



# Nouvelles des aires protégées d'Afrique

#140, avril 2020 — [www.papaco.org/fr](http://www.papaco.org/fr)



## Edito

Geoffroy Mauvais,  
Coordinateur du Papaco

## LE ROI DU MONDE

Peut-on parler d'autre chose en ce moment que du Coronavirus, devenu célèbre plus vite que Greta T. et mille fois plus craint que les pires présidents et leurs gros boutons atomiques ? Sans doute si l'on vit au fin fond d'une forêt, loin du reste du monde ; et encore, à condition de bien se laver les mains !

Mais sinon, il faut faire avec et accepter qu'il a pris tout l'espace de nos discussions.

Trois options s'offrent alors. Agir de façon responsable, en soignant son hygiène et en prenant prudemment ses distances avec les autres en attendant que le virus, faute de transmission facile, s'épuise et disparaisse de nos vies. Faire comme si de rien n'était et risquer de propager le mal invisible : pas très responsable comme approche. Ou finalement, paniquer et se ruer dans les magasins, dénoncer son voisin, abandonner toute forme de solidarité... Il semble que cette dernière option soit souvent privilégiée, dommage.

C'est ainsi que le virus « couronné » a pris les rênes du monde. Sans livrer bataille, sans même faire d'hécatombe : juste en réveillant nos pires travers et en installant des peurs irraisonnées.

Les conséquences de la pandémie seront sans nul doute immenses, attendons voir. Y compris en matière de conservation puisque des pans entiers de nos modèles de « valorisation » de la nature sont en train de s'écrouler. Pour la seule Afrique, l'Organisation mondiale du tourisme estime que près de 50 millions d'emplois pourraient être

détruits. Nombre d'hôtels, de camps, et donc de parcs et réserves qui en dépendent, ne rouvriront pas après ces semaines, ces mois d'isolement complet. Ils sont pourtant indispensables pour couvrir tous les coûts associés au maintien de la faune, la surveillance, les aménagements, la recherche, le partage des bénéfices localement, les compensations des conflits homme-faune etc. Le risque est de voir ces territoires se convertir massivement à d'autres usages, la culture, l'élevage... parce que le tourisme manquera à l'appel ou mettra trop de temps à redémarrer.

Bien sûr, la décroissance que nous impose le virus aura eu ses impacts positifs sur la nature : la pollution s'est évanouie, la consommation outrancière de ressources finies s'est ralentie, les objectifs de diminution des émissions de carbone sont dépassés, pour un temps, etc. On peut imaginer sortir de cette crise avec de nouveaux modèles de vie, plus respectueux de l'environnement, avec une économie relocalisée, moins prédatrice, plus en phase avec la diversité des cultures. Mais aurons-nous le temps de nous adapter à tous ces changements sans que l'essentiel ne se perde ? Rien n'est moins sûr.

On apprend au jour le jour de ce cataclysme. La fin de la leçon n'est pas pour tout de suite, soyons donc patient mais pourquoi ne pas essayer d'inventer la meilleure suite possible dès maintenant, sans attendre qu'elle se décide ailleurs et sans nous ?

# Les formations du PAPACO

## FORMATIONS EN LIGNE (MOOC)

### - Les MOOC échappent à Covid-19 -

Les MOOC sont des formations entièrement en ligne, et de ce fait ne subissent pas les effets directs de la situation sanitaire mondiale. Les inscriptions sont toujours ouvertes, donc n'hésitez pas à rejoindre les +7 000 étudiants de la session actuellement en cours.

Pour ceux qui ont déjà terminé un MOOC et souhaitent recevoir leur attestation de réussite, envoyez un mail à [moocs@papaco.org](mailto:moocs@papaco.org) (de préférence avec l'adresse que vous avez utilisé pour vous inscrire aux MOOC).

Session 1<sup>er</sup> trimestre 2020 : 17 février au 19 juillet.

Fermeture des inscriptions : 1<sup>er</sup> juillet 2020.

