



Nouvelles des aires protégées d'Afrique

#149 février 2021 — www.papaco.org/fr



Edito

GEOFFROY MAUVAIS
COORDONNATEUR DE L'UICN-PAPACO

FORMER, C'EST L'ESSENTIEL

Il paraît qu'il faut que la Namibie vende 170 éléphants au plus offrant pour régler les problèmes que lui poseraient les plus de 20 000 autres qui resteront sur place. Il paraît qu'il faut tuer les lions dans des enclos pour que l'espèce se porte mieux en Afrique. Il paraît qu'il faut manger de la corne de Rhinocéros pour retrouver sa fougue. Il paraît qu'on peut fracturer l'Okavango sans pour autant l'abîmer (voir la NAPA précédente). Il paraît...

Comment trier les informations que nous recevons ? Comment reconnaître celles qui relèvent de la manipulation de celles qui tentent de nous éveiller ? Comment se libérer des flots d'inepties qu'on nous sert quotidiennement et qui satureront notre raison ?

« L'éducation est l'arme la plus puissante qu'on puisse utiliser pour changer le monde ». C'est à Nelson Mandela que l'on attribue cette phrase. Sans formation, pas d'outils pour traiter l'information. Une devise que nous avons fait nôtre depuis des années. En ce début 2021, nous redoublons d'efforts pour lui donner corps.

Mi-janvier, nous avons lancé une nouvelle session de nos MOOC sur la gestion des aires protégées en Afrique. Déjà plus de 6 000 inscrits sur notre nouvelle plateforme www.mooc-conservation.org totalement réinventée. Au total, plus de 65 000 inscrits sont passés par nos cours, c'est un début. Et deux nouveaux MOOC sont en préparation : sur les aires marines protégées qui débutera en avril, sur la gouvernance qui est prévu en fin d'année.

Fin-janvier, nous avons tenu la seconde édition de notre certificat en ligne, cette-fois plus un essai mais une vraie session : 28 étudiants en sont sortis diplômés et nous maîtrisons désormais l'organisation de l'examen que nous

répèterons régulièrement. Un certificat reconnu, doté de crédits d'enseignement, une passerelle vers l'enseignement supérieur...

Mi-février, nous ouvrirons une nouvelle série de cours que nous avons appelés « les Essentiels ». Bâtissant sur l'analyse des profils des acteurs de la gestion des AP, dressée dans le Registre mondial des compétences développé par la WCPA, ces cours proposent pour chaque profil un parcours adapté à ses besoins pour que les compétences acquises répondent spécifiquement aux fonctions qu'il occupe. Cette NAPA les présente rapidement en page 3.

Benjamin Franklin disait : « Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends ». Pas facile quand on enseigne à distance à tant d'apprenants, mais qu'à cela ne tienne, soyons inventifs ! Mi-mai, nous lancerons un MOOC plus « pratique » visant à donner l'opportunité aux étudiants de travailler – à distance – en groupes pour renforcer leurs « compétences transversales », construire un projet commun et le mettre en œuvre concrètement. Encore beaucoup de questions sur comment le faire, mais nous y arriverons !

Et puis en septembre, nous ferons le point au congrès mondial de la Nature, le point de ce que nous avons réussi, le point de ce qui nous reste à faire. Une autre citation pour finir ? Montaigne, qui nous disait : « Mon apprentissage n'a d'autre fruit que de me faire sentir combien il me reste à apprendre ». Tout est dit. ●

Les formations du PAPACO

MOOC CONSERVATION

6 000 ! Malgré le changement de plateforme et tous les aléas logistiques et techniques liés à une telle migration, vous êtes déjà plus de **6 000 inscrits** en ce début de session.

Changement de dates. Nous avons communiqué que la session se terminerait en mai, finalement nous la prolongeons d'un mois. Vous aurez donc jusqu'au 1 juin pour vous inscrire, et jusqu'au 13 juin pour terminer.

Attestation de réussite automatique. L'attestation est désormais délivrée automatiquement ! Si vous obtenez donc une **moyenne supérieure ou égale à 75%**, vous aurez l'option de télécharger votre attestation de réussite.

Création de compte pour les anciens. Si vous avez déjà participé à nos MOOC et si vous souhaitez participer à une nouvelle session, il faudra **recréer un compte**. Attention au nom et prénom que vous indiquez, ces informations seront utilisées pour générer l'attestation de réussite en cas de réussite aux examens.

Session en cours : 18 janvier au 13 juin 2021

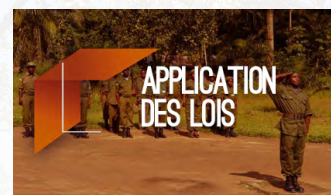
Inscriptions aux MOOC : mooc-conservation.org.

- **Certificat en ligne** -

Bravo aux lauréats du 28 janvier 2021. Vingt-neuf apprenants ont participé à l'examen en ligne du 28 janvier. 28 ont réussi. Bravo à tous, en particulier à ceux qui ont réussi avec d'excellentes notes :

- Carlo Sodalo (Bénin)
- Olaoumi Mathias Eye (Bénin)
- Erick Bahati (RDC)

Ce n'est pas une attestation. Ce certificat n'est pas la même chose qu'une attestation de réussite aux MOOC. Le certificat en ligne est délivré par l'Université Senghor d'Alexandrie, et il a une valeur de 15 crédits ECTS. Pour pouvoir passer l'examen, il faut avoir validé tous les MOOC du Papaco en plus d'un des trois MOOC de l'IFDD (les conditions sont sur mooc-conservation.org).



MASTER GAP : CONCOURS

Avis de concours au Master en développement Promotion 2021-2023. L'Université Senghor lance le concours de recrutement de sa 18^{ème} Promotion au Master en Développement à Alexandrie, Egypte, démarrant en septembre 2021. Ce Master de haut niveau comprend 8 spécialités dont les enseignements sont assurés par des professeurs provenant des grandes universités européennes, canadiennes, africaines ainsi que de plusieurs institutions internationales.

Les candidatures féminines sont vivement encouragées et reçoivent une attention particulière.

