture et de croyances, ainsi qu'au contrôle des ressources et des processus décisionnels, autant qu'aux compétences spécifiques en matière de conservation *in situ* des ESAPC.

## Sources d'informations complémentaires

Baser, H. et Morgan, P. (2008) *Capacity, Change and Performance*, Rapport d'étude, Document de discussion No 59B, Centre européen de gestion des politiques de développement (*European Centre for Development Policy Management, ECDPM*) ; [www.ecdpm.org/capacitystudy](http://www.ecdpm.org/capacitystudy).

*Bioversity International* a établi une liste des bourses de recherche et d'études existantes ; celle-ci est accessible sur son site Internet : [www.bioversityinternational.org](http://www.bioversityinternational.org).

Capacity.org est à la fois une revue et un portail sur Internet destinés aux praticiens et aux responsables politiques impliqués dans le renforcement des capacités dans un contexte de coopération internationale entre pays du sud. Le site propose une revue trimestrielle qui comporte les rubriques suivantes : « outils et méthodes » et « pratique ». Voir : [www.capacity.org](http://www.capacity.org).

Le site Internet du Centre régional de formation en foresterie communautaire (*Regional Community Forestry Training Center, RECOFTC*, aujourd'hui *Centre for Forests and People*) tient à jour une excellente série de modules et de guides de formation. Il comprend trois modules téléchargeables consacrés au renforcement des capacités et à l'évaluation des besoins de formation. Voir : [www.recoftc.org/site/index.php?id=432](http://www.recoftc.org/site/index.php?id=432).

Horton *et al.* (2003) *Evaluating Capacity Development : Experiences from Research and Development Organizations Around the World*, ISNAR/CTA/IDRC, [www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO\\_TOPIC.html#begining](http://www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO_TOPIC.html#begining).

L'Initiative ILAC (*Institutional Learning and Change Initiative*) présente une variété de ressources et d'outils ciblés sur des domaines en rapport avec le développement des capacités, la communication et le partage de connaissances. Voir : [www.cgjar-ilac.org](http://www.cgjar-ilac.org).

Lockwood, M., Worboys, G. L. et Kothari, A. (2006) *Managing Protected Areas : A Global Guide*, Earthscan, Londres, Royaume-Uni. Le Chapitre 7 contient des informations utiles sur le renforcement des capacités et la formation dans le contexte de la gestion des aires protégées.

Rudebjer, P., Taylor, P. et Del Castillo, R. A. (éd.) (2001) *A Guide to Learning Agroforestry – A Framework for Developing Agroforestry Curricula in Southeast Asia*, Rapport sur la formation et l'éducation No 51, ICRAF, Bogor, Indonésie, [http://www.worldagroforestry.org/our\\_products/publications/details?node=45423](http://www.worldagroforestry.org/our_products/publications/details?node=45423); <http://www.worldagroforestry.org/sea/networks/Seanafe/CurrDev.htm#guide>

Sea/networks/Seanafe/Books/GLearnAF-Part1.pdf.

Taylor P. (2003) *How to Design a Training Course*. Guide pour l'élaboration d'un programme d'études participatif, comprenant : principes et orientation d'un programme de formation, résultats escomptés de l'apprentissage, contenu clé, méthodologie et évaluation du processus d'enseignement et d'apprentissage. Londres : VSO/Continuum.

Taylor, P. et Clarke, P. (2008) *Capacity for a Change*. Document basé sur les résultats de l'atelier de « Compétences collectives », Dunford House, 25–27 septembre 2007, Institute of Development Studies, Sussex, <http://www.ids.ac.uk/go/idspublication/capacity-for-a-change>.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) présente une sélection de publications consacrées au renforcement des capacités, disponible sur son site Internet : [http://www.beta.undp.org/undp/en/home/migration/capacity/library\\_recommended.html](http://www.beta.undp.org/undp/en/home/migration/capacity/library_recommended.html).

Le Centre mondial de l'agroforesterie a conçu à l'attention des formateurs un guide pratique baptisé « *Training in Agroforestry* » pour faciliter la planification, l'organisation et la mise en œuvre des activités de formation et d'enseignement. Il est axé essentiellement sur la conception d'un programme de formation basé sur une approche participative. Voir : <http://www.worldagroforestry.org/publications/publicationsdetails?node=45561>.

## Note

1. Comme indiqué dans le rapport technique consultatif (*Technical Advisory Report*) (2009).

## Bibliographie

Basset, Y., Novotny, V., Miller, S. E., Weiblen, G. D. et Stewart, A. J. (2004) « Conservation and biological monitoring of tropical forests : The role of parataxonomists » *Journal of Applied Ecology*, vol 41, pp. 163–174, <http://geo.cbs.umn.edu/BassetEtAl2004.pdf>, dernière consultation le 24 mai 2010

Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., de Souza Silva, J., Duong, L. T., Khadar, I., Maestrey Boza, A., Kayes Muniruzzaman, I., Perez, J., Somarriba Chang, M., Vernooy, R. et Watts, J. (2003) « Evaluating capacity development: Experiences from research and development organizations around the world », Pays-Bas : Service international pour la recherche agricole nationale (International Service for National Agricultural Research, ISNAR) ; Canada : Centre de recherche pour le développement international (International Development Research Centre, IDRC), Pays-Bas : Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale ACP-UE (CTA), [www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO\\_TOPIC.html#beginning](http://www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO_TOPIC.html#beginning).

- Hough, J. (2006) « Developing capacity », in M. Lockwood, G. Worboys et A. Kothari (éd.) *Managing Protected Areas : A Global Guide*, Chapitre 7, pp. 164–192, Earthscan, Londres, Royaume-Uni.
- Lockwood, M., Worboys, G. L. et Kothari, A. (éd.) (2006) *Managing Protected Areas : A Global Guide*, Earthscan, Royaume-Uni.
- Rudebjer, P., Taylor, P. et Del Castillo, R. A. (éd.) (2001) *A Guide to Learning Agroforestry – A Framework for Developing Agroforestry Curricula in Southeast Asia*, Rapport sur la formation et l'éducation No 51, ICRAF, Bogor, Indonésie, [http://www.worldagroforestry.org/our\\_products/publications/details?node=45423](http://www.worldagroforestry.org/our_products/publications/details?node=45423); <http://www.worldagroforestry.org/sea/networks/Seanafe/CurrDev.htm#guide>.