



# PROJET DE STRATÉGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR LA GESTION DES AIRES PROTÉGÉES, DANS LA RÉGION D'AFRIQUE DU NORD

RAPPORT TECHNIQUE

2018 - 2030



Élaboré par:





# **PROJET DE STRATÉGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR LA GESTION DES AIRES PROTÉGÉES, DANS LA RÉGION D'AFRIQUE DU NORD**

RAPPORT TECHNIQUE

2018 - 2030



# Table des matières

<b>Resumé</b> .....	<b>viii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Le renforcement des capacités dans la gestion des aires protégées, fondé sur les compétences</b> .....	<b>4</b>
1.1. Renforcement des capacités fondé sur des compétences .....	4
1.2. Le besoin de planifier .....	8
<b>2. Information disponible</b> .....	<b>10</b>
2.1. Évaluation des besoins en formation – constatations clés. ....	10
2.2. Évaluation des besoins en formation – recommandations clés .....	16
2.3. Des problèmes clés identifiés par des acteurs clés .....	19
<b>3. Le projet du cadre stratégique pour renforcer les capacités dans la gestion des aires protégées</b> .....	<b>23</b>
3.1. Objectif stratégique et groupes cibles .....	23
3.2. Piliers stratégiques, objectifs et recommandations .....	24
<b>4. Le projet du plan d’action 2018-2028</b> .....	<b>36</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>41</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>42</b>
4.1. Annexe 1 .....	42
4.2. Annexe 2 .....	43
4.3. Annexe 3 .....	44

# Liste des schémas

Figure 1. Les éléments de la compétence .....	4
Figure 2. . Le numéro total d'employés qui travaillent dans la gestion des aires protégées dans les pays d'Afrique du Nord. ....	11
Figure 3. Structure du personnel par les niveaux couverts dans l'analyse, par pays. ....	11
Figure 4. Nombre moyen de jours de formation/personne/an. ....	12
Figure 5. Sujets de formation dans les pays d'Afrique du Nord (2015 – 2017) .....	13
Figure 6. L'Indice moyen du Besoins de Capacités, par pays .....	13
Figure 7. Fournisseurs de formation au niveau régional .....	14
Figure 8. Fournisseurs de formation internes versus internationaux dans les pays d'Afrique du Nord .....	14
Figure 9. L'Indice de Besoins des Capacités pour chacun des niveaux de personnel. Algérie .....	15
Figure 10. Les sujets de formation les plus préférés au niveau régional .....	15
Figure 11 L'Indice Moyen des Besoins des Capacités pour l'Afrique du Nord .....	16

# Liste de tableaux

Tableau 1. Les définitions des niveaux du personnel .....	5
Tableau 2. Les problèmes principaux du renforcement des capacités dans la gestion des aires protégées des pays d'Afrique du Nord	19
Tableau 3. Schéma du plan d'actions, 2018-2028 .....	36

# 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
SPANB	La stratégie nationale et le plan d'action pour la biodiversité
AP	Aire Protégée
PAPACO	Le Programme sur les Aires Protégées d'Afrique & Conservation
EBF	Évaluation des besoins en matière de formation
CMAF	La Commission Mondiale sur les Aires Protégées

# Mentions

Cette proposition de stratégie a été réalisée avec le soutien du Centre de Coopération pour la Méditerranée de l'UICN (UICN-Med) et de la Commission Mondiale des Aires Protégées (CMAP). C'est un composant du projet « Évaluation des besoins en matière de formation et de la stratégie de renforcement des capacités dans les aires protégées d'Afrique du Nord ». Les auteurs veulent remercier Monsieur Maher Mahjoub, le coordinateur du Programme d'Afrique du Nord de l'UICN-Med, pour le soutien et pour les conseils très importants, donnés pendant le processus de collection des données nécessaires pour la réalisation de l'évaluation des besoins de formation et de la planification stratégique.

Nous voulons remercier toutes les personnes qui ont rempli les questionnaires d'évaluation et qui ont participé aux entretiens, pour toute la contribution, le temps dédié, les connaissances et l'information partagée pour soutenir cette cause. La liste complète est disponible dans l'Annexe numéro 2.

Le remplissage des questionnaires a été possible grâce à l'appui des personnes clés aux niveaux nationaux, notamment les représentants, des autorités nationales qui sont responsables pour la gestion des aires protégées. Leurs noms se retrouvent ci-dessous.

- **Algérie:** Ilham Loucif, Directeur adjoint, chargé d'aires protégées et Wissam Toubal, Chef de Direction des aires protégées, du Département Général des Forêts;

- **Egypte:** Dr. Khaled Allam Harhach (Directeur du Département Central de la Biodiversité), le Secteur de Conservation de la Nature, l'Agence des Affaires Environnementales d'Egypte;
- **Libye:** El Maki Ayad Elagil (Directeur du Département de Conservation de la Nature, l'Autorité Environnementale Générale);
- **Maroc:** Zouhair Amhaouch (Chef de la Division des Parcs et Réserves Naturelles - Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification);
- **Tunisie:** Hela Guidara (Directeur Adjoint, Direction de la Chasse et Parcs Nationaux, le Département Général des Forêts) et Hatem ben Belgacem (Chef de Service - Direction Générale de l'Environnement et de la Qualité de la Vie).

La liste de participants de l'atelier, organisé à Tunis, en Mars 2018, pour présenter et parler sur la Stratégie, se trouve dans l'Annexe numéro 3.

Ce rapport technique a été publié grâce au soutien financier de la Fondation MAVA.



# Auteurs

Alina Ionita et Erika Stanciu travaillent pour la Fondation ProPark pour les Aires Protégées, basée à Brasov, Roumanie.  
<http://propark.ro/en/despre-noi.html>.

# Citation suggérée

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 + 44pg

# 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. Créée 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'IUCN offre un espace

neutre pour des différentes parties prenantes, incluant gouvernements, ONG, scientifiques, entreprises, communautés locales, organisations des peuples autochtones et autres, qui peuvent travailler conjointement pour formuler et réaliser des solutions pour les défis environnementaux et pour atteindre un développement durable. En travaillant avec beaucoup des partenaires et adeptes, l'IUCN implémente un grand et divers portfolio de projets internationaux. En combinant les dernières découvertes scientifiques avec les connaissances traditionnelles des communautés locales, ces projets travaillent pour inverser la perte d'habitats, pour restaurer écosystèmes et pour améliorer la qualité de la vie des personnes.

[www.iucn.org](http://www.iucn.org), <https://twitter.com/IUCN/>

## Information sur le Centre de Coopération pour la Méditerranée de l'IUCN

Le Centre de Coopération pour la Méditerranée de l'IUCN a été ouvert en 2001, surtout grâce à l'appui du Ministère de l'Environnement d'Espagne et du Ministère Régional de l'Environnement d'Andalousie (Junta de Andalucía) et de l'Agence Espagnole pour Coopération et Développement International (AECID). La mission de l'IUCN-Med est d'influencer, encourager

et assister les sociétés méditerranéennes à atteindre les objectifs de conservation et à la fois de utiliser les ressources naturelles d'une manière soutenable dans la région, en travaillant avec les Membres de l'IUCN et en collaborant avec tous ceux qui partagent les objectifs de l'Union. [www.iucn.org/regions/mediterranean](http://www.iucn.org/regions/mediterranean)

## Information sur la Fondation ProPark pour les Aires Protégées

La mission de ProPark est d'améliorer les capacités de gestion des aires protégées, à travers des programmes et projets de renforcement des capacités et d'enseignement, pour contribuer à

la maintenance des valeurs naturelles et culturelles et à la création des modèles de développement durable en Roumanie et au niveau international.

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](http://www.propark.ro) <https://www.facebook.com/fundatiapropark/>

# Resumé

La gestion des aires protégées d'Afrique du Nord devient 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, avec des contenus/sujets basés sur les objectifs du projet et avec un impact limité, sinon inexistant, sur la gestion des aires protégées.
- Malgré le fait qu'il y a peu d'information disponible, dans la plupart des pays, sur la quantité des fonds dépensés pour des cours de formation professionnelle et renforcement des capacités, on reconnaît le fait qu'il y a peu de ressources financières allouées au renforcement des capacités.

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

Les résultats de l'évaluation des besoins en matière de formation, réalisée dans la région d'Afrique du Nord, montrent un fort besoin pour une approche holistique et intégrée pour le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles dans les aires protégées. Jusqu'à présent, de nombreuses initiatives dans la région incluent des activités de renforcement des capacités, principalement des cours de formation, organisés par des fournisseurs internationaux, sur des sujets qu'ont été considéré importants par les bénéficiaires du projet et par ceux qui sont impliqués dans les activités de projet. L'impact de ces cours sur la gestion des aires protégées a été jusqu'à présent très limité. Les participants à l'atelier de réflexion ont confirmé l'importance de la réalisation d'un **programme compréhensif de renforcement des capacités** dans les prochaines années, d'une façon stratégique, qui fait partie d'un système de gestion des ressources humaines, **développé sur une approche basée sur des compétences**.

Traditionnellement, l'éducation s'est développée surtout sur des connaissances, complétée par un développement des compétences dans chacun des domaines de connaissance. Aujourd'hui on témoigne un changement vers une approche basée sur des compétences qui adresse le besoin de développement et la mesure de la capacité en se **concentrant surtout**

**sur l'habilité des individus de performer efficacement dans leurs postes, en offrant des cours pour l'acquisition des qualifications.**

« 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 réalisée en se fondant sur :

- Les recommandations du Registre Global de Compétences pour les Praticiens dans les Aires Protégées<sup>1</sup> (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 »<sup>2</sup>;
- 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:

- **Dans la première étape**, 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.

- **Pendant la seconde étape**, 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 réalisation des plans nationaux de renforcement des capacités, en intégrant des besoins de compétences et de personnel qui résultent du plans de gestion des aires protégées.* 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 **cinq piliers stratégiques**: 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

**La création d'un cadre complet pour le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles dans les pays d'Afrique du Nord, en contribuant à une gestion efficace et efficiente des aires protégées, à travers une approche basée sur les compétences, qui favorise l'amélioration des compétences professionnelles et la réalisation efficace des tâches par le personnel de tous les niveaux de gestion, dans un cadre institutionnel motivant et efficient.**

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

***Objectif:** Améliorer le contexte et les conditions nécessaires pour développer un cadre de renforcement des capacités basé sur les compétences, pour atteindre la professionnalisation de la gestion des aires protégées dans la région d'Afrique du Nord.*

#### Recommandations clés:

- 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:** Créer le cadre stratégique pour un renforcement des capacités intégré et coordonné et pour la professionnalisation de la gestion des aires protégées.*

#### Recommandations clés:

- 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:** Établir des politiques institutionnelles, ou organisationnelles, des procédures et conditions clés pour les entités de gestion d'aires protégées, avec le but de créer un cadre de travail qui encourage les membres du personnel d'aires protégées d'améliorer leur capacité professionnelle et de soutenir la valorisation de leurs compétences nouvelles, ou renforcées, dans le travail de chaque jour.*

#### Recommandations clés:

- 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.

abordent des besoins régionaux prioritaires et écrire des projets de manière coordonnée pour maximiser l'impact et l'efficacité de l'usage des ressources.

#### **PILIER STRATÉGIQUE NO 4 : LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INDIVIDUELLES**

**Objectif:** Fournir des opportunités nationales et régionales de renforcement des capacités pour les membres du personnel des aires protégées, pour leur gestion efficiente en Afrique du Nord.

##### **Recommandations clés:**

- Optimiser les opportunités existantes pour l'apprentissage et maximiser l'impact des efforts actuels de renforcement des capacités, en améliorant les programmes de formation professionnelle existantes et en initiant des nouvelles sur des thèmes prioritaires, aussi en promouvant d'autres techniques d'apprentissage que les cours;
- Améliorer l'accessibilité des cours de formation professionnelle aux membres du personnel de tous les niveaux en fournissant des cours adaptés aux besoins;
- Améliorer les capacités internes pour fournir des programmes, ou événements de renforcement des capacités, en impliquant et en renforçant les compétences des experts des équipes d'aires protégées, universités, autorités nationales, ONG.

#### **PILIER STRATÉGIQUE NO 5: LA COORDINATION ET LE SOUTIEN AU NIVEAU RÉGIONAL**

**Objectif:** Maximiser l'impact des projets, ou actions de renforcement des capacités, qui se déroulent au niveau régional, à travers une coopération entre les intervenants concernés et en coordonnant et intégrant le soutien offert par les donateurs, ou par les formateurs.

##### **Recommandations clés:**

- Améliorer la coordination et encourager la collaboration régionale;
- Élaborer des programmes régionaux de renforcement des capacités et initier et dérouler des projets qui aident leur réalisation;
- Intensifier la coopération régionale pour développer des programmes de renforcement des capacités qui

Les actions prioritaires, qu'on doit envisager pour réaliser les objectifs identifiés pour chacun des piliers, sont décrites pour chacune des recommandations et sont utilisées pour élaborer le Plan d'Action, présenté dans le Chapitre No IV.

Aujourd'hui, dans un contexte de plus en plus complexe, les aires protégées d'Afrique du Nord ont besoin des effectifs qui peuvent prendre les décisions correctes, fondées sur des connaissances, des expériences et des compétences. On a besoin d'une forte capacité institutionnelle et d'un environnement propice pour permettre des actions efficaces. Cette stratégie représente un effort d'établir une base solide pour une gestion efficace des aires protégées et pour un développement durable des nations.



