

# **ÉVALUATION FINALE DU PROJET**

**Préservation et utilisation durable de la diversité biologique  
d'intérêt mondial dans les Parcs nationaux de l'Ahaggar et du  
Tassili (Phase 1)**

Rapport final

**Version Finale**

Octobre 2010

# Table des matières

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>DESCRIPTION DU PROJET.....</b>	<b>5</b>
<b>METHODOLOGIE DE L’EVALUATION.....</b>	<b>9</b>
1.1 ATTEINTE DES RESULTATS ET OBJECTIFS DU PROJET .....	9
1.2 DURABILITE .....	9
1.3 ÉVALUATION DES FACTEURS DETERMINANTS .....	10
<b>2 RESULTATS DE L’EVALUATION.....</b>	<b>12</b>
2.1 APERÇU GENERAL .....	12
2.2 PRINCIPALES REALISATIONS .....	16
2.3 RESUME DES PRINCIPAUX RESULTATS ATTEINTS .....	28
<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>30</b>
2.4 ATTEINTE DES RESULTATS ET OBJECTIFS DU PROJET .....	30
2.5 DURABILITE .....	32
2.6 ANALYSE DES FACTEURS DETERMINANTS .....	34
2.7 QUESTIONS TRANSVERSALES : LE GENRE .....	36
<b>LEÇONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>40</b>

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>AMC :</b>	Accord de Management Collaboratif
<b>APC :</b>	Assemblée Populaire Communale
<b>APR :</b>	Annual Project Report (Rapport de projet annuel)
<b>DEX :</b>	mode d'Exécution Directe
<b>FEM :</b>	Fond pour l'Environnement Mondial
<b>GC :</b>	Gestion Collaborative
<b>IEC :</b>	Information-Education-Communication
<b>MdC :</b>	Ministère de la Culture
<b>METT :</b>	Management Effectiveness Tracking Tool
<b>NEX :</b>	Mode d'exécution Nationale
<b>OPNA :</b>	Office du Parc National de l'Ahaggar
<b>OPNT :</b>	Office du Parc National du Tassili N'AjjerPIR-APR
<b>PDF :</b>	Project Development Fund (subvention de préparation du projet)
<b>PIR :</b>	Project Implementation Report (rapport d'exécution du projet)
<b>PN :</b>	Parc National
<b>PNUD :</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PRODOC :</b>	Document de projet
<b>SIG :</b>	Système d'Information géographique
<b>UCP :</b>	Unité de Coordination du Projet

# INTRODUCTION

Le présent document fait état des analyses, conclusions et recommandations concernant la mise en œuvre de la première phase du projet Préservation et utilisation durable de la diversité biologique d'intérêt mondial dans les Parcs nationaux de l'Ahaggar et du Tassili, mis en œuvre par le gouvernement algérien avec l'appui financier du FEM et du PNUD.

L'objectif du projet est de préserver la biodiversité de la région du Sahara central, à travers la mise en place d'un cadre de gestion et d'utilisation durable de la biodiversité dans les parcs nationaux du Tassili N'Ajjer et de l'Ahaggar. La mise en œuvre du projet était prévue en deux phases, dont la première fait l'objet de cette évaluation. La première phase vise la mise en place du contexte juridique, institutionnel et le renforcement des capacités des organisations et des communautés, alors que la deuxième doit regrouper les activités d'opérationnalisation et de conservation à proprement parler.

La phase 1 du projet, dont le budget total était de 6 065 720 US\$ (dont 3 540 620 US\$ provenaient du FEM, 185 100 US\$ du PNUD et 2 340 000 US\$ a été fourni à travers le cofinancement), a été approuvé en 2004<sup>1</sup>, et sa mise en œuvre a commencé en 2006 sous la responsabilité conjointe du PNUD-Alger et du Ministère de la Culture, dont dépendent les parcs nationaux visés par le projet. Au moment de la rédaction du présent rapport, le financement de la deuxième phase avait été approuvé par le conseil du FEM. Cependant, l'évaluation de la première phase était considérée comme une condition à remplir avant de procéder à la conception détaillée des activités de cette deuxième phase.

L'objectif de cette évaluation est par conséquent de déterminer si le projet a atteint les résultats et objectifs attendus pour la première phase, d'analyser la durabilité des résultats atteints, de déterminer si les conditions de passage à la deuxième phase sont en place, et surtout de proposer des pistes de pérennisation dans le but d'entamer la mise en œuvre de la deuxième phase.

L'évaluation a été conduite par une équipe de consultants – évaluateurs indépendants avec l'appui et l'apport de l'équipe de projet du Ministère de la Culture, du PNUD et des gestionnaires des Parcs. Elle a été conduite pendant la période de décembre 2009 à mars 2010 sur la base d'une analyse documentaire et d'une visite sur les sites du projet. Les conclusions et résultats préliminaires ont été partagés au cours d'une réunion à Alger le 28 février 2010.

---

<sup>1</sup> Date de signature du document de projet.

# DESCRIPTION DU PROJET

Les deux principaux écosystèmes fragiles et d'intérêt mondial de l'Algérie (les parcs nationaux de Tassili n'Ajjer et de l'Ahaggar) sont situés dans les zones arides du sud du pays au sein des wilayas de Illizi et de Tamanrasset. Ces parcs s'étendent sur une superficie totale de 666 760 km<sup>2</sup>, représentant la plus vaste zone protégée contiguë d'Afrique et la deuxième plus vaste du monde. Le Parc du Tassili n'Ajjer a été créé en 1972, et déclaré Patrimoine Mondial en 1982 en raison de sa collection unique de peintures et de gravures rupestres de la préhistoire. Le parc a été élargi en 1986 pour atteindre sa taille actuelle de 138 000 km<sup>2</sup> et classé Réserve de la Biosphère. Le Parc National adjacent de l'Ahaggar s'étend sur une superficie de 450 000 km<sup>2</sup> et a été officiellement créé en 1987. En raison de sa taille importante et sa relative intégrité, le complexe Tassili — Ahaggar représente un site clé de biodiversité au sein de l'écosystème du Sahara central et constitue potentiellement – avec les zones écologiquement connectées de Fezzan, d'Air-Tenere et d'Adrar, dans les pays voisins Libye, Niger et Mali – l'un des plus importants sites du monde pour la préservation du biome désertique.

Les deux zones protégées occupent des parties relativement grandes des régions administratives au sein desquelles elles sont situées. Le PN du Tassili n'Ajjer couvre 25 % de la wilaya d'Illizi, et le PN de l'Ahaggar couvre 68 % de la wilaya de Tamanrasset. Près de 150 000 personnes, environ 85 % de la population des deux wilayas, résident au sein de la zone protégée. Plus de 90 % sont concentrés dans les zones urbaines et dans des centres administratifs plus petits, où l'eau et les services de base sont disponibles. De ce fait, la densité moyenne de la population de 0.2/km<sup>2</sup>, enregistrée pour les deux wilayas, tombe presque à zéro dans les zones situées hors des centres urbains. Cette vaste étendue est habitée par les Touaregs nomades, dont le nombre est estimé selon le recensement de 1998 à 16 842, soit 9.8 % de l'ensemble de la population des deux wilayas.

La principale activité économique dans les zones d'intérêt pour le projet demeure le pastoralisme. Le système pastoral des Touaregs est fortement spécialisé avec des hommes essentiellement impliqués dans l'élevage des chameaux, alors que les femmes sont généralement responsables de l'élevage des chèvres, moutons et ânes, des travaux de tannerie et de maroquinerie, et de la production du beurre et du fromage, ainsi que, dans certains cas, du maintien des jardins et des petits potagers.

Selon un angle institutionnel, la responsabilité globale des zones protégées en Algérie relève de la compétence du Ministère de l'Agriculture, à l'exception des PN du Tassili n'Ajjer et de l'Ahaggar — objets du projet — qui ont été créés et restent sous la tutelle du Ministère de la Culture. Le Ministère de l'Environnement partage également des responsabilités en matière de préservation de la biodiversité, notamment en matière de définition des politiques et de gestion des zones humides. Dans la zone du projet, la gestion de la biodiversité s'est traditionnellement basée

sur le cadre normatif très souple fourni par les institutions traditionnelles touarègues, à l'intérieur d'un système de gouvernance incarné par les Offices des Parcs dont l'organisation est fondée sur les territorialités coutumières.

Au moment de sa conception, le projet faisait état de trois principales menaces sur la biodiversité dans les deux zones :

- La surexploitation de la végétation en raison de la production commerciale de bois et de charbon, de la collecte de plantes médicinales et fourragères et le surpâturage localisé ;
- Le braconnage, notamment la chasse systématique de grands mammifères en utilisant des véhicules et des armes automatiques ;
- La modification de l'habitat, notamment en raison d'une gestion inappropriée des déchets et de la pollution dans les zones urbaines, de techniques agricoles inappropriées, développement inapproprié de l'infrastructure, et des pratiques inappropriées en matière de tourisme.

L'objectif du projet dans sa globalité (Phases 1 et 2) est donc de promouvoir la gestion, la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité dans les deux sites, à travers des actions de renforcement des capacités institutionnelles, de mobilisation sociale, d'écodéveloppement dans 6 sites prioritaires représentant un échantillon représentatif de la surface des deux parcs.

Un calendrier de huit ans a été fixé pour la mise en œuvre du projet avec une première phase préparatoire plus courte de trois ans et une deuxième phase plus longue de cinq ans. La première phase devait être consacrée à la mise en place de procédures et de conditions institutionnelles favorables à la gestion de la biodiversité, à l'achèvement des études de base et à la définition d'un cadre de management collaboratif.

Les trois sous-objectifs à atteindre pour le projet global sont :

- Des Unités de Gestion pour les Zones Protégées sont créées, dotées de manière permanente du personnel nécessaire, techniquement autonome et financièrement viables dans les PN du Tassili n'Ajjer et de l'Ahaggar. Elles ont des mandats clairs, les capacités nécessaires pour assurer la protection à long terme et l'utilisation durable de la biodiversité et sont basées sur des prérogatives bien définies de planification, de surveillance et d'application de la loi.
- Les zones protégées sont gérées de manière collaborative, en faisant participer les principales parties prenantes à l'utilisation adaptative, équitable et durable des ressources de biodiversité et au développement d'activités économiques innovantes, respectueuses de l'environnement qui répondent aux besoins en matière de moyens d'existence.
- Les zones protégées sont intégrées au sein du cadre d'opérations pour les activités locales de planification et de développement et identifiées comme sites de premier plan dans la région du Sahara central pour catalyser la mise

en œuvre de futures initiatives transnationales de préservation et d'utilisation durable de la biodiversité.

Ces objectifs et résultats ont par la suite été déclinés en 7 composantes ou résultats intermédiaires, eux-mêmes détaillés en activités à accomplir selon les phases, soit :

1. Renforcement des capacités institutionnelles et mise en place de l'infrastructure de base ;
2. Mise en œuvre des accords de management collaboratif en faisant participer les principales parties prenantes ;
3. Promotion d'un écotourisme non intrusif et respectueux de l'environnement ;
4. Sensibilisation à la préservation grâce à des programmes ciblés d'information, d'éducation et de communication ;
5. Mise en place d'un système de suivi de la biodiversité ;
6. Développement de plans de gestion basés sur des directives de management collaboratif ;
7. Soutien à l'écodéveloppement et aux moyens d'existence durables.