**INSCRIPTIONS :** [mooc-conservation.org](http://mooc-conservation.org)



## FORMATIONS SUR SITE

### D.U. Gestion des aires protégées - Opération rapatriement -

Comme vous le savez, la situation sanitaire mondiale affecte de plus en plus de monde. Notre D.U. à Ouagadougou en a également fait les frais, puisque deux semaines avant la fin des cours, les étudiants ont dû être rapatriés afin de respecter les obligations imposées par les États concernés. Des moyens ont été mis en œuvre pour permettre aux étudiants de terminer les cours et examens à distance. Courage à eux !

Les appels à candidature pour les D.U. et Master sont diffusés sur nos réseaux sociaux et dans la NAPA. Pour ne manquer aucun appel, abonnez-vous à la NAPA en remplissant le formulaire sur [papaco.org/fr/napa](http://papaco.org/fr/napa).



## LES ÉTUDIANTS DES MOOC ONT LA PAROLE

Christelle, Cameroun



Je me nomme KATEU Josiane Christelle, jeune camerounaise âgée de 25ans. Je suis titulaire d'une licence en microbiologie et actuellement en fin de formation en entrepreneuriat agropastoral. J'ai découvert l'existence des formations en ligne du Papaco grâce à un ami qui m'a parrainée. Si j'ai choisi les aires protégées c'est parce que je suis une passionnée de l'environnement et de la biodiversité, et pense que ces merveilles doivent être protégées afin que les générations futures puissent aussi en bénéficier.

Je suis actuellement étudiante en deuxième et dernière année de formation de techniciens supérieurs d'agriculture et mon inscription au MOOC est facilement gérable par rapport à mon emploi du temps ; il me suffit juste d'une connexion Internet et même quand je suis sur le campus je peux travailler. Je pense que le MOOC est accessible à tous, quelque soit notre classe sociale (car le MOOC est gratuit) et notre emploi du

temps car vous apprenez en fonction de votre disponibilité.

J'ai déjà pu obtenir trois attestations et ne compte pas m'arrêter là ! Je vais m'inscrire aux prochaines sessions pour valider d'autres cours et pourquoi pas intégrer plus tard l'UICN ou rejoindre une ONG locale ou internationale.

Dembe, Guinée-Conakry



Je réponds au nom de Demba Aïssata SAMOURA, enseignant chercheur assistant à l'université de N'Zérékoré, République de Guinée-Conakry. Les aires protégées me passionnent à cause de leurs importances particulières dans la conservation de la diversité biologique, les multiples avantages que les hommes en tirent du jour au jour et leur apport à atténuer les effets du réchauffement climatique.

Grâce aux MOOC, de nombreuses personnes de par le monde forment une communauté, échangent entre elles des informations utiles et peuvent bénéficier de formations libres. Sans oublier la prise de conscience en faveur de la nature que vos MOOC développent chez chaque inscrit !

Je pensais que les moocs seraient compliqués mais j'ai été surpris de leur clarté. Les cours sont aussi accompagnés d'une gamme de documents que j'ai souvent passé la nuit à lire. Dans ces documents, j'ai reçu de véritables informations à la fois constructives et scientifiques qui d'ailleurs ont fini de faire de moi un véritable adepte des MOOC Papaco.

Enfin, une tête bien pleine ne sert à rien sans vres concrètes ! Mes attestations ont créé des ambitions en moi. Mon ambition immédiate serait de contribuer efficacement au maintien des aires protégées de mon pays à travers des ateliers de renforcement de capacités de gestion des aires protégées, des partages d'informations avec le public et de nombreuses recherches scientifiques que notre institution encourage d'ailleurs.

# Ambassadeurs des MOOC

## RÉUNIONS INFOS MOOC

Le covid-19 qui touche actuellement le monde a conduit à l'annulation de plusieurs rencontres organisées par nos ambassadeurs.

Nous préconisons avant tout que vous respectiez les mesures imposées par vos gouvernements, et pour le moment, nous ne publierons donc pas d'infos concernant des rencontres locales.

Vous pouvez néanmoins toujours prendre contact avec votre ambassadeur si vous rencontrez des difficultés.