Comment participer ? [Cliquez ici](#) pour candidater, vous avez jusqu'au 28 février 2021 pour soumettre votre candidature.

#UNIVERSITÉSENGHOR
université internationale de langue française
au service du développement africain

NOUVEAUTÉ : LES ESSENTIELS

Les Essentiels. En plus des MOOC, nous lançons une série de cours adaptés aux profils professionnels d'acteurs impliqués dans la gestion d'aires protégées, selon le niveau de responsabilités. Nous avons repris les vidéos existantes des MOOC et les avons compilées pour qu'un profil précis puisse avoir accès aux informations qui le concernent directement. Un Essentiel est donc rythmé par une succession de vidéos et de tests. Un Essentiel terminé vous donne droit à une attestation de participation (aussi délivrée automatiquement !).

Lancement prévu : mi-février 2021 sur moo-conservation.org



L'Essentiel RANGER est destiné aux professionnels d'aires protégées qui appliquent les décisions et assurent la mise en œuvre pratique des activités sur ces territoires. Au-delà d'une compréhension de base de la conservation des AP, ce sont surtout des compétences techniques et des méthodes précises qui sont utiles à ce groupe.



L'Essentiel Manager est destiné aux professionnels d'aires protégées devant planifier, encadrer et évaluer le travail des rangers (voir Essentiel RANGER). Ils ont donc besoin de compétences relativement techniques selon les sujets qu'ils abordent, mais aussi de capacités en matière de prise de décision, de gestion du personnel, de mesure des résultats et d'appréciation des impacts pour pouvoir régulièrement réorienter la planification de l'AP.

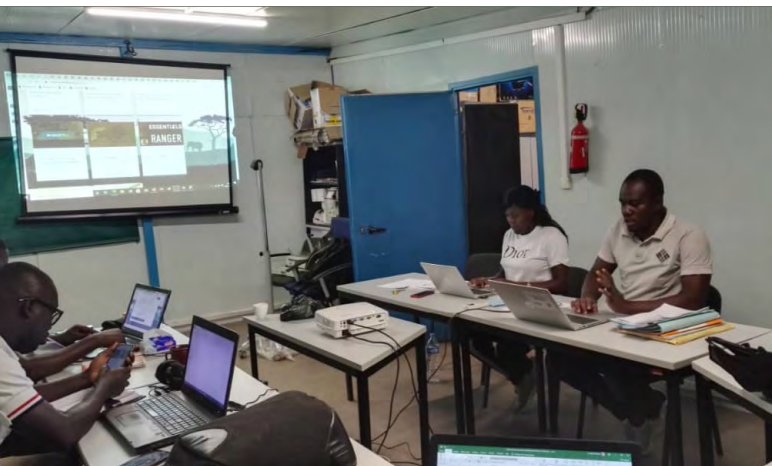


Deux sous-catégories sont proposées en fonction de la dominante de leur activité : MANAGER R qui s'occupe essentiellement des activités de recherche, suivi évaluation et suivi écologique et MANAGER L dont l'activité dominante est l'application des lois et secondairement la valorisation de l'AP et de ses ressources naturelles.



L'Essentiel LEADER est destiné aux acteurs qui influencent plus largement le contexte de la gestion des AP, sans nécessairement travailler directement au sein d'une AP : cadre d'un ministère, législateur, direction nationale de l'environnement etc. Ils ont besoin d'une compréhension globale du fonctionnement, des caractéristiques, des besoins des AP et des enjeux qui les concernent et ne sont pas demandeurs de compétences techniques spécifiques.

Ambassadeurs des MOOC



NOS AMBASSADEURS RACONTENT : RENCONTRE À BOUNA, CÔTE D'IVOIRE

« Dans le cadre de la promotion des MOOC, nous avons organisé ce 28/01/2021 une séance d'information et de présentation des MOOC du PAPACO (Nouvelle plateforme) à Bouna au Nord-Est de la Côte d'Ivoire. Les différents ont été présenté et la méthode d'inscription à la plateforme.

D'entame, nous avons tenu à remercier tous les participants pour leur présence à cette rencontre et expliqué l'objectif des MOOC dans l'appui à la conservation des aires protégées. Nous avons passé en revue les différents thématiques des MOOC ainsi que le fonctionnement de la nouvelle plateforme.

Les participants ont été invités à s'inscrire massivement tout en tant faisant la promotion des MOOC auprès des autres membres de leurs services respectifs. Au sortis de cette séance ils ont exprimés leur réelle satisfaction de la qualité des modules de formation qui répond à leur besoin professionnel.

Afin de rendre accessible les cours à tous les participants de cette rencontre, nous leurs avons aidé séance tenante à s'inscrire pour accéder à la plateforme. Nous leurs avons instruit de vulgariser ces cours auprès d'autres personnes qui ignoraient l'existence d'une telle opportunité de formation gratuite. »

Par Koné Mamadou, ambassadeur mooc-conservation en Côte d'Ivoire.

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

Contactez-nous pour obtenir les coordonnées de votre ambassadeur.

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

- ➔ [Bénin, Kévin](#)
- ➔ [Bouaké \(Côte d'Ivoire\), Bernadette](#)
- ➔ [Burkina Faso, Valéry](#)
- ➔ [Burundi, Léonidas](#)
- ➔ [Comores, Humblot](#)
- ➔ [Côte d'Ivoire, Mamadou](#)
- ➔ [Douala \(Cameroun\), Mathias](#)
- ➔ [Gabon, Brice](#)
- ➔ [Guinée \(Conakry\), Moussa](#)
- ➔ [Haïti, Talot](#)
- ➔ [Kara \(Togo\), Jean](#)
- ➔ [Kenya, James](#)
- ➔ [Kindu \(RDC\), Ohm](#)
- ➔ [Kinshasa \(RDC\), Emmanuel](#)
- ➔ [Kisangani \(RDC\), Richard](#)
- ➔ [Mali, Seydou](#)
- ➔ [Lomé \(Togo\), Samuel](#)
- ➔ [Lubumbashi \(RDC\), Albert](#)
- ➔ [Madagascar \(Tana\), Raymond](#)
- ➔ [Maroc, Rachid](#)
- ➔ [Mauritanie, Fall](#)
- ➔ [Niger, Oumarou](#)
- ➔ [Nigeria, Michael](#)
- ➔ [Pointe Noire \(Congo\), Charmand](#)
- ➔ [Rwanda, Leonard](#)
- ➔ [Sénégal, Thiam](#)
- ➔ [Tchad, Seid](#)
- ➔ [Tunisie, Moadh](#)
- ➔ [Yaoundé \(Cameroun\), Pascale](#)
- ➔ [Zambia, Chewe](#)
- ➔ [Zimbabwe/South Africa, Fanuel](#)

Lignes directrices



À 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.