Pendant la phase de démarrage, en 2006, le cadre logique du projet a été révisé pour être finalement structuré en 3 résultats et 11 produits intermédiaires. Tel que démontré dans le tableau ci-dessous, les produits et résultats du cadre logique révisé constituent une reformulation plus rigoureuse du cadre logique, qui toutefois respectent les intentions initiales du projet :

Résultats	Produits escomptés
<b>Résultat 1 :</b> Les capacités réglementaires, institutionnelles et individuelles pour la conservation de la biodiversité dans les parcs culturels du Tassili et de l'Ahaggar sont renforcées et comme base pour la mise en place du système des parcs culturels en Algérie	<b>Produit 1.1.</b> Mise en adéquation du cadre réglementaire pour intégrer la conservation de la biodiversité dans le système des parcs culturels
	<b>Produit 1.2.</b> Le développement des ressources humaines renforce la gestion et conservation de la biodiversité dans les parcs culturels
	<b>Produit 1.3.</b> Un système opérationnel de suivi et d'évaluation de la biodiversité est testé et mis en place pour appuyer la gestion et la conservation au niveau des parcs culturels du Tassili et de l'Ahaggar
	<b>Produit 1.4.</b> Elaboration de plans d'action pour la conservation de la biodiversité des parcs culturels du Tassili et de l'Ahaggar
<b>Résultat 2 :</b> La participation des	<b>Produit 2.1.</b> La Gestion Collaborative des sites prioritaires

populations locales dans la conservation de la biodiversité des parcs culturels du Tassili et de l'Ahaggar est fondée sur la gestion collaborative des ressources	est opérationnelle et basée sur l'utilisation adaptative, équitable et durable des ressources patrimoniales culturelles et naturelles
	<b>Produit 2.2.</b> L'éco développement et les moyens d'existence durables sont soutenus par le gouvernement dans le cadre de ses programmes de développement locaux. Le soutien peut être apporté par le secteur privé et d'autres partenaires nationaux et internationaux.
	<b>Produit 2.3.</b> Gestion de l'écotourisme pour la démonstration d'activités économiques innovantes, respectueuses de l'environnement culturel et naturel et satisfaisant les besoins de moyens d'existence durables.
<b>Résultat 3:</b> Renforcement du cadre de gestion adaptative et de dissémination des résultats	<b>Produit 3.1.</b> Les structures nécessaires pour la gestion du projet au niveau central et local sont mises en place et sont opérationnelles
	<b>Produit 3.2.</b> La gestion adaptative du projet assure le suivi, l'évaluation et le reporting nécessaire
	<b>Produit 3.3.</b> La requalification/ réalisation d'infrastructure et leur équipement
	<b>Produit 3.4.</b> Les efforts d'Information, d'Education et de Communication (IEC) assurent la sensibilisation de la population locale et nationale en matière de conservation de la biodiversité dans les parcs culturels

Au moment de la ratification du document de projet, la modalité de mise en œuvre DEX avait été sélectionnée pour ce projet, ce qui plaçait la réalisation des activités en matière d'administration, de technique et des finances sous la responsabilité directe du PNUD-Alger, mais avec la supervision du partenaire national, soit le Ministère de la Culture. Aussi la gestion du projet a-t-elle été confiée à une Unité de Coordination du Projet (UCP) localisée à Alger, avec l'appui de deux Chefs de Projet locaux, soit les Directeurs des deux Parcs.

# MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La méthodologie d'évaluation a été développée en tenant compte des politiques, pratiques et normes pratiquées par le PNUD et le FEM en matière d'évaluation. Un cadre d'analyse a été développé, ainsi qu'une grille d'évaluation, pour guider les évaluateurs dans l'analyse du projet (voir Annexe 1). Le cadre d'analyse du projet s'est penché sur les critères, paramètres et indicateurs suivants :

## **1.1 Atteinte des résultats et objectifs du projet**

Les critères ci-dessous ont été conçus pour évaluer la livraison et l'exécution des produits et activités, et l'atteinte des résultats attendus.

*Efficacité* : Ce critère est conçu pour fournir une vue d'ensemble du projet, selon les résultats, objectifs, et produits attendus du projet soulignés dans les documents de planification du projet.

*Pertinence* : Ce critère vise à analyser la pertinence des activités mises en œuvre par rapport à l'objectif visé, et du projet par rapport à l'évolution du contexte national. Cette analyse permettra également de dégager des pistes d'ajustement utilisables lors de la deuxième phase, le cas échéant.

*Efficiences* : Ce critère cherche à fournir une mesure de l'efficacité dans la planification et l'utilisation des ressources du projet, de manière générale.

## **1.2 Durabilité**

La durabilité est ici prise comme une mesure de la probabilité d'impact continu après la fin du projet. Dans le cas qui nous occupe, ce paramètre permettra d'analyser à quel point les conditions nécessaires à la mise en œuvre d'une deuxième phase ont été créées, et fera le point sur la durabilité des impacts atteints jusqu'à ce jour.

La durabilité comprend les éléments suivants :

*Sociopolitique* : Les éléments sociopolitiques de la durabilité incluent le degré d'appropriation du projet et de ses objectifs par les partenaires locaux et nationaux, aussi bien que les liens entre le projet et les autres initiatives reliées, ainsi que le contexte général de développement. Cette analyse permettra également d'analyser les événements susceptibles d'avoir entravé ou facilité la mise en œuvre du projet.

*Répliquabilité, suivi et évaluation* : L'analyse sous ce critère vise à déterminer la possibilité d'étendre les acquis du projet ou de la première phase à d'autres régions.

Cette analyse examinera également la force du système de suivi et d'évaluation du projet et des autres mécanismes d'apprentissage et de gestion adaptative.

*Durabilité environnementale* : Ce critère vise à évaluer les bénéfices et risques environnementaux de la première phase du projet, s'appuyant sur les réalisations environnementales mesurées (par exemple, observations de la biodiversité)

### **1.3 Évaluation des facteurs déterminants**

Cette évaluation présente également une analyse plus qualitative d'un certain nombre de facteurs pouvant être considérés comme déterminants quant à l'atteinte des résultats et des objectifs du projet. Ceci inclut l'efficacité et la clarté des mécanismes de gestion et de planification du projet ainsi que l'efficacité du soutien reçu par les différents partenaires et agences d'exécution.

*Préparation* : Ce critère concerne l'efficacité des mécanismes de planification, incluant la planification financière tout au long de la mise en œuvre du projet.

*Mise en œuvre et participation* : Ce critère examine l'efficacité des mécanismes participatifs et de communication utilisés dans le projet.

*Soutien des partenaires* : Sous cette rubrique, l'évaluation se penchera sur l'utilité, la pertinence et l'efficacité du soutien reçu par le PNUD et les autres partenaires du projet, le soutien technique et les autres apports reçus, y compris le cofinancement.

Les paramètres, critères et indicateurs ci-dessus forment la base de la grille d'analyse utilisée dans cette évaluation. Les méthodes d'observation ont combiné l'analyse documentaire, les entrevues et les observations sur le terrain. Une mission sur le terrain a eu lieu du 17 au 25 février 2010 au cours de laquelle les principaux intervenants et bénéficiaires du projet ont été interviewés. Les attributions et le compte rendu de la mission sont en Annexe 2, ainsi que la liste des personnes rencontrées (Annexe 3) et des documents consultés (Annexe 4). Les résultats préliminaires du projet sont présentés à l'Annexe 5 et la réponse de la Direction, émise par le Ministère de la Culture, est à l'Annexe 6.

#### **Limites méthodologiques**

Bien que le cadre logique initial soit utilisé ici pour faciliter la déclinaison des résultats du projet, les changements apportés au cadre logique lors de la période démarrage ont été pris en compte dans l'analyse de l'atteinte des résultats. Le fort degré de convergence entre le cadre logique initial et le cadre logique révisé de 2006 permet d'affirmer que tous les résultats exprimés dans le cadre logique révisé sont inclus dans cette évaluation.

Cette évaluation ne s'est penchée que sur le degré d'atteinte des objectifs de la première phase du projet. Reconnaissant que ce projet s'inscrit dans une politique plus large de préservation du patrimoine naturel et culturel en Algérie, il a toutefois été difficile de rendre compte de cette réalité sans dépasser le cadre de l'évaluation

au sens strict. Les évaluateurs ont tenté de placer leur analyse dans une analyse du contexte socio-économique et culturel en vigueur, afin de refléter la réalité et l'ampleur des résultats atteints ainsi que des défis à relever.

### **Structure du rapport**

Les résultats de l'évaluation sont présentés dans les pages qui suivent, à commencer par un survol des activités réalisées, de la mise en œuvre des principaux axes du projet et d'une analyse des acquis et contraintes dans chacun des 7 axes prévus au départ. Lorsque pertinent, les liens avec le cadre logique révisé sont soulignés. Les conclusions sont par la suite présentées selon les critères retenus.

# RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

## **1.4 Aperçu général**

Signé et approuvé par toutes les parties en 2004, le projet connaît un démarrage laborieux causé principalement par de longues négociations tripartites sur les points suivants : (i) la révision du document du projet, finalement approuvé en février 2005 à la suite de l'adoption d'un addendum (ou d'un corrigendum) ; (ii) la nomination du Coordonnateur National et des deux chefs de projet locaux et la mise en place d'une unité de coordination fonctionnelle.

À ce titre, il faut noter que les travaux de la phase conceptuelle (PDF-B) avaient été menés conjointement par le Gouvernement Algérien et le PNUD-FEM, appuyés par un comité de pilotage intersectoriel. Le document de projet (PRODOC) approuvé et signé en 2004 désigne le PNUD comme agence d'exécution directe (DEX) de la première phase du projet en coordination avec le Ministère de la Culture, qui a la responsabilité des deux parcs concernés, désigné comme partenaire national chargé de la mise en œuvre du projet sous la supervision technique du PNUD-FEM.

Au stade de démarrage du projet, et en dépit de la priorité accordée à la conservation de la biodiversité dans les deux wilayas concernées par le projet, les capacités institutionnelles des structures de gestion des deux parcs nationaux du Tassili et de l'Ahaggar étaient assez limitées en matière d'efficacité d'action dans le domaine de la conservation de la biodiversité. En fait, la loi 98-04 qui insiste sur l'indissociabilité entre la nature et la culture n'a qu'été réellement appliquée pour la première fois avec la création des trois parcs culturels en 2008<sup>2</sup>.

L'analyse de la situation de départ lors de la préparation du projet<sup>3</sup> avait relevé que les principales contraintes institutionnelles étaient le profil principalement culturel/archéologique des structures de gestion existantes des deux parcs et le cadre législatif inapproprié. À cela, il fallait ajouter le manque de personnel technique spécialisé dans la gestion de la biodiversité et l'insuffisance d'infrastructure et d'équipement de base. Par contre, la tutelle du Ministère de la Culture et son expertise en matière de conservation culturelle a fourni un avantage comparatif au projet, tenant compte de l'importance de la dimension sociale et culturelle dans la conservation de la biodiversité dans le Tassili et l'Ahaggar.