Liste des ambassadeurs (cliquez sur leur nom pour leur envoyer un mail) :

- Bénin, Kévin
- Burkina Faso, Valéry
- Burundi, Léonidas
- Comores, Humblot
- Côte d'Ivoire, Mamadou
- Douala (Cameroun), Mathias
- Gabon, Brice
- Guinée (Conakry), Moussa
- Haïti, Talot
- Kara (Togo), Jean
- Kindu (RDC), Ohm
- Kinshasa (RDC), Emmanuel
- Kisangani (RDC), Richard
- Lomé (Togo), Samuel
- Lubumbashi (RDC), Albert
- Madagascar (Tana), Raymond
- Maroc, Rachid
- Mauritanie, Fall
- Niger, Oumarou
- Pointe Noire, Charmand
- Sénégal, Thiam
- Tchad, Seid
- Tunisie, Moadh
- Yaoundé (Cameroun), Pascale

## NOS AMBASSADEURS RACONTENT : RENCONTRE À YAOUNDÉ

Le 7 mars dernier, notre ambassadrice MOOC à Yaoundé (Cameroun) a organisé une séance d'information à l'occasion du lancement des activités de l'association Women Leadership Initiative Cameroon (WLIC).

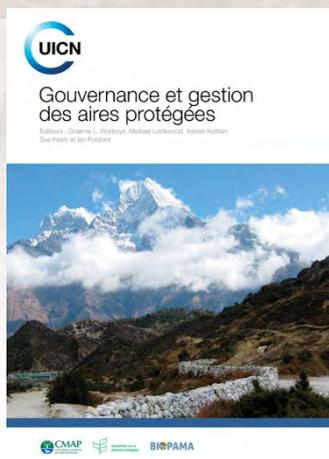
Cette rencontre a été l'occasion d'échanger avec les participants sur les offres de formations libres et gratuites sur la conservation de la nature proposées par le Papaco. Et étant donné que ladite activité a été organisée en prélude à la journée internationale de la femme, un accent a été mis sur la place de la femme dans le domaine de la conservation.

Pascale MVOTO AKONO, Ambassadrice MOOC IUCN PAPACO à Yaoundé



**AMBASSADEUR ? Il s'agit un étudiant des MOOC du Papaco s'étant porté volontaire pour venir en aide aux étudiants de sa ville/région.**

# Dossier du mois : CAP DEV



## A PROPOS DE « GOUVERNANCE ET GESTION DES AIRES PROTÉGÉES »

Le livre « Gouvernance et gestion des aires protégées » est une compilation de textes originaux, d'études de cas et d'exemples du monde entier. Il s'appuie sur une vaste littérature et sur les connaissances et l'expérience de nombreux acteurs des aires protégées. Ces derniers y présentent les connaissances actuelles et les idées innovantes des diverses branches de la gouvernance et de la gestion des aires protégées. Ce livre constitue un investissement dans les compétences et les connaissances des hommes et, par conséquent, dans la gouvernance et la gestion des aires protégées dont ces hommes sont responsables.

Le succès mondial du concept d'aire protégée réside dans la dualité de sa vision : protéger, sur le long terme, à la fois le patrimoine naturel et le patrimoine. Les organisations telles que l'Union internationale pour la conservation de la nature sont une force unificatrice à cet égard. Cependant, les aires protégées restent un phénomène sociopolitique et la façon dont elles sont comprises, gérées et gouvernées par les États peut toujours être le sujet de débats et de contestations. Ainsi, ce livre cherche à éclairer, éduquer et surtout à inciter les lecteurs à réfléchir à l'avenir, au passé et au présent des aires protégées.

Cent soixante-neuf auteurs ont participé à la rédaction de ce livre qui porte sur tous les aspects de la gouvernance et de la gestion des aires protégées. Ils ont ainsi créé un outil de formation et de renforcement des capacités pour les agents de terrain et les gestionnaires des aires protégées ainsi que les décideurs de plus haut niveau.