# Introduction

Le Centre de Coopération pour la Méditerranée de l'UICN en collaboration avec la Commission Mondiale pour les Aires Protégées ont initié en 2017 l'Évaluation des Besoins en Formation Professionnelle pour le personnel impliqué dans la gestion des aires protégées dans la région d'Afrique du Nord, qui fait partie du projet : «L'Évaluation des Besoins en Capacités et de la Stratégie pour le Renforcement des Capacités dans les Aires Protégées du Nord d'Afrique ». La Fondation ProPark<sup>3</sup> a effectué l'Évaluation des Besoins en Formation Professionnelle (TNA - Training Need Assessment), entre décembre 2017 et février 2018, pour Algérie, Egypte, Libe, Maroc et Tunisie.

La réalisation de l'étude TNA et de la stratégie, représente des pas importants faits dans l'effort général d'amélioration de l'efficacité et efficience de la gestion des aires protégées. Cette démarche est applicable surtout dans une région où la gestion des aires protégées est extrêmement centralisée, et avec un nombre d' employés et des structures du personnel, dans les plusieurs des cas, insuffisants et inadéquats pour réaliser les objectifs des aires protégées. Les cinq pays de la région montrent des différences significantes en termes de comment leurs systèmes d'aires protégées sont organisés et spécialement qui sont les institutions nationales responsables et impliquées dans la gestion de ces aires et les structures dédiées pour la gestion des aires individuelles, au niveau local.

Une étude récente<sup>4</sup> indique le nombre d'aires protégées dans les quatre pays de la région:

- Algérie compte 7 catégories d'aires protégées – parcs nationaux, parcs naturels, réserves naturelles intégrées, réserves naturelles, réserves de gestion des habitats et espèces, site naturel et corridor biologique. Le nombre total est de 28 aires protégées;
- Égypte compte 30 aires protégées, en représentant 15% de la superficie totale. Il n'y a pas des catégories ;
- Maroc compte 5 catégories d'aires protégées - parcs nationaux, parcs naturels, réserves biologiques,

réserves naturelles et site naturel. Il y a un total de 10 parcs nationaux, mais presque tous sont catégorie IV, plutôt que II, de l'UICN. Il y a aussi 3 aires protégées marines, établies en 2013;

- Tunisie compte 17 parcs nationaux, 27 réserves naturelles, 4 réserves de faune et 44 zones humides d'importance internationale.

En termes de systèmes de gestion d'aires protégées, la plupart des aires se trouvent sous la coordination des entités nationales, qui sont souvent des services dédiés à l'intérieur des autorités centrales. Néanmoins, il y a des situations des aires protégées gérées par l'état en coopération avec d'autres entités (voir Algérie) et il y a quelques aires protégées sans structure dédiée à la gestion.

Malgré les différences en termes de systèmes de gestion des aires protégées, l'étude d'Évaluation des Besoins en matière de Formation relève des problèmes communs dans la région:

- Le renforcement des capacités se concentre dans la plupart des pays sur la formation professionnelle. Malgré ça, la disponibilité de la formation professionnelle est inadéquate, elle remonte jusqu'au 10-30% de ce qu'est nécessaire, la partie est de la région ayant peu des courses de formation organisés et une partie des membres du personnel n'ayant pas du tout accès au développement des capacités ou formation professionnelle. Les sujets des cours de formation ne sont pas toujours adaptés aux besoins du personnel des aires protégées, ou à ceux qui sont employés dans les institutions nationales ou 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, avec un contenu ou des sujets basés sur les objectifs du projet et avec un impact limité, sinon inexistant, sur

3. La Fondation ProPark pour les Aires Protégées, localisée à Brasov, Roumanie, est créé comme une entreprise sociale. Son objectif commercial est établi avec le but de générer du capital pour soutenir des programmes de renforcement des capacités et des activités de gestion des aires protégées.

4. Les partenariats publics privés pour la gestion des aires protégées – Etat des lieux du cadre juridique des PPP pour la gestion des aires protégées dans le Sud et l'Est de la Méditerranée. Rapport technique, PNUE, PAM, Plan Bleu, AFD, 2017

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 reconnaît 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 connaissant, qualifié, avec une attitude correcte, et préparé pour travailler directement avec les communautés locales et autres intervenants, représente un facteur de succès pour que les aires protégées puissent contribuer à la conservation de la biodiversité et au développement local. Par conséquent, des programmes complets, pour le renforcement des capacités, deviennent très importants et doivent être stratégiquement développés dans les années prochaines, dans le cadre d'un système de gestion des ressources humaines, construit sur une approche basée sur des compétences.

Les résultats de l'Évaluation des Besoins en matière de Formation, effectuée dans la région d'Afrique du Nord démontrent un besoin pour une approche plus holistique et intégrée, pour renforcer les capacités individuelles et institutionnelles de gestion des aires protégées. Les participants à l'atelier organisé à Tunis, en mars 2018, qui représentaient les cinq pays de la région et des organisations régionales, ont confirmé l'importance du renforcement des capacités en matière de gestion d'aires protégées dans leur pays, en confirmant les résultats de l'évaluation.

Ce projet de stratégie représente une première tentative de répondre aux besoins de planification stratégique pour le renforcement des capacités en Afrique du Nord, avec l'objectif de fournir un cadre initial pour le développement des compétences des membres du personnel. Jusqu'à présent, quelques

membres du personnel des aires protégées ont participé à des cours de formation, initiés dans le cadre de différents projets, organisés surtout par des fournisseurs internationaux, sur des thèmes qu'ont été considérés importants par les bénéficiaires du projet et par ceux qui ont été impliqués dans les activités du projet.

Par conséquent, l'impact de ces cours sur la gestion des aires protégées est très limité. Tous les participants dans l'EBF, mais aussi les conclusions des discussions sur ce projet stratégique, sont d'accord qu'il est vraiment important d'utiliser une approche complète et intégrée dans le processus de renforcement des capacités pour le futur des aires protégées dans les pays d'Afrique du Nord.

Ce projet de stratégie a été développée en se fondant sur:

- Les recommandations du Registre Global de Compétences pour les Praticiens dans les Aires Protégées<sup>5</sup> (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 »<sup>6</sup> ;
- Les conclusions de l'atelier organisé pour les représentants des cinq pays.

Les recommandations stratégiques incluent l'approche basée sur les compétences pour le renforcement des capacités, recommandée par le Registre Global de Compétences pour les Praticiens dans les Aires Protégées de l'UICN (à travers de APPLETON Mike, 2016, l'UICN de Gland). Les concepts clés de cette approche sont brièvement présentés dans le chapitre 1.1.

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

6. 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.



# 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, **le personnel des aires protégées doit avoir accès à des**

**programmes complexes pour le renforcement de leurs capacités**, en répondant à leurs besoins **pour développer une combinaison de connaissances, aptitudes et attitudes, e.g. les compétences adéquates** pour réaliser les tâches quotidiennes de la gestion des aires protégées. De cette façon, l'impact des programmes peut substantiellement accroître.

D'autre part, les programmes de renforcement des capacités, fondés sur compétences, doivent être étroitement liés à un système de gestion des ressources humaines qui considère les compétences comme les éléments centraux, comme par exemple, en appliquant des politiques de recrutement et de promotion qui se concentrent sur les personnes les plus compétentes.

Si les compétences sont envisagées seulement pendant l'étape de projection et de mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités, mais elles ne sont pas réfléchies dans le système de gestion des ressources humaines, l'impact du programme pourrait être très réduit.

Figure 1. Les éléments de la compétence



## 1.1. Renforcement des capacités fondé sur des compétences

➤➤ **Compétence = Connaissances + Aptitudes + Attitude**

**La compétence** dérive d'une combinaison de connaissances, aptitudes et attitude. Une personne professionnelle compétente

peut clairement prouver qu'il, ou elle, a les connaissances, sur les aspects théorétiques et techniques, d'une tâche assignée

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)<sup>7</sup>, qui sont nécessaires pour la mise en œuvre efficace des tâches assignées au lieu du travail.

Pour les professionnels des aires protégées, le Registre de Compétences présente 15 catégories de compétences, qui

couvrent tous les domaines de la gestion des aires protégées. Les catégories sont décrites et une liste détaillée de connaissances et aptitudes associées est présentée. Tout ça, peut être utilisé pour évaluer les besoins de renforcement des capacités du personnel des aires protégées, les niveaux de compétences et pour préparer des descriptions claires et complètes des postes. L'Annexe 1 présente les catégories principales de compétences, qui sont pertinentes pour les praticiens des aires protégées.

Chaque catégorie de compétence couvre plusieurs critères d'aptitude et connaissance, en indiquant ce qu'un professionnel de la gestion des aires protégées doit savoir et être capable de faire, pour pouvoir affirmer qu'il/elle est compétent(e) dans un domaine spécifique de leur travail.



### Les niveaux du personnel – se réfèrent aux catégories/groupes de membres du personnel qui ont des tâches similaires et qui doivent avoir, par conséquent, des combinaisons similaires de compétences.

Le nombre d'aptitudes et le niveau de connaissance nécessaires pour une certaine compétence ne sont pas les mêmes pour tous les membres du personnel, impliqués dans une certaine activité. Par exemple, les membres du personnel, impliqués dans les activités de suivi de la biodiversité, doivent avoir des niveaux différents de compétences : i) le biologiste doit planifier et coordonner les activités de suivi, doit réaliser des protocoles de suivi et doit analyser les données collectées sur le terrain et doit être capable de travailler avec des universités, instituts de recherche, ou autres biologistes impliqués ; ii) les rangers doivent être capables d'identifier la localisation des parcelles de suivi, de collecter des données et/ou de guider les chercheurs/biologistes dans le terrain, d'enregistrer les données et de réaliser des rapports ; iii) le directeur de l'aire

protégée doit être capable de comprendre l'analyse déroulée par les biologistes et d'utiliser les données dans les activités de planification et de réalisation des budgets ; iv) les cadres supérieurs d'une autorité nationale en charge d'aires protégées doivent être capables d'interpréter les résultats des suivis de tout le système des aires protégées et d'identifier les priorités de conservation au niveau national. Cet exemple montre les niveaux de compétences qui doivent être corrélés avec les niveaux du personnel.

**Les niveaux du personnel**, qui sont définis dans le Registre Global des Compétences (APPLETON Mike, 2016), se fondent sur le type de travail que les membres du personnel doivent faire, comme il est présenté dans le Tableau ci-dessous<sup>8</sup>.

Tableau 1. Les définitions des niveaux du personnel

Niveau	Titre typique	Le cadre de travail et les responsabilités
NIVEAU 4	EXÉCUTIF	Coordination centrale et gestion des grandes organisations. Développement des politiques nationales et régionales, aménagement du territoire et planification stratégique. Coordination intersectorielle. Coordination des programmes et plans complexes.

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

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

<b>NIVEAU 3</b>	<b>CADRE SUPÉRIEUR</b>	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).
<b>NIVEAU 2</b>	<b>CADRE INTERMÉDIAIRE, EXPERT TECHNIQUE</b>	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).
<b>NIVEAU 1</b>	<b>TRAVAILLEUR QUALIFIÉ</b>	Compléter des tâches et missions, spécifiques et parfois complexes, sous une supervision régulière (ce niveau peut inclure du personnel administratif ou de terrain).
<b>(NIVEAU 0)</b> <b>N'est pas utilisé</b>	<b>TRAVAILLEUR NON-QUALIFIÉ</b>	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 son système 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.

Très souvent, le renforcement des capacités pour les professionnels est associé seulement avec la formation, e.g. des sessions plus courtes, ou plus longues, de formation professionnelle.



Le renforcement des capacités se réfère au développement des capacités des personnes, en leur encourageant à s'impliquer dans un processus permanent d'apprentissage et en utilisant **des méthodes diverses de formation**.



Le renforcement des capacités ne s'agit pas de parcourir des sessions de formation en face-à-face, ou en ligne!

Les compétences s'obtiennent à travers l'apprentissage. Le processus d'apprentissage peut être associé avec **plusieurs modes d'apprentissage**. Le Registre Global des Compétences (APPLETON Mike, 2016) présente 8 modes, qui ont été mentionnés aussi dans l'analyse et qui peuvent être utilisés dans plusieurs combinaisons:

- Apprentissage informel dans les locaux du travail, avec des collègues plus expérimentés (interne);
- Sessions courtes de formation fournies par les superviseurs et les managers dans les locaux du travail (interne);
- Sessions courtes de formation (moins d'une semaine);
- Sessions longues de formation (entre 1 et 4 semaines);
- Études de long terme pour obtenir une qualification formelle (e.g. courses universitaires);
- Apprentissage individuel informel, en utilisant des manuels et des matériels d'étude (apprentissage par soi-même);

- Apprentissage individuel formel, à travers d'étude à longue distance, en suivant des cours sur Internet et par correspondance;
- Des échanges et visites d'étude à des autres aires protégées.

La liste des modes d'apprentissage présentée ci-dessus, montre que les sessions de formation représentent que seulement un mode d'apprentissage parmi plusieurs autres. C'est pour cette raison que le terme correct pour les actions/événements planifiés et réalisés, pour développer les compétences professionnelles, est le *renforcement des capacités ou le développement des compétences*, et non pas la formation.

Il est important de souligner qu'une des meilleures méthodes d'apprentissage est de « apprendre par la pratique » (acquérir l'expérience). Par conséquent, c'est très important d'inclure des exercices pratiques dans les programmes de formation et

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

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.