---

<sup>2</sup> Cf. Plan d'action pour la biodiversité : Parcs Culturels du Tassili N'Ajjer et de l'Ahaggar. Ministère de la culture, 2009.

<sup>3</sup> Cf. PRODOC - 2003

L'appropriation par les parties prenantes des approches préconisées pour le projet a donc été difficile au départ, et les activités ne commencent qu'en 2005, à la suite du recrutement du personnel de l'unité de gestion et des consultants devant se charger des études préalables. Cette longue phase de démarrage aura peut-être été favorable à l'appropriation du projet par les partenaires et bénéficiaires, appropriation qui constitue, selon les partenaires, un des résultats les plus positifs de ce projet.

Le projet connaît un taux de réalisation assez lent pendant ses premières années (par exemple, le projet ne tient son atelier de démarrage qu'en 2006), mais atteint sa « vitesse de croisière » en 2007, avec la finalisation des principales études, et un certain nombre de réajustements aux plans de travail et aux activités prévues. Il est important de noter que le projet a également souffert de l'interruption des travaux à la suite des attentats de 2007 sur les bureaux des Nations Unies à Alger, et la reprise, assez difficile, n'intervient réellement que vers la fin de 2008. Pour les besoins de l'évaluation, nous comptons donc environ 3 ans et demi d'exécution réelle, sur une période totale de 7 ans.

Il est également nécessaire de spécifier que le projet a été remanié de manière assez importante pendant son exécution à la suite de l'acquisition de nouvelles informations et connaissances par l'équipe du projet – notamment sur le contexte social dans lequel il entendait se déployer – ainsi qu'en raison de certaines difficultés dans la livraison de certaines activités. En plus des révisions apportées au cadre logique, le rapport de démarrage (2006) fait état de plans de travail et de listes d'activités assez différentes de celles prévues dans le document de projet. Comme nous le verrons, il semblerait que ceci soit également dû à certains défauts dans la conception même du projet, qui ne tenait pas suffisamment compte de certains facteurs clés, par exemple les difficultés du territoire, la transhumance ou l'organisation sociale particulière des populations ciblées. Par contre, cela témoigne également d'un important travail d'appropriation et d'apprentissage par les différents partenaires du projet (UCP, Ministère de la Culture, Offices des Parcs), qui constitue un des acquis les plus importants de cette première phase.

À la fin de la première phase, le projet avait livré la quasi-totalité de ses activités prévues, et l'on peut dire que les objectifs de la première phase étaient presque complètement atteints au moment de l'évaluation. Par exemple, alors que le document de projet prévoyait la finalisation d'un système de suivi de la biodiversité, celui-ci devait encore être ajusté au moment de l'évaluation et n'était donc pas entièrement opérationnel, comme souhaité. Il en va de même pour les accords de management collaboratifs (AMC) dont les négociations étaient en cours dans un des parcs, mais restaient très embryonnaires dans l'autre.

À ce titre, il faut également mentionner que des variations importantes en matière de réalisation et de résultats ont été notées entre les deux Parcs et entre les différents sites à l'intérieur d'un même Parc. De plus, un des sites sélectionnés, soit le site d'Imidir dans l'Ahaggar, a été écarté en cours de route en raison de son inaccessibilité. Ces variations peuvent être porteuses de leçons quant aux facteurs de succès, pouvant être par la suite appliquées aux autres sites. Cependant, il serait

également utile d'entamer une réflexion sur la réelle possibilité d'atteindre des résultats uniformes dans tous les sites, et de voir si l'étendue et la diversité du territoire n'ont pas – et ne restent pas – des obstacles à l'atteinte des résultats de la deuxième phase.

Les contraintes territoriales ont par ailleurs été soulevées et soulignées pendant l'évaluation et il importe ici d'en faire état, car la spécificité du lieu a été une contrainte importante pendant l'exécution du projet. L'évaluation a donc noté que le projet, ambitieux dans n'importe quel contexte, se déroulait dans un territoire immense, et dans certains cas dans des régions très difficiles d'accès avec des populations demeurant dans une certaine autonomie et dont la culture particulière impose des manières de communiquer différentes, avec des subtilités et des susceptibilités bien particulières. Selon l'avis de tous les partenaires, cet ensemble de conditions aura été un facteur contraignant (menant à beaucoup de délais) contre lequel il faut mesurer le réel succès du projet.

Toutefois, il a semblé aux évaluateurs que cet apprentissage du terrain, du milieu culturel et des différentes contraintes – c'est-à-dire le contexte de référence – aurait pu, et aurait peut-être dû être acquise pendant la phase de conception (PDF), ce qui aurait peut-être permis de formuler un projet plus réaliste, ne serait-ce que dans ses délais d'exécution.

Au niveau financier, le projet avait consommé la quasi-totalité des ressources disponibles au moment de l'évaluation. Les prévisions budgétaires prévues par le document de projet pour la première phase du projet représentaient un montant de 3 725 720 US\$ dont 95 % d'apport du FEM et 5 % d'apport du PNUD. En 2009, ces prévisions ont été complétées par un additif de 150 000 US\$, ce qui a ramené le budget total du projet à 3 875 720 US\$. Notons également que le cofinancement attendu pour le projet consistait en des contributions en nature qui provenait du gouvernement et représentait un total de 2 340 000 US\$.

**Tableau 1: Bilan des réalisations financières**

	Budget initial (Prodoc)			Budget d'exécution	Dépenses réalisées	Tx consommation
	Global	GEF	PNUD			
2004	1 251 940,00	1 211 200,00	40 740,00	336 000,00	255 317,88	76 %
2005	1 229 980,00	1 158 800,00	71 180,00	788 557,88	773 552,46	98 %
2006	1 243 800,00	1 170 620,00	73 180,00	1 106 792,46	878 317,07	79 %
2007				649 337,07	807 906,31	124 %
2008				845 570,84	453 005,59	54 %
2009	150 000,00		150 000,00	149 461,75	570 526,90	382 %

<b>TOTAL</b>	<b>3 875 720,00</b>	<b>3 540 620</b>	<b>335 100</b>	<b>3 875 720,00</b>	<b>3 738 26,21</b>	<b>96 %</b>
--------------	---------------------	------------------	----------------	---------------------	--------------------	-------------

Comme le montre le tableau 2, le projet a connu quelques remaniements en ce qui concerne l'accent mis sur certaines des composantes du projet pour répondre aux défis et aux besoins du moment. L'accent mis sur le résultat 1 démontre particulièrement les efforts nécessaires à la mise en place des conditions institutionnelles pour la gestion de la biodiversité, sans lesquelles la deuxième phase ne pourrait aller de l'avant.

**Tableau 2: Tableau récapitulatif des dépenses par résultats attendus**

Résultats attendus	Budget PRODOC			Dépenses réalisées			Taux consommation par Résultat	Répartition des dépenses par Résultat
	GEF	PNUD	Total	GEF	PNUD	Total		
<b>R1.</b> Renforcement des capacités	1 248 900,00	20 000,00	1 268 900,00	1 452 223,16	90 253,08	1 542 476,24	122 %	41 %
<b>R2.</b> Management collaboratif	902 100,00	30 000,00	932 100,00	218 254,25	140 955,02	359 209,27	39 %	10 %
<b>R3.</b> Appui Écotourisme	387 840,00	40 000,00	427 840,00	36 759,15	9 004,95	45 764,10	11 %	1 %
<b>R4.</b> Information, Éducation, Communication	425 820,00	10 000,00	435 820,00	129 953,96	0,00	129 953,96	30 %	3 %
<b>R5.</b> S&E de la biodiversité	288 980,00	30 000,00	318 980,00	172 449,24	0,00	172 449,24	54 %	5 %
<b>R6.</b> Plan de gestion	215 980,00	0,00	215 980,00	288 227,87	0,00	288 227,87	133 %	8 %
<b>R7.</b> Éco-développement	71 000,00	55 100,00	126 100,00	18 160,46	0,00	18 160,46	14 %	1 %
<b>Activité de Gestion UCP</b>				1 181 136,85	1 248,22	1 182 385,07		31 %
Additif Budgétaire (2009)		150 000,00	150 000,00		0,00	0,00		
<b>Total Général</b>	<b>3 540 620,00</b>	<b>335 100,00</b>	<b>3 875 720,00</b>	<b>3 497 164,94</b>	<b>241 461,27</b>	<b>3 738 626,21</b>	<b>96 %</b>	<b>100 %</b>

Les lignes qui suivent font état des principales réalisations selon les 7 axes d'intervention prévus (en lien avec le cadre logique révisé), afin de retracer le déroulement du projet et de tirer des conclusions quant aux différents critères de l'évaluation, ainsi que différentes leçons à tirer pour la mise en œuvre de la deuxième phase.

## **1.5 Principales réalisations**

### **1. Renforcement des capacités institutionnelles et mise en place de l'infrastructure de base. (Résultat 1 du cadre logique révisé)**

Les activités prévues à cette rubrique devaient former le principal des activités de la première phase, soit la mise en place d'un contexte institutionnel, législatif et réglementaire devant faciliter la conservation et la gestion de la biodiversité, ainsi que le renforcement des capacités des différentes parties prenantes. Ainsi que le démontre le tableau 2 ci-dessus, le budget original alloué à ce résultat était d'environ 33 % du budget de la première phase, et représente 41 % des dépenses réalisées.

Par ce résultat, le projet visait à contribuer au renforcement des Offices du Parc National de l'Ahaggar (OPNA) et du Parc National du Tassili (OPNT) comme entités techniquement autonomes, financièrement viables et dotées d'un personnel permanent, de mandats clairs et de prérogatives appropriées en matière de planification, de suivi et de gestion. Pour atteindre ce résultat, sept (7) activités ont été mises en œuvre :

- Activité 1.1 — Mise en adéquation du cadre réglementaire pour intégrer la conservation de la biodiversité dans le système des parcs culturels ;
- Activité 1.2 — Élaboration d'un programme de formation continue et initiale à l'intention du personnel des 2 parcs ;
- Activité 1.3 — Exécution des premiers modules du programme de formation ;
- Activité 1.4 — Recrutement d'un complément de personnel (45) pour l'OPNT et l'OPNA, avec un profil adapté à la gestion de la biodiversité ;
- Activité 1.5 — Planification des infrastructures de base de l'OPNT et de l'OPNA pour les sites prioritaires ;
- Activité 1.6 — Lancement des travaux de réhabilitation/construction d'infrastructures planifiées ;
- Activité 1.7 — Acquisition de véhicule et d'équipements techniques pour l'OPNT et OPNA.