*Les chapitres 1 à 10 du livre « Gouvernance et gestion des aires protégées » sont maintenant disponibles en français. Ils peuvent être consultés sur le site internet des éditions de l'ANU : <https://press.anu.edu.au/publications/gouvernance-et-gestion-des-aires-protégées>. La traduction de l'ouvrage est en cours et les chapitres traduits seront publiés progressivement, nous vous invitons donc à consulter le site régulièrement.*

### Introduction

Les aires protégées sont des institutions de plus en plus complexes qui nécessitent des professionnels compétents, motivés, dotés de ressources suffisantes et ayant accès aux derniers travaux et aux meilleures pratiques développées au cours de décennies d'apprentissage. Cependant, de nombreux directeurs, gestionnaires et membres du personnel des aires protégées ne disposent pas des compétences nécessaires pour assurer une gestion efficace et équitable de ces domaines, et leurs capacités en matière de gestion organisationnelle durable et adaptative sont limitées. Bien qu'ils soient responsables de la gestion complexe d'une part importante du capital naturel mondial, leur travail n'est toujours pas reconnu, dans de nombreux pays, comme une profession distincte dotée de normes, de qualifications et d'une structure propre. Dans ce chapitre, nous discuterons de la nécessité de progresser vers la professionnalisation

du personnel des aires protégées et de la manière dont différentes approches pour le développement des capacités peuvent conduire à des niveaux de compétences permettant une gestion efficace.

Nous entendons ici par « développement des capacités », le développement des connaissances, des compétences et des attitudes des individus, organisations, institutions et de la société, leur permettant de définir et d'atteindre leurs propres objectifs.

Ce chapitre peut être utile à toute personne intéressée par le développement des capacités dans les aires protégées, bien qu'il soit principalement destiné aux professionnels chargés de développer les capacités (de la planification à la mise en œuvre, en passant par l'évaluation) dans les aires protégées et les systèmes d'aires protégées. Il peut être bénéfique de discuter des concepts et méthodes,

et de leur pertinence, afin de choisir des programmes de développement de capacités spécifiques à une aire protégée ou à un système d'aires protégées. La participation d'institutions universitaires peut également être souhaitable et peut permettre d'intégrer de nouvelles approches en matière de formation ou d'éducation.

## Développement des capacités dans les systèmes d'aires protégées

La réalisation des objectifs de conservation et la fourniture future de ces services dépendent de la capacité des individus à prendre les bonnes décisions, mais aussi de la capacité institutionnelle et du contexte favorable à une action efficace. Les décisions prises par le personnel des aires protégées doivent être fondées sur les connaissances, l'expérience et les compétences. La manière dont les décisions sont mises en œuvre dépend de l'attitude du personnel à tous les niveaux. La capacité institutionnelle est composée de nombreux facteurs, notamment le financement, le soutien juridique et politique, le nombre d'employés, la sensibilisation du public et bien d'autres. Mais cette capacité se résume surtout à la capacité des individus à construire et à gérer efficacement une institution. Le rôle du développement des capacités dans les aires protégées est de plus en plus reconnu à tous les niveaux, y compris à travers l'objectif 3.2 du Programme de travail sur les aires protégées de la Convention sur la diversité biologique (CBD, 2014a ; encadré 9.2). Les objectifs d'Aichi, en particulier l'objectif 11, ouvrent la voie à l'action jusqu'à fin 2020. Au sein de chaque objectif, nous pouvons identifier les capacités à développer aux niveaux individuel, institutionnel, national et mondial.

Les structures de travail au sein des systèmes d'aires protégées varient considérablement en fonction de nombreux facteurs tels que la disponibilité des ressources (en particulier le financement), le niveau de développement du pays, la date d'établissement des aires protégées, la reconnaissance sociale et politique, le type de gouvernance et de nombreux autres facteurs. Dans les systèmes bien dotés en personnel formé, les descriptions de poste peuvent être très spécifiques alors que dans certains pays le petit nombre d'agents affectés à une aire (dans certains cas, une seule personne) exige de chaque membre du personnel qu'il exécute un grand nombre d'activités. Nous pouvons cependant identifier au moins trois niveaux de