L'intégralité du livre « Gouvernance et gestion des aires protégées » est disponible en français. Il peut être consulté sur le site internet des éditions de l'ANU : <https://press.anu.edu.au/publications/gouvernance-et-gestion-des-aires-protégées>.

CHAPITRE 12

DIRIGER ET GÉRER DES AIRES PROTÉGÉES

Auteurs principaux : Julia Miranda Londoño, Jon Jarvis, Nik Lopoukhine et Moses Wafula Mapesa

Introduction

Julia Miranda Londoño

Le présent chapitre traite un sujet qui, au premier abord, semble n'avoir aucun lien direct avec les aires protégées, car son champ se rapporte habituellement à la gestion d'entreprises privées ou aux affaires publiques. Toutefois, il est clair qu'aujourd'hui plus que jamais, une direction

(ou leadership) ferme et vigoureuse est essentielle pour conserver les aires protégées de manière efficace dans le monde. Elle est nécessaire afin d'orienter l'évolution de l'institution chargée de la gestion des aires protégées, de planifier, de guider, d'aiguiller et de motiver le personnel de ces aires protégées, ainsi que de définir et de promouvoir la conservation. Elle est également indispensable pour que les populations comprennent pourquoi les aires protégées sont essentielles au développement des pays, au bien-être de leurs habitants et à la santé de la planète. La direction est également utile lorsqu'il s'agit de collaborer avec d'autres secteurs de l'économie, les autorités locales et nationales, ou encore les médias, afin que ceux-ci comprennent le rôle de la conservation et puissent ainsi la soutenir grâce à leurs propres compétences et responsabilités.

Ces questions liées à la direction sont abordées dans ce chapitre. Trois directeurs généraux d'organismes chargés des aires protégées de différentes régions du monde font

part de leurs réflexions et des enseignements tirés dans des récits très personnels. Chacun d'eux a joué un rôle essentiel dans l'histoire des aires protégées de son pays d'origine et de la conservation des aires protégées dans le monde au 21^e siècle. Nous avons donc le privilège de bénéficier de leur éclairage. L'approche proposée ici est différente de celle que vous trouverez dans les manuels traditionnels sur la direction. Dans la présentation de leur partie, vous « entendrez avec les mots » des directeurs généraux l'expérience personnelle qu'ils ont vécue, chacun ayant habité et travaillé dans les aires protégées toute leur carrière, et chacun ayant été heureux de raconter son histoire et de partager les enseignements qu'il en a tirés.

Diriger

Jon Jarvis, directeur, Service des parcs nationaux des États-Unis

Conception

Nous, les dirigeants et dirigeantes des aires protégées du monde, travaillons dans le domaine de la perpétuité. Il existe beaucoup de travaux sur la direction dans le secteur privé, mais beaucoup moins sur cette notion dans le secteur public, et encore moins sur la direction dans les aires protégées. Contrairement aux dirigeants du secteur privé qui fournissent des produits et des services au grand public sur une période donnée, notre hypothèse de travail est que la société aura toujours besoin des aires protégées et que nos décisions doivent tenir compte de la conservation et de la protection de la ressource à long terme et de ses avantages pour le grand public. Notre gestion est menée à bien au nom de la confiance que nous accorde la population, qui mérite donc d'avoir les meilleurs dirigeants et gestionnaires. Ce chapitre aborde tout particulièrement les qualités et les attributs de dirigeants renommés d'aires protégées.

Attributs d'un dirigeant

La direction d'aires protégées est d'abord et avant tout basée sur les valeurs fondamentales de la conservation et de la protection. Si le dirigeant n'a pas la conviction profonde et permanente que la conservation et la préservation sont essentielles à notre survie, toutes les décisions seront considérées comme superficielles et motivées par des facteurs externes. Le dirigeant doit également être d'avis que les choses peuvent s'améliorer et s'amélioreront grâce à son action. Il est essentiel d'être optimiste pour

être efficace, notamment parce que nous savons que les aires protégées ne disposeront que rarement du niveau de financement et du personnel que nous pensons qu'elles méritent. Il est également important d'être persévérant et de s'intéresser à chaque menace ou opportunité avec patience et avec une grande détermination. Malheureusement, aucun dirigeant d'aire protégée n'est armé de la connaissance exhaustive, de l'expérience passée relative à toutes les questions à traiter ou de la sagesse pour connaître d'avance les résultats de ses interventions. Au contraire, le dirigeant doit pouvoir faire face à l'ambiguïté. Un bon dirigeant est un excellent communicant de ses idées, de sa vision, de son engagement et de son optimisme. Il encourage les autres à agir au sein de l'organisation et en dehors. Il utilise toutes les pièces du puzzle et les assemble pour établir un plan stratégique destiné à améliorer de manière notable l'efficacité de la protection de ces terres patrimoniales. Il encourage l'innovation et la créativité. Il est capable de naviguer dans les eaux troubles de la politique, en sachant quand céder et quand réagir. Enfin, diriger une aire protégée est une tâche solitaire, et bien qu'un réseau de pairs soit important, il faut développer la confiance en soi pour défendre les aires protégées lorsque l'on se retrouve en infériorité numérique et submergé.