#### **Mise en œuvre des activités : Acquis et contraintes**

La première activité a abouti à l'élaboration d'avant-projets de textes portant sur la réorganisation des statuts des Offices (OPNA +OPNT) et sur le plan général

d'aménagement des parcs culturels avec intégrations des aspects de conservation de la biodiversité dans le système de parcs culturels. Ces deux propositions de texte ont été élaborées à la suite d'une série d'ateliers de réflexion réunissant le MdC et les experts du projet pour aboutir à :

- Une proposition pour l'ossature des décrets portant sur les plans généraux d'aménagement et les statuts types des Offices ;
- Une proposition de texte pour la formalisation des accords de Gestion Collaborative (GC).

À ce jour, la finalisation et l'adoption formelle de ces textes restent tributaires de l'aboutissement des démarches du MdC pour orienter la révision des textes juridiques accompagnant la mise en place du système national de parcs culturels. Seule la proposition de texte sur les accords de GC a été adoptée par le MdC, puis traduite en Arabe elle a été utilisée pour la formalisation du premier accord de GC négocié au niveau du site de Tahodaine, à l'OPNT.

**Les activités 1.2 et 1.3** ont abouti à l'élaboration d'un programme de formation et de recyclage du personnel des Offices. Ce programme a été mis en œuvre en 18 sessions de formation entre 2006 et 2007 et a touché près de 192 personnes de 4 catégories de personnel des deux offices :

- Le personnel encadrement des 2 parcs (directeurs et sous directeurs) ;
- Les agents de conservation ;
- Le personnel technique chargé du suivi de la biodiversité ;
- Le personnel administratif.

Globalement le programme de formation portait sur les cursus suivants :

- Initiation à un logiciel de gestion de projet (Prince 2) pour les cadres et responsables du MdC et des deux Offices ;
- Une formation sur la flore et la faune, la cartographie, l'éducation environnementale, la connaissance du territoire et la réglementation algérienne, pour les agents de conservation des deux Offices ;
- Une formation en bureautique/MS Office, pour le personnel administratif et cadres des deux Offices ;
- Une formation SIG/banque de données, pour les cadres des deux Offices ;
- Des sessions de recyclage des agents de conservation sur le terrain (sans niveau scolaire) auprès de l'OPNA.

Toutes ces sessions de formation ont été porteuses de connaissances et de savoirs scientifiques et techniques pour les cadres et agents de conservation des deux parcs. Certaines formations ont eu un impact immédiat sur le travail courant des bénéficiaires (bureautique, SIG), alors que d'autres ont été jugées plus pertinentes comme apports de connaissances scientifiques mais moins applicables comme outil de travail dans les activités au niveau des parcs.

**L'activité 1.4** a abouti à la mise en œuvre d'un programme de recrutement d'un complément de personnel avec un profil adapté à la gestion de la biodiversité. Ce programme, mis en œuvre dès 2006, aboutira au recrutement de près de 60 personnes sur les deux parcs à l'achèvement du projet. Ces recrutements ont concerné les catégories suivantes: Ingénieurs en biodiversité, Agents de conservation (50 %), Facilitateurs, et Personnels Administratifs. Bien que plusieurs de ces postes sont permanents, les Facilitateurs ne le sont pas.

**Les activités 1.5 et 1.6** ont permis de contribuer à la programmation et au lancement des travaux de réhabilitation/construction d'infrastructures, réalisées par les offices sur budget de l'Etat. La contribution du projet a porté sur la réalisation des études/conseils techniques préalables nécessaires notamment pour l'aménagement/réaménagement des structures suivantes :

- Conception et aménagement du Centre d'interprétation de l'OPNA ;
- Aménagement et mise en valeur de la source de Tahabourt (OPNA) ;
- Musée Jebril (OPNT) ;
- Musée de Bordj El Aouas (OPNT) ;
- Construction et/ou aménagement de divers de postes de contrôle et de gardiennage des deux parcs.

Entre autres, cette activité a également permis le renforcement des moyens logistiques (véhicules et équipements d'opération), bureautiques et informatiques des deux parcs.

Ainsi les activités mises en œuvre dans le cadre du Résultat 1 ont été réalisées de manière progressive utilisant l'appui et les apports du projet comme compléments stratégiques aux efforts du MdC pour orienter la révision des textes juridiques accompagnant la mise en place du système national de parcs culturels, en intégrant la conservation de la biodiversité à la conservation du patrimoine culturel.

Les importantes acquisitions de matériels roulants pour les deux offices ont permis de doter les parcs d'importants moyens matériels pour assurer une réelle opérationnalisation et une meilleure efficacité de leurs activités de gestion et de préservation des deux aires protégées.

La formation et le recrutement de personnel constituent des acquis fondamentaux en termes de renforcement des capacités des Offices et surtout en termes d'appropriation des objectifs du projet par le MdC. Il faut mentionner que le recrutement permanent du personnel a été le résultat de démarches importantes de la part du MdC auprès de la Fonction publique pour obtenir des dérogations aux procédures de recrutement en vigueur, afin de les adapter aux exigences très spécifiques des offices en matière de patrimoine culturel et naturel. À ce jour 37 personnes recrutées dans le cadre du projet au niveau des deux parcs sont en voie de titularisation pour leur intégration définitive aux effectifs des deux parcs.

En matière de contraintes, on pourrait citer le temps nécessaire pour faire aboutir les démarches administratives (recrutement) et légales, qui ont peut-être été sous-

estimées au départ, mais dont l'aboutissement imminent confirme l'engagement du gouvernement et du MdC en matière de conservation du patrimoine naturel au même titre que celui du patrimoine culturel, son domaine habituel d'intervention.

## **2. Mise en œuvre des accords de management collaboratif en faisant participer les principales parties prenantes. (Résultat 2 du cadre logique révisé)**

Par ce résultat le projet visait la participation des populations locales dans la conservation de la biodiversité basée sur la gestion collaborative des ressources. L'approche retenue se fondait sur un processus permettant le développement des formes de gestion participative dans le cadre de réglementations souples et plurielles entre les institutions et l'ensemble des partenaires concernés. Le budget alloué à cette composante représentait 24 % des dépenses prévues, contre 10 % des dépenses engagées.

Cette approche devait aboutir à des accords formels de management collaboratif (ou gestion participative) et de partenariat, renforcés par la formalisation des droits et des devoirs de chaque partenaire en matière de gestion et d'exploitation des ressources biologiques et naturelles (à spécifier dans des cahiers de charge). Les accords devaient être accompagnés et soutenus par la mise en œuvre de plans d'interventions de développement prioritaires constitués sur la base des préoccupations locales et identifiées à travers des forums de concertation au niveau des 6 sites prioritaires. Les accords conclus devaient être formalisés sous l'égide des collectivités locales (À.P.C et Wilaya) et des Directions des deux Parcs. Ce résultat devait être atteint à travers la mise en œuvre de cinq (5) activités :

- Activité 2.1 — Appui à la mise en place et le suivi du programme de Gestion Collaborative pour le OPNT et le OPNA, conformément aux principes et aux procédures du projet.
- Activité 2.2 — Mise en place d'une équipe fonctionnelle de Gestion Collaborative pour l'OPNT et l'OPNA et mobilisation de facilitateurs.
- Activité 2.3 — Mise en œuvre de sessions de formation pour le personnel de l'OPNT et de l'OPNA, sur l'approche participative et les principes de l'apprentissage par l'action et du Gestion Collaboratif.
- Activité 2.4 — Démarrage d'une première phase de dialogue et mise en place de forums de concertation fonctionnelles dans les sites d'intervention prioritaires (Taessa, Tefedest, Imidir, Serkout/ Anhef, Tihodaïne, Meddak, Afilal).
- Activité 2.5 — Réalisation d'actions pilote d'écodéveloppement dans le cadre de la négociation et de la mise en place d'accords de management participatif.

## **Mise en œuvre des activités : Acquis et contraintes**

Dès 2006, sur la base des textes réalisés sous la composante 1, des ébauches d'accords de gestion collaborative pour les deux sites (Tefedest et du Serkout) ont été élaborées suite au lancement de fora de concertation aboutissant à la mise en place des prémisses d'un partenariat entre les populations locales, les offices et les services des administrations décentralisées. À la fin de 2007, des ateliers de concertation impliquant l'exécutif des wilayas de Tamanrasset et d'Illizi ont pu dégager la volonté manifeste des deux wilayas à collaborer activement dans la mise en œuvre du programme d'écodéveloppement.

Cependant, à l'achèvement du projet, même si un travail colossal avait été réalisé en terme de concertation, négociation et identification d'actions sur 5 sites prioritaires (Tefedest, Serkout, Anhef, Tihodaine, et Meddak), la formalisation et la mise en œuvre de ces accords sont restées en instance, étant tributaires de la validation et de la mobilisation de ressources techniques et financières au niveau des différents partenaires. À ce jour, un seul accord de gestion collaborative a été formalisé (OPNT), c'est à dire ratifié par les représentants des APC et de l'Office, sans toutefois avoir adopté de cahiers de charge spécifiques. En l'absence de cahiers de charge spécifiant les modalités de gestion, les accords restent des accords-cadres généraux, trop généraux pour constituer en eux-mêmes de réels outils de gestion de la biodiversité ; cependant, l'accord pose les premières bases d'une relation entre Parcs et APC qui mérite d'être plus élaborée.

Le capital en matière de connaissances et savoirs accumulés lors de la mise en œuvre de ces activités constitue un potentiel d'acquis préalables nécessaires à la deuxième phase du projet, notamment en ce qui concerne :

- La maîtrise des approches et méthodes de travail uniformes au niveau des deux parcs pour l'appui à la gestion collaborative sur la base de concertations locales et de réflexion technique ;
- La mobilisation efficace d'une expertise pluridisciplinaire pour une approche de la gestion des ressources naturelles collaborative et multipartenaire ayant en commun des objectifs de gestion et de suivi de la biodiversité ;
- La mise en place d'équipes de Gestion Collaborative formées et fonctionnelles auprès des deux Offices (experts/facilitateurs/agents) ;
- La maîtrise des techniques de concertation au niveau des six sites prioritaires ;
- La connaissance sur les principales questions d'écodéveloppement et de gestion raisonnée d'espaces naturels et culturels en partenariats multiples ;
- La connaissance des « territoires vécus » dans les deux parcs.

Le processus d'identification et d'approbation des interventions prioritaires dans un cadre d'accord de gestion collaborative a également permis l'élaboration et la validation d'un programme d'action d'écodéveloppement pour les sites prioritaires

des deux parcs et la mise en place de processus de concertation avec les administrations locales concernées. Ceci a notamment permis d'identifier des sources de financement locales provenant de différents partenaires sectoriels.

Cependant, la mise en œuvre des interventions d'écodéveloppement prévues au titre du projet (actions pilotes) a enregistré des retards conséquents par rapport aux prévisions, ce qui pourrait constituer un facteur d'affaiblissement des acquis de concertation avec les populations ciblées au niveau des sites prioritaires (voir le résultat 7 plus bas).

En matière de contraintes, il faut également noter que la négociation des accords de management collaboratif a été elle-même tributaire de l'installation d'une relation de confiance entre les différents partenaires (communautés, parcs, collectivités locales), qui a nécessité de longues périodes de dialogue, mais dont l'aboutissement dans certains des sites permet de supposer que la formalisation d'accords est une approche pertinente, au moins dans certains cas et sous certaines conditions.