base : la gestion du système (y compris la politique et la planification), la gestion du site et le niveau opérationnel ou de terrain (gardes, gardiens, etc.). Dans certains cas, on peut aussi identifier un niveau supplémentaire comprenant des travailleurs peu qualifiés. Les domaines de connaissances de ces niveaux peuvent être très similaires, mais les compétences qui s'y attachent sont très variables. Pour un gestionnaire travaillant au niveau du système d'aires protégées, la planification du site a une portée nationale et il cherchera à aborder les lacunes en matière de conservation et la planification à long terme de l'utilisation des terres. Le gestionnaire de site, quant à lui, s'intéressera davantage au zonage, aux zones tampons et à la connectivité, à l'analyse des menaces ou au développement communautaire. Enfin, le niveau opérationnel sera davantage concerné par l'application sur le terrain, la gestion des visiteurs et la protection. Ces différences appellent à des stratégies spécifiques de développement des capacités pour chaque niveau.

## Compétences

Les compétences sont également utilisées dans le cadre de la formation et de l'apprentissage sur les aires protégées. Appleton *et al.* (2003) ont élaboré des normes de compétence pour les emplois dans les aires protégées en Asie du Sud-Est. Il s'agit de recommandations portant sur les compétences et les connaissances requises pour vingt-quatre emplois clés dans les aires protégées, répartis en dix-sept catégories et cinq niveaux. En 2013 et 2014, Appleton a lancé un nouveau projet dans le cadre du groupe de travail sur l'éducation et l'apprentissage de la Commission mondiale des aires protégées (CMAP) afin de définir les compétences liées aux emplois dans les aires protégées au niveau mondial. Parallèlement, en Afrique, une autre initiative a élaboré une liste des compétences adaptées aux aires marines protégées ainsi que des méthodes pour évaluer les performances menant à la certification (Squillante *et al.*, 2010). Cette initiative est évoquée plus loin dans ce chapitre.

## Apprentissage

Une personne apprend plus facilement si elle peut identifier clairement l'utilité de ce qui est appris pour son travail quotidien ou sa performance. Cela n'était souvent pas assez pris en compte dans les formations sur les aires protégées, en particulier lorsque les projets de coopération se basaient

sur des formations conçues par un prestataire de services éducatifs faisant peu appel, ou pas du tout, à la participation du personnel des aires protégées.

Formation ou apprentissage professionnel

Dans les aires protégées, ce type de formation est souvent proposé au niveau opérationnel et aux gardes, notamment pour leur apprendre à utiliser de nouveaux outils ou techniques tels que le système mondial de géolocalisation (GPS), la construction de sentiers ou la surveillance de la faune.

## Enseignement formel

Dans de nombreux systèmes d'aires protégées, l'obtention d'un diplôme officiel est une condition préalable à l'obtention de postes plus élevés au sein d'une institution et s'accompagne normalement de meilleurs salaires.

Il y a assez peu de formations formelles spécialement conçues pour les aires protégées dans le monde. Cela peut être dû en partie au manque de reconnaissance de la nécessité de professionnaliser la gestion des aires protégées. Mais d'autres contraintes peuvent également

## ENCADRÉ 9.1 Résumé des concepts clés du développement des capacités

### Capacité

La capacité ne se limite pas aux connaissances et aux compétences des individus. Les organisations et les institutions possèdent également des capacités essentielles à la performance, bien que l'intervention d'individus soit toujours nécessaire. La capacité touche également à la motivation et au leadership des individus en lien avec l'organisation et les acteurs de la société. Pour que la gestion des aires protégées soit efficace, il faut que les individus et les organisations travaillent ensemble, ce qui passe généralement par la professionnalisation du travail sur le terrain.