Il n'y a pas de plus grande vocation que d'être un bon dirigeant d'aire protégée, car celui-ci permet de donner voix au chapitre à ceux qui ne peuvent pas le faire, de faire entendre ceux qui nous ont transmis cette responsabilité, le règne animal et végétal avec qui nous partageons la Terre et les générations futures qui comptent sur nous pour leur laisser un monde dans lequel elles seront heureuses de vivre.

Direction et valeurs éthiques

La direction en matière de conservation des aires protégées est un mandat public exécuté au profit de tous, et pas seulement de certains. Par conséquent, le comportement éthique du dirigeant est un facteur essentiel de réussite. En outre, contrairement à de nombreux emplois, les valeurs éthiques des responsables de la conservation sont prônées 24 heures par jour, 7 jours par semaine et 365 jours par an, pendant et après les heures de travail. Tout dirigeant qui travaille dans le domaine de la conservation et de la préservation peut s'attendre à ce que ceux qui s'opposent aux efforts mis en œuvre s'attaquent, à un moment donné,

à son intégrité personnelle. Si ces opposants ne peuvent pas détruire votre politique, ils essaieront de détruire votre réputation et, ce faisant, de miner votre initiative et votre efficacité. S'ils constatent un écart par rapport aux normes les plus élevées, même en dehors du cadre professionnel, il sera utilisé contre vous. Au terme de votre poste de dirigeant d'une aire protégée, même si vous perdez certaines batailles, vous ne devez jamais perdre votre intégrité. Le dirigeant donne le ton de la conduite éthique à tous les employés. S'il adopte une conduite contraire à l'éthique, il sera impossible d'attendre des subordonnés qu'ils respectent des normes plus élevées.

La capacité de susciter l'enthousiasme

Auteur américain et célèbre acteur de la conservation, Aldo Leopold affirme qu'avoir une conscience écologique équivaut à avancer dans un « monde de blessures » (Leopold, 1993 :165). Au cours d'une réunion de biologistes et d'historiens, et d'un échange sur les impacts des changements climatiques sur les ressources naturelles et culturelles, un biologiste a fait remarquer qu'au moins, les professionnels de la culture disposaient d'une méthode pour rassembler des données sur une ressource condamnée et pour lui dire adieu. Il n'y a toutefois aucun processus équivalent dans le domaine des ressources naturelles. Il n'est pas rare que les personnes travaillant dans le domaine de la conservation souffrent de dépression et d'un moral bas. Il est donc essentiel que le dirigeant transmette un sentiment d'optimisme et d'enthousiasme. Il peut le faire en montrant un véritable intérêt pour le travail appliqué des employés et en saluant les réussites, aussi petites soient-elles. Passer du temps avec chacun des employés, quel que soit leur rang au sein de l'organisation, peut leur donner le sentiment d'être valorisés. Il importe également que le dirigeant se concentre sur les réussites plutôt que sur les échecs. L'un des domaines dans lesquels l'impact est positif est celui de la restauration de l'habitat des espèces disparues localement. De tels efforts de restauration d'une ressource naturelle peuvent également rétablir l'enthousiasme et le moral. Les enfants sont les utilisateurs les plus enthousiastes du plein air, et leur sens de l'émerveillement peut être contagieux. S'agissant du parc national Olympique, situé dans l'État de Washington, à l'ouest des États-Unis, et couvrant une superficie de 373 383 hectares, lorsque le personnel a été prêt à remettre en liberté une population de « pékans » afin

de les réintroduire dans cette forêt du Nord-Ouest, l'équipe du NPS a autorisé des collégiens à effectuer la remise en liberté et à communiquer leur enthousiasme.

Excellence en matière de communication

Un bon dirigeant est également un bon communicant. Le dirigeant n'a pas besoin de tout connaître sur la région, la problématique ou le thème, mais il doit être capable de communiquer les principaux éléments à plusieurs types de public. Le style, la profondeur, la façon de transmettre le message et le ton du dirigeant doivent être adaptés aux différents publics. S'adresser à un représentant élu est très différent de s'adresser à un dirigeant autochtone. La clé pour devenir un grand communicateur est d'abord d'observer, d'imiter ceux qui le font bien, puis de pratiquer encore et encore. Prenez l'exemple des bons comédiens : ils répètent leurs numéros sans arrêt devant le public jusqu'à le faire bien. En tant que responsable de terrain, notamment dans les communautés rurales, je me suis toujours assuré d'aller à la rencontre des dirigeants communautaires bien avant qu'éclate une crise qui m'oblige à le faire. La mise en place précoce d'une communication ouverte permettra d'établir de bien meilleurs rapports lorsqu'il faudra faire face à des difficultés. En situation de crise, les échanges doivent être plus fréquents qu'à l'habitude.

Prise de décision stratégique

Le rôle ultime d'un dirigeant est de prendre la décision finale. Les trois composantes les plus importantes d'une bonne prise de décision sont les suivantes :

1. Utiliser les meilleurs travaux scientifiques disponibles, ainsi que d'autres informations scientifiques. Notez qu'il s'agit des « meilleurs disponibles », ce qui signifie que les connaissances scientifiques pourraient être incomplètes, mais qu'elles restent bien documentées et pertinentes. De même, « travaux scientifiques » signifie qu'il s'agit d'informations bien étayées ou publiées, et soumises à examen par les pairs.
2. Respecter fidèlement la loi. Nous agissons dans le cadre d'un ensemble de lois et de politiques, et un bon dirigeant doit comprendre les fondements juridiques de ces lois, ainsi que les grands principes du droit. S'écarter de ces lois compromet la décision et les ressources.
3. Agir dans l'intérêt général à long terme. Étant donné que nous travaillons dans un secteur d'activités lié à

la « pérennité » et aux aires protégées, les décisions doivent être fondées sur la vision à long terme de ce qui est le plus profitable à l'intérêt général et ne doivent pas être prises pour satisfaire des intérêts politiques à court terme.