### **3. Promotion d'un écotourisme non intrusif et respectueux de l'environnement. (*Produit 2.3 du cadre logique révisé*)**

Par ce résultat le projet visait à contribuer à la formulation d'une stratégie de développement de l'écotourisme pour la région du Tassili-Ahaggar et au démarrage d'un plan d'investissement pour des installations et services d'écotourisme pilotes dans des zones prioritaires. Ce résultat devait être atteint à travers la mise en œuvre de 4 activités :

- Activité 3.1 — Élaboration, en collaboration avec le secteur privé et les autres principaux partenaires, d'une stratégie de développement de l'écotourisme et d'une charte de bonne conduite pour la région du Tassili Ahaggar.
- Activité 3.2 — Appui-conseil pour la promotion de l'écotourisme dans le OPNT et le PNA, et élaboration du cahier des charges des activités de développement de l'écotourisme à sous-traiter.
- Activité 3.3 — Atelier de sensibilisation/formation à l'intention des tours opérateurs, investisseurs et autres parties concernées sur la valorisation de la biodiversité par un écotourisme durable, respectueux de l'environnement.
- Activité 3.4 — Démarrage d'actions pilotes de développement de l'écotourisme, sous-traitées selon les cahiers de charge établis.

La part du budget originellement allouée à cette composante représentait 11 % du budget de la première phase. Les dépenses réalisées représentent, elles, 1 % seulement des dépenses réalisées. Ceci reflète notamment la plus faible importance accordée à ce résultat dans le cadre logique révisé.

#### **Mise en œuvre des activités : Acquis et contraintes**

Un travail de réflexion et d'analyse a été mené par l'expertise du projet en collaboration avec les équipes des deux parcs qui a abouti à un diagnostic du secteur du tourisme dans la région. Sur cette base une proposition de stratégie et de charte de bonnes pratiques pour un tourisme durable dans les deux parcs culturels a été conçue ; des éléments pour une charte de bonnes pratiques touristiques ont été identifiés et des prédispositions de collaboration auprès de 30 agences touristiques ont été recensées. Au niveau de l'OPNT, un dialogue a été ouvert auprès des opérateurs touristiques agréés sur la charte de bonnes pratiques d'écotourisme et une opération test est en cours avec un opérateur au niveau de Djanet.

La proposition de la stratégie de développement de l'écotourisme au niveau des deux parcs a abouti aussi à l'identification d'une série d'actions pilotes de promotion de l'écotourisme dans le cadre des actions d'écodéveloppement pour assurer une cohérence et une synergie d'actions du projet. Les études réalisées sur la réhabilitation des infrastructures du parc permettront également, une fois les travaux complétés, de poser les premières bases d'une stratégie de développement de l'écotourisme dans la région.

Les ateliers de sensibilisation prévus ont été tenus, mais il n'a pas été possible de faire progresser les démarches jusqu'au niveau des cahiers de charge, ni d'activités pilotes. Cela dit, tous ces résultats ont été incorporés au niveau du plan d'action de la biodiversité des deux parcs dont la présentation est prévue lors de l'Atelier de clôture du projet prévu pour la mi-mars 2010.

En matière de contraintes spécifiques à l'écotourisme, il faut mentionner le nombre relativement faible de partenaires touristiques, de même que la nécessité d'entreprendre avec les partenaires ministériels pertinents (par exemple, le MATET) une réflexion quant à la stratégie de développement des marchés et des infrastructures qui dépassent le cadre de ce projet, mais qui est en cours.

#### **4. Sensibilisation à la préservation grâce à des programmes ciblés d'information, d'éducation et de communication. (Produit 3.4 du cadre logique révisé)**

Par ce résultat, le projet visait l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de communication sociale et d'éducation environnementale au niveau des deux parcs, pour assurer la sensibilisation de la population locale et nationale en matière de conservation de la biodiversité dans les parcs culturels. L'atteinte de ce résultat devait être assurée par la mise en œuvre des activités suivantes :

- Activité 4.1 — Plan d'action stratégique, conception d'outils et d'activités pilotes & élaboration de cahiers de charge des activités IEC à sous traiter ;
- Activité 4.2 — Identification des partenaires et contractualisation des activités d'IEC à sous-traiter ;

- Activité 4.3 — Réalisation du site web officiel des parcs culturels du Tassili et de l'Ahaggar ;
- Activité 4.4 — Réalisation d'une vidéo documentaire sur le Tassili Ahaggar.

### **Mise en œuvre des activités : Acquis et contraintes**

La principale activité réalisée à ce jour est l'élaboration d'une proposition de stratégie de communication axée sur le développement de la communication institutionnelle et la communication de proximité avec les groupes cibles/partenaires du projet. À ce jour, les principales actions lancées l'ont été à titre d'activité pilote, mises en place avec une sélection de partenaires (par exemple, Ministère de l'Éducation nationale). Par exemple, les activités menées incluent :

- Un programme de communication sociale et d'éducation environnementale établi pour les deux parcs axé sur l'élaboration d'un guide pour les classes vertes et la formation de formateurs, le lancement de concours de dessins et des visites guidées des parcs pour les élèves, et la collaboration avec les stations de radio locales pour des actions de sensibilisation.
- Le lancement d'une campagne de communication institutionnelle par la mise en place des outils suivants : Mise en place d'un site Web (pas encore opérationnel), réalisation de plaquettes d'information et réalisation d'un documentaire vidéo sur les deux parcs culturels.

Ces activités d'IEC sont pilotées par les Offices dont le personnel a bénéficié d'une session de formation spécifique avec l'implication du corps enseignant de certaines écoles. L'évaluation a permis de noter une grande disponibilité et un enthousiasme certain parmi le personnel enseignant, qui pourrait fournir la base de programmes plus systématiques dans des établissements scolaires.

Pour les activités IEC à sous-traiter (par exemple la mise en service du site internet), les partenaires ont été identifiés et les cahiers de charge élaborés, mais la mise en œuvre enregistre des retards qui influent de manière conséquente sur l'atteinte du résultat escompté. Ainsi, si cette composante du projet devait compter sur 11 % du budget, elle n'a représenté que 1 % des dépenses totales.

Par contre, il faut noter que les Parcs ont également exécuté certaines activités d'IEC sur leurs propres budgets, tirant profit des efforts du projet, par exemple la production de bulletins d'information et de revues spécialisées ou la réalisation d'expositions (cf. Racines, la Revue Annuelle de l'Office du Parc National du Tassili).

En matière de contraintes, l'évaluation a noté que des difficultés de coordination entre les différents partenaires du projet ont pu ralentir la mise en œuvre de certaines activités de communication telle que la mise en place d'un site internet. Il est également possible que le projet ait eu de la difficulté à identifier des partenaires qui pourraient se charger de la mise en œuvre de certaines activités à sous-traiter, étant donné les faiblesses inhérentes au secteur privé dans la région.

## **5. Mise en place d'un système de suivi de la biodiversité. (*Produit 1.3 du cadre logique révisé*)**

Par ce résultat, le projet visait à mettre en place un système opérationnel de suivi et d'évaluation de la biodiversité pour appuyer la gestion et la conservation de la biodiversité au niveau des deux parcs. L'atteinte de ce résultat devait être assurée par la mise en œuvre de quatre activités clés :

- Activité 5.1 — Conception, en collaboration avec les principaux partenaires scientifiques du projet, d'un système de suivi évaluation de la biodiversité pour la région du Tassili Ahaggar (y compris méthodes de récolte, traitement et stockage des données).
- Activité 5.2 — Session de formation initiale, à l'intention du personnel de l'OPNT et de l'OPNA sur le système de suivi évaluation de la biodiversité adopté
- Activité 5.3 — Réalisation d'une première série d'enquêtes et récoltes de données pilotes y compris l'analyse et le stockage des informations récoltées.
- Activité 5.4 — Élaboration des cahiers de charge, identification des partenaires et sous-traitance d'éléments du système de suivi évaluation, conformément aux protocoles préétablis.

Les activités de cette composante enregistrent également des réalisations en deçà des attentes originales, soit 5 % du budget total du projet (contre 8 % prévus) ou un taux de réalisation de 54 % à la fin de la première phase.

### **Mise en œuvre des activités : Acquis et contraintes**

Dès 2006, une proposition de système de suivi de la biodiversité a été élaborée, comprenant une méthodologie d'échantillonnage, un protocole de suivi et des fiches d'observation. Une première opération test du système a été réalisée sur le terrain sur 5 sites prioritaires, 2 sites Ramsar et 7 sites témoins pour le suivi des acacias. La formation (réalisée sous la composante 1) et l'implication du personnel des Offices sont au cœur du système de suivi développé. Par la suite, une seconde opération test pour la consolidation du système a eu lieu en 2009. En outre, trois (3) stations SIG ont été mises en place (OPNA, OPNT, MdC) et plusieurs sessions d'initiation au SIG ont été tenues à l'intention du personnel d'encadrement des Offices.

Dans le cadre de l'identification de partenaires pour une sous-traitance d'éléments du système de suivi de la biodiversité, des échanges et discussions ont également eu lieu avec l'Office National de Météorologie (ONM) à Tamanrasset pour la formalisation d'une convention de partenariat avec les deux offices pour l'installation de stations météorologiques près de certains postes de surveillance

des deux Offices et l'échange des données. À ce jour, ces ententes ne sont pas encore conclues, mais ceci pourrait constituer un apport important à l'opérationnalisation du système prévue pour la deuxième phase du projet.

À ce jour, le système de suivi de la biodiversité, bien que presque complété, n'est pas encore opérationnel. En effet, il a été noté pendant les opérations test que les protocoles de suivi à réaliser notamment par les agents de conservation et le personnel des parcs avaient besoin d'être révisés en vue d'une opérationnalisation adaptée de l'éducation et de l'alphabétisation du personnel et des populations.

Des efforts additionnels seront requis pour une réelle appropriation du système par le personnel des Offices, notamment :

- la finalisation et la mise en pratique du manuel des utilisateurs du système ;
- la maîtrise pratique d'un cycle complet de récolte, traitement et consolidation de données ;
- la maîtrise des outils SIG en tant qu'outil de suivi et de planification pour les deux parcs culturels.

L'utilisation du Management Effectiveness Tracking Tool (METT) en tant qu'instrument de suivi de la gestion fait également partie du système de suivi de la biodiversité, et fournit un outil standardisé qui permettra le suivi des mécanismes de gestion dans le long terme. Pendant la première phase, le METT a été complété pour chaque parc et à raison d'une fois par année entre 2006 et 2009 inclusivement. Les résultats ont été synthétisés dans le rapport final de la première phase du projet.

En matière de contraintes, le développement d'un système de suivi de la biodiversité s'est notamment heurté à des contraintes de terrain, soit l'inaccessibilité de certains sites, et l'étendue géographique du territoire qui complique les relevés et le suivi. Aussi le système s'était basé sur les apports à fournir par les facilitateurs, les agents de parcs et les populations, qui n'ont pas encore pu s'approprier les responsabilités et des méthodologies en matière de suivi de la biodiversité.