En combinant, la définition des compétences et la présentation

➤➤ **Renforcement des capacités (développement des compétences)** est « le processus de renforcement des habilités des individus, organisations et sociétés, pour utiliser efficacement les ressources disponibles, pour atteindre ses objectifs de manière durable ». (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 pour réaliser efficacement des tâches.

Le développement des compétences des individus, même s'il est efficace, pourrait ne pas avoir l'impact désiré, si les

capacités institutionnelles et sociétales ne permettent pas à l'individu d'utiliser les compétences acquises.

➤➤ **La capacité institutionnelle** se réfère à la capacité d'une institution/organisation de sécuriser les ressources et les structures «qui sont considérés adéquats et essentiels pour exercer d'une manière satisfaisante les fonctions (tâches), en conformité avec la mission de l'institution». <sup>9</sup>

Le cadre institutionnel «est formé, d'un côté, de règles formelles et explicites, de réglementations et de politiques etc. x, de l'autre côté, de normes et de valeurs informelles et implicites, qui gouvernent le fonctionnement d'une institution»<sup>10</sup>. Le rendement des individus, e.g. la possibilité d'utiliser et améliorer leurs compétences dans la réalisation des tâches, est fortement influencée par la capacité institutionnelle. Par

exemple, les personnes qui travaillent dans des institutions et qui appliquent des évaluations de rendement, fondées sur compétences, aux membres du personnel, seront, probablement, intéressés de participer dans des programmes de développement des capacités qui leur permettront d'améliorer leurs niveaux de compétences.

➤➤ **La gestion efficace et efficiente des aires protégées est influencée par les deux capacités, l'individuelle et celle institutionnelle. En conclusion, les deux «niveaux» de renforcement des capacités seront attentivement abordés.**

Le développement des compétences est aussi fortement influencé par l'existence de **l'environnement propice**, e.g. les règles, lois, politiques, types de gouvernance, relation entre pouvoirs, valeurs, normes sociales et attitudes publiques, qui gouvernent l'implication civique (Programme de

Développement de l'Union des Nations, 2009). Par exemple, le cadre légal du système éducatif peut appuyer des programmes éducatifs continus pour adultes, qui se fondent sur le développement des compétences, en permettant aux professionnels de continuer l'amélioration de leur rendement.

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

sont conscients de l'importance de cette approche, développeront, amélioreront et influenceront le cadre légal pour appuyer des programmes éducatifs spécifiques, pour les inclure dans le système éducatif formel. (e.g dans les universités), mais aussi pour établir un cadre favorable pour le renforcement des capacités à partir du développement des compétences, de manière continue, et assurera des ressources pour les institutions publiques pour investir dans le processus de développement des compétences.

## 1.2. Le besoin de planifier



Les plans/stratégies pour le renforcement des capacités doivent fournir le cadre favorable pour un développement/amélioration consistant(e), coordonné(a) et efficace des compétences des membres du personnel et des capacités institutionnelles.

Un Plan pour le Renforcement des Capacités dans la gestion des aires protégées est «un ensemble de stratégies et actions qui visent le renforcement des capacités individuelles, institutionnelles et sociétales, nécessaires pour créer un réseau des aires protégées représentatif et complet, pour résoudre les vulnérabilités et menaces critiques de la gestion et pour améliorer l'environnement propice dans le système d'aires protégées» (ERVIN et al, 2007).

Les plans de renforcement des capacités peuvent créer la

liaison vitale entre les capacités individuelles et celles organisationnelles, mais pour faire cela, ils doivent être complètement élaborés et «appropriés» par les organisations responsables pour leur implémentation.<sup>11</sup>

En ayant ce type de plan, se crée le contexte pour une approche au long terme et cohérent, au niveau du système de gestion des aires protégées, en opposition avec les actions ad hoc, isolées et incohérentes, et représente un instrument efficace de collecte de fonds et de répartition de ressources.



Un Plan, ou Stratégie, de Renforcement des Capacités doit être fondé(e) sur une bonne connaissance du système des aires protégées, sur une évaluation complète des besoins de renforcement des capacités, déroulée aux niveaux personnel et institutionnel et sur un processus fortement participatif, en reconnaissant, de cette façon, les droits de propriété de tous les intervenants pertinents, qui doivent bénéficier et contribuer à leur mise en place.

*Les plans de renforcement des capacités* peuvent et pourront être élaborés au niveau national, en intégrant *les besoins du personnel et des compétences, qui dérivent des plans de gestion des aires protégées*. Ces plans doivent aborder l'environnement propice pour le renforcement des capacités, et les deux niveaux, individuel et institutionnel, en définissant les directions et les actions stratégiques, nécessaires pour un renforcement

des capacités dans le système d'aires protégées.

Les plans régionaux de renforcement des capacités sont recommandés pour coordonner efficacement les efforts de gestion des aires protégées, qui contribuent à la conservation de la biodiversité au niveau régional et qui adressent des menaces régionales/globales.

11. Idem 6



## 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<sup>12</sup> (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 créé 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<sup>13</sup> » 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 »<sup>14</sup>.

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<sup>15</sup> 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 informations disponibles pour l'analyse quantitative, les comparaisons entre les pays doivent être traitées avec prudence.

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, Bonn

### NOMBRE D'EMPLOYÉS ET DES STRUCTURES

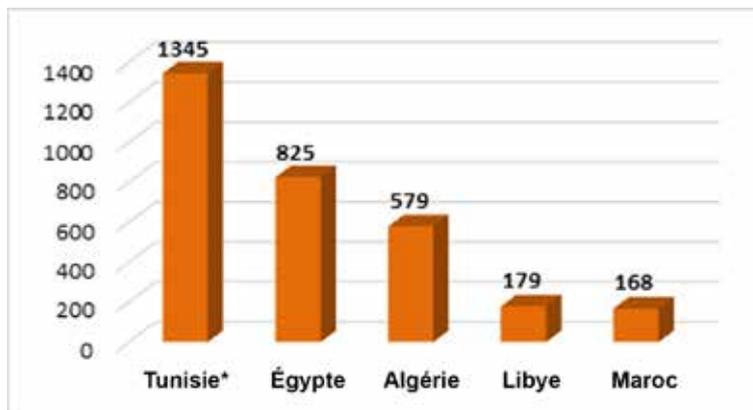
- Certaines évidences suggèrent que, en général, les nombres d'employés dans les activités de gestion des aires protégées sont insuffisants. Néanmoins, une analyse complète du besoin de personnel, en liaison avec les tâches et la charge de travail, est nécessaire d'être réalisé dans chacun des pays.
- 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

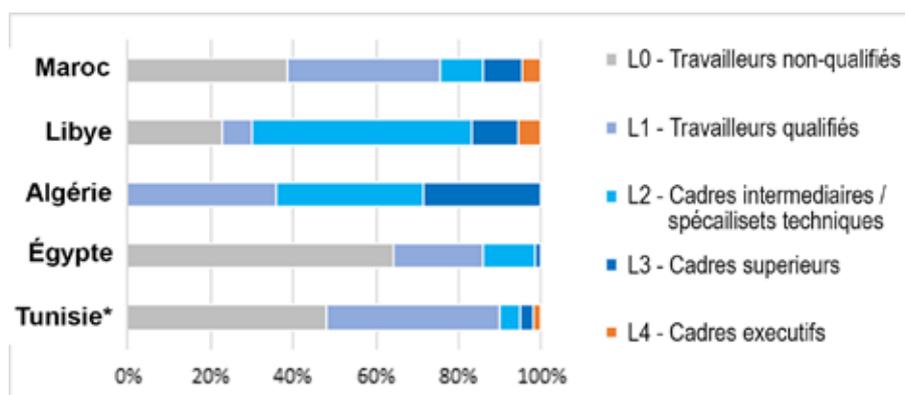
Figure 2. . Le numéro total d'employés qui travaillent dans la gestion des aires protégées dans les pays d'Afrique du Nord.



La Figure 3 indique les structures du personnel, par chaque pays, en montrant les différences significatives 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.

Figure 3. Structure du personnel par les niveaux couverts dans l'analyse, par pays.



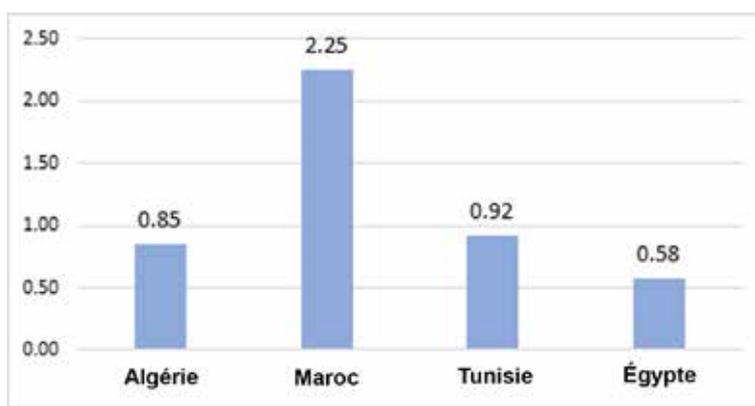
Toutefois, il est important de noter que ces chiffres doivent être analysés plus profondément, pour avoir une image plus complète des numéros d'employés et leurs structures. Par exemple, les numéros d'employés indiqués pour la Tunisie pourront être moins pertinents, car ils incluent le personnel forestier,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

Figure 4. Nombre moyen de jours de formation/personne/an.



**Les sujets de la formation** ne reflètent pas souvent les priorités identifiées par les managers ; les cours de formation fournis dans les trois dernières années se sont concentrés sur un nombre limité des sujets (conservation, technologie et gestion des aires protégées), qui, même si on les considère d'être importants pour la gestion des aires protégées, ne couvrent pas le spectre total des compétences, nécessaires pour tous les niveaux du personnel, et ne coïncident pas (toujours) avec les besoins prioritaires, soulignés par les participants dans l'enquête de l'EBF. Les préférences et besoins de renforcement des capacités sont différents entre les divers niveaux du personnel. Il semble qu'il y a un besoin plus fort pour développer des compétences liées à la planification, gestion et administration (e.g. gestion des ressources financières et humaines, documentation administrative et élaboration des rapports), ainsi que des compétences personnelles (communication, négociation, sensibilisation) et des compétences personnelles avancées (e.g. gestion des équipes, planification stratégique et

prise de décisions, etc.).

Une comparaison entre les figures 5 et 6 montre que les sujets de la formation, dans les trois dernières années, dans la plupart des cas, n'a pas répondu aux besoins de renforcement des capacités. Dans tous les pays, l'offre de formation est loin de correspondre aux besoins identifiés pour chacune des catégories des compétences.<sup>16</sup>

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.



**Les abréviations utilisées dans les figures pour chaque catégorie de compétence:**

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, récréation 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.

Figure 5. Sujets de formation dans les pays d'Afrique du Nord (2015 – 2017)

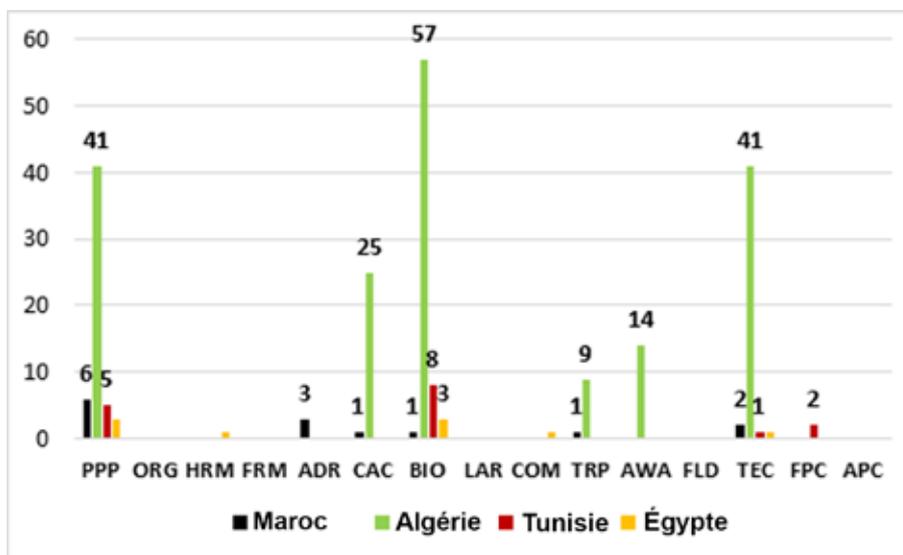
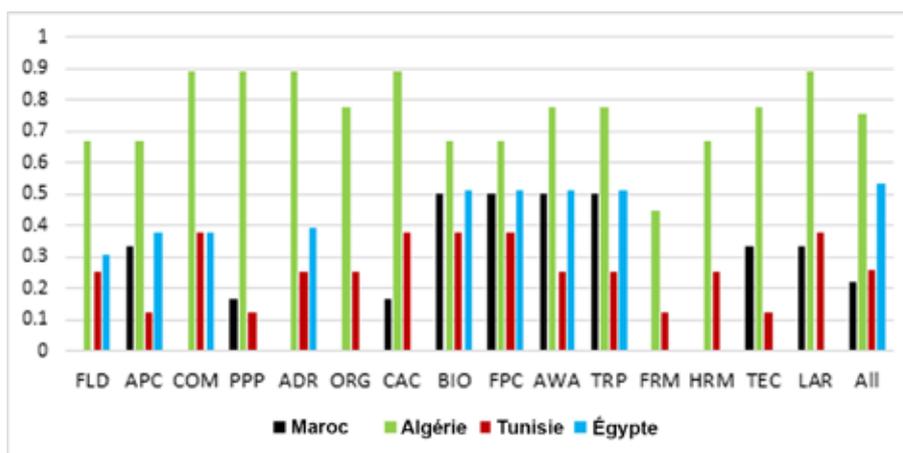