Ces principes constituent le fondement de la prise de décision. Le dirigeant doit également adopter une stratégie de prise de décision face aux nombreux tests auxquels sa décision sera soumise. Rappelez-vous que la « transparence est un bon remède », en d'autres mots, la décision doit résister à l'examen du public et doit donc être prise au grand jour, et non à huis clos. Elle doit également être cohérente avec l'action publique, les pratiques passées et les autres décisions prises dans des circonstances similaires. Si le dirigeant déroge de manière significative à ces principes, il doit pouvoir expliquer clairement la raison qui justifie son choix.

Faire face au changement

Comme on dit, la seule constante est le changement. Tout le reste évolue : l'opinion publique, la démographie, l'économie, les financements, les politiques publiques et le climat. Le dirigeant doit être capable d'assurer un suivi de ces variables et de se tenir informé, ainsi que de communiquer efficacement avec les groupes concernés, notamment les employés et les partenaires. Les bons dirigeants peuvent utiliser le changement à leur avantage pour effectuer des modifications positives et stratégiques de l'organisation, sa politique ou même sa structure. À titre d'exemple, un environnement économique de plus en plus défavorable donne l'occasion d'accroître la collaboration et l'innovation au sein de l'organisation. L'un des enjeux majeurs de la direction dans le milieu de la conservation est que le changement climatique a des effets sur nos aires protégées que nous ne comprenons pas complètement. Il est donc essentiel que nous commençons à planifier ce changement et à prévoir toutes les options d'avenir, tout en renforçant autant que possible la résilience du système.

Persévérance

La nature persévère malgré les efforts déployés par les êtres humains pour la dominer. En outre, ce qu'il y a de merveilleux avec la nature, c'est que, si on lui en donne la possibilité, elle peut également récupérer. Les bons dirigeants ont la capacité de préserver en dépit d'importants échecs, parce

qu'ils œuvrent dans ce secteur sur le long terme.

Constituer des réseaux d'appui

La gestion des aires protégées par l'intermédiaire de réseaux est un domaine émergent, qui peut s'appliquer aux terres, mais aussi à l'organisation. À l'échelle du paysage, les réseaux d'aires protégées interconnectés peuvent créer des corridors pour la faune et renforcer la résilience de l'écosystème à long terme. Tout comme un écosystème structuré, les bons dirigeants construisent un réseau d'appui et de conseil au fil du temps sur lequel ils peuvent s'appuyer en cas de grosses difficultés.

Communication et défense des aires protégées

Les aires protégées ont besoin de défenseurs, et les bons dirigeants savent comment encourager les défenseurs clés et les organisations de défense de cause, et communiquer avec eux. De nature, les dirigeants sont également des défenseurs des aires protégées, des ressources qu'elles contiennent, et de leur personnel et partenaires. Toutefois, la défense d'une cause est un talent bien affûté. Dans certains pays, les organisations de « défense de cause » disposent d'un statut juridique particulier et peuvent être parties à un litige. Les bons dirigeants apprennent à trouver un équilibre entre leur propre défense et celle du défenseur extérieur. Lorsqu'il communique avec des organisations de défense d'une cause, le dirigeant doit montrer à la fois enthousiasme et retenue.

Définir une problématique

L'un de mes anciens mentors disait toujours « ta manière de voir les choses dépend de l'endroit où tu te situes ». L'une des principales responsabilités des dirigeants est de pouvoir définir l'ensemble des éléments pertinents d'une problématique – les connaissances scientifiques, les politiques, la commodité de mise en œuvre, l'histoire, l'opinion publique, le risque et les conséquences juridiques – et les remettre en contexte. Ce processus se mène en rassemblant les experts de cette question autour d'une table et en donnant à chacun la possibilité de s'exprimer ouvertement et franchement.

S'assurer du soutien des politiciens

La politique est une réalité dont tout chargé d'aire protégée doit apprendre à s'accommoder, à s'approprier et à

utiliser efficacement. Certains politiciens opèrent selon le principe que « la vertu et le service public sont leur seule récompense » et sont ceux avec lesquels il est le plus facile de travailler en raison de la valeur intrinsèque des aires protégées. Cela dit, tous les politiciens sont animés par plusieurs facteurs : le désir d'être réélus par leurs électeurs, de s'attribuer le mérite des réalisations et d'attirer l'attention des médias de manière positive. Les aires protégées peuvent répondre à ces trois attentes. La première étape consiste à établir une relation de travail avec des politiciens afin de pouvoir les contacter directement lorsqu'une occasion se présente pour eux d'être vus par leurs électeurs en train de réaliser une action positive, lorsqu'une annonce est à faire dont ils peuvent s'attribuer le mérite, ou lorsqu'ils peuvent faire bonne impression face aux médias à l'occasion d'une manifestation ou d'une action dans l'aire protégée à laquelle ils peuvent participer. Offrir ces possibilités permettra de bâtir le soutien nécessaire lorsqu'il y aura des questions politiques difficiles à résoudre et que vous aurez besoin qu'ils prennent la défense des aires protégées. Aucune place ne doit être laissée à la corruption, aux ententes secrètes ou aux considérations particulières pour les politiciens, leurs amis ou leurs collègues. Le dirigeant ne doit jamais envisager de compromettre son intégrité ou celle de l'aire protégée au bénéfice d'un politicien, quelle que soit son influence.

Anticiper et planifier l'intérêt des médias

Tout comme la politique, les médias font partie intégrante de nos vies. Toutes les aires protégées doivent avoir au moins une personne formée à travailler avec les médias, à rédiger des communiqués de presse et à se montrer face aux journalistes et aux caméras. Les médias sont intéressés par les bonnes et les mauvaises nouvelles, les sujets intéressants, les histoires effrayantes et les faits divers, et en particulier par les personnages intéressants. Les aires protégées peuvent produire tous ces types de sujets.

Gestion

Nikita Lopoukhine

Conception

Les gestionnaires doivent être prêts à traiter les questions qui surgissent au niveau local, mais doivent également être au fait des intérêts régionaux, nationaux et internationaux. C'est la réalité de tout gestionnaire d'organisme chargé

d'une aire protégée, du directeur général au responsable de la police de l'environnement. Pour réussir, les gestionnaires des aires protégées doivent être dotés de capacités personnelles et interpersonnelles, et notamment être capables de communiquer clairement. Avec de telles capacités, un gestionnaire a tous les moyens nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies de court et de long terme.