### Méthodes

Les méthodes de développement des capacités s'améliorent, mais l'évolution la plus critique reste la codification des compétences qui sous-tendent le développement des capacités individuelles et organisationnelles. Le développement de nouvelles technologies et la faible disponibilité des ressources financières participent à l'élargissement des méthodes de développement des capacités. On cherche de plus en plus à aller au-delà des formations à court terme et des diplômes, qui restent efficaces dans certains contextes. L'apprentissage en ligne, le mentorat et les apprentissages au sein des organisations peuvent être très efficaces. Les formations mettent aujourd'hui l'accent sur l'adaptation du processus aux besoins de chaque apprenant et adoptent une perspective holistique cherchant à résoudre les problèmes que les personnes formées rencontrent réellement dans leur travail. Toutes les méthodes, lorsqu'elles sont liées au sein d'un système de développement des capacités, sont pertinentes dans des situations données.

### Développement des capacités individuelles

Le développement des capacités individuelles basé sur les fonctions des individus dans les aires protégées peut être divisé en trois niveaux : politique et planification, gestion de site et opérations sur le terrain. Les professionnels de tous niveaux ont besoin de compétences diverses, y compris dans les domaines traditionnels de la science de la conservation et de son application, mais aussi en matière d'élaboration de politiques, de stratégies de conformité, de communication, de gestion des services écosystémiques, de financement et définition des budgets, de recherche de consensus, de leadership et d'éthique.

### Développement des capacités organisationnelles

La capacité des individus/du personnel a peu de valeur si l'organisation n'est pas structurée, réactive et ne travaille pas en partenariat avec les communautés et d'autres acteurs. La professionnalisation du domaine de la gestion des aires protégées influera également sur la capacité et la performance de l'organisation.

### Professionnaliser la gouvernance et la gestion des aires protégées

Le concept de profession sert de cadre pour relier tous les éléments du développement des capacités : des individus aux organisations, en passant par les institutions d'acteurs interdépendants. La définition des professions se base sur les compétences requises pour respecter les normes minimales, pour créer une langue commune et des moyens formels et informels d'acquérir des compétences, et pour définir les principes d'éthique professionnelle. À l'heure actuelle, de nombreux programmes basés sur les compétences sont établis dans les systèmes d'aires protégées et certains programmes novateurs de certification complètent le système.

être identifiées. Les programmes universitaires portant sur les aires protégées sont difficiles à gérer, car il existe peu de nouvelles offres d'emploi dans ce secteur et la plupart des étudiants potentiels sont en fait des membres actuels du personnel des aires protégées qui ne peuvent pas s'éloigner des aires où ils travaillent pour assister aux cours. La durabilité à long terme n'est pas facile à assurer, en particulier dans les petits pays où le nombre total d'étudiants pouvant être formés est limité à quelques centaines, compte tenu du fait que tout le personnel ne souhaite ni ne peut suivre un programme menant à un diplôme (il n'est souvent pas requis du personnel des aires protégées d'avoir un diplôme de l'enseignement supérieur, voire, souvent, du secondaire).

Il est difficile de trouver des enseignants qui possèdent la formation universitaire adéquate sur les aires protégées, des compétences pédagogiques et une expérience concrète dans les aires protégées. L'École latino-américaine des aires protégées de l'Université pour la coopération internationale a tenté de surmonter certaines de ces limitations en proposant des alternatives d'apprentissage mixte et en ligne s'adressant au personnel des systèmes d'aires protégées de nombreux pays. L'enseignement en ligne (que nous évoquons plus loin dans ce chapitre) permet d'impliquer des étudiants et des enseignants de nombreux pays, mais elle ne résout pas le problème des fonds limités alloués à l'enseignement dans les systèmes d'aires protégées ni l'incapacité du personnel des aires protégées à payer leur formation en raison de leurs faibles revenus. Cette situation compromet la viabilité financière à long terme de l'initiative. De nombreuses initiatives de création d'écoles de gestion d'aires protégées ont avorté lorsque les subventions internationales qui les soutenaient ont pris fin.