Figure 6. L'Indice moyen du Besoins de Capacités, par pays<sup>17</sup>

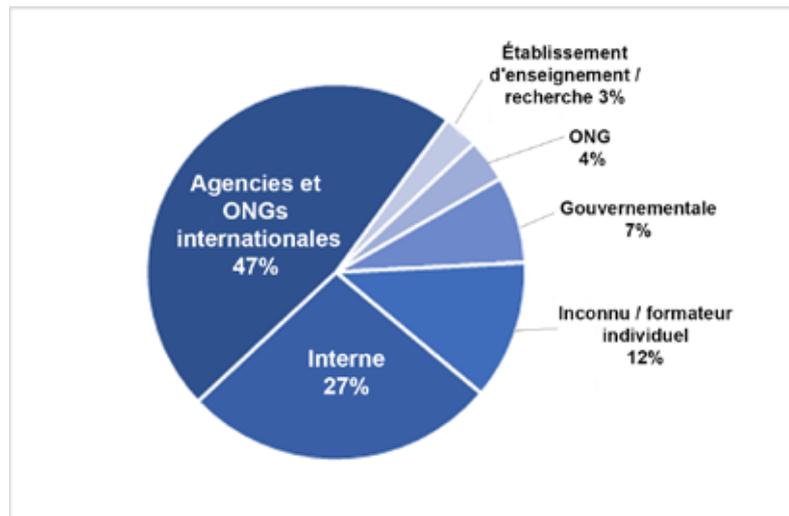


La plupart des cours de formation est fournie dans le cadre des projets internationaux et par des organisations/experts internationaux. La plupart des projets offre une quantité limitée

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

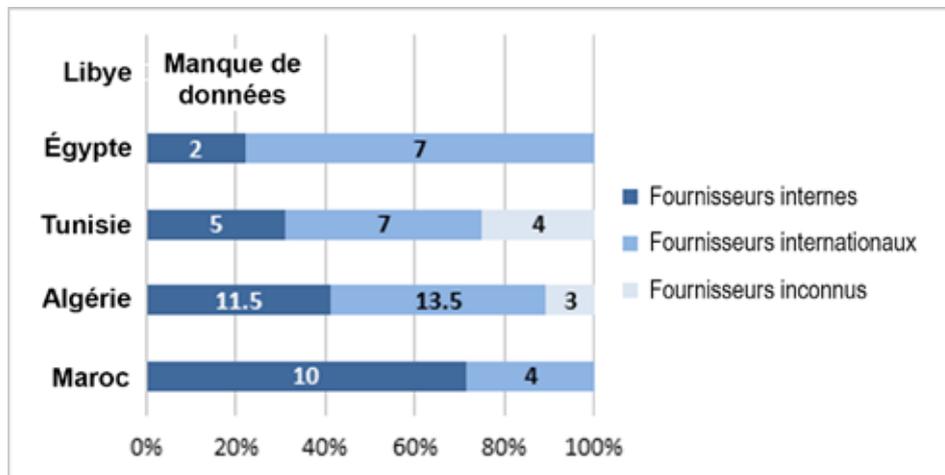
Figure 7. Fournisseurs de formation au niveau régional



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.

Figure 8. Fournisseurs de formation internes versus internationaux dans les pays d'Afrique du Nord

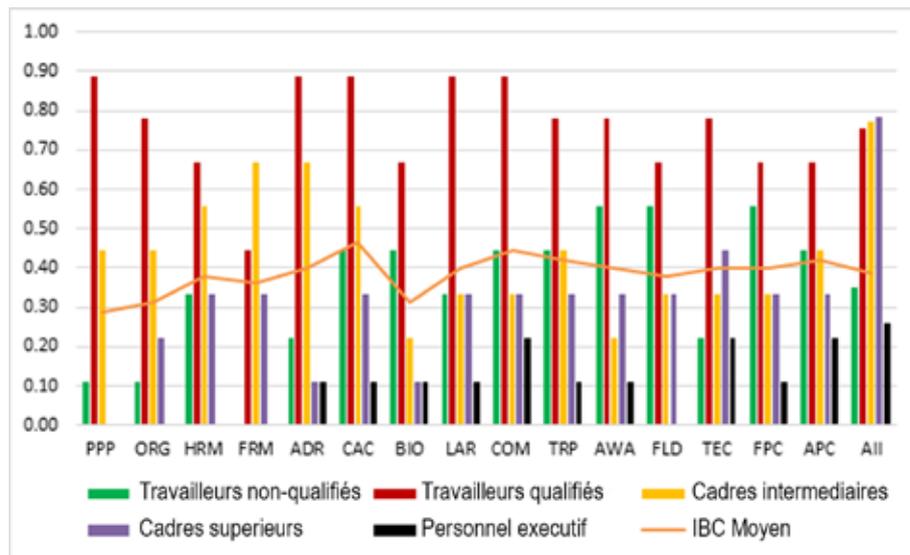


L'analyse détaillée des besoins de renforcement des capacités par catégories de compétence<sup>18</sup>, synthétisée par la figure 9, relève le fait que les besoins indiqués par les niveaux du

personnel, dans chacun des cinq pays et pour chacune des 15 catégories de compétence, diffèrent 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

Figure 9. L'Indice de Besoins des Capacités pour chacun des niveaux de personnel. Algérie



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 (COM) sont parmi les plus nécessaires (voir figure 11), la plupart des directeurs ne considèrent pas cette catégorie de compétence parmi celles qu'ils désirent développer pour leur personnel (voir figure 10).

Figure 10. Les sujets de formation les plus préférés au niveau régional

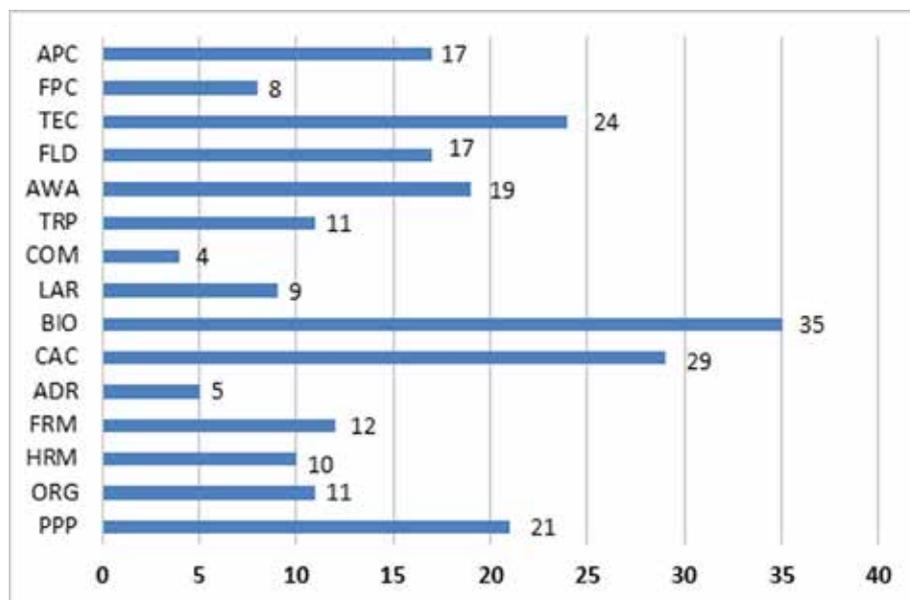
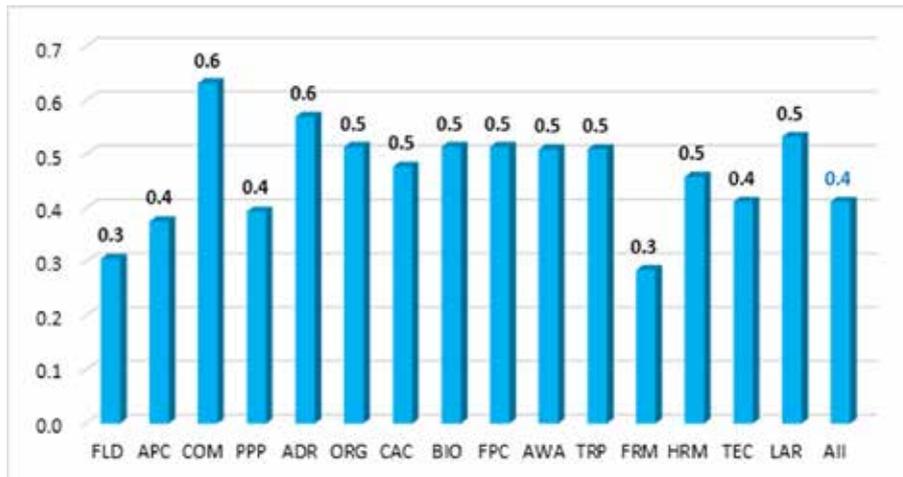


Figure 11 L'Indice Moyen des Besoins des Capacités pour l'Afrique du Nord



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 disponibles (e.g. apprentissage en ligne/électronique et apprentissage autodirigé) et devront être considérées pendant l'élaboration des programmes de renforcement des capacités. Il y a aussi un grand potentiel pour réaliser un transfert de connaissances entre collègues, d'une manière

structurée, dans des programmes internes de formation.

#### Allocation budgétaire et ressources nécessaires pour le renforcement des capacités.

Il y a très peu d'information dans la plupart des pays sur le montant des fonds dépensés pour la formation et le renforcement des capacités. Il n'y a aucune bonne preuve sur ce segment de dépenses.

## 2.2. Évaluation des besoins en formation – recommandations clés

Les résultats de l'EBF, présentés brièvement ci-dessus, et l'analyse de l'information fournie par les répondants des questionnaires, par les experts interrogés et par les représentants de chaque pays, qui ont participé à l'Atelier de Tunis, ont mené vers les recommandations suivantes pour réaliser un renforcement efficace des capacités dans les aires protégées d'Afrique du Nord:

- **Favoriser la compréhension des approches cohérentes et systématiques de renforcement des capacités, fondé sur le développement des compétences.**

L'approche fondée sur le développement des compétences, dans le renforcement des capacités, est un cadre directeur complexe et, en conséquence, important, qui nécessite d'être mieux compris par les décideurs du système des aires protégées (en incluant les directeurs des aires protégées, les représentants des autorités nationales, chargés de la gestion des aires protégées et autres décideurs pertinents), mais aussi par d'autres parties prenantes pertinentes (e.g. ONG nationales et régionales). Des campagnes d'information et sensibilisation

seront aussi recommandables (e.g. séminaires, événements de formation, ressources informatives).

- **Intégrer les efforts institutionnels et individuels de renforcement des capacités.** Les individus compétents peuvent être efficaces seulement dans des organisations fonctionnelles. Par conséquent, le renforcement individuel des capacités devrait être considéré en liaison avec la capacité institutionnelle/organisationnelle, mais aussi avec la capacité systémique/sociétale.
- **Effectué une analyse au niveau de système d'aires protégées pour déterminer les besoins du nombre et des structures des employés.** Des ressources suffisantes de personnel doivent être disponibles pour la gestion des aires protégées et des structures de personnel doivent être projetées pour permettre une bonne coordination du travail. L'analyse du système devrait se pencher sur les besoins du système des aires protégées, qui dérivent des plans de gestion des aires protégées et des plans d'action nationaux et devrait déterminer le numéro d'employés par niveau, le nombre optimal des

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.

- **Établir une politique générale de personnel des aires protégées dans chaque pays.** Reconnaître 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.
- L'évaluation des besoins en formation, réalisée au niveau régional en 2018, doit être considérée comme un premier pas vers une compréhension cohérente et systématique des besoins de capacités dans la gestion des aires protégées. L'échelle de cette étude et toutes les limitations liées à la collecte des données et langue, n'ont pas permis une analyse plus approfondie. Des évaluations plus détaillées au niveau national et régional sont nécessaires pour pouvoir identifier des problèmes plus spécifiques et pour adapter des mesures concrètes pour les résoudre. Telles évaluations doivent inclure des auto-évaluations des compétences et besoins actuels, à tous les niveaux du personnel, une analyse plus détaillée du contexte, un inventaire complet des opportunités pour le renforcement des capacités dans chacun des pays et au niveau régional et une évaluation des opportunités et limitations actuelles pour le renforcement des capacités

du personnel des aires protégées. Telle analyse profonde des besoins en formation doit être réalisée dans chacun des pays et répété périodiquement.