Qualités d'un gestionnaire

Leadership mobilisateur

C'est une qualité que possède tout gestionnaire et, bien qu'elle soit facile à analyser, elle est davantage acquise qu'enseignée. Un dirigeant qui donne la preuve de sa capacité à diriger permet de mobiliser son équipe. La détermination, l'équité et la direction stratégique inspirent la confiance à ceux qui œuvrent aux côtés des dirigeants et leur rendent compte.

Communiquer avec le personnel et le public

Si l'un des principaux objectifs d'une aire protégée est de conserver la biodiversité, le succès dépend de la capacité à gérer les personnes. Gérer des personnes se fait en communiquant des idées, des plans et par l'intermédiaire du cadre réglementaire. La communication interne d'un organisme de gestion des aires protégées est aussi importante que la communication externe. Un gestionnaire performant consacre du temps et des efforts à la communication avec les employés.

Écouter

La communication est une compétence double. Écouter signifie donner la possibilité d'offrir des informations en retour et apporter une réponse à ces informations. En effet, le fait de répondre indique à l'autre qu'il a été entendu.

Techniques de négociation

Pour prendre des décisions, les gestionnaires négocient en s'appuyant sur des points de vue différents et parfois contradictoires. La décision doit tenir compte des acteurs émettant les opinions tout en maintenant l'orientation stratégique générale et les plans qui y sont liés.

Résolution de conflits

Les négociations mènent à des solutions, mais des conflits peuvent survenir en cours de route. Ceux-ci peuvent se

produire lorsque les différences perçues par l'une des parties ou les deux sont considérées comme une menace pour leurs intérêts. Il existe de nombreux écrits sur la manière de résoudre les conflits et deux approches fondamentales ont été identifiées : travailler sur la compréhension des différents points de vue des protagonistes et développer la confiance. Pour un gestionnaire chargé de gérer les conflits, il est essentiel de comprendre le fondement des divergences et de gagner la confiance des deux parties.

Délégation

La délégation consiste à autoriser un subordonné à prendre des décisions pour lesquelles le gestionnaire prend la responsabilité. Au moyen de la délégation (qui est l'opposé de la gestion centralisée dans les moindres détails), le gestionnaire partage les responsabilités, et, plus important encore, contribue au renforcement des capacités des personnels de l'organisation, de la confiance qui leur est accordée et de leur efficacité. Une délégation efficace exige des instructions claires qui définissent les résultats escomptés et qui permettent un retour d'informations sur ceux-ci.

Prise de décision stratégique

Traiter les décisions relatives à la conservation des espèces

L'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) précise que l'objectif premier d'une aire protégée est la conservation de la nature. En effet, la nature prend le dessus sur les autres valeurs, qui sont pourtant nombreuses. Aussi précieuses que soient les autres valeurs, telles que le tourisme ou autres avantages socio-économiques, elles ne peuvent compromettre la nature. De ce fait, lorsque les décisions peuvent affecter des espèces indigènes ou la fonction d'un écosystème, un gestionnaire doit tenir compte de cet objectif fondamental d'une aire protégée.

Au-delà du processus décisionnel fondé sur l'expérience

Si le bénéfice de l'expérience est inestimable, un gestionnaire ne peut pas toujours reporter la prise de décision jusqu'à ce que les informations tirées de l'expérience opérationnelle soient disponibles. En effet, les gestionnaires doivent faire face à une multitude de décisions qui ont des conséquences humaines, budgétaires et, bien évidemment, écologiques. La direction doit prendre des décisions. Ne pas prendre de

décision a des répercussions tout aussi importantes qu'en prendre.

Faciliter l'analyse optimale des données Les données de qualité sont le meilleur allié d'un gestionnaire. Il est plus facile de prendre de bonnes décisions lorsqu'il existe des informations obtenues à partir de données fondées sur des éléments factuels. Toutefois, les données de qualité nécessitent une planification en amont ainsi qu'un engagement à collecter des données sur le long terme. Les problèmes spécifiques nécessitent des données spécifiques.

Évaluer le risque

L'évaluation du risque fait appel au jugement du gestionnaire sur un danger perçu, son statut de menace imminente et l'ampleur de la menace. Les réponses à cette menace sont fondées sur une évaluation des risques et des vulnérabilités. L'évaluation du risque est un aspect important dans toutes les décisions relatives à l'aire protégée. Un grand projet d'infrastructure comporte des risques de dépassement de coûts, ce qui aurait des incidences sur le budget du parc. En outre, les conséquences liées à la non-réalisation du projet doivent également faire l'objet d'une évaluation des risques. Les répercussions négatives sont parfois inévitables et ne doivent pas être un motif d'inaction. On évalue une décision comme étant bonne ou mauvaise après qu'elle soit prise.

Le jugement dans la prise de décision

Le jugement est peut-être l'aspect de la gestion le plus difficile à quantifier. Pourtant, le jugement, c'est-à-dire la capacité à mettre en évidence la sagesse dans les décisions et à l'appliquer, est souvent ce qui définit un bon gestionnaire.

Gérer des budgets

Les budgets doivent refléter les décisions stratégiques d'un organisme de gestion des aires protégées, et non l'inverse. Pour atteindre les buts et objectifs d'une organisation, un gestionnaire doit disposer d'un budget et d'une capacité en ressources humaines suffisants.

Mesurer les réalisations et les réussites des plans

Les plans organisationnels exposent les orientations que devrait prendre l'organisme chargé des aires protégées, et définissent les objectifs et les moyens de les atteindre. Il faut s'attendre à des changements, car le contexte de

chaque organisation évolue et des facteurs imprévus entrent en jeu. Ces changements ne doivent pas empêcher de consacrer des efforts considérables à la consultation de la communauté, ainsi qu'au réexamen et à la mise à jour de ces plans. En outre, ignorer ce que les parties prenantes et la communauté ont à apporter peut mener à la confrontation.

