

# Nouvelles des aires protégées d'Afrique

#134, octobre 2019 — [www.papaco.org/fr](http://www.papaco.org/fr)



*Edito*

*Geoffroy Mauvais,  
Coordinateur du Papaco*

## *Urbanisation et conservation, un cercle vertueux ?*

Comme elle le fait régulièrement, la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité (FRB - [www.fondationbiodiversite.fr](http://www.fondationbiodiversite.fr)) a publié la synthèse d'un article paru l'an passé, intitulé « Du déclin au rétablissement de la biodiversité : l'urbanisation et l'avenir de la conservation de la biodiversité\* ».

Cet article est intéressant à de nombreux égards.

Il s'intéresse aux villes et à leur rôle possible dans la préservation de la biodiversité. Cela peut surprendre. Il souligne que certaines sont de plus en plus vertes bien sûr, qu'elles développent des infrastructures moins destructrices, que leurs habitants sont plus conscients et respectueux de l'environnement... mais aussi qu'elles concentrent la population, ce qui réduit son empreinte sur les autres territoires. Ainsi, l'impact de l'augmentation du nombre de terriens sur l'utilisation des terres croît sensiblement moins vite que ce dernier.

Cet article traite longuement et méthodiquement de cette démographie qui, couplée à l'augmentation de la consommation et au développement de technologies prédatrices, met en péril la survie de la biodiversité. Les projections établies par les Nations Unies pour 2300 s'articulent ainsi en 3 scénarios :

- Une hypothèse basse où le taux global de natalité s'établit à 1,6 comme dans les économies développées aujourd'hui, conduisant progressivement à une diminution de la population vers 2,3 milliards d'individus ;
- Une hypothèse haute où le taux de 2,6 se maintient

dans certains pays en développement conduisant finalement à plus de 36 milliards d'habitants ;

- Et une hypothèse moyenne basée sur un taux qui s'établit progressivement à 2,1 stabilisant la population autour de 9 milliards de terriens.

Dans tous les cas, ces projections misent sur une urbanisation croissante et une réduction de la pauvreté concomitante. Les villes ne sont certes pas un paradis pour la nature mais elles occupent finalement moins de 5% des terres alors qu'elles concentrent déjà plus de 70% des humains dans les pays avancés.

Un autre effet positif immédiat, c'est que les villes transforment les comportements, y compris démographiques et qu'elles contribuent activement à la stabilisation, voire à la décroissance de la population. A l'exception de l'Afrique subsaharienne, partout dans le monde cette transformation s'est opérée, aboutissant déjà au déclin net de la population dans certains pays, comme le Japon.

Devenir urbain, c'est avoir accès à plus de biens et services bien sûr et cela s'accompagne mécaniquement d'une augmentation de la consommation (qui se reporte sur les autres territoires). Mais celle-ci n'est pas linéaire et lorsque les besoins essentiels sont couverts, d'autres utilisations des revenus sont possibles. L'impact de l'urbanisation sur la consommation globale est donc relatif, et parfois en partie compensé, par exemple en permettant une densification des transports et donc un coût environnemental moindre per capita.

Enfin, l'urbanisation permet l'essor des technologies et l'émergence de solutions potentiellement favorables à l'environnement parce qu'elles optimisent la consommation, la production ou tout simplement transforment les sociétés.

En résumé, la population va croître dans des proportions qu'il est difficile d'anticiper mais les optimistes considèrent qu'elle changera de comportements reproducteur et consumériste aboutissant probablement à une stabilisation

de son empreinte, voire à sa réduction sur le long terme.

Tout cela concerne évidemment nos aires protégées, aujourd'hui et demain.

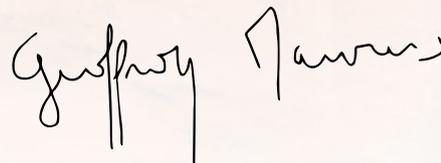
Hormis une poignée d'entre elles à ce point proches des villes qu'on les qualifie d'urbaines, elles sont pour la plupart les derniers lieux de nature en Afrique. Le transfert des populations vers les villes, la progressive stabilisation de leurs effectifs, les changements de comportement, l'optimisation des modes de consommation... tout cela contribuera à faire diminuer les pressions extraordinaires que les parcs subissent. Mais tout cela va prendre encore du temps, probablement 2 ou 3 générations avant qu'on puisse sérieusement envisager la restauration de ces espaces. Et encore cela dépend-il des choix qui seront faits dans l'intervalle, de leur maturité et de leur niveau de mise en œuvre ! Sans parler du changement climatique...

La question qui se pose donc à nous maintenant est de savoir comment nous allons tenir pendant cette période critique, sans perdre « trop » de cette nature que nous

pourrons peut-être reconstruire lorsque la crise sera passée.

\*Synthèse en français publiée par la FRB : <https://www.fondationbiodiversite.fr/file/2019/09/2019-09-Synthese-Conservation-et-urbanisation.pdf>

Article original en anglais : <https://academic.oup.com/bioscience/article/68/6/412/4976422>



## Nos MOOC - formations en ligne

En septembre, nous avons passé le cap des

# 30 000

# INSCRIPTIONS

## Foire aux questions (FAQ)

**Qu'est-ce qu'un MOOC ?** MOOC est l'acronyme de Massive Open Online Course, ou Formations en ligne ouverte à tous en français.