- **Développer une approche systématique et intégrée pour le renforcement des capacités.** Les besoins de développement des compétences professionnelles doivent être abordés systématiquement et d'une manière intégrée dans les structures de gestion des aires protégées, au niveau national, e.g. les autorités de coordination, au niveau individuel et au niveau des équipes de gestion d'aires protégées. Au niveau national, le personnel dédié doit coordonner la professionnalisation de tous les membres du personnel impliqués dans le système. Une base de données et un système d'évaluation devront être élaborés pour permettre un suivi des programmes de renforcement des capacités et le progrès de l'effectif. L'élaboration d'une politique de renforcement professionnel, fondé sur le développement des compétences (e.g. une stratégie de renforcement des capacités et un plan d'action), devrait être des objectifs primaires des stratégies de gestion d'aires protégées et de SPANB (la Stratégie Nationale et le Plan d'Action pour la Biodiversité).
- **Les priorités pour le renforcement futur des capacités – fournir les sujets, les formats et une bonne disponibilité** Le renforcement des capacités est concentré surtout sur la formation. La quantité totale de formation et des cours de formation reçues par chaque personne est très limitée et inégale (e.g. moins des cours pour le personnel de terrain). Il est nécessaire d'organiser plus d'événements de renforcement des capacités et tous les niveaux du personnel doivent avoir accès. Les sujets prioritaires, identifiés à travers de l'EBF sont : la gestion des ressources humaines et financières, leadership et gestion organisationnelle, compétences pour le travail sur le terrain pour les rangers, compétences générales et personnelles. Les cours de formation fournies sur les technologies (e.g. SIG, télédétection) doivent être adaptées aux capacités techniques disponibles pour la gestion des aires protégées dans ces pays. Plus de renforcement des capacités est nécessaire pour les spécialistes techniques et pour les cadres intermédiaires. Les modes et les formats d'apprentissage devraient être diversifiés. Les capacités doivent être renforcées dans un cadre de coopération régionale, particulièrement dans les cas des

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

- **Allouer du budget pour le renforcement des capacités.** 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.
- **Garder les bons dossiers sur l'offre actuelle de formation et suivre mieux le renforcement des compétences.** 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 réplique des connaissances et expériences existantes.
- **Mieux utiliser les ressources et compétences existantes.** 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.
- **Développer les capacités internes pour un renforcement des capacités.** 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 efficaces 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.

- **Maximiser l'efficacité de la formation et du renforcement des capacités actuelles.** 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.
- **Coordination et collaboration** 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. Des problèmes clés identifiés par des acteurs clés

Les principaux problèmes du renforcement des capacités dans la gestion des aires protégées de chaque pays, qui ont été identifiés par les participants à l'Atelier de Tunis, sont présentés ci-dessous. Le tableau montre les problèmes, tel qu'ils ont été

présentés sur des cartons, mais aussi ceux qui ont été mentionnés pendant les discussions. La seconde colonne montre les recommandations stratégiques pour résoudre le problème.

Tableau 2. Les problèmes principaux du renforcement des capacités dans la gestion des aires protégées des pays d'Afrique du Nord

Problèmes identifiés pendant l'Atelier de Tunis (présentés sur des cartons et mentionnés pendant les discussions)	Pilier stratégique et actions qui peuvent résoudre le problème (voir Chapitre VI)
<b>Comprendre l'importance du renforcement des capacités</b>	
Manque d'initiatives pour renforcer des capacités individuelles – Manque des initiatives individuelles des membres du personnel, de renforcer leurs capacités.	3 <sup>ème</sup> Pilier. Capacité institutionnelle et 4 <sup>ème</sup> Pilier. Renforcement des capacités individuelles: R 3.2.2., R 3.2.5, R 3.2.6., R 4.1., R 4.2.
Le renforcement des capacités au niveau de projet (coopération) est médiocre ou inexistant.	Ce problème est très spécifique et peut être résolu à travers des actions du 4 <sup>ème</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités et du 5 <sup>ème</sup> Pilier. Régional
<b>Sensibilisation sur le besoin de renforcement des capacités</b>	
Le système de promotion ne motive pas les individuels (membres du personnel) de renforcer leur capacités.	3 <sup>ème</sup> Pilier. Capacité institutionnelle: R 3.2.2, R 3.2.5
Compréhension limitée de l'importance/pertinence du renforcement des capacités.	1 <sup>er</sup> Pilier. Environnement propice R.1.2.
<b>L'environnement propice</b>	
Le cadre légal n'appuie pas le renforcement des capacités pour la gestion des aires protégées.	1 <sup>er</sup> Pilier. Environnement propice R.1.3.
La barrière de la langue – les compétences d'Anglais manquent souvent, par conséquent, l'accès aux connaissances (spécialement développées par l'UICN), formation et éducation internationales est limité.	1 <sup>er</sup> Pilier. Environnement propice R.1.5.
La perception négative des personnes sur les aires protégées (à cause des relocations des personnes).	1 <sup>er</sup> Pilier. Environnement propice: R 1.1. Ce problème peut être aussi adressé par le personnel compétent de l'aire protégée, à travers des compétences liées à la Sensibilisation Communautaire et la Communication
La communication des aires protégées (pourquoi on a besoin d'elle).	1 <sup>er</sup> Pilier. Environnement propice: R 1.1. 4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.1., R.4.2.
<b>Connaissances sur la situation actuelle des capacités</b>	
L'absence des diagnostics sur les besoins de renforcement des capacités.	2 <sup>e</sup> Pilier. Planification: R 2.1., R 2.2.
Le manque d'une évaluation des besoins et d'une stratégie de renforcement des capacités.	2 <sup>e</sup> Pilier. Planification: R 2.2., R 2.3.
Le manque des dossiers sur les fournisseurs/bénéficiaires et les budgets/dépenses.	3 <sup>ème</sup> Pilier. Capacité institutionnelle: R.3.3. 5 <sup>ème</sup> Pilier. Coopération régionale: R 5.3.
<b>Coordination</b>	
L'absence des approches communes entre ministères/entités responsables – manque de coordination entre différentes institutions (un cadre institutionnel fragmenté).	2 <sup>e</sup> Pilier Planification: R.2.3., 3 <sup>ème</sup> Pilier. Capacité institutionnelle: R.3.2.1,

<b>Planification du renforcement des capacités</b>	
Aucune planification.	2 <sup>e</sup> Pilier Planification
L'absence d'une stratégie de renforcement des capacités dans les aires protégées.	2 <sup>e</sup> Pilier Planification
L'absence d'un plan d'action pour le renforcement des capacités dans les aires protégées.	2 <sup>e</sup> Pilier Planification
Aucune approche systématique et cohérente pour le renforcement des capacités.	2 <sup>e</sup> Pilier Planification, 3 <sup>e</sup> Pilier Capacité institutionnelle, 5 <sup>e</sup> Pilier Coopération régionale
<b>Implémentation</b>	
Les plans auront besoin des mesures d'implémentation.	Pour tenir en compte pendant le processus de planification
<b>Intégrer le renforcement des capacités dans la gestion des aires protégées</b>	
Le renforcement des capacités n'est pas intégré dans les plans de gestion.	2 <sup>e</sup> Pilier Planification: R 2.1.
Le renforcement des capacités n'est pas corrélé aux besoins de gestion d'aires protégées.	2 <sup>e</sup> Pilier Planification: R 2.1., R 2.2
<b>Ressources</b>	
Ressources humaines insuffisantes dans les aires protégées.	3 <sup>e</sup> Pilier Capacité institutionnelle: R 3.1
Manque de personnel.	3 <sup>e</sup> Pilier Capacité institutionnelle: R 3.1
Numéros et structures d'employés.	3 <sup>e</sup> Pilier Capacité institutionnelle: R 3.1
Politiques de recrutement.	3 <sup>e</sup> Pilier Capacité institutionnelle: R 3.2
Absence d'appui financière/de budget.	5 <sup>e</sup> Pilier Coopération régionale R 5.2.
<b>Mettre en place le renforcement des capacités – actions</b>	
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.	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.2
Quantité limitée des cours de formation pour certains membres du personnel – en général.	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.2
Diversité limitée des sujets de courses de formation.	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.1
Accent mis sur les cours de formation et moins sur les autres modes d'apprentissage.	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.1
Absence de formation pour les nouveaux employés.	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.3
Manque d'utilisation des capacités existantes aux niveaux nationaux.	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.3
Capacité interne limitée pour le renforcement des capacités.	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.3
Développement de la carrière professionnelle, qui ne se fonde pas sur le développement des compétences.	3 <sup>e</sup> Pilier Capacité institutionnelle: R 3.2
Motivation faible, liée au travail.	3 <sup>e</sup> Pilier Capacité institutionnelle, 4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 3.2, R 4.1, R 4.2
Manque de renforcement des capacités dans certains domaines (voir liste).	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.1
<b>Impact et efficacité</b>	
Manque des actions de suivi sur l'évaluation de l'impact du renforcement des capacités.	3 <sup>e</sup> Pilier Capacité institutionnelle: R 3.3, 5 <sup>e</sup> Pilier Coopération régionale: R 5.3

Manque d'évaluation, après les événements de renforcement des capacités.	3 <sup>e</sup> Pilier Capacité institutionnelle: R 3.3, 5 <sup>e</sup> Pilier Coopération régionale: R 5.3
<b>Renforcement des capacités des parties prenantes des aires protégées</b>	
Manque d'implication des acteurs dans la gouvernance des aires protégées.	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.1
La difficulté d'impliquer les communautés, rencontrées dans la proximité des aires protégées, dans la gestion participative de ces aires.	4 <sup>e</sup> Pilier. Renforcement individuel des capacités: R 4.1



# 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<sup>19</sup>, présentées dans le rapport de l'Évaluation des Besoins en Formation<sup>20</sup>, 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. **Pendant le premier stade**, 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'amélioration de l'efficacité des programmes existants sur le renforcement des capacités et l'initialisation des nouveaux programmes, fondés sur les priorités identifiées jusqu'à présent.
- ii. **Pendant le deuxième stade**, on doit tenir compte de la professionnalisation de la gestion des aires protégées. Certaines mesures de préparation sont incluses dans le 1<sup>er</sup> stade (voir le 1<sup>er</sup> Pilier stratégique – Environnement propice).

Le projet stratégique actuel est le point de départ pour le 1<sup>er</sup> stade, mais il inclut aussi des actions préparatoires pour le 2<sup>e</sup> stade.

## 3.1. Objectif stratégique et groupes cibles

Les directions stratégiques soulignées dans ce document visent la contribution au développement des ressources humaines et leur capacité professionnelle, pour la gestion des aires protégées, en concordance avec le Cadre Stratégique pour le Renforcement des Capacités de l'UICN-CMAP, qui a été élaboré pendant le Congrès Mondial des Parques de Sydney

(2014), et avec les objectifs d'Aichi, en contribuant, ainsi, à une efficacité augmentée de la gestion des aires protégées.

### 3.1.1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

**Un cadre complet pour le renforcement institutionnel et**

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.

individuel des capacités est mis en place dans les pays d'Afrique du Nord, en contribuant à une gestion efficace et efficiente des aires protégées, à travers une approche fondée sur le développement des compétences, qui motive les membres du personnel, de tous les niveaux, d'améliorer leurs compétences professionnelles et de réaliser efficacement ses tâches, dans un contexte institutionnel motivant et efficace.

### 3.1.2. LES GROUPES CIBLES

Les recommandations stratégiques actuelles sont pertinentes pour: (i) les décideurs des autorités/institutions

## 3.2. Piliers stratégiques, objectifs et recommandations

Les recommandations stratégiques sont groupées en 5 piliers, avec des objectifs présentés dans ce chapitre, alors que les recommandations et les actions stratégiques pour chaque pilier sont présentées dans les Chapitres 3.1 et IV.

### 1<sup>ER</sup> PILIER STRATÉGIQUE: L'ENVIRONNEMENT PROPICE

**Objectif:** *Améliorer le contexte et les conditions nécessaires pour développer un cadre efficient de renforcement des capacités, fondé sur le développement des compétences, et pour la professionnalisation de la gestion des aires protégées dans la région d'Afrique du Nord.*

Créer l'environnement propice pour la professionnalisation de la gestion des aires protégées et pour le renforcement des capacités optimales, est un des aspects clés, souvent négligé, ou pas du tout adressé, surtout parce que les problèmes liés excèdent le domaine du renforcement des capacités. Ignorer ou négliger les problèmes liés à ce sujet mène, dans la plupart des cas, à des situations où, même les programmes effectifs de renforcement des capacités échouent de produire l'impact désiré sur la gestion des aires protégées.

Pour la Région Nord-Africaine, les contraintes principales pour créer un environnement propice, paraissent d'être: **l'arrangement institutionnel** pour la gestion des aires protégées, le manque de compréhension et de **reconnaissance de la valeur de l'approche fondée sur le développement des**

**chargées pour la gestion des systèmes d'aires protégées, au niveau national/régional/local; (ii) le personnel des autorités/équipes de gestion des aires protégées; (iii) les parties prenantes dans la gestion des aires protégées (p.ex. décideurs, membres des communautés locales, représentants d'autres secteurs, ONG nationales et locales; (iv) donateurs et fournisseurs de formation de tous les niveaux et (v) les organisations et programmes pertinents au niveau régional.**

**compétences** dans le renforcement des capacités. Plus que la confirmation de ces contraintes, identifiées aussi pendant l'EBF, les participants de l'Atelier de Tunis ont identifié **les compétences de langue anglaise** comme un obstacle pour l'accès aux connaissances internationales et aux programmes pertinents de renforcement des capacités de la gestion des aires protégées, à tous les niveaux institutionnels.

En termes de cadre légal dans les cinq pays, qui n'a pas été spécifiquement mentionné par les participants dans l'EBF et à l'Atelier de Tunis, il n'y a aucune information, à ce stade, si la législation nationale, concernant l'éducation formelle, la qualification professionnelle et les cadres de renforcement, la gestion des ressources humaines, etc., appuie l'approche fondée sur le développement des compétences.

Les participants à l'atelier ont aussi souligné le besoin de sensibilisation du grand public sur l'importance des aires protégées et l'amélioration de la communication au niveau d'aire protégée avec le but d'améliorer l'environnement propice pour la réalisation d'une gestion efficace des aires protégées et, implicitement, pour le renforcement des capacités. Même si ces aspects ne sont pas directement envisagés dans le Schéma Stratégique, il est important de les envisager lors de définition des sujets de formation prioritaires pour le court terme, dans le cadre d'actions définies sous le 3<sup>e</sup> Pilier Stratégique.