## **6. Développement de plans de gestion basés sur des directives de management collaboratif. (Produit 1.4 du cadre logique révisé)**

Par ce résultat, le projet visait à contribuer à l'élaboration d'un plan d'action pour la conservation de la biodiversité des deux parcs culturels à travers la mise en œuvre de trois activités :

- Activité 6.1 — Réalisation d'une étude documentaire et acquisition de documentation ;

- Activité 6.2 — Élaboration des Tdr pour la réactualisation et la récolte de données de base sur la biodiversité des deux parcs et sur le profil socio-économique du Tassili Ahaggar ainsi que d'autres études complémentaires ;
- Activité 6.3 — Identification des experts et partenaires et mise en place des accords et contrats pour les études et enquêtes à sous traiter par le projet.

Cette composante du projet a connu une augmentation du budget de 6 % au lieu d'une prévision initiale de 8 % du budget total, soit un taux de réalisation de 133 %.

### **Mise en œuvre des activités : Acquis et contraintes**

Un important travail bibliographique et documentaire a été réalisé et a permis de constituer un fond de près de 150 références compilées et transmises au fonds documentaire des deux offices et du MdC.

L'élaboration d'attributions pour le recrutement d'un expert avec un profil en sociologie/anthropologie a permis de combler le manque d'expertise dans la matière dans l'équipe du projet et de nourrir les travaux d'identification et de concertation des populations locales. L'étude complétée a permis de mieux comprendre les origines et les relations entre les différentes tribus présentes sur le territoire ; cependant, l'étude n'a pas porté sur les moyens d'organisations propres à chacun des groupes ciblés, ni sur leurs pratiques d'utilisation du territoire. Ce travail pourrait par exemple être effectué pendant la deuxième phase par un exercice de « mapping » participatif qui pourrait venir nourrir le développement d'accords de management collaboratifs.

L'expertise pluridisciplinaire a entamé des travaux de diagnostic de la biodiversité dont les résultats ont été présentés et discutés dans une série d'ateliers de planification impliquant les Offices. Certaines études complémentaires ont été réalisées, notamment une étude sur les possibilités de cofinancement de la part des partenaires locaux et nationaux du projet (qui nécessiterait une actualisation pour entamer la deuxième phase).

Ce travail a abouti à l'élaboration du Plan d'Action de la Biodiversité des parcs culturels du Tassili N'Ajjer et de l'Ahaggar - 2010/2017, présenté au comité de pilotage lors d'un atelier à la fin 2008. Ce document, qui présente la synthèse des travaux réalisés pendant la première phase, est en voie d'approbation par le MdC pour son intégration dans les futurs plans d'aménagement des deux parcs et doit également être validé par les différents partenaires sectoriels et institutions locales pour une pleine mise en œuvre.

## **7. Soutien à l'écodéveloppement et aux moyens d'existence durables (*Produit 2.2 du cadre logique révisé*)**

Ce résultat visait l'identification et la mise en œuvre d'actions d'écodéveloppement durables à travers la mobilisation des ressources techniques et financières des collectivités locales, ainsi que la mise en place de certaines activités pilote en guise de mesures d'accompagnement à la finalisation des accords de management collaboratif. Les activités prévues étaient :

- Activité 7.1 — Actualisation et validation des interventions d'écodéveloppement durable identifiées durant le PDF-B et formulation d'un plan d'action sur 3 ans.
- Activité 7.2 — Mise en œuvre de modules de formation et d'orientation à l'intention de potentiels bénéficiaires des interventions d'écodéveloppement.
- Activité 7.3 — Appui à la préparation/Contractualisation d'une première série d'interventions en écodéveloppement éligibles sous le projet et/soutenues par d'autres sources de financement.

Cette composante du projet a connu des retards importants d'exécution, avec un taux de réalisation financière de seulement 14 %. Devant représenter environ 3 % du budget prévu, les activités de cette composante n'ont représenté que moins de 1 % des dépenses.

### **Mise en œuvre des activités : Acquis et contraintes**

Si un travail d'identification des interventions d'écodéveloppement possibles a été réalisé de façon efficace et concertée (populations et collectivités locales) dans le cadre de la phase préparatoire (PDF-B) et pendant l'élaboration des accords de Gestion Collaborative, la mise en œuvre complète des programmes d'écodéveloppement reste tributaire de la mobilisation des ressources financières hors projet.

Les activités prévues au titre du projet, pour la première phase, devaient accompagner la négociation et la ratification des accords de gestion collaborative, et permettre la mise en place de moyens de subsistance alternatifs devant compenser les pertes potentielles générées par l'utilisation plus durable de la biodiversité. Cependant, comme mentionné plus haut, si des propositions d'accords de Gestion Collaborative ont été préparées dans le cas de 5 sites prioritaires (Tefedest, Serkout, Anhef, Tihodaine, et Meddak.), ces engagements ont eu des difficultés à se concrétiser.

Il ressort également de l'évaluation qu'un certain nombre de mesures envisagées lors de la phase préparatoire ont été par la suite écartées en raison de difficultés administratives (notamment en ce qui concerne les acquisitions) et de manque de moyens. Le caractère intégré des initiatives d'écodéveloppement n'a pas pu être réalisé dans le cadre de la première phase, les actions s'étant limitées à quelques actions ponctuelles.

Durant le dernier trimestre 2009, le projet a mis en route quelques actions pilotes au profit des femmes, notamment par l'acquisition de matériels productifs (broyeurs de dattes, machines à coudre et métiers à tisser) et de kits pédagogiques au profit des structures éducatives des sites prioritaires. Le projet a également permis d'équiper en panneaux solaires certains sites du projet. Au moment de l'évaluation, les formations devant accompagner la fourniture de certains équipements productifs n'avaient pas été réalisées, et ces équipements restaient donc inutilisés par les populations.

En matière de contraintes spécifiques à cette composante, l'évaluation a noté que le lien conceptuel entre les moyens de subsistance alternatifs proposés et la conservation de la biodiversité n'était pas encore très bien compris par les populations ciblées. Les retards et les lacunes enregistrées par rapport à la formalisation d'accords de management collaboratif ont également réduit la pertinence des activités d'écodéveloppement.

La première phase a permis d'identifier des partenaires financiers potentiels pour la mise en œuvre d'actions intégrées de développement pendant la deuxième phase. Par contre, l'évaluation a noté quelques lacunes conceptuelles dans le développement des programmes d'écodéveloppement qui mériteraient d'être étudiées ; il serait important de lancer une réflexion plus nourrie afin de développer des pistes de développement réellement intégrées qui tiennent compte des pratiques établies et des niches exploitables au niveau local. À titre d'exemple, les initiatives visant à promouvoir l'artisanat devraient tenir compte de la disponibilité des matériaux de base et des marchés permettant l'écoulement des produits.

## ***1.6 Résumé des principaux résultats atteints***

Il ressort de cette revue des activités que le projet, dans sa première phase, a pu atteindre les résultats suivants :

- Le **renforcement des capacités** opérationnelles, humaines et techniques des deux Parcs à travers le recrutement, les formations et les acquisitions, ainsi que la révision des statuts des Parcs permettant l'intégration des aspects biodiversité.
- Le développement de **stratégies de mobilisation des partenaires** et de sensibilisation, notamment à travers les plans d'IEC, les premiers contacts avec les partenaires du tourisme, le développement du plan d'action sur la biodiversité et l'engagement avec les établissements scolaires.
- La mise en route d'un **processus de concertation** entre les Parcs et les populations locales soutenu par les autorités locales, dans le but de développer une vision commune de la gestion du territoire qui inclut le patrimoine naturel et culturel.

- **L'identification de besoins** en matière de développement et d'avenues potentielles en matière de financement.
- **Le développement d'un système de suivi de la biodiversité** quasi opérationnel.

Par contre, le projet aura rencontré certaines difficultés notamment en ce qui concerne :

- **La coordination et l'appropriation** des objectifs du projet par les partenaires, obstacles presque surmontés aujourd'hui, mais dont certaines lacunes persistent notamment à propos des accords de gestion collaborative.
- Lacunes dans la **compréhension des contraintes et opportunités** relatives au terrain concerné et aux pratiques culturelles des populations locales visées. Ces lacunes ont pour la plupart été comblées, mais il resterait un travail d'apprentissage à faire en matière d'écodéveloppement intégré, d'approches participatives, de genre, et de capitalisation sur les savoir-faire traditionnels relatifs à la biodiversité.
- **Cibles ambitieuses**, notamment sur le plan géographique, mais également sur les actions à mener dans des secteurs thématiques très différents et chacun porteur de leurs propres contraintes. Un recadrage des priorités ayant eu lieu pendant la première phase, il serait judicieux de considérer un resserrement des objectifs de la deuxième phase en vue d'atteindre les meilleurs résultats possibles, tout en établissant des mécanismes de planification réalistes.

# CONCLUSIONS

## **1.7 Atteinte des résultats et objectifs du projet**

En matière *d'efficacité*, à la suite de l'analyse des résultats obtenus, il est possible d'affirmer que le projet a atteint les objectifs fixés pour la première phase et a assuré les conditions de démarrage de la deuxième phase. En effet, les termes du PRODOC précisent que la première phase du projet sera en grande partie consacrée à la mise en place de procédures visant à répondre aux exigences en matière de lois et règlements, de personnel et de planification, d'études de base et à la définition d'un cadre de Management Collaboratif.

Par contre, si les conditions de démarrage de la deuxième phase sont en place, certains aspects nécessitent encore quelques efforts additionnels, tels que l'adoption effective des propositions des textes réglementaires élaborés, la consolidation des acquis de certaines formations réalisées (SIG), ou la mise en application du système de suivi de la biodiversité.

Il faut également noter que si les résultats de la première phase ont été atteints, les activités et produits prévus n'ont pas tous été livrés comme entendu dans le document de projet. Aussi le projet a-t-il été remanié dans son cadre logique et ses plans de travail annuels. Dans la plupart des cas, les activités ont été revues afin de leur donner plus de cohérence ; dans d'autres cas, les activités ont été abandonnées, car elles avaient été jugées non réalisables. Bien que ceci n'ait pas eu d'impact majeur sur l'atteinte des résultats, cela pourrait être symptomatique de certaines lacunes pendant la phase de préparation du projet.

D'un point de vue général, il est également possible d'affirmer que le projet a généré un certain nombre de changements qualitatifs très importants, sur lesquels il sera important de capitaliser pendant la seconde phase, et qui sont également susceptibles de générer des changements positifs en dehors du cadre du projet. Par exemple, un nombre de cadres formés par le projet a pu par la suite se voir confier des responsabilités plus élevées dans d'autres parcs ; les textes de loi auront également une portée plus générale ; et le projet a pu générer une réelle appropriation des questions relatives à la biodiversité par le MdC, qui participe maintenant aux travaux nationaux sur la biodiversité. À ce titre, le projet aura pu générer un changement de paradigme quant à la conservation et à l'évolution de nouveaux modèles de gestion du patrimoine naturel et culturel qui durera bien après la fin du projet.