**Comment s'inscrire aux MOOC ?** Il faut aller sur [mooc-conservation.org](http://mooc-conservation.org), cliquer sur le MOOC qui vous intéresse et suivre les instructions.

**Puis-je m'inscrire en cours de session ?** Bien sûr, pour cette session, les inscriptions sont ouvertes jusqu'au 1 décembre. Vous pouvez vous inscrire quand vous voulez, il suffit d'avoir terminé les examens le 15 décembre pour avoir droit à l'attestation de réussite.

**J'ai perdu mon mot de passe, que faire ?** Sur la page de connexion, cliquez sur « Mot de passe oublié » et suivez les instructions pour procéder à sa réinitialisation.

**J'ai déjà participé à une session précédente, faut-il recréer un compte ?** Pas du tout, un seul compte suffit pour toutes les sessions, si vous avez oublié votre mot de passe, procédez comme expliqué ci-dessus.

**Où se déroulent les examens ?** Tous les examens se font en ligne. Si vous obtenez une moyenne supérieure à 75% à l'ensemble de vos examens, vous avez droit à une attestation de réussite.

**Faut-il payer pour faire un MOOC ?** Non, ces formations sont 100% gratuites.

*Si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à nous contacter en envoyant un mail à [moocs@papaco.org](mailto:moocs@papaco.org).*

## NOUVEAU MOOC

### Les Nouvelles technologies dans les aires protégées



Ce mois d'octobre marque le lancement d'un tout nouveau MOOC : les nouvelles technologies dans les aires protégées. Dès le 14 octobre vous aurez accès à ce cours riche en enseignements pratiques, grâce auquel vous aurez les outils nécessaires à la mise à jour technologique de votre parc. Les inscriptions sont ouvertes.

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

**MOOC**  
conservation

## SESSION EN COURS

16 septembre  
au 15 décembre

Les inscriptions fermeront le 1<sup>er</sup> décembre. Si vous avez des questions, contactez-nous via [Facebook](#) ou envoyez un mail à [moocs@papaco.org](mailto:moocs@papaco.org).



# Ambassadeurs

## Les MOOC du Papaco

Lors de la session précédente, nous avons sélectionné cinq étudiants de cinq villes africaines différentes pour représenter les étudiants de leurs régions respectives. Cette session, nous étendons le programme aux autres villes. Nous avons lancé un appel sur nos réseaux sociaux, et après délibération, voici tous nos ambassadeurs.

*A quoi sert un ambassadeur ?* L'ambassadeur est un étudiant des MOOC ayant déjà une certaine expérience avec les MOOC du Papaco, et qui s'est porté volontaire pour aider les étudiants de sa ville ou région. Il agit comme un délégué ou président de classe, et fait le relai entre les étudiants et le Papaco.



Mamadou  
ABIDJAN  
Groupe Whatsapp



Valéry  
BURKINA FASO  
Email



Pascale  
CAMEROUN  
+ 20 115 144 3780



Talot  
HAITI  
Email



Emmanuel  
KINSHASA, RDC  
Groupe Whatsapp



Richard  
KISANGANI, RDC  
Groupe Whatsapp



Raymond  
MADAGASCAR  
+261 34 58 679 68



Adama  
MAURITANIE  
+222 46 94 35 75



Oumarou  
NIGER  
Groupe Whatsapp



Seid  
TCHAD  
Groupe Whatsapp



Jean  
KARA, TOGO  
+ 22 892 695 768



Samuel  
LOME, TOGO  
+228 91 50 22 63



Moadh  
TUNISIE  
Email



Kévin  
BENIN  
Groupe Whatsapp



André  
BRAZZAVILLE  
Email



James  
KENYA  
+254 72 47 97 790



Leonard  
RWANDA  
+25 073 811 0139

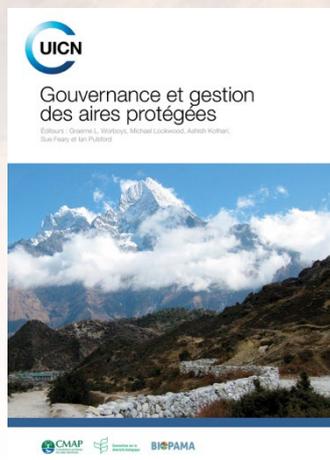


Chewe  
ZAMBIA  
Email

*Cliquez sur le nom de l'ambassadeur pour accéder à leur profil Facebook,  
ou contactez-les par le biais du moyen mentionné sous leur photo.*

# Gouvernance et gestion des AP

## 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.

*Les chapitres 1 à 8 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.*

## CHAPITRE 8 – Gestion des aires protégées

Auteur principal : Graeme L. Worboys  
Collaborateur : Ted Trzyna

### Introduction

Le chapitre aborde la théorie de la gestion pour fournir une définition du concept de gestion comprenant ses quatre fonctions centrales. Il présente également des éléments de gestion stratégique, de cadre de planification ainsi que de nombreux systèmes et outils pour aider les professionnels à améliorer l'efficacité de la gestion et à développer d'autres solutions innovantes. La gestion des systèmes nationaux d'aires protégées est prise en compte. Ces systèmes peuvent comprendre des aires protégées étatiques et privées, ainsi que des APAC.