### **R.1.1. Développer des stratégies nationales dans le cadre des processus participatifs, pour définir l'objectif général et les objectifs clés des aires protégées**

Les aires protégées doivent contribuer, d'une façon globale, au développement durable d'un pays, au-delà de leurs objectifs 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.

### **R.1.2. Réaliser des actions de sensibilisation sur l'importance du renforcement des capacités et sur une meilleure compréhension de l'approche fondée sur le développement des compétences, dans tout le secteur de gestion d'aires protégées et en impliquant toutes les parties prenantes**

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 gestionnaires des aires protégées (e.g. ONG locales, organismes d'éducation et recherche), doivent comprendre ce problème aussi.

### **R.1.3. Préparer le cadre légal pour la professionnalisation de la gestion des aires protégées**

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 reconnaître la gestion des aires protégées « comme une profession distincte et multidisciplinaire avec ses propres emplois spécialistes et normes professionnelles »<sup>21</sup>.

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 « 2<sup>e</sup> stade » (voir Chapitre I), certaines actions préparatoires sont recommandées sous ce pilier, visant le développement de la compréhension du cadre légal existant dans chaque pays et la préparation du développement du cadre professionnel des aires protégées.

#### **R.1.4. Sécuriser les ressources financières pour le renforcement des capacités et leur gestion efficace**

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 2<sup>e</sup> 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.

#### **R.1.5. Créer des opportunités pour le développement des compétences de langue, pour appuyer les actions de 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 aux aires protégées ont accès aux matériaux et aux événements de formation en arabe et français. L'anglais est très important dans ce domaine, avec beaucoup des directives et de manuels et information disponible dans cette langue. L'identification des méthodes efficaces d'appuyer le personnel des aires protégées de développer les compétences de langue anglaise, contribuerait à l'amélioration de l'accès aux documents et aux opportunités de renforcement des capacités, disponibles au niveau international.

## **2<sup>E</sup> PILIER STRATÉGIQUE : LA PLANIFICATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET LA PROFESSIONNALISATION**

**Objectif:** *Développer le cadre stratégique pour un renforcement des capacités et professionnalisation, intégrés et coordonnés, de la gestion des aires protégées.*

Le besoin pour la planification et l'importance des stratégies/plans de renforcement des capacités sont brièvement présentés dans le Chapitre I. Le processus de planification doit commencer avec une analyse profonde des besoins de formation/renforcement des capacités. Cette analyse devrait se fonder sur les besoins du personnel et des compétences, qui découlent des plans de gestion des aires protégées et des tâches et responsabilités des autorités nationales/régionales. L'évaluation des besoins offrira les informations nécessaires pour le processus de planification participative.

#### **R.2.1. Intégrer le renforcement des capacités dans le cadre global de gestion des aires protégées**

La capacité professionnelle fait partie de la capacité générale de gestion et les deux doivent être développées d'une manière intégrée. Les systèmes de gestion des aires protégées dans les pays d'Afrique du Nord évoluent et s'adaptent, aux différents rythmes, aux approches « modernes », plus complexes, de la conservation, e.g. à l'approche participative et adaptative. Pour obtenir la soutenabilité, cette évolution (e.g. l'augmentation de la surface totale des aires protégées, la gestion et la planification participative et adaptative) doit répondre à la préoccupation du renforcement des capacités dans un stade préliminaire. Idéalement, les initiatives actuelles de restructuration des systèmes des aires protégées (comme par exemple l'établissement d'un organisme central, dédié à la gestion des aires protégées en Égypte, ou le développement d'une Stratégie de Gestion en Lybie, etc.), devrait intégrer des dispositions pour le renforcement des capacités aux niveaux individuels et institutionnels/organisationnels, mais aussi au niveau systémique.

Une recommandation clé, qui doit être tenue en compte dans la région, est l'amélioration du processus de planification de la gestion et des plans de gestion. En établissant la vision à long terme, les objectifs clés pour le court et le moyen terme (de 5 à 10 ans) et un zonage clair des activités, ces plans guideront

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:

- La nomination des membres du personnel pour superviser et coordonner les efforts de renforcement des capacités partout le système des aires protégées (des gestionnaires des ressources humaines existants, peuvent avoir cette responsabilité) ;
- Maintenir les bonnes dossiers (p.ex. à travers d'une base de donnée structurée) sur les compétences existantes et leur évolution dans tout le système des aires protégées (e.g. les cours de formation fréquentés par chacun des membres du personnel, les nouvelles compétences acquises), incluant des informations sur les budgets alloués et les dépenses pour le renforcement des capacités.

La Stratégie Nationale et le Plan d'Action pour la Biodiversité 2016-2030 en Algérie est un document qui offre un bon exemple d'intégration, en ayant comme priorité le développement des capacités du personnel travaillant sur la conservation de la biodiversité.

Des certains pas doivent être faits au niveau d'aire protégée:

- Etablir des numéros et structures d'employés fondés sur les besoins identifiés à travers des Plans de Gestion des Aires Protégées ;
- Élaborer/adapter des normes professionnelles basées sur l'approche du développement des compétences, à travers le Registre Global des Compétences dans les

Aires Protégées (APPLETON Mike, 2016) ;

- Assigner des tâches, liées à la gestion des ressources humaines, aux membres du personnel existant et renforcer leurs capacités liées à ce sujet. Ça peut être fait, par exemple, en assignant à un membre du personnel des responsabilités liées à la gestion des ressources humaines, conjointement avec le directeur, et en renforçant leurs capacités pour faire une bonne gestion des ressources humaines.

## **R 2.2. Acquérir une bonne compréhension des besoins réels pour le renforcement des capacités du personnel de gestion des aires protégées en chaque pays**

Identifier les compétences, qui sont les plus nécessitées pour un certain niveau du personnel, pour balancer la liste idéale des compétences qui correspondent à un emploi avec celles nécessaires dans une situation de la vie réelle, quotidiennement. Par exemple, de la gamme totale des compétences, un ranger devrait, idéalement, réaliser toutes les tâches qui sont énumérées correctement dans les normes professionnelles, pourtant, dans des situations dans lesquelles, par exemple, les ressources allouées pour réaliser les activités de gestion sont limitées, ou la charge de travail du membre du personnel est très élevée, cette personne utilisera quotidiennement seulement une gamme limitée de compétences.

Le Registre Global des Compétences pour les Aires Protégées (APPLETON Mike, 2016) offre une liste complète des compétences recommandées pour le personnel des aires protégées, de tous les niveaux, pour 15 domaines d'activité, qui sont directement pertinentes pour la gestion des aires protégées. Il peut être utilisé comme un point de départ pour l'analyse des besoins réels en formation, comme a été le cas de l'Évaluation des Besoins en Formation pour les Aires Protégées d'Afrique du Nord, déroulée dans le cadre de développement de cette approche stratégique.

Généralement parlant, en termes de priorités pour le renforcement des capacités, les résultats du Rapport de l'EBF (IONITA Alina et Erika STANCIU, 2018) concluent que:

- Plusieurs activités de renforcement des capacités doivent être fournies au personnel des aires protégées sur des sujets comme :

- 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 ;
- Compétences générales de gestion, planification et administration, gestion des ressources humaines et financières, leadership et gestion organisationnel, spécifiques pour les gestionnaires et chefs d'équipes de tous les niveaux ;
- Pour le développement des compétences personnelles, incluant communication, négociation, résolution des conflits, sensibilisation et éducation, pour tous les niveaux du personnel, et
- Compétences pour le travail de terrain (pour les rangers et le personnel de terrain).

Les cours de formation, fournis sur la technologie (p.ex. SIG, télédétection), doivent être adaptés à la capacité technique réelle, disponible pour la gestion des aires protégées de ces pays.

Plus de détails sont disponibles dans le Rapport de l'EBF.

Toutefois, si une analyse générale (comme celle mentionnée avant) offre des renseignements précieux pour l'élaboration des recommandations générales, une analyse plus détaillée (fondée sur les autoévaluations des membres du personnel) est recommandée pour identifier les besoins réels du personnel au niveau national et d'aire protégée.

Une évaluation des besoins en formation (EBF)<sup>22</sup> plus approfondie, qui inclue des autoévaluations de tous les membres répondants du personnel, doit être réalisée dans chacun des pays et répétée périodiquement. Pour éviter le subjectivisme et la mal interprétation, elle devrait, idéalement, être déroulée par des acteurs externes, qui pourront offrir une introduction préalable au contenu, terminologique et méthodologique et pourront offrir de l'assistance. Par conséquent, pour obtenir de

bons résultats, il est nécessaire d'allouer des ressources suffisantes (financières, techniques et de temps) pour une collecte de données.

### **R.2.3. Développer le cadre pour approches coordonnées, pour le renforcement des capacités au niveau national et régional**

Il est nécessaire d'élaborer une politique et un cadre unitaires, fondés sur le développement des compétences professionnelles (e.g. Stratégies et Plans d'Action Nationaux pour le Développement des Capacités) et d'intégrer dans le SPANB générales et dans les stratégies de gestion des aires protégées. Cela doit être accompagné par des allocations budgétaires dédiées.

Par conséquent, les Stratégies/Plans Nationaux/Régional pour le Renforcement des Capacités devraient être développés en tenant compte d'une stratégie/un plan « *une approche cohérente et claire, à long terme, au niveau du système des aires protégées (en opposition avec les actions ad-hoc, isolées et contradictoires) qui favorise l'allocation et la collecte efficace des ressources. Les Plans de Renforcement des Capacités peuvent établir un lien vital entre les capacités individuelles et celles organisationnelles, mais pour pouvoir faire ça ils doivent être entièrement élaborés et 'appropriés' par les organisations chargées de les mettre en œuvre.* » (APPLETON Mike et al, 2017).

Le développement d'un tel cadre stratégique doit être fait à travers un processus participatif et nécessite une bonne compréhension des besoins réels de renforcement des capacités, aussi comme une bonne compréhension du contexte général (e.g. le système de gestion des aires protégées, les ressources disponibles, les opportunités et limitations actuelles pour le renforcement des capacités, etc.). La préparation d'un tel Plan nécessite une très bonne facilitation.

Pour développer des stratégies nationales/régionales utiles pour le renforcement des capacités, il y a des pas importants à faire, principalement liés à la préparation du processus

22. Une évaluation détaillée des besoins en formation inclue : l'application du Questionnaire Général d'EBF et une auto-évaluation des tous les membres du personnel dans toutes les aires protégées qui participent dans l'évaluation. Cette évaluation détaillée devrait se fonder sur un échantillon représentatif des aires protégées. Des sessions explicatives devraient être aussi organisées pour plus de répondants possibles (les consultants qui utilisent les questionnaires devraient avoir la possibilité de les expliquer directement aux répondants).

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: *Pathways to professionalization: developing individual and organizational capacities for protected area management. Lessons from Eastern Europe*, 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.

### 3<sup>E</sup> PILIER STRATÉGIQUE : LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE

**Objectif:** *Établir des politiques, procédures et critères institutionnels/organisationnels clés pour les entités de gestion d'aires protégées, avec le but de créer un environnement propice pour encourager les employés des aires protégées, d'améliorer leurs capacités professionnelles et de les appuyer de valoriser leurs nouvelles compétences améliorées dans le travail quotidien.*

L'habilité de sécuriser un cadre adéquat au niveau institutionnel, pour le renforcement individuel des capacités, fait partie du composant 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.

#### R 3.1. Assurer les numéros et les structures adéquats du personnel

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 locaux (e.g. le contexte territorial, les valeurs, les pressions, les ressources disponibles pour la gestion d'aire protégée). L'analyse des besoins du personnel devrait se pencher sur les capacités nécessaires mettre en œuvre les plans de gestion (s'ils existent) et devrait aussi tenir compte sur comment le travail de gestion de l'aire protégée est organisé (répondant, par exemple, aux questions comme: est-ce que le nombre total des membres du personnel est couvert? Combien d'employés seraient

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?).

### **R.3.2. Créer le cadre institutionnel pour une approche fondée sur le développement des compétences**

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.

### **R.3.3. Programmes/événements de suivi et évaluation du renforcement des capacités**

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<sup>23</sup>. 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, évaluant périodiquement les niveaux de compétences du personnel. Donc, certaines analyses peuvent être déroulées pour indiquer l'efficacité du renforcement des capacités, d'autres qui peuvent indiquer si les employés bénéficient de ces événements, mais aussi de leur qualité et de leurs fournisseurs. Des analyses nationales doivent être réalisées sur la qualité, au haut niveau de de l'administration des aires protégées, pour acquérir des informations sur les fournisseurs de formation.

Cette recommandation devrait être mise en œuvre en :

- En maintenant un bon registre (e.g. à travers une base de données de la structure) des compétences existantes et leur évolution dans tout le système de gestion des aires protégées (e.g. cours de formation fréquentés par les membres du personnel existants, les nouvelles compétences acquises), incluant des informations sur budgets alloués et dépenses réalisées pour le renforcement des capacités ;
- En développant/incluant dans les évaluations existantes, du rendement du personnel, des aspects liés au progrès dans la réalisation des tâches, e.g. si le membre du personnel montre des compétences améliorées ou nouvelles ;
- Analyser les événements de renforcement des capacités fournis, en corrélation avec le développement du personnel pour l'amélioration du renforcement des capacités.