Au niveau local, le projet a pu également avoir un effet de levier sur certains investissements à caractère socio-économique, et la collaboration entre les Parcs et les autorités locales a permis de dégager de nouvelles pistes d'intersectorialité et d'aménagement du territoire, qui permettront notamment d'établir les bases de programmes d'écodéveloppement intégrés.

En matière **d'efficience**, le projet a rencontré des délais importants à la fois au démarrage et en cours d'exécution, comme mentionné plus haut. Les rapports de mise en œuvre annuels disponibles au moment de l'évaluation (APR 2006, 2007 et 2008) font état d'un léger progrès qualitatif dans l'atteinte des objectifs et des échéances de livraison des produits, soit d'une notation allant de Modérément Insatisfaisante en 2006 à une notation Modérément Satisfaisante en 2008. Ceci tient compte de l'interruption des travaux pendant presque toute l'année 2008 en raison des impacts des événements de décembre 2007 ayant touché le Bureau d'Alger de Nations Unies. Par contre, il faut noter que bon nombre des activités prévues en 2009, notamment parmi les activités d'écodéveloppement, n'ont pas été réalisées (voir Rapport 1<sup>er</sup> trimestre 2009) ou bien n'avaient pas été complétées au moment de l'évaluation. Par exemple, si les équipements avaient été acquis et déposés auprès des populations locales, les formations devant les accompagner n'avaient pas encore eu lieu.

Il faut noter également que certains délais ont été attribués à des difficultés à concilier les procédures applicables du PNUD en matière de recrutement et d'acquisition avec les contraintes du terrain, qui auraient fait que certaines actions n'ont pu être déployées qu'avec d'importants efforts supplémentaires en matière de logistique.

Financièrement, le projet a connu une exécution budgétaire de 96 %, tenant compte de l'additif budgétaire fourni par le PNUD (150 000 US\$) pour compenser des retards encourus pendant 2008. Les budgets alloués à certaines des composantes du projet ont été révisés en cours de route, tenant compte de l'évolution des priorités en cours de route, et de l'importance des travaux à réaliser.

Il faut également noter l'importance du budget de gestion dans la répartition des coûts du projet, soit environ 31 % des dépenses totales. Ceci représente un niveau très élevé par rapport à des projets de similaire envergure, qui dénote peut-être certaines inefficiences de gestion (voir l'analyse en 2.6 plus bas).

Le projet a aussi heurté quelques difficultés en ce qui concerne la **pertinence** des moyens mis en place pour atteindre les objectifs de la première phase, ce qui pourrait également expliquer certaines variations en matière d'appropriation par les différents partenaires. Par exemple, l'évaluation a permis de noter des différences de compréhension quant à la valeur et à la pertinence des accords de gestion collaborative : tous les partenaires (populations, autorités locales, parcs) ne s'entendent pas encore entièrement sur l'objectif à atteindre à travers ces accords, ni sur la réelle nécessité d'aboutir à des accords formalisés. En tant qu'accords entre les différentes institutions (Parcs, APC, Wilayas), les AMCs pourraient permettre une entente multisectorielle sur les attributions des partenaires en matière de gestion du territoire. Par contre, à ce stade, il est difficile d'affirmer que ces accords apportent un réel bénéfice aux populations concernées ou à la gestion de la biodiversité qui continue à se faire selon le droit et les pratiques traditionnelles.

Il est possible de poser un diagnostic similaire en ce qui concerne les actions d'écodéveloppement, dont l'ancrage au reste du projet est resté difficile à déterminer. Dans leur réalisation actuelle, c'est-à-dire la distribution de matériel productif, ces activités n'ont démontré que peu de valeur en matière de mise en place de moyens de subsistance plus durables. Bien que légitimes en tant que moyen de créer la confiance entre les populations locales et les parcs, ces activités semblaient détachées du raisonnement environnemental présent dans le document de projet.

Il est apparu que ceci pourrait être dû à des lacunes dans le diagnostic posé pendant la phase préparatoire du projet. Si au départ les mesures d'écodéveloppement étaient prévues en tant que moyen de remplacement de mauvaises pratiques d'utilisation des ressources naturelles, ce diagnostic a dû être révisé implicitement pendant la mise en œuvre de la première phase. La faible concentration des populations, ainsi que l'étendue du terrain rend le lien entre population et perte de biodiversité difficile à étayer. Aussi le projet n'a-t-il pas pu identifier des pratiques non durables d'utilisation de la biodiversité parmi les populations ciblées, et par conséquent n'a pas pu instaurer de nouvelles pratiques, même à travers la négociation d'AMC. Par contre, de réelles pressions sur la biodiversité pourraient émerger de grands projets d'investissement en cours (tels que le grand projet de transfert hydrique In Salah-Tamanrasset), et du développement du tourisme ; à ce titre, les accords d'AMC, signés entre partenaires institutionnels, pourraient se montrer d'une réelle utilité s'ils sont négociés autour de principes communs en matière d'aménagement et de gestion du territoire.

Ainsi, si cette approche doit être maintenue et étendue à tous les sites, elle mériterait d'être raffinée et réfléchie en fonction de sa réelle utilité en matière de gestion du territoire et de la biodiversité, ainsi que sur sa valeur pour les populations locales, et ses implications en matière de droit coutumier : bien que le projet ait bénéficié d'une étude anthropologique sur la présence et l'occupation du territoire par les différentes tribus, il n'y a pas eu d'étude portant sur les pratiques d'utilisation de la biodiversité, ni sur le droit coutumier en matière de partage, d'allocation et d'utilisation des ressources ou du territoire<sup>4</sup>.

## **1.8 Durabilité**

Compte tenu des acquis et contraintes notés plus haut, l'évaluation peut néanmoins affirmer que les actions menées pendant la première phase justifient sans conteste de passer à une deuxième phase plus opérationnelle. En matière de **durabilité**, une deuxième phase opérationnelle est nécessaire afin d'asseoir les résultats et d'atteindre une réelle gestion proactive de la biodiversité dans les deux Parcs. De

---

<sup>4</sup> Evolution du rapport au territoire chez les Kel Ahaggar et les Kel Ajjer, Rachid Bellil, 2007.

plus, l'évaluation a noté certains acquis plutôt « intangibles » qui permettent d'affirmer que le projet a réellement généré un changement durable, notamment en ce qui concerne l'évolution des connaissances, ainsi qu'une réelle appropriation des enjeux parmi les partenaires institutionnels du projet. À ce titre, il faut noter que tous les partenaires du projet se sont montrés porteurs d'une vision exprimant l'indissociabilité des patrimoines naturels et culturels, ce qui représente une réelle évolution qualitative dans le modèle de gestion du territoire.

Aussi, le projet a permis d'identifier, dans presque tous les sites, des partenariats financiers potentiels qui pourraient constituer des apports importants pendant la deuxième phase. À titre d'exemple, les représentants des autorités locales ont cofinancé plusieurs projets locaux et ont témoigné de leur volonté de canaliser certains investissements prévus vers des objectifs du projet – que ce soit en matière de développement local durable ou en matière d'infrastructure. À noter également que les budgets propres des deux Parcs ont considérablement augmenté pendant la durée du projet, ce qui a permis de réaliser des activités allant dans la direction préconisée par le projet tel que la réfection des musées dont les études avaient été faites avec les fonds du projet, et la production de matériel éducatif et la mobilisation du personnel facilitateur. Il faut également citer parmi les acquis que ces ressources ont également permis de faire un réel travail de proximité, ce qui a été une des plus importantes conditions de succès dans certains des sites.

En matière de ***durabilité financière***, l'évaluation est convaincue que la confirmation et la formalisation des cofinancements pour la deuxième phase pourra bénéficier des relations de confiance unissant les parcs, les autorités locales et les populations ; de même que des importants acquis réalisés au sein du Ministère de la Culture en matière d'appropriation des enjeux relatifs à la biodiversité. Le projet pourra également bénéficier d'appui d'autres partenaires sectoriels publics et privés, qui se sont montrés disposés à investir dans une vision commune d'aménagement et de développement pour les territoires concernés.

Comme mentionné plus haut, si les conditions institutionnelles et légales sont pour la plupart en place pour le passage à la deuxième phase, principalement grâce à un travail effectué par le MdC, il reste toutefois à renforcer certains aspects en matière d'appropriation par certains des partenaires. En amont, la participation des ministères sectoriels membres du comité de pilotage pourrait être renforcée et enrichie, notamment à travers le développement et l'approbation d'un plan d'aménagement multisectoriel auquel tous pourraient contribuer.

En aval, il y aurait aussi un travail à accomplir en vue d'enrichir l'appropriation par les populations locales des objectifs de conservation de la biodiversité, objectifs qu'ils reconnaissent implicitement en tant que pratiques traditionnelles, mais dont les avantages ne sont pas encore très clairs pour tous les groupes visés. Allant plus loin que les pratiques traditionnelles, les populations pourraient devenir de réels partenaires actifs dans le suivi de la biodiversité, ainsi que dans le déploiement de stratégies de développement économique, y compris l'écotourisme.

Enfin, en matière de **réplicabilité**, l'évaluation a noté que le projet avait identifié des sites devant permettre une multiplication des acquis après la deuxième phase. Cependant, des variations importantes existent entre les sites et devraient être mieux comprises en vue de dégager des pistes de capitalisation à la fin de la deuxième phase (voir Leçons et recommandations).

L'évaluation a également noté que le système de **suivi et d'évaluation** mis en place pour le projet avait respecté les normes fixées dans les documents de projet. Prévu sur 3 ans, le projet n'avait pas anticipé le besoin de compléter une évaluation à mi-parcours ; par contre, ceci aurait pu être envisagé au vu des longs délais de démarrage, et aurait peut-être permis une meilleure compréhension des enjeux et des risques propres au terrain choisi en cours de route. Il sera important de s'assurer que le METT et les différents outils de suivi de la biodiversité et sa gestion restent intégrés aux travaux des Parcs pendant la deuxième phase et par la suite, en vue d'assurer un suivi continu et standardisé. Par ailleurs, l'évaluation a noté que le système de suivi des risques aurait pu être renforcé : si un certain nombre de risques identifiés au début du projet se sont effectivement réalisés, les stratégies d'atténuation sont restées inadéquates.

Enfin, étant donné la nature des activités mises en œuvre pendant la première phase, l'évaluation n'a pas trouvé de risque d'impacts environnementaux significatifs, ni d'impacts positifs importants, notamment en matière de biodiversité. Il est suggéré de s'assurer que les travaux physiques entrevus pendant la deuxième phase sont soumis aux procédures normales d'évaluation d'impact en vigueur dans les parcs.

### **1.9 Analyse des facteurs déterminants**

L'analyse du déroulement du projet a permis de dégager certaines leçons et pratiques qu'il convient de mettre en évidence. Tout d'abord, il est apparu pendant l'évaluation que certaines lacunes au moment de la préparation du projet ont pu causer certaines contraintes et en particulier certains délais. En premier lieu, il faut rappeler que le projet n'avait pas été conçu par le partenaire principal chargé de sa mise en œuvre, le MdC, et que ceci a été la cause de longs délais au démarrage, notamment en ce qui concerne l'accord sur les rôles et responsabilités des différents partenaires.