### Gestion : définitions et fonctions

Qu'est-ce que la gestion ? Elle a été décrite comme étant le « processus visant à rassembler et utiliser des ensembles de ressources, dans un effort centré sur l'objectif d'accomplir les tâches de l'organisation ». Cette définition paraît pleine de sens dans le contexte des aires protégées. Chaque mot clé et expression de cette définition sont importants.

- **Processus** : se réfère à l'action de remplir les quatre fonctions de la gestion et les activités et opérations associées. Les quatre fonctions sont : la planification, l'organisation, la conduite (mise en œuvre) et le contrôle (évaluation). Chacune sera développée plus loin dans le chapitre.
- **Rassembler et utiliser des ressources** : ces ressources comprennent les personnes et leurs compétences, aptitudes et expériences individuelles, les ressources financières, le matériel et l'équipement, et enfin, une

information pertinente et de qualité en provenance de diverses sources. La tâche consistant à rassembler des ressources pour la gestion se base sur la manière d'organiser l'aire protégée, sa gouvernance et sa structure.

- Effort centré sur l'objectif : reconnaît que les organisations de gestion d'aires protégées ont des orientations claires. L'activité est gérée et a un objectif et une direction ; elle s'inscrit dans un contexte de gestion stratégique et cherche à atteindre un certain niveau de résultats.
- De l'organisation : identifie la gestion telle qu'elle est assumée par les individus ayant des fonctions différentes au sein de l'organisation de l'aire protégée. Elle est structurée et coordonnée pour atteindre les objectifs communs préalablement fixés. La forme d'organisation reflète aussi que le fait de conserver la diversité biologique à l'échelle des aires protégées et des systèmes d'aires protégées est un effort collectif. Les groupes de gestion des APAC et de nombreuses autres aires protégées privées seront très différents des organismes publics et des grandes ONG en termes de taille, structure et processus.

Entreprendre un « processus de gestion » comprend l'action de remplir les quatre fonctions de gestion de manière ouverte ou intuitive. Ces fonctions soutiennent les cadres de gestion des aires protégées décrits dans ce chapitre. Les quatre fonctions sont décrites du point de vue d'organisations plutôt grandes de gestion d'aires protégées.

### La fonction « planification »

La planification est la fonction clé de la gestion. Elle se base sur les meilleures informations disponibles sur le contexte environnemental, social, culturel, historique, managérial et politique. De plus, en faisant appel à la modélisation et à l'analyse des données, la planification peut identifier à la fois les perspectives souhaitées, ainsi que les circonstances et les conditions nécessaires pour les rendre possibles. Trois niveaux de planification sont reconnus dans le cas des grandes organisations de gestion des aires protégées.

1. La planification stratégique : généralement, ces plans s'appliquent aux organisations de gestion des aires protégées dans leur globalité, et définissent les objectifs recherchés à long terme.



*Entrée du lac Kayangan, île de Coron, Philippines, officiellement « territoire ancestral » du peuple Tagbanwa, un des groupes ethniques les plus anciens des Philippines. L'aire protégée est également reconnue comme une réserve nationale et une réserve marine.*

*Source : Ashish Kothari*

2. Les plans tactiques : permettent de mettre en œuvre un plan stratégique. Ils définissent l'ordre et les priorités de mise en œuvre des objectifs organisationnels pour une aire fonctionnelle ou pour partie géographique d'un système d'aires protégées.

3. Les plans opérationnels : ces documents sont plutôt spécifiques. Ils peuvent être préparés en vue de la mise en œuvre de projets individuels ou d'actions de l'unité organisationnelle d'une aire protégée, en conformité avec les objectifs et priorités de l'organisation.

Le processus de planification est généralement entrepris pour la plupart des activités de gestion d'aires protégées.

### La fonction « organisation »

Une action de gestion doit être planifiée avec soin, mais c'est bien la fonction « organisation » qui rassemble et permet de coordonner de manière efficiente et efficace les connaissances techniques, les ressources matérielles, l'équipement et les services de soutien comme le transport, le logement et la sécurité, éléments essentiels à la prise d'action. Les gestionnaires d'aires protégées sont régulièrement amenés à gérer des questions de services aux visiteurs, de coopération avec les riverains et les communautés, des tâches policières ainsi des accidents et situations d'urgence. Ils doivent pour cela être soutenus par les modalités de gouvernance, particulièrement les structures organisationnelles.