## Développement des capacités

Le développement des capacités au niveau des aires protégées peut être difficile, car la personne ou le groupe de personnes définissant un programme de développement des capacités doit être en mesure de définir clairement quelles capacités développer, à qui s'adresser et doit se concentrer sur des capacités spécifiques requises pour accomplir des objectifs définis dans les circonstances (techniques, environnementales, politiques et financières) dans lesquels ces objectifs doivent être atteints. Les changements rapides dus, par exemple, aux changements climatiques

requièrent une analyse permanente des principaux facteurs de changement qui doivent être identifiés, quantifiés et contrôlés, ce qui nécessite un processus permanent de développement des capacités. Il faut non seulement identifier les capacités existantes, mais aussi déterminer si ces capacités permettent effectivement aux individus et à leurs organisations d'atteindre les objectifs qu'ils visent. Dans ce contexte, le développement des capacités consiste à combler le fossé entre la performance réelle et la performance souhaitée (Walters, 2007).

Au niveau des systèmes d'aires protégées, les personnes chargées de la planification et des décisions politiques doivent se baser sur des approches plus globales de la capacité. Dans un rapport d'étude de Baser et Morgan (2008) et dans *Capacity Development in Practice* (Ubels et al., 2010), le Centre européen de gestion des politiques de développement met en lumière cinq capacités essentielles pour assurer une bonne capacité organisationnelle (bien que cela s'applique également aux capacités individuelles).

En reliant ces résultats aux systèmes d'aires protégées existants et à leur fonctionnement, il est possible d'identifier plus efficacement les domaines dans lesquels le développement des capacités doit être renforcé.

### 1) S'engager

La capacité à s'engager n'est souvent pas assez reconnue. Elle est liée à l'importance de l'appropriation et de la motivation, et permet aux organisations de se donner les moyens nécessaires et de disposer de capacités intrinsèques pour le développement de capacités à long terme. Cette capacité est très étroitement liée aux composantes essentielles des compétences, à savoir l'attitude et la perception de soi, dont le côté humain est souvent ce qui motive les gens, leur donne l'énergie nécessaire pour agir et atteindre leurs objectifs et leur permet d'avoir une meilleure estime d'eux-mêmes et d'améliorer leurs compétences en générales (Baser et Morgan, 2008).

### 2) Tâches techniques, de prestation de services et de logistique

Cette capacité est le plus souvent associée aux processus traditionnels de renforcement des capacités et est axée sur la performance et les résultats (Baser et Morgan, 2008). Dans le cadre des systèmes d'aires protégées, on recrute souvent des consultants ou des entreprises qui proposent

des cours de courte durée axés sur l'offre.

### 3) Capacité d'établir des relations et d'attirer des ressources et du soutien

Cette capacité est liée aux réalisations réelles et démontrées résultant de l'établissement des relations clés nécessaires à la survie de l'organisation. Il s'agit de gagner la confiance des autres, y compris des relations internes et externes, par le biais de la crédibilité et de la légitimité (Baser et Morgan, 2008). Il s'agit d'une compétence essentielle, à la fois au niveau des aires protégées impliquant les communautés locales et autres parties prenantes et au niveau des systèmes d'aires protégées, où, par exemple, une bonne stratégie de communication avec le ministre des Finances peut compenser le manque de reconnaissance de la place des aires protégées dans la comptabilité nationale, et ainsi résoudre de nombreux problèmes liés au manque de financement ou de soutien politique. Une bonne capacité à ce niveau implique d'avoir l'attitude et les compétences nécessaires ainsi que l'expérience et les capacités personnelles.

### 4) S'adapter et s'autorenouveler

Cette capacité est essentielle à la durabilité à long terme, en particulier en période de changement rapide. Cela nécessite une prise de conscience collective de l'État, des capacités intrinsèques, un leadership, un besoin de prévoyance, des discussions et une réflexion continues, ainsi qu'une compréhension de l'importance de l'adaptation au changement (Baser et Morgan, 2008). Les systèmes d'aires protégées manquent souvent d'espaces d'interaction collective nécessaire à l'existence de ces éléments. Le principal défi consiste à surmonter la résistance au changement des individus et des structures organisationnelles, souvent liée aux problèmes de pouvoir.

### 5) Équilibrer la diversité et la cohérence

Il s'agit de trouver un équilibre entre la diversité des pensées, des perspectives, des croyances et des façons de faire et d'assurer la cohérence nécessaire pour éviter la fragmentation et les pertes de concentration ou d'unité (Baser et Morgan, 2008). Cela peut être particulièrement difficile dans le cadre de la gestion des systèmes d'aires ou d'aires individuelles, en raison de la diversité et de la complexité des domaines et des contextes individuels qui doivent être intégrés.