#### 4<sup>e</sup> PILIER STRATÉGIQUE : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INDIVIDUELLES

**Objectif:** *Créer des opportunités nationales et régionales pour le renforcement des capacités du personnel des aires protégées, pour une gestion plus efficiente des aires protégées d'Afrique du Nord.*

Ce pilier recommande des actions prioritaires pour le renforcement des capacités individuelles, se fondant sur les constatations de l'EBF régionale et sur les recommandations des participants à l'Atelier de Tunis. Le besoin d'offrir l'accès aux événements de renforcement des capacités à tous les membres du personnel, mais aussi l'importance de renforcer des capacités internes (mentors au niveau d'aire protégée, formateurs parmi les chercheurs et experts nationaux/régionaux) et la valorisation des capacités existantes des universités et

instituts de recherche, ont été souligné pendant l'atelier. Les programmes de renforcement des capacités internes, comme par exemple, induction des nouveaux employés, devraient être encouragés partout dans la région. Les sujets prioritaires recommandés par les participants à l'Atelier de Tunis incluent la communication, le développement et mise en œuvre des programmes de recherche, le développement des capacités pour créer une banque de gènes, pour la conservation des ressources génétiques, pour adresser les effets des changements climatiques sur les espèces et habitats emblématiques et pour définir des mesures d'adaptation et mitigation.

Il est aussi considéré important d'améliorer les capacités d'un système d'aires protégées qui agrandisse, pour établir et gérer des aires protégées transfrontalières. La réintroduction des espèces, la gestion des visiteurs, l'implication des communautés, la sensibilisation, les techniques de communication et négociation, les techniques de suivi et l'évaluation de l'efficacité de la gestion ont été aussi inclus dans la liste des sujets prioritaires, pour certains des pays de la région. Un accent spécial a été mis sur le besoin de renforcer les capacités des communautés locales, mais aussi des parties prenantes clés, pour contribuer à la gestion des aires protégées.

#### **R 4.1. Optimiser les opportunités d'apprentissage existantes et maximiser l'impact des efforts actuels de renforcement des capacités**

Une quantité considérable des ressources ont été mobilisées et investies dans le développement des capacités du personnel de gestion des aires protégées d'Afrique du Nord. Pourtant, l'efficacité de ces efforts est toujours interrogeable. Compte tenu de la disponibilité limitée des ressources allouées au renforcement des capacités (spécialement internes), leur utilisation efficace est très importante. Les sujets abordés par les cours, le format et les contenus de la formation, la langue et les méthodes de formation, la pertinence des positions des participants, liée au sujet, sont quelques aspects qui influent l'efficacité de l'événement de formation.

Les prochaines recommandations sont liées surtout aux fournisseurs de formation, mêmes s'ils proviennent de l'extérieur du système des aires protégées ou sont des experts internes avec des compétences qui leur permettent de renforcer les capacités de leurs collègues et visent d'appuyer la maximisation

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:

- **Adapter les contenus** 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 concentrés 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).
- **Combiner des différents modes d'apprentissage** dans les programmes/événements de renforcement des capacités, pour maximiser leur efficacité.
- L'Analyse des Besoins en Formation montre le besoin de diversifier les modes d'apprentissage, pour pouvoir être disponibles aux divers 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<sup>24</sup>). 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 incluses 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.
- **Transférer les connaissances existantes**
- 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.

#### **R 4.2. Améliorer l'accessibilité des événements de formation**

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 reconnaître 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

#### **R 4.3. Améliorer les capacités internes pour fournir des programmes/événements de renforcement des capacités**

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.

### **5<sup>E</sup> PILIER STRATÉGIQUE : COORDINATION ET APPUI POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU NIVEAU RÉGIONAL**

**Objectif:** *Maximiser l'impact des projets/actions de renforcement des capacités au niveau régional, à travers la coopération entre les acteurs pertinents et la coordination et l'intégration de l'appui offert par les donateurs/fournisseurs de formation.*

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.

**R.5.1. Améliorer la coordination et encourager la collaboration au niveau régional** 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.

#### **R.5.2. Développer des programmes régionaux de renforcement des capacités et initier et implémenter des projets qui appuient leur mise en œuvre**

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 agréé, 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 significatifs dans cette approche.

#### **R.5.3. Effectuer une évaluation de l'impact des programmes/événements régionaux de renforcement des capacités**

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 significatif 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.

Tableau 3. Schéma du plan d'actions, 2018-2028

Actions	Priorités	Les entités responsables et les partenaires clés
<b>1<sup>er</sup> Pilier Stratégique : L'environnement propice</b>		
<b>Objectif : Améliorer/développer le contexte et les conditions nécessaires pour créer un cadre efficient pour le renforcement des capacités fondé sur le développement des compétences et pour la professionnalisation de la gestion des aires protégées dans la région d'Afrique du Nord.</b>		
<b>R.1.1. Développer des stratégies nationales dans le cadre des processus participatifs, pour définir l'objectif général et les objectifs clés des aires protégées</b>		
R.1.1.1. Renforcer les capacités et appuyer les processus participatifs de planification des aires protégées, au niveau national, dans les cinq pays d'Afrique du Nord	1	Organisations régionales Autorités nationales
R.1.1.2. Développer des stratégies nationales sur les aires protégées dans des processus participatifs	1	Autorités nationales Parties prenantes dans les aires protégées de chaque pays
<b>R.1.2. Réaliser des actions de sensibilisation sur l'importance du renforcement des capacités et sur une meilleure compréhension de l'approche fondée sur le développement des compétences dans tout le secteur de gestion d'aires protégées et impliquant tous les parties prenantes</b>		
1.2.1. Organiser des sessions d'information sur le renforcement des capacités pour les décideurs	1	Autorités nationales Organisations régionales
1.2.2. Dérouler des sessions de formation sur le renforcement des capacités pour les membres concernés des aires protégées (e.g. les directeurs et les gestionnaires des ressources humaines)	2	Autorités nationales
<b>R.1.3. Préparer le cadre légal pour la professionnalisation de la gestion des aires protégées</b>		
1.3.1. Identifier la législation pertinente pour enregistrer les professions et les normes professionnelles <sup>25</sup> , aux niveaux nationaux	3	L'autorité principale de l'aire protégée
1.3.2. Effectuer une analyse sur le besoin d'enregistrer les professions de tous les niveaux du personnel, à l'exception des travailleurs non-qualifiés	3	L'autorité principale de l'aire protégée
<b>R.1.4. Sécuriser les ressources financières pour le renforcement des capacités et leur gestion efficace</b>		
1.4.1. Établir des besoins annuels de budget pour le renforcement des capacités, basés sur les nécessités identifiées par chacun des instituts concernés et faire une demande officielle pour une allocation du budget de l'état	1	Entités de gestion des aires protégées et autorités nationales
1.4.2. Initier des projets spécifiques pour les programmes de renforcement des capacités et intégrer le renforcement des capacités dans les projets liés aux aires protégées et à la conservation de la biodiversité	1	Entités de gestion des aires protégées

25. Chaque pays a un système propre d'enregistrement officiel des professions et d'établissement d'un minimum des normes pour les compétences nécessaires pour effectuer les tâches d'emploi. Enregistrer les professions liées à la gestion des aires protégées est au début dans le monde. Certains pays ont enregistré la profession de ranger et ont établi des normes professionnelles. En Roumanie la profession de Spécialiste d'Aire Protégée a été aussi enregistrée, avec des normes indiquant le minimum des compétences nécessaires pour une personne de travailler dans une aire protégée. Les normes professionnelles deviennent, souvent, le document de guidage pour l'éducation formelle et vocationnelle, liée à la profession (e.g. les universités qui forment des physiciens doivent tenir en compte les normes professionnelles enregistrées/approuvées au niveau national).

<b>R.1.5. Créer des opportunités pour le développement des compétences de langue, pour appuyer les actions de renforcement des capacités</b>		
1.5.1. Identifier des ressources et développer des stratégies de promotion de l'apprentissage en anglais	3	Entités de gestion des aires protégées, autorités nationales, ONG
1.5.2. Développer des partenariats pour les programmes en langue anglaise (e.g. pour les volontaires de Peace Corps) et initier des programmes communs avec les écoles pour le bénéfice des élèves et du personnel des aires protégées	3	Entités de gestion des aires protégées, autorités nationales, ONG
<b>2<sup>e</sup> Pilier Stratégique : La planification pour le renforcement des capacités et la professionnalisation</b>		
<b>Objectif: Développer le cadre pour un renforcement des capacités et une professionnalisation de la gestion des aires protégées, intégrés et coordonnés</b>		
<b>R 2.1. Intégrer le renforcement des capacités dans le cadre global de gestion des aires protégées</b>		
2.1.1. Améliorer le processus de planification en adoptant un système de planification de la gestion participatif et adaptif dans chaque pays et renforcer les capacités du personnel pour diriger ces complexes processus, qui devraient se matérialiser dans des plans de gestion des aires protégée bien conçus, pour guider l'activité des équipes et des parties prenantes des aires protégées. Inclure des conditions spécifiques sur l'évaluation des besoins du nombre d'employés et des structures du personnel dans le processus de planification de la gestion des aires protégées. Former des membres du personnel à diriger les processus de planification participative et adaptive de la gestion, qui définissent clairement les nombres d'employés et les structures du personnel, nécessaires pour la mise en œuvre.	1	Autorités nationales de gestion des aires protégées Entités de gestion des aires protégées
2.1.2. Intégrer des capacités de gestion des ressources humaines, spécifiques pour les aires protégées, dans le système de gestion des aires protégées de tous les niveaux (national, régional, local) – voir R.3.2.	1	Entités avec des responsabilités sur la gestion des aires protégées
<b>R 2.2. Acquérir une bonne compréhension des besoins réels pour le renforcement des capacités du personnel de gestion des aires protégées en chaque pays</b>		
2.2.1. Dérouler des évaluations approfondies des besoins en formation dans chacun des pays.	1	Autorités nationales
2.2.2. Analyser les besoins régionaux, pour identifier les sujets d'intérêt régional, en utilisant les résultats nationaux de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités.	1	Autorités nationales, ONG
<b>R 2.3. Développer le cadre pour des approches coordonnées dans le renforcement des capacités au niveau national et régional</b>		
2.3.1. Développer des Plans de Renforcement des Capacités pour chacun des pays, fondés sur l'évaluation approfondie des besoins de renforcement des capacités (voir R.2.2.), et en réalisant un processus participatif, qui inclue toutes les parties prenantes.	2	Autorités nationales de gestion des aires protégées
2.3.2. Développer une stratégie régionale de renforcement des capacités avec le but de maximiser l'utilisation efficiente des expériences et ressources régionales pour le renforcement de capacités et la professionnalisation de la gestion des aires protégées, en se fondant sur les évaluations effectuées dans chacun des pays, mais aussi sur les plans nationaux.	2	Acteurs régionaux de la conservation Autorités nationales de gestion des aires protégées
<b>3<sup>e</sup> Pilier Stratégique: La capacité institutionnelle</b>		
<b>Objectif : Établir des politiques institutionnelles, ou organisationnelles, des procédures et conditions clés pour les entités de gestion d'aires protégées, avec le but de créer un cadre de travail qui encourage les membres du personnel d'aires protégées d'améliorer leur capacité professionnelle et de soutien pour la valorisation de leurs nouvelles compétences , ou renforcées, dans le travail de chaque jour.</b>		
<b>R 3.1. Assurer les nombres et les structures adéquats du personnel</b>		
3.1.1. Développer une méthodologie et effectuer des évaluations des besoins du personnel et des structures organisationnelles pour une gestion efficace et efficiente des aires protégées (corrélés avec R. 2.1.2).	1	Autorités nationales

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
<b>R.3.2. Créer le cadre institutionnel pour une approche fondée sur le développement des compétences</b>		
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 nommant 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
3.2.4. Développer/adapter les normes professionnelles, fondées sur l'approche des compétences, promotionnée par le Registre Global des Compétences dans les Aires Protégées (Appleton M.R., 2016).	1	Entités de gestion des aires protégées
3.2.5. Implémenter des systèmes de promotion professionnelle, fondés sur une approche de compétence.	2	Entités de gestion des aires protégées
3.2.6. Inclure la planification du renforcement des capacités personnelles dans le système d'évaluation des performances du personnel (identification des besoins et désirs personnels, opportunités).	2	Entités de gestion des aires protégées
<b>R.3.3. Programmes/événements de suivi et évaluation du renforcement des capacités</b>		
3.3.1. Développer et actualiser régulièrement des bases de données structurées, intégrées au niveau national, sur les ressources humaines existantes (nombres d'employés, compétences existantes).	1	Autorités nationales Entités de gestion des aires protégées
3.3.2. Développer un système de suivi de la participation du personnel aux événements de renforcement des capacités, en incluant des informations sur budgets et dépenses.	1	Autorités nationales Entités de gestion des aires protégées
3.3.3. Inclure des indicateurs, liés au développement des compétences, dans le processus d'évaluation des performances.	2	Autorités nationales Entités de gestion des aires protégées
3.3.4. Analyser périodiquement l'information recueillie en réalisant les actions développées et recommandées ci-dessus (3.3.1., 3.3.2. et 3.3.3.) et coordonner les fournisseurs de formation pour améliorer la qualité des événements de renforcement des capacités.	1	Autorités nationales
3.3.5. Développer et mettre en œuvre des méthodes de feedback et d'évaluation d'impact des événements de renforcement des capacités.	1	Fournisseurs de renforcement des capacités
<b>4<sup>e</sup> Pilier Stratégique : Renforcement des capacités individuelles</b>		
<b>Objectif: Fournir des opportunités nationales et régionales de renforcement des capacités pour les membres du personnel des aires protégées, pour leur gestion efficiente en Afrique du Nord.</b>		
<b>R 4.1. Optimiser les opportunités d'apprentissage existantes et maximiser l'impact des efforts actuels de renforcement des capacités</b>		
4.1.1. Adapter le contenu de la formation aux besoins réels et diversifier les sujets des cours en concordance avec la complexité de la gestion des aires protégées.	1	Fournisseurs de formation Autorités nationales
4.1.2. Combiner les différents modes d'apprentissage dans les programmes/événements de renforcement des capacités, pour maximiser leur efficacité et efficience.	1	Fournisseurs de formation Autorités nationales