L'UICN reconnaît cinq niveaux de compétence pour les organisations gérant des systèmes nationaux d'aires protégées. L'appréciation de ces cinq niveaux est particulièrement importante en matière d'organisation du personnel dans le cadre de la gestion. Dans ce chapitre, le personnel clé des aires protégées est appelé « personnel de première ligne » (du personnel de terrain de niveau 2 au minimum). Le « personnel de niveau intermédiaire » désigne le personnel expérimenté ayant des responsabilités de surveillance ou des compétences techniques spécialisées, généralement de niveau 3. Enfin, les niveaux 4 et 5 correspondent au personnel de haut-niveau responsable de certaines parties ou de la totalité d'une organisation. Il convient également de noter que cet ouvrage fournit principalement des informations destinées aux professionnels d'aires protégées de niveaux 2 à 5. Le personnel peut opérer dans différents contextes de gouvernance, mais l'information fournie vise particulièrement les organisations officielles d'aires protégées.

### La fonction de direction

La fonction de direction implique que certaines personnes influencent d'autres personnes pour favoriser l'accomplissement de certaines tâches et actions permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Cette fonction est aussi appelée fonction de chef de file. Dans un rapport de personne à personne, la fonction dirigeante peut se manifester de différentes façons, et ce en fonction de la nature de l'action de gestion, de son contexte situationnel, et de l'environnement d'origine, l'expérience et les compétences des personnes concernées. Un dirigeant peut utiliser un éventail d'approches comprenant la motivation, la communication, et le travail en groupe ou en équipe. Au niveau de l'organisation, la fonction de direction peut être guidée par une variété de considérations comme le jugement dans la prise de décisions, et les caractéristiques inhérentes aux institutions pour faciliter la capacité adaptative de la société et le potentiel d'amélioration de la conception institutionnelle.

Quelle que soit l'action menée, le personnel de gestion de l'aire protégée apprécie d'être tenu informé du contexte stratégique organisationnel de l'action proposée, de la raison de son importance, de son rôle et des résultats escomptés. Cet échange est généralement une source de

motivation, étant donné que le personnel apprécie d'avoir été informé, de savoir que son travail apporte une valeur ajoutée à la mission de l'organisation. Même dans le cas de certaines cultures ayant traditionnellement un respect plus marqué pour la hiérarchie organisationnelle, cette forme de communication verticale dans les aires protégées allant dans les deux sens est judicieuse. En effet, les remarques du personnel expérimenté responsable de certaines tâches contribuent presque toujours à améliorer la mise en œuvre de ces tâches. Au sein de la direction d'aires protégées, il est courant que l'accent soit mis sur l'interaction et le travail d'équipe – éléments favorisant la créativité et l'innovation sur le lieu de travail. Tout cela reflète aussi grandement la nécessité du travail d'équipe au sein d'une aire protégée confrontée à des menaces, incidents, opérations dans les parcs et enjeux liés aux visiteurs.

Cette forme d'encadrement passe aussi par le personnel de niveaux hiérarchiques supérieurs et intermédiaires s'intéressant à l'avancée des opérations, notamment lorsqu'ils s'adressent au personnel de première ligne qui leur adresse directement des commentaires, et éventuellement lorsqu'ils trouvent des solutions immédiates aux problèmes moins importants, mais pas moins gênants dans un projet fonctionnant par ailleurs sans difficulté.

### La fonction évaluation

La planification d'interventions de gestion devrait inclure un processus évaluant l'avancement de la mise en œuvre sur la base d'objectifs et de normes préalablement établis. C'est à cette exigence que répond la fonction évaluation. Cette dernière permet de déterminer si des étapes ont été franchies dans le processus, ou si un certain résultat a été atteint. Ces étapes peuvent, par exemple, correspondre à des cibles de gestion financière, au déroulement des opérations, aux normes de sécurité, de construction et de qualité, à l'efficacité et à l'efficience du processus de gestion, et à des indicateurs de durabilité environnementale. Ce processus d'évaluation devrait être planifié en amont du projet, et les données issues de l'évaluation collectées au cours de la mise en œuvre de l'action de gestion. La révision constante, voire programmée, de la performance sur la base de standards ou objectifs prédéterminés pose les fondements nécessaires à la mise en œuvre d'éventuelles mesures correctives.

La fonction évaluation est importante, que l'action soit entreprise dans le cadre du programme d'une grande organisation d'aires protégées, ou qu'elle concerne une aire protégée privée ou une APAC. La manière de procéder variera selon ces différents cadres de gouvernance.

## La gestion stratégique

Dans le cas d'une grande organisation d'aires protégées, la gestion stratégique est généralement guidée par une vision inspirée de l'avenir souhaité pour l'organisation, les terres, les eaux et le patrimoine naturel et culturel dont l'organisation est responsable. Elle est aussi guidée par une finalité claire et précise du travail (ou de la mission) à effectuer, par un ensemble distinct d'objectifs de gestion exprimant brièvement comment les résultats opérationnels souhaités de l'organisation seront atteints, et par une série d'actions hiérarchisées (stratégiques) et holistiques conçues pour atteindre les objectifs souhaités. Une fois établie, cette direction doit faire l'objet d'un contrôle continu et, si besoin est, d'améliorations ou d'ajustements.

Le positionnement de la gestion stratégique se base sur un travail de réflexion et de recherche approfondi, ainsi que sur un effort considérable de planification. Dans le cas d'une grande organisation d'aires protégées, en plus de la vision et de la mission, il peut aussi s'agir de l'élaboration de plans stratégiques comme une stratégie institutionnelle, un plan opérationnel et des stratégies fonctionnelles. Nous aborderons plus tard le sujet de l'investissement dans la gestion stratégique.