Les plans stratégiques de l'organisation doivent être examinés périodiquement et les responsables doivent s'engager à faire un retour sur les résultats obtenus. C'est particulièrement le cas lorsque les aires protégées sont des terres publiques.

Gérer en travaillant avec les parties prenantes

Moses Wafula Mapesa

Travailler avec des parties prenantes au sein de l'organisme de gestion des aires protégées

Un organisme de gestion des aires protégées comprend des aires protégées, les infrastructures et équipements déjà en place, ainsi que les personnels et leurs familles et personnes à charge. D'autres personnes peuvent également habiter légalement dans les aires protégées ou y venir régulièrement pour fournir des services d'appui au personnel et aux touristes.

Les gestionnaires des aires protégées doivent donc, par nécessité, établir une relation de travail avec ces personnes dans le cadre des lignes et des principes directeurs.

Travailler avec les habitants de la communauté avoisinante

Les communautés avoisinantes sont constituées d'une catégorie importante de personnes avec qui travailler et interagir dans le cadre de la gestion des aires protégées. Ce sont avant tout des riverains, et dans certains cas, ce sont les propriétaires des terres où est située l'aire protégée ou ils en ont été les propriétaires par le passé et la revendiquent encore. Ils ont acquis une grande richesse de connaissances sur l'écologie et les interactions sociales. Dans de nombreux cas, eux et leurs ancêtres ont vécu dans les écosystèmes de l'aire protégée durant des centaines d'années avant qu'ils ne soient protégés.

Travailler avec les chefs traditionnels

Un grand nombre de communautés conservent des

systèmes d'autorité traditionnelle ancrés dans leur société. Dans ces sociétés, les chefs traditionnels exercent une autorité et une influence fortes sur la communauté. Même lorsque les valeurs traditionnelles ont été fortement érodées par les systèmes contemporains, le vestige de l'autorité culturelle perdure en la personne du chef traditionnel, cette autorité étant bénéfique pour la conservation et la gestion de l'aire protégée. Cela s'ajoute à la richesse des connaissances en matière de normes traditionnelles qui peuvent être relancées telles que les sociétés ou les clans qui s'identifient à certains animaux, plantes ou localités qu'ils considèrent comme sacrés et qu'ils protègent.

Travailler avec les dirigeants politiques

Aujourd'hui, les dirigeants politiques jouent le rôle de défenseurs de la population. Dans bien des cas, ils se présentent non seulement comme les représentants de la population, mais également comme les personnes pouvant apporter des solutions à tous les problèmes de cette population. Pour gagner une élection, ils peuvent même promettre de changer les lois régissant les aires protégées ou de déclasser l'ensemble ou des parties des aires protégées au profit de la population. En effet, de nombreuses modifications des limites des aires protégées ont eu lieu et, dans certains cas, le statut d'une aire protégée a changé à la demande de politiciens.

Travailler avec le secteur du tourisme

Lorsqu'il s'agit de justifier l'existence d'une aire protégée en terme économique, les gestionnaires d'aires protégées ont souvent recours à l'argument du tourisme. Pour de nombreux pays, les aires protégées présentent de nombreuses attractions touristiques, notamment des reliefs uniques et spectaculaires, des plantes et des communautés végétales rares et une diversité d'espèces sauvages. La grande majorité des aires protégées sont promues comme attractions touristiques. Il est donc inévitable que des infrastructures touristiques soient développées dans les aires protégées et à proximité de ces dernières. Un aspect essentiel de cette démarche consiste à trouver l'équilibre optimal entre le niveau de développement des activités touristiques et les objectifs de conservation. Même si les revenus étrangers sont profitables pour les économies nationales et que le tourisme stimule le développement, ils ont aussi une face cachée néfaste pour la conservation et les normes sociales que les gestionnaires des aires protégées

doivent prendre au sérieux.

Travailler avec d'autres organismes publics

Les aires protégées sont situées dans des paysages variés où d'autres activités de gestion sont en cours, ce qui signifie que, dans la pratique, des liens existent entre d'autres ministères et organismes aux niveaux local et national. Ces aires occupent des terres qui peuvent souvent être destinées à d'autres utilisations telles que l'agriculture, le pâturage, la foresterie ou l'extraction de ressources comme les minéraux ou l'eau. Dans de nombreux cas, les politiques et le cadre légal relatifs aux aires protégées excluent toute autre activité ou accès aux ressources. Parfois, ces derniers sont autorisés, mais requièrent de collaborer avec d'autres acteurs. En réalité, il existe toujours un débat et un souhait d'envisager des utilisations alternatives des terres, ou des chevauchements entre les attributions des organismes en fonction de s'il s'agit de ressources souterraines ou de celles situées en surface dans une zone donnée.

Les gestionnaires d'aires protégées ont tendance à être « protecteurs » de leurs domaines de compétence en invoquant les politiques et les lois. En général, l'éloignement des aires protégées limite également les échanges réguliers des gestionnaires avec leurs collègues des autres organismes, sauf dans les situations de crise. L'expérience a prouvé que la tendance à protéger ces domaines de compétence suscite ressentiment et conflits de la part des autres organismes publics. En outre, les politiques et les lois sont susceptibles de changer et, effectivement, des changements ont eu lieu pour permettre l'accès aux ressources et le travail en collaboration en fonction de la catégorie de l'aire protégée.

Gestion du personnel

Qu'entendons-nous donc par « gestion du personnel » ? Il s'agit de diriger les personnels, de leur fournir un encadrement efficace afin qu'ils puissent être productifs dans les différentes fonctions qui leur sont attribuées. Il existe bien sûr un certain niveau de contrôle pour faciliter leur travail, au moyen de lignes directrices et d'affectation de ressources. Alors, qu'est-ce que cela implique de diriger du personnel et qu'est-ce que la direction ? En explorant la littérature existante, on y trouve plusieurs définitions de la direction, dont la suivante : « La capacité à obtenir des résultats prioritaires grâce aux personnes ; la capacité d'agir

et de faire agir les autres pour être celui ou celle que l'on veut être ; se poser les bonnes questions et inciter les autres à travailler en utilisant des actions individuelles et collectives plutôt que de leur donner des instructions sur ce qu'ils doivent faire » (D'Souza, 1994).