4.1.3. Offrir des opportunités/planifier des expériences d'échange entre les personnels des aires protégées et autres entités concernées au niveau national et régional à travers de différents événements, échanges des membres du personnel et visites d'étude.	3	Fournisseurs de formation Autorités nationales
4.1.4. Analyser les besoins et planifier le renforcement des capacités des parties prenantes clés pour leur contribution/implication active dans la gestion des aires protégées.	3	ONG locales et nationales Entités de gestion des aires protégées Autorités nationales
<b>R 4.2. Améliorer l'accessibilité aux événements de formation</b>		
4.2.1. Encourager/motiver le personnel de participer aux événements de renforcement des capacités – voir autres actions pertinentes, e.g. R 4.1., R 3.2.5. R 4.2.2.	1	Autorités nationales Entités de gestion des aires protégées
4.2.2. Développer des partenariats avec des fournisseurs de formation avec le but de créer des programmes de renforcement des capacités adaptés aux besoins prioritaires, identifiés pour chaque niveau du personnel.	2	Autorités nationales Entités de gestion des aires protégées
<b>R 4.3. Améliorer les capacités internes pour fournir des programmes/événements de renforcement des capacités</b>		
4.3.1. Analyser les possibilités d'adapter les programmes formels existants des entités d'enseignement aux différents niveaux de besoins de la gestion des aires protégées.	3	Autorités nationales
4.3.2. Développer des partenariats avec des organismes d'enseignement et recherche pour adapter leurs programmes éducationnels ou pour en développer de nouveaux qui peuvent être pertinents pour le personnel des aires protégées.	3	Autorités nationales
4.3.3. Identifier des experts des organismes de recherche et d'enseignement pour s'impliquer dans les programmes de renforcement des capacités du personnel des aires protégées.	2	Autorités nationales
4.3.4. Développer des programmes internes de renforcement des capacités, en encourageant les membres du personnel les plus expérimentés à contribuer au renforcement des capacités dans le système des aires protégées en créant des opportunités de formation de formateurs.	1	Autorités nationales Entités de gestion des aires protégées
<b>5<sup>e</sup> Pilier Stratégique : Coordination et appui pour le renforcement des capacités au niveau régional</b>		
<b>Objectif : Maximiser l'impact des projets, ou actions de renforcement des capacités, qui se déroulent au niveau régional, à travers d'une coopération entre les intervenants concernés et en coordonnant et intégrant le soutien offert par les donateurs, ou par les formateurs.</b>		
<b>R 5.1. Améliorer la coordination et encourager la collaboration au niveau régional</b>		
R 5.1.1. Coordonner les activités des acteurs régionaux pour la réalisation des recommandations stratégiques présentées dans ce document.	1	Autorités nationales Entités régionales
R5.1.2. Identifier les initiatives et programmes d'importance régionale, les adapter et les développer dans les autres pays de la région.	2	Autorités nationales Entités régionales
<b>R 5.2. Développer des programmes régionaux de renforcement des capacités et initier et implémenter des projets qui appuient leur mise en œuvre</b>		
R 5.2.1. Identifier les fournisseurs intéressés et développer des programmes de renforcement des capacités pour les sujets prioritaires, identifiés dans l'EBF régionale.	2	Autorités nationales Entités régionales
R 5.2.2. Identifier les partenaires stratégiques et développer des propositions de projets communs pour mettre en œuvre l'approche de renforcement des capacités, fondée sur les compétences.	1	Autorités nationales Entités régionales
<b>R.5.3. Effectuer une évaluation de l'impact des programmes/événements régionaux de renforcement des capacités</b>		
R.5.3.1. Développer un instrument régional pour suivre l'impact des programmes/événements de renforcement des capacités.	3	Entités régionales
R.5.3.2. Élaborer des lignes directrices/recommandations pour créer des systèmes nationaux efficaces pour le suivi et l'évaluation du renforcement des capacités.		



# 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. Leçons tirées en Méditerranée, WWF MedPo, 2012
4. BRUNER, Aaron G. et al. Financial Costs and Shortfalls of Managing and Expanding Protected Area Systems in Developing Countries. BioScience, Vol. 54, No. 12, 2004.
5. DI CARLO, Giuseppe et al. Capacity building strategy to enhance the management of MPAs in the Mediterranean Sea. Commissioned by WWF MedPO / MedPAN / UNEP/MAP/RAC/SPA. 19 pages + Annexes, 2012.
6. IONITA, Alina et Erika STANCIU. Assessment of training and capacity development needs for protected Areas Staff in North Africa, IUCN/PPK, 2018.
7. STOLTON, Sue et al. Reporting progress in protected areas: a site-level management effectiveness tracking tool. Washington, DC: World Bank, 2003.
8. The National Strategy and Action Plan for Biodiversity 2016-2030, Algeria;
9. The Workplan for Protected Areas developed by the CBD Secretariat, 30th of November 2006

# 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<sup>26</sup>

Catégorie Code	Titre de la catégorie	Description de la catégorie
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 et suivi d'espèces, leurs habitats, écosystèmes et utilisation des ressources naturelles.
LER	Respecter les lois et les règlements	Assurer que les lois, règlements et les droits qui affectent les aires protégées sont respectés.
COM	Communautés locales et cultures	Établir des systèmes de gouvernance et gestion des aires protégées qui prennent en compte les besoins et les droits des communautés locales.
TRP	Tourisme, récréation et utilisation publique	Créer des opportunités de développement du tourisme et de la récréation dans et autour des aires protégées, qui soient environnementalement et économiquement soutenables.
SEN	Sensibilisation et éducation	Assurer que les parties prenantes locales, les visiteurs, les décideurs et le grand public sont conscients des aires protégées, mais aussi de leur objectif et valeurs et de comment elles sont gouvernées et gérées.
TER	Maintenance de l'équipement du terrain et du site	Réaliser correctement, sans risques et en sécurité les tâches liées au travail de terrain et à la maintenance du site
TEC	Technologie	Utiliser la technologie pour appuyer la gestion des aires protégées.
CPB	Compétences personnelles de base	Démontrer des habilités et des comportements personnels, fondamentaux pour réaliser le travail quotidien dans les aires protégées
CPA	Compétences personnelles avancées	Démontrer des habilités et comportements personnels, nécessaires pour un rendement et un leadership efficaces.

26. Idem 4

## 4.2. Annexe 2

### LISTE DE RÉPONDANTS DE L'ENQUÊTE DE L'EBF

A1. Pays	A2. Votre Nom et Position	Position	A3. Le nom complet de l'aire protégée/institution/organisation que vous représentez
Algérie	Dahel Ramdane	Directeur	Parc National de Chréa
Algérie	Moumani Mohammed	Directeur	Parc National de Tlemcen
Algérie	Bedouhene Wassila Lylia	Directeur	Parc National de Taza - Jijel
Algérie	Kabouya Ilham	Directeur Adjoint des Aires Protégées et Habitats Naturels	Direction Générale des Forêts
Algérie	Saïd Abderrahmani	Directeur	Parc National de Belezma
Algérie	Youcef Meribai	Directeur	Parc National/ Réserve de Biosphère de Djurdjura
Algérie	Tayeb Kerris	Directeur	Parc National du Gouraya
Algérie	Dahel Ramdane		Parc National de Chrea
Algérie	Lahouari Djardini		Parc National de Theniet El Had
Égypte	Mohamed Hasan Aly Besar	Gestionnaire	L'aire protégée de Sallum (APM)
Égypte	Khaled Allam	Directeur du Département Central pour la Biodiversité	Département Central pour la Biodiversité – L'Agence Égyptienne pour des Affaires Environnementales – Le Ministère de l'Environnement
Maroc	Brahim Ismaili	Directeur	Parc National de Tazekka
Maroc	Derrou Abderrahim	Directeur	Parc National d'Ifrane
Maroc	Mohammed El Bekkay	Directeur	Parc National de Souss Massa
Maroc	Jabran Mohamed	Directeur	Parc National d'Al Hoceima
Maroc	Asahli Douaou	Directeur intérimaire	Parc National de Talassemrane
Maroc	Ettalbi Ali	Directeur	Parc National de Khenifiss
Tunisie	Guidara Hela	Sous directrice de la Chasse, les Parcs Nationaux, les réserves naturelles et les zones humides	Direction Générale des Forêts
Tunisie	Seddik Mohamed Néjib	Directeur	Commissariat Régional au Développement Agricole de Nabeul
Tunisie	El Amri Haithem	Chef d'arrondissement des forêts de Siliana	Parc National de Jbel Esserj
Tunisie	Askri Zied	Ingénieur en chef; chef de l'arrondissement des forêts de Beja	Parc National Djebel Chitana - cap negro et réserve naturelle de Djebel Khroufa
Tunisie	Rfigui Houcine	Ingénieur principal forestier conservateur	Parc National de Djebel Zaghouan
Tunisie	Mahdhi Sassi	Chef arrondissement des forêts Tataouine	Réserve Naturelle Oued Dekouk Tataouine
Tunisie	Dabbebi Mohammad		Parc National de Dghoumes
Tunisie	Nabiha Ben M'Barek	Sous-directeur (Direction des Écosystèmes Naturels)	Parc National de l'Ichkeul
Tunisie	Askri Zied	Ingénieur en chef; chef de l'arrondissement des forêts de Beja	Parc National Djebel Chitana - cap negro et réserve naturelle de Djebel khroufa
Tunisie	Rfigui Houcine	Ingénieur principal forestier conservateur	Parc National de Djebel Zaghouan

### LISTE DE PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS

Pays	Nom	Organisation/Institution	Position
Égypte	Dr. Khaled Allam Harhach	L'Agence Égyptienne pour des Affaires Environnementales, le Secteur de Conservation de la Nature	Directeur, Le Département Central pour la Biodiversité
Libye	Mohamed Sherif	L'Autorité Générale d'Environnement	Chef de la section de planification de la conservation
	Almokhtar SAIED		Chef de la section Marine et faune sauvage
	El Makee Ayad El Ageel		Directeur, conservation de la nature
Algérie	Ilham Loucif (Ms)	Direction Générale des Forêts	Deputy Director Protected Areas
Maroc	Zouhair Amhaouch	Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification	Chef de la Division des Parcs et Réserves Naturelles
Régional	Marcos Valderrabano	IUCN-Med	Chargé de Programme d'Écosystème
	Carla Danelutti		Chef de projet
	Marie-Aude Sévin		Chef du Programme Marine
	Catherine Numa		Programme d'Espèces
	Violeta Barrios		Programme d'Espèces
	Geoffroy Mauvais	UICN – Programme pour la Conservation des Aires Protégées d'Afrique	Renforcement des capacités
	James MacGregor	ECOPLANET	Consultant indépendant

## 4.3. Annexe 3

### LISTE DE PARTICIPANTS À L'ATELIER DE TUNIS, 27-28 MARS 2018

Nom	Organisation	Pays
Nassima Boudefoua	Ministère de l'Environnement et des Énergies Renouvelables	Algérie
Lahouari Djardini	Direction Générale des Forêts	Algérie
Zerhouni Abdoulatif	Direction Générale des Forêts	Égypte
Ahmed Abdel Hakeem	Ministère d'Environnement – Secteur de Conservation de la Nature	Les Émirats Arabes Unis
Imen Meliane	La Commission Mondiale pour les Aires Protégées de l'UICN	Espagne
Maher Mahjoub	Le Centre de Coopération pour la Méditerranée de l'UICN	Espagne
Gonzalo González	Le Gouvernement Régional d'Andalousie	France
Awatef Abiadh	Le Critical Ecosystem Partnership Fund – L'Équipe Régional d'Implémentation	Libye
El Maki Elagil	L'Autorité Générale de l'Environnement – Le Département de Conservation de la Nature	Libye
Almokhtar Saied	L'Autorité Générale de l'Environnement – Le Département de Conservation de la Nature	Maroc
Samira Bouziane	Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification	Maroc
Sabah Tahari	Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification	Maroc
Rachid Aboulouafae	Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification	Roumanie C18
Alina Ionita	Bureau d'études Propark	Roumanie
Erika Stanciu	Bureau d'études Propark	Tunisie
Claudia Feltrup Azafzaf	Association "Les Amis des Oiseaux"	Tunisie
Hela Guidara	Direction Générale des Forêts	Tunisie
Hatem Ben Belgacem	Direction Générale de l'Environnement et de la Qualité de la Vie	Tunisie
Abdelhakim Issaoui	Direction Générale de l'Environnement et de la Qualité de la Vie	Tunisie
Mohamed Ali Dridi	Direction Générale de l'Environnement et de la Qualité de la Vie	Tunisie
Sami Dhoub	WWF Afrique du Nord	Tunisie
Saba Guellouz	Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral	Tunisia