*Des villageois de Munsiri, Himalaya occidentale, Inde, suivent une formation à l'identification des oiseaux*  
Source : Ashish Kothari

## Comprendre l'environnement opérationnel

Comprendre le cadre opérationnel d'une organisation d'aires protégées implique :

- la compréhension des contextes historique, socioculturel, économique et politique ;
- l'identification des exigences liées au droit commun, les besoins de l'administration publique, les décisions du conseil de gestion et les besoins des communautés locales ;
- l'identification des valeurs du patrimoine naturel et culturel à protéger, ainsi que leur importance ;
- l'évaluation des menaces et des conditions des ressources du patrimoine naturel et culturel à gérer, ainsi que l'évolution de ces conditions ;
- le contrôle de l'environnement opérationnel interne et la capacité de l'organisation de l'aire protégée à la gérer en prenant en considération les quatre fonctions de gestion ;
- la recherche et l'analyse des tendances dans l'environnement opérationnel ;
- la réponse aux évaluations de l'efficacité de gestion des aires protégées telles que les rapports relatifs à l'état des parcs, les audits indépendants, les requêtes du gouvernement et du parlement, et les conclusions des audiences du tribunal ;
- le besoin de travailler aux niveaux national et international et de partager et mondialiser les efforts de conservation pour atteindre les objectifs de conservation de la diversité biologique.

## Énoncé de vision stratégique

Un énoncé de vision stratégique répond à la question : « Que voulons-nous devenir ? ». L'énoncé de vision communique de façon claire au personnel et à d'autres la direction idéale que doit prendre l'organisation.

## Énoncé de mission

Un énoncé de mission consiste à définir un objectif qui se veut immuable. Il se distingue de l'énoncé de vision par le fait qu'il se concentre exclusivement sur l'organisation.

Cet énoncé apporte des précisions au personnel et autres, relatives à ce qu'une organisation d'aires protégées tente d'accomplir, ainsi qu'à l'ampleur des produits et services de ladite organisation. Elle apporte ordre, direction et priorités organisationnelles.

## Planification stratégique

La planification stratégique met en évidence la gestion stratégique d'une organisation et permet de définir les objectifs organisationnels en fonction de la vision et de la mission. Le développement de plans stratégiques requière la participation des cadres supérieurs d'aires protégées et le processus de planification peut utiliser une analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, en français : forces, faiblesses, opportunités, menaces).

Trois types de documents de planification stratégique peuvent être développés par des organisations utilisant l'analyse SWOT : une stratégie institutionnelle, une stratégie opérationnelle et des stratégies fonctionnelles.

## Stratégie institutionnelle

La stratégie institutionnelle détermine la nature des objectifs prioritaires d'une organisation d'aires protégées en fonction de sa mission, de sa vision et de ses objectifs, ainsi que des objectifs gouvernementaux plus larges. Elle définit ce que l'organisation souhaite faire, ainsi que les rôles que les différentes parties de l'organisation vont jouer.

La stratégie institutionnelle peut servir de guide à l'expansion, au renouveau et aux stratégies de revitalisation, mais elle peut aussi être un document important favorisant le maintien du *statu quo* ou la réduction des services. Un plan institutionnel peut, par exemple, servir de guide à une organisation d'aires protégées sollicitée par le gouvernement pour établir et gérer de nouvelles aires protégées intégrées à un système élargi de réserves.

## Plan opérationnel

Une organisation nationale d'aires protégées fonctionne généralement comme une grande entreprise. Des millions de personnes peuvent visiter les aires protégées, des services commerciaux y sont proposés et les économies locales, voire nationales, comptent sur elles pour être à la fois bien gérées et accessibles. La gestion opérationnelle fait

partie intégrante de nombreuses aires protégées modernes, et le plan opérationnel, développé dans le cadre du plan stratégique d'une aire protégée, est un outil important. Les principales raisons poussant à l'élaboration d'un plan opérationnel sont les suivantes :

- mettre à disposition un plan d'action clair et opérationnel du développement futur de l'organisation ;
- permettre à toutes les personnes de l'organisation de convenir d'objectifs communs et de les partager ;
- assurer la participation d'acteurs clés ;
- s'assurer que les objectifs de l'organisation seront atteints avec les ressources disponibles ;
- identifier les principaux risques et mettre en place des plans pour les atténuer ;
- parvenir à une transition harmonieuse en cas de changement de personnel.

Un plan opérationnel permet aussi :

- d'étayer les demandes de soutien financier ;
- de guider des stratégies dans le cadre d'initiatives particulières touchant au capital ou aux revenus ;
- de revoir la structure organisationnelle, les manières d'aborder la formation et la gestion du personnel, les ressources technologiques et les procédures de suivi.

Au niveau d'une aire protégée individuelle, un plan opérationnel est différent d'un plan de gestion, mais les deux sont complémentaires. Le plan de gestion expose les objectifs de gestion et les actions nécessaires pour répondre à l'objectif de l'aire protégée, et le plan opérationnel se concentre sur les dimensions financières et organisationnelles. Il documente les ressources à déployer pour que le plan de gestion soit mené à bien.