Il peut être difficile de définir les capacités de base pour les systèmes d'aires protégées, car il faut prendre en compte la structure institutionnelle, souvent complexe, qui se base sur des systèmes de prises de décision centralisées ou décentralisées, de domaines thématiques ou de programmes très divers, d'une répartition territoriale et de canaux de communication institutionnels efficaces. De nombreux systèmes d'aires protégées manquent de personnel ayant une formation de haut niveau en gestion, en administration ou en gestion de projet. Cela est souvent lié au fait que le personnel de terrain est promu et envoyé dans les bureaux centraux sur la base de leurs performances sur le terrain, ce qui ne témoigne pas toujours de compétences en gestion stratégique de niveau supérieur. • [Pour lire le chapitre entier : cliquez ici.](#)

# Annonces

## PANORAMA

SOLUTIONS FOR A HEALTHY PLANET

### Au Burkina Faso, la mobilisation des OSC incite les entreprises au respect strict du nouveau code minier

Malgré le boom minier qu'il connaît depuis plus de 10 ans, le Burkina Faso rencontre un problème d'application des lois et règlements régissant l'activité minière. Depuis l'adoption en 2015 du nouveau code minier, les compagnies minières refusaient de payer certaines taxes notamment le fonds minier de développement local (FMDL) et la contribution financière en matière d'eau (CFE). A travers les actions de renforcement des capacités sur les stratégies de plaidoyer et de lobbying, l'engagement du secteur privé et la conduite d'études de cas pour la recherche de preuves basées sur les évidences, le programme SRJS a outillé ses OSC partenaires locaux et leurs pairs.

Suite à la pression exercée par ces OSC, les mines se sont engagées et ont commencé à payer ces taxes depuis 2019. Cette solution valide l'hypothèse que le renforcement des capacités des OSC est une stratégie efficace pour engager les compagnies minières et les inciter au respect des lois et règlements des pays hôtes.



Atelier de restitution du rapport sur l'état des lieux de la mise en oeuvre du nouveau code minier du Burkina Faso  
© Mamadou Karama

*Article complet [ici](#).  
Plus d'info sur Panorama, [ici](#).*

## OPPORTUNITÉS

### BOURSE DE THÈSE :

Appel à candidature pour deux (02) projets de recherche doctorale portant sur la translocation et la conservation ex-situ de la faune sauvage en Afrique de l'Ouest. [Cliquez ici pour en savoir plus.](#)

### BOURSE DE MASTER :

Appel à candidatures pour dix (10) bourses de Master. [Cliquez ici pour en savoir plus.](#)

### CONSULTATIONS :

Offre de consultation: Mission d'analyse des modules administrés dans le cadre du DU-GAP et du Master Aires Protégées de l'U-Senghor pour mises à jour et/ou production de nouveaux modules. [Cliquez ici pour en savoir plus.](#)



**Coordinateur de conservation communautaire**

**Où ?** Bamingui-Bangran National Park

**Date limite de candidatures :** 30 avril 2020

[>> Cliquez ici pour accéder à l'offre <<](#)

## CONTACTS - PAPACO

[geoffroy.mauvais@iucn.org](mailto:geoffroy.mauvais@iucn.org)

[beatrice.chataigner@iucn.org](mailto:beatrice.chataigner@iucn.org)

[marion.langrand@papaco.org](mailto:marion.langrand@papaco.org)

[youssouph.diedhiou@iucn.org](mailto:youssouph.diedhiou@iucn.org)

[madeleine.coetzer@iucn.org](mailto:madeleine.coetzer@iucn.org)

// Programme Aires Protégées d'Afrique & Conservation - PAPACO

// Chargée de programme PAPACO - Liste Verte

// Chargée de programme PAPACO - MOOC

// Chargé de programme PAPACO Liste Verte et Patrimoine Mondial

// Chargée de programme PAPACO - Communication