Le titre de cette section aurait pu être « diriger le personnel », mais dans le respect de l'usage conventionnel, c'est l'expression « gestion du personnel » qui a été employée. Jon Jarvis a décrit la direction de manière détaillée. Ici, je souhaite me centrer sur la direction du personnel. Cette direction du personnel (ou sa gestion) concerne la consolidation d'équipes, le bien-être social du personnel et les relations que les membres de ce dernier entretiennent, le renforcement des capacités, le développement professionnel, l'encadrement par un tuteur, la compréhension de différents types de personnes et de cultures, et les relations entre employeur et employé.

Travail en équipe

Le travail en équipe consiste d'ordinaire en un groupe de personnes qui s'accordent sur ce qu'elles souhaitent atteindre et, pour ce faire, elles ont ou adoptent une vision et une mission, puis elles définissent les objectifs et les résultats escomptés. Puis, elles décident de la manière dont elles veulent atteindre les résultats escomptés. Chaque équipe doit avoir un dirigeant et adopter des lignes directrices. Les ressources doivent être disponibles, les rôles clairement définis et les mécanismes de transparence effectifs. Après chaque action entreprise, il y aura des conséquences positives et négatives, en fonction du niveau de réalisation des résultats escomptés. Le dirigeant doit rapidement identifier les membres de l'équipe qui éprouvent des difficultés, et soit les aider à surmonter ces difficultés ou les remplacer.

Relations entre les membres des personnels et bien-être

Un environnement de travail créatif et libre est ce qu'il y a de mieux pour tout membre d'une équipe. Il favorise la créativité et l'initiative. Le personnel des aires protégées fait souvent face à des choix très difficiles sur le terrain et doit agir rapidement. La communication peut être difficile, le recrutement de personnel supplémentaire peut ne pas être pratique et il pourrait y avoir des vies à sauver. Le personnel a besoin de se sentir en confiance pour prendre des

décisions rapides, agir et rendre compte à ses supérieurs hiérarchiques par la suite. Les réussites doivent être reconnues et récompensées, tandis que les échecs doivent permettre de tirer des enseignements.

Comprendre la culture et les différents types d'individus

La pratique culturelle forme une identité pour différents types d'individus. On peut se documenter sur différentes cultures et différents individus, et acquérir des connaissances très utiles. Un des aspects essentiels de cette diversité de cultures et d'individus est de réaliser que des différences existent et les accepter. Il importe d'adopter une attitude positive et de comprendre plutôt que d'influencer les différentes cultures et les différents individus, d'imposer sa propre culture et d'outrager ces cultures et ces individus. La règle est simple : « aucune culture n'est supérieure à une autre et aucune culture n'est meilleure qu'une autre ». La culture et les individus sont dans un continuum de changement et il est préférable d'apprécier la spontanéité du changement même lorsqu'il faut exercer une influence.

Un moyen simple, pratique et puissant de comprendre les cultures et les individus est d'engager un dialogue avec les individus et d'interagir avec eux de manière informelle. Assister à des manifestations informelles (et formelles) dans une localité donnée et surtout honorer des invitations

personnelles, même pour le déjeuner, le thé ou un verre en soirée, offre une très bonne occasion de comprendre la culture et les individus.

Relations entre employeur et employé

Ce qui importe dans le cadre des relations employeur-employé, c'est de reconnaître que les accords avec des tiers donnent voix au chapitre aux employés, et constituent un outil pratique et utile pour les contrôles garantissant le respect des dispositions légales. Ils permettent également de faire preuve de créativité pour améliorer la productivité et le bien-être du personnel. Ces dispositifs de soutien au personnel peuvent inclure l'accès à des prêts personnels pour le développement individuel des membres du personnel, des conseils en matière de santé et de bonne hygiène de vie (VIH, alcool, toxicomanie), l'orientation professionnelle, la retraite et les associations de responsabilité sociale. Fait intéressant, on peut citer de nombreux exemples de cadres supérieurs d'organismes de gestion des aires protégées qui fuient les accords de relations employeurs-employés ou même étouffent leur existence ou leurs actions pour ensuite se rabattre sur ces systèmes de soutien au personnel en cas de problème personnel. • [Consultez le document complet en cliquant ici.](#)



Jobs & co.

PANORAMA

SOLUTIONS FOR A HEALTHY PLANET

Restauration des mangroves par les communautés locales

Dans le cadre d'un projet mené en 2017 par le Service Territorial de l'Environnement (STE) de Wallis et Futuna, avec le soutien financier du programme européen BEST 2.0, 2.5 hectares de mangroves ont été replantés. Le projet a impliqué les scolaires, les associations et les villages. Il a consisté à la construction de 6 pépinières dans différents villages de l'île par des associations, qui ont pu être accompagnées techniquement et financièrement.

Les associations locales ont été essentielles à la réalisation des principales activités. La Direction de l'Éducation Catholique (DEC) a également été l'une des principales parties prenantes concernant le volet sensibilisation. En effet, une étroite collaboration s'est nouée entre le STE et la DEC se traduisant par la réalisation d'un grand nombre de sorties scolaires et la réalisation de plantations par les élèves des écoles primaires. La chefferie est également une entité importante du projet, son aval étant indispensable pour réaliser ces actions.



Scolaires lors d'une plantation de palétuviers
© Angelina TOFILI

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

Coordinateur de la Conservation communautaire @ WCS

Où ? Parc national Bamingui-Bangoran, CAR

Date limite de candidatures : 14 février 2021

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

Coordinateur de l'utilisation des terres @ WCS

Où ? Parc national Bamingui-Bangoran, CAR

Date limite de candidatures : 14 février 2021

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

COMBO Directeur de projet @ WCS

Où ? Kigali, Rwanda

Date limite de candidatures : 28 février 2021

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

CONTACTS - PAPACO

geoffroy.mauvais@iucn.org
beatrice.chataigner@iucn.org
marion.langrand@papaco.org
youssouph.diedhiou@iucn.org
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