## Stratégies fonctionnelles

Réussir la mise en œuvre d'une stratégie institutionnelle et d'un plan opérationnel dans l'ensemble d'une organisation requiert parfois une série de ce que certains appellent des «stratégies fonctionnelles». Celles-ci mènent à l'uniformisation institutionnelle des dimensions opérationnelles de l'aire protégée, et incluent, par exemple, des questions relatives à un manuel de gestion des ressources humaines, à un standard de la conception signalétique, à un manuel des



*Kingsmill Creek et l'ancien récif calcaire Arkaroola (Précambrien), zone de protection d'Arkaroola, une aire protégée privée du nord des monts Flinders, en Australie méridionale.*

Source : Graeme L. Worboys

standards des infrastructures, à des lignes directrices pour la mise en place et la gestion d'installations, et à un manuel de gestion de la flotte de véhicules.

## Gestion du changement

La mise en place d'un système de gestion nouveau, innovant et stratégique exige parfois des changements dans la structure de l'organisation afin que celle-ci atteigne ses objectifs de gestion. Il est essentiel pour une organisation de mettre en œuvre le changement de façon respectueuse, transparente et avec un objectif clair relatif à sa vision et à sa mission, mais aussi de gérer ce processus de changement de façon professionnelle. Normalement, le changement organisationnel est dicté par un « plan de gestion du changement » et par le personnel pourvu d'une expertise technique en matière de gestion des ressources humaines. Les organisations doivent parfois ajuster leurs priorités, recadrer les investissements et s'adapter à des situations sociales, politiques et environnementales nouvelles et évolutives. La gestion efficace du changement est nécessaire pour que la diversité biologique et d'autres actions de conservation du patrimoine donnent des résultats probants.

## Priorités de conservation de la biodiversité

Les organisations de gestion des aires protégées aident à conserver les espèces et la diversité biologique dans des systèmes d'aires protégées. Il s'agit là d'un fait particulièrement important compte tenu de la diminution marquante du nombre d'espèces à travers le monde. Des actions de mise en œuvre stratégiques et déterminantes doivent être menées à bien, en plus de la mise en œuvre quotidienne et des processus, qui peuvent parfois sembler interminables, de gouvernance et d'administration des organisations d'aires protégées. Les solutions de conservation doivent être apportées en tenant compte des exigences des processus écosystémiques, des besoins de l'habitat et des exigences spécifiques liées aux espèces animales et végétales. Cela peut inclure la conservation et la restauration d'habitats, la protection de voies de migration animale, les besoins de conservation liés aux saisons de reproduction, la protection contre les vulnérabilités des espèces, et la gestion des menaces. En ce qui concerne la gestion stratégique des aires protégées, ces actions sont une priorité absolue. Sur la base de telles priorités, le potentiel de mise en œuvre d'autres programmes organisationnels peut alors être évalué.

## Évaluation

Les investissements de gestion stratégique doivent être évalués. Cet examen couvrant l'ensemble de l'organisation doit de préférence être effectué sur la base des résultats liés à la diversité biologique et à la conservation du patrimoine culturel, ainsi que sur la base d'autres mesures d'évaluation. Par exemple, les questionnaires doivent chercher à être à même de répondre à des questions basiques de suivi telles que : quelles espèces locales sont présentes dans l'aire protégée ? Quelle est leur situation ? Comme évolue cette situation ? Quelles sont les menaces ? Quel est le degré de gravité de ces menaces ? Comment évolue la gravité des menaces ?

Ces questions sont fondamentales, et la recherche de solutions appropriées est une mission légitime pour les gestionnaires, étant donné que ces solutions aident à mettre en évidence la gestion stratégique à venir des systèmes d'aires protégées. Cette approche organisationnelle a été adoptée par Parcs Canada dans la mise en œuvre de leur

programme d'intégrité écologique, ainsi que par SANParks (Parcs nationaux sud-africains) dans leur travail sur le « seuil de préoccupation potentiel » lancé dans un premier temps au parc national Kruger.

## Gérer des systèmes d'aires protégées

Un système national d'aires protégées bien conçu apporte une approche stratégique à la conservation de la diversité biologique d'une nation. Idéalement, de tels systèmes sont développés en utilisant ou en s'inspirant des techniques de planification systématique de la conservation.

## Systèmes d'aires protégées : cibles stratégiques

Après de longues négociations et discussions entre pays signataires de la CDB, un plan stratégique ainsi que des orientations mondiales concernant la superficie minimale idéale à réserver aux systèmes de réserves nationales ont été définis. En 2010, à Nagoya, au Japon, le Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020 et les Objectifs d'Aichi ont été adoptés par les membres de la CDB avec pour objectif d'inspirer tous les États et parties prenantes à mettre en œuvre un vaste plan d'action au service de la conservation de la diversité biologique sur les dix prochaines années.