L'analyse des facteurs contraignants a également noté que, bien que le cadre logique et les objectifs du projet aient été clairement énoncés dans le document de projet, certaines des activités avaient dû être remaniées en raison de l'apparition de nouvelles informations. Notamment, les contraintes relatives au terrain et aux pratiques des populations sont apparues en cours de route, alors que ces contraintes auraient pu être connues avant la mise en route du projet, pendant la phase préparatoire (PDF). Aussi est-il permis de noter que la connaissance et l'appropriation de l'état de référence par les parties prenantes du projet n'étaient

pas aussi développées qu'elles auraient dû l'être au départ. Ces lacunes étant à présent comblées, il reste à penser que le déroulement de la deuxième phase rencontrera moins d'obstacles.

Du point de vue de l'exécution administrative et financière, le projet a bénéficié de la constitution d'une unité de gestion centrale, ce qui a permis de surmonter quelques-unes des difficultés relatives à la gestion de projets dans le contexte algérien, telles que soulignées dans le cadre de la revue à mi-parcours du programme du PNUD, conduite en 2010<sup>5</sup>. La modalité DEX – exécution directe par le PNUD – appliquée exceptionnellement pour la première phase de ce projet, soumettait le projet aux règles et procédures en vigueur au PNUD, en matière de recrutement et d'acquisition. Le projet était également soumis à certaines exigences du FEM en matière de suivi et d'évaluation, notamment en ce qui concerne la préparation de rapports annuels de mise en œuvre (PIR-APR).

Ceci a permis de constituer un système de suivi de l'exécution assez rigoureux, et bien documenté. Par contre, selon certains partenaires, la rigueur et la lenteur des procédures administratives du PNUD, notamment financières, ont pu causer certains retards. La modalité NEX devant être appliquée pour la deuxième phase, il sera important de clarifier les rôles, responsabilités, règles et procédures à appliquer dès le démarrage, afin d'éviter des retards.

De plus, l'importance du budget alloué à la gestion du projet permet de s'interroger sur l'efficacité de certains mécanismes, notamment sur l'éloignement entre l'unité centrale et les unités locales de gestion, incluant les coûts correspondants. N'ayant toutefois pas de budget de gestion prévu avec lequel comparer les dépenses réalisées, il est impossible de se prononcer sur l'efficacité des mécanismes de gestion du projet d'un point de vue strictement financier.

Cependant, l'évaluation a noté que la présence d'un cadre d'experts et de gestionnaires soutenus par une équipe de gestion centrale et des équipes locales a permis d'assurer une certaine continuité et un apprentissage certain pendant la mise en œuvre. Aussi, en vue de tirer profit des acquis de la première phase, il serait utile de réfléchir à la continuation de certains des arrangements de mise en œuvre les plus propices au succès. Bien qu'une certaine décentralisation de la gestion du projet puisse être profitable aux deux Parcs, et soit souhaitable afin de transférer progressivement les responsabilités vers les Parcs à la fin de la deuxième phase, la centralisation de certains aspects de la gestion du projet pourrait permettre également de réduire certains coûts de transaction, d'appliquer des modes uniformes pour les deux Parcs et de clarifier les responsabilités.

---

<sup>5</sup> Le rapport, qui doit paraître sous peu, souligne quelques difficultés de gestion des projets qui sont communes à tout l'ensemble des projets soutenus par le PNUD pendant la période 2007-2011.

### **1.10 Questions transversales : Le genre**

L'équipe d'évaluation a jugé utile de noter quelques points pertinents quant à l'approche genre appliquée dans ce projet. Des efforts ont été faits notamment en ce qui concerne la mobilisation et l'intégration du personnel féminin parmi les effectifs du projet et des Parcs. Cette mobilisation est d'autant plus difficile que, localement, les femmes ne bénéficient pas toujours des mêmes niveaux d'éducation. Cela dit, l'évaluation a trouvé que les équipes d'experts ont été constituées essentiellement d'hommes, mais n'a pas pu déterminer si ce déséquilibre était dû à un manque d'expertise féminine dans les domaines recherchés.

Par ailleurs, la mobilisation de facilitatrices pour nourrir les discussions avec les populations locales aura été un facteur très positif du projet, car il aura permis de dégager des pistes prometteuses en matière de développement durable qui sont directement profitables aux femmes et qui pourraient être mises en œuvre pendant la deuxième phase.

Par contre, certains documents du projet font état d'un certain nombre de présuppositions quant à la participation et au rôle des femmes dans le projet, notamment en ce qui concerne le rôle du patriarcat, qui ont entravé le développement d'une réelle approche « genre »<sup>6</sup>. Si en effet, les populations participant au projet sont organisées selon un système patriarcal, cela n'empêche pas une différenciation des rôles et responsabilités entre hommes et femmes, et des rapports différents, parfois d'inégalité. Il est apparu qu'en dépit du constat que les femmes participaient activement à la prise de décision quant à la gestion et l'utilisation du territoire, les négociations sur les AMC n'ont eu lieu qu'avec les hommes, alors que les discussions avec les femmes se sont apparemment limitées à l'expression d'une liste de besoins matériels. Ceci a eu le résultat que les activités déployées par le projet au profit des femmes se sont limitées à la livraison d'outils productifs parfois sans réelle utilité en matière de génération de revenus. D'autres pistes productives auraient également été écartées, notamment l'exploitation de niches intéressantes en matière d'utilisation durable des plantes médicinales, d'artisanat et d'écotourisme, qui auraient mérité une réflexion plus poussée.

Il serait donc fortement suggéré qu'une expertise sur les questions du genre, applicable localement, soit mobilisée pour la suite du projet, afin de corriger ce déséquilibre et de dégager des pistes plus riches en matière d'intégration des femmes au projet.

---

<sup>6</sup> Voir APR 2008, par exemple.

# LEÇONS ET RECOMMANDATIONS

Le déroulement et les acquis de la première phase du projet permettent de dégager un certain nombre de leçons pertinentes pour des projets similaires, et applicables également à la deuxième phase.

En premier lieu, l'évaluation a dégagé que le projet a eu un effet de levier à beaucoup de niveaux grâce à un important travail de proximité et au leadership des cadres et experts des parcs qui mériterait d'être soutenu pour arriver à mettre en place des méthodes de management collaboratif opérationnelles. En effet, l'évaluation a noté que parmi les acquis les plus importants de la première phase, l'appropriation des objectifs du projet par les partenaires et les bénéficiaires – de même que la création de relations de confiance durables entre les acteurs locaux permettrait d'atteindre des résultats positifs pendant la deuxième phase.

Parmi les facteurs ayant permis d'atteindre ces résultats, la proximité et le dialogue continu entre les Parcs et les populations locales auront été un facteur clé, tout particulièrement tenant compte des difficultés du terrain concerné. La persévérance aura également été un autre facteur de succès, et à ce sujet, les délais rencontrés par le projet auront peut-être été bénéfiques pour la création d'un espace de dialogue et de collaboration au niveau local.

Par ailleurs, l'examen de cette première phase permet également de noter que ce projet, ambitieux dans ses intentions, ne pourrait se réaliser que sur une période de temps plus longue que celle de 5 ans prévue à l'origine. Il est donc recommandé que le financement de la deuxième phase soit échelonné sur une période plus longue, soit de 7 ou 8 ans.

Par contre, l'évaluation a également noté quelques lacunes dans la conception et la compréhension originale du projet, qui ont certainement posé des obstacles à sa réalisation, du moins dans ses premières années. Aussi serait-il judicieux de s'interroger sur la validité et la pertinence de certaines des hypothèses qui sous-tendaient la conception du projet, surtout en ce qui concerne le lien entre les pratiques locales d'usage des ressources et la dégradation de la biodiversité. Si, au niveau local, la gestion collaborative est une pratique et un élément légitime d'un régime de conservation de la biodiversité, il convient également de se pencher sur les autres pressions identifiées, soit les projets de grands investissements ou de grande infrastructure lancés par les partenaires sectoriels.

Cette réflexion pourrait également alimenter la réflexion concernant le développement d'initiatives d'écodéveloppement, qui mériteraient d'être entrevues selon une perspective plus intégrée.

## Recommandations

1. Prolonger la durée de la deuxième phase au-delà de 5 ans, et entreprendre une réflexion sur une éventuelle réduction des sites pilotes, qui permettrait d'atteindre les meilleurs résultats sans risquer la dispersion géographique et en réduisant les obstacles logistiques.
2. Il serait utile d'entamer une réflexion sur la réelle possibilité d'atteindre des résultats uniformes pour tous les sites considérant que la difficulté d'accès et l'étendue du territoire d'action sont des facteurs déterminants dans la mise en œuvre et le suivi des réalisations. Les variations importantes observées entre les différents sites en matière de résultats sont porteuses de leçons quant aux facteurs de succès qui pourront par la suite être dupliqués aux autres sites.
3. Entreprendre une réflexion sur la pertinence et le contenu des accords de management collaboratifs, en vue de les utiliser comme outils d'entente entre partenaires institutionnels et sectoriels sur des principes communs en matière d'aménagement du territoire. Ceci pourrait permettre des interventions multipartenariales (y compris intersectorielles) sur les attributions de chaque partie prenante en matière de gestion du territoire et des impacts significatifs sur les populations concernées ou à la gestion de la conservation de la biodiversité.
4. Engager une expertise en matière d'approches participatives en vue de compléter un « mapping » ou un diagnostic participatif des pratiques d'utilisation de la biodiversité. Ceci pourrait être relié au recadrage des initiatives d'écodéveloppement, et servir au recensement et à la conservation des pratiques et savoirs traditionnels quant à la biodiversité.
5. Engager une expertise sur les questions du genre en vue de mieux intégrer les femmes et les filles dans tous les aspects de la mise en œuvre du projet, et particulièrement en matière d'écodéveloppement. D'importantes pistes productives existent et méritent d'être exploitées en matière d'utilisation durable des ressources naturelles (artisanat, plantes médicinales et pratiques d'écotourisme).
6. Renforcer les activités d'information, d'éducation et de sensibilisation par une mise en pratique des éléments de la stratégie de communication et un engagement proactif avec les partenaires de l'éducation nationale ; et assurer une meilleure visibilité au projet, ses objectifs et ses résultats.
7. Resserrer la collaboration intersectorielle et avec les collectivités pour canaliser les opportunités d'investissement vers les objectifs du projet et mobiliser des contributions ou du cofinancement.
8. Assurer une continuité dans la communication de proximité avec les populations locales ainsi qu'avec les collectivités locales.

9. Assurer une continuité dans la gestion du projet, dans la mesure du possible, tenant compte des différentes modalités d'exécution applicables pour la deuxième phase. À ce titre, les modalités, règles et procédures applicables à la deuxième phase devraient être distribuées à tous les partenaires concernés en vue d'une application uniforme, transparente et efficiente.

# ANNEXES

1. Notes méthodologiques et grille d'analyse
2. Attributions de la mission
3. Liste des personnes rencontrées
4. Liste des documents consultés
5. Présentation des résultats préliminaires, 28 février 2010
6. Réponse de la Direction