Cette stratégie donne une justification, une vision, une mission, des cibles et des orientations à la conservation de la diversité biologique, et les « Objectifs d'Aichi » favorisent la mise en œuvre d'un système d'aires protégées optimisé. Cette intervention de gestion est importante pour les gouvernements et les organisations d'aires protégées, mais aussi pour les groupes qu'ils soient publics, privés, ou qu'il s'agisse de populations autochtones ou de communautés locales. La cible 11 du plan stratégique identifie spécifiquement les cibles spatiales pour la définition de systèmes de réserves nationales marines et terrestres.

La stratégie 2011-2020 définit un contexte de planification identifiant l'importance de la diversité biologique terrestre :

La diversité biologique soutient le fonctionnement des écosystèmes et fournit des services écosystémiques essentiels au bien-être humain. Elle assure la sécurité alimentaire, la santé humaine, ainsi que l'approvisionnement en air pur et en eau potable ; elle contribue aux moyens locaux de subsistance, au

développement économique, et elle est essentielle à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, incluant la réduction de la pauvreté. De plus, elle représente une composante centrale de plusieurs systèmes de croyances, de visions du monde et d'identités. Mais malgré son importance fondamentale, la biodiversité continue de s'appauvrir.

La vision de la stratégie montre clairement qu'une direction à long terme est nécessaire, et que davantage doit être fait pour assurer la conservation de la diversité biologique : « D'ici à 2050, la diversité biologique est valorisée, conservée, restaurée et utilisée avec sagesse, en assurant le maintien des services fournis par les écosystèmes, en maintenant la planète en bonne santé et en procurant des avantages essentiels à tous les peuples ».

Avec l'emploi de termes comme « urgentes », « mesures efficaces » et « mettre un terme à », l'énoncé de la mission de la stratégie met en évidence un besoin irrépressible et immédiat d'agir pour atteindre les objectifs de conservation de la diversité biologique :

Prendre des mesures efficaces et urgentes en vue de mettre un terme à l'appauvrissement de la diversité biologique, afin de s'assurer que, d'ici à 2020, les écosystèmes soient résilients et continuent de fournir des services essentiels, préservant ainsi la diversité de la vie sur Terre, et contribuant au bien-être humain et à l'élimination de la pauvreté. Pour garantir ceci, les pressions exercées sur la diversité biologique sont réduites, les écosystèmes sont restaurés, les ressources biologiques sont utilisées d'une manière durable et les avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques sont partagés d'une manière juste et équitable; des ressources financières suffisantes sont fournies, les capacités sont renforcées, les considérations relatives à la diversité biologique et la valeur de la diversité biologique sont intégrées, des politiques appropriées sont appliquées de manière efficace, et les processus décisionnels s'appuient sur des bases scientifiques solides et l'approche de précaution.

Le plan stratégique identifie 20 cibles, dont plusieurs font référence aux aires protégées. La cible 11 reconnaît l'efficacité des aires protégées pour la conservation de la diversité biologique, et la stratégie définit des objectifs améliorés pour la zone, et des attributs qualitatifs pour les

systemes d'aires protégées :

D'ici à 2020, au moins 17 % des zones terrestres et d'eaux intérieures et 10 % des zones marines et côtières, y compris les zones qui sont particulièrement importantes pour la diversité biologique et les services fournis par les écosystèmes, sont conservées au moyen de réseaux écologiquement représentatifs et bien reliés d'aires protégées gérées efficacement et équitablement et d'autres mesures de conservation efficaces par zone, et intégrées dans l'ensemble du paysage terrestre et marin.

Ces cibles concernent les gouvernements et d'autres organisations et communautés, puisque le système d'aires protégées d'un État peut correspondre à un mélange d'aires protégées étatiques, privées, autochtones et communautaires. Les cibles stratégiques 2020 de la CDB pour la conservation de la diversité biologique sont un défi pour les nations et pour les systèmes nationaux d'aires protégées, étant donné qu'en 2014, de nombreux États n'ont pas atteint les cibles mondiales suivantes.

## Gouvernements et systèmes d'aires protégées

Les États prennent de nombreuses mesures de gestion essentielles pour favoriser les systèmes d'aires protégées. Il s'agit notamment de rendre possible l'extension du système d'aires protégées ; de permettre la conservation de la diversité biologique au niveau pangouvernemental ; de mettre en place une gestion respectueuse des conventions et traités internationaux ; de rendre possible la coopération transfrontalière ; de fournir des données concernant les aires protégées nationales ; et d'ouvrir la voie aux corridors écologiques assurant la connectivité. Chaque État est lui-même responsable d'assurer la collecte et la mise à disposition de données spatiales relatives aux aires protégées, ainsi que des données concernant les catégories UICN d'aires protégées pour le système national d'aires protégées.

## Nouvelles aires protégées

Grâce à l'amélioration du système d'aires protégées, les États ont la possibilité de créer des aires protégées indépendantes ; d'encourager leur création en facilitant des dispositifs permettant aux ONG et au secteur privé de mettre



*Parc national du port de Sydney, The Spit to Manly à pied : brousse naturelle au coeur de la ville de Sydney, Nouvelle-Galles du Sud, Australie*

Source : Hamilton Lund, DNSW

de côté et de gérer des terrains ; et d'aider les populations autochtones et les communautés locales à établir des aires protégées, ou de reconnaître des APAC déjà existantes comme des aires protégées, avec l'accord des individus ou des communautés concernés.

## Conservation de la diversité biologique et des aires protégées

L'État peut faciliter la conservation de la diversité biologique dans les aires protégées et au-delà :

- en mettant en œuvre les dispositions de la stratégie de la CDB dans leur totalité et dans tous les secteurs pertinents de l'État et de la société ;
- en élaborant une stratégie nationale pour la conservation de la diversité biologique qui reconnaît et répond aux failles pouvant exister dans les aires protégées ;
- en préparant un plan national pour les aires de conservation importantes et de grande échelle raccordant les aires protégées et le paysage naturel ;
- en permettant au secteur privé et aux populations autochtones et communautés locales de participer à l'établissement d'aires protégées par le biais de mesures incitatives.

## Considérations internationales

Une organisation gérant un système d'aires protégées doit prendre en considération plusieurs questions internationales.

Elle doit :

- respecter et donner suite aux conventions internationales ;
- participer à une gestion des aires protégées coopérative et transfrontalière ;
- respecter et faciliter les accords internationaux concernant les espèces migratoires ;
- travailler sur des corridors écologiques assurant la connectivité entre écosystèmes, et ce, à grande échelle ;
- partager des données concernant les aires protégées nationales avec la Base de données mondiale sur les aires protégées (WDPA) de l'UNEP-WCMC ;
- respecter les normes de gestion du Patrimoine mondial et les exigences liées à l'établissement de rapports ;

- répondre aux exigences des réserves de biosphère et des sites Ramsar ;
- prendre en considération les traités internationaux et les déclarations telles que la Déclaration des droits des peuples autochtones de l'ONU.

À ce jour, le Programme de travail sur les aires protégées (PoWPA) de la CDB est l'engagement le plus important de la part de la communauté internationale envers les aires protégées. Il fournit un cadre pour la coopération entre gouvernements, donateurs, ONG et communautés locales, dans l'objectif de développer un système d'aires protégées nationales et régionales participatif, écologiquement représentatif et géré avec efficacité. | [Gouvernance et gestion des aires protégées, chapitre 8. Lire la suite sur <https://press.anu.edu.au/publications/gouvernance-et-gestion-des-aires-protégées>](#)

*Groupe de baleines à bosse (*Megaptera novaeangliae*) au large du parc national Ben Boyd en Nouvelle-Galles du Sud (Australie) migrant vers le sud et les eaux antarctiques pour l'été. En Nouvelle-Galles du Sud, le personnel du Service des parcs nationaux et de la vie sauvage est responsable de la sécurité et du bien-être de cette espèce protégée.*  
Source : Graeme L. Worboys



# Annonces

## PANORAMA

SOLUTIONS FOR A HEALTHY PLANET

### Avantages fiscaux « biodiversité » pour le réseau d'aires protégées en Afrique du Sud

En Afrique du Sud, l'expansion des aires protégées est considérée un aspect clé de la survie de la biodiversité et des écosystèmes du pays, essentiels à sa population et à son économie. Environ 75% du territoire sud-africain se trouve entre les mains de propriétaires privés qui ont à charge la gestion d'aires protégées, et sont donc confrontés à des engagements financiers. Le Projet de retombées fiscales (Fiscal Benefits Project) a été lancé pour tester des incitations fiscales liées à la biodiversité, pour les propriétaires privés déclarant des aires protégées.

La première étape fut l'introduction d'une nouvelle incitation fiscale dans la législation. Son impact fut testé sur des sites pilotes sur tout le territoire, et les résultats probants ont permis l'allègement fiscal dans la déclaration de revenus des concernés. Ainsi, d'autres aires protégées privées ont pu recevoir cette rétribution financière, et donc assurer la gouvernance et la gestion continues d'aires protégées sud-africaines, le tout grâce à des mesures législatives, un engagement local, une expertise de niche et une communauté de pratique favorable.



L'avenir du financement innovant  
© Candice Stevens

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

### ENQUÊTE : La vie en conservation

Travaillez-vous, étudiez-vous ou effectuez-vous des recherches sur la protection de la nature/conservation? Le *Interdisciplinary Centre for Conservation Science* (Centre Interdisciplinaire en Sciences de la Conservation, ICCS) aimerait en savoir plus sur votre vie dans le domaine de la conservation, ainsi que sur les défis et les récompenses auxquels vous êtes confrontés, par ce sondage en ligne de 8 minutes : <https://livedataoxford.shinyapps.io/lifeinconservation-fr/>

Ces données guideront les efforts pour soutenir le bien-être de ceux qui travaillent dans le domaine de la conservation. À la fin, vous pourrez visionner certains de vos résultats par rapport aux autres participants. Le CISC souhaite atteindre un groupe diversifié de personnes travaillant dans le domaine de la conservation et vous serait très reconnaissant de partager cette enquête avec vos collègues et amis. Vous pouvez trouver plus de détails en suivant le lien du sondage ou en recherchant #lifeinconservation sur Twitter.



### 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  
// Chargée de programme PAPACO – Liste Verte et Patrimoine Mondial  
// Chargée de programme PAPACO – Communication