



# Évaluation de l'efficacité

## Un cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées 2<sup>ème</sup> édition

Marc Hockings, Sue Stolton, Fiona Leverington, Nigel Dudley et José Courrau  
Peter Valentine, éditeur de la série



Lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les aires protégées N° 14



Ces lignes directrices font parties de la série «Lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les aires protégées». L'éditeur de la série pour les numéros 1 à 12 était le professeur Adrian Phillips. L'éditeur actuel de la série est le professeur Peter Valentine.

Les autres publications de la collection sont les suivantes :

*National System Planning for Protected Areas*. No. 1. Adrian G. Davey, 1998, x + 71pp. Disponible aussi en chinois.

*Economic Values of Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers*. No. 2. Task Force on Economic Benefits of Protected Areas of the World Commission on Protected Areas (WCPA) of IUCN, in collaboration with the Economics Service Unit of IUCN, 1998, xii + 52pp. Disponible aussi en russe.

*Guidelines for Marine Protected Areas*. No. 3. Graeme Kelleher, 1999, xxiv + 107pp.

*Indigenous and Traditional Peoples and Protected Areas: Principles, Guidelines and Case Studies*. No. 4. Javier Beltrán, (Ed.), IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK and WWF International, Gland, Switzerland, 2000, xi + 133pp. Disponible aussi en espagnol.

*Financing Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers*. No. 5. Financing Protected Areas Task Force of the World Commission on Protected Areas (WCPA) of IUCN, in collaboration with the Economics Unit of IUCN, 2000, viii + 58pp.

*Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing the Management of Protected Areas*. No. 6. Marc Hockings, Sue Stolton and Nigel Dudley, 2000, x + 121pp. Disponible aussi en chinois et en russe.

*Transboundary Protected Areas for Peace and Co-operation*. No. 7. Trevor Sandwith, Clare Shine, Lawrence Hamilton and David Sheppard, 2001, xi + 111pp. Reprinted in 2003. Disponible aussi en chinois.

*Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management*. No. 8. Paul F. J. Eagles, Stephen F. McCool and Christopher D. Haynes, 2002, xv + 183pp. Disponible aussi en chinois, en espagnol et en russe.

*Management Guidelines for IUCN Category V Protected Areas: Protected Landscapes/Seascapes*. No. 9. Adrian Phillips, 2002, xv + 122pp. Disponible aussi en chinois, en espagnol et en français.

*Guidelines for Management Planning of Protected Areas*. No. 10. Lee Thomas and Julie Middleton, 2003, ix + 79pp. Disponible aussi en chinois et en japonais.

*Indigenous and Local Communities and Protected Areas: Towards Equity and Enhanced Conservation*. No. 11. Grazia Borrini-Feyerabend, Ashish Kothari and Gonzalo Oviedo, 2004, xvii + 112pp.

*Forests and Protected Areas: Guidance on the use of the IUCN protected area management categories*. No. 12. Nigel Dudley and Adrian Phillips, 2006, x + 58pp.

*Sustainable Financing of Protected Areas: A global review of challenges and options*. No. 13. Lucy Emerton, Joshua Bishop and Lee Thomas, 2006, x + 97pp.

*Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing Management Effectiveness of Protected Areas* 2nd Edition. No. 14. Marc Hockings, Sue Stolton, Fiona Leverington, Nigel Dudley and José Courrau, 2006, xiv + 105pp.

*Identification and gap analysis of key biodiversity areas: targets for comprehensive protected area systems*. No. 15. Penny F. Langhammer, Mohamed I. Bakarr, Leon A. Bennun, Thomas M. Brooks, Rob P. Clay, Will Darwall, Naamal De Silva, Graham J. Edgar, Güven Eken, Lincoln D. C. Fishpool, Gustavo A. B. da Fonseca, Matthew N. Foster, David H. Knox, Paul Matiku, Elizabeth A. Radford, Ana S. L. Rodrigues, Paul Salaman, Wes Sechrest, Andrew W. Tordoff, 2007, xiv + 116pp.

*Sacred Natural Sites: Guidelines for Protected Area Managers*. No. 16. Task force on the Cultural and Spiritual Values of Protected Areas in collaboration with UNESCO's Man and the Biosphere Programme. Robert Wild and Christopher McLeod, 2008, xii + 106pp.

Versions électroniques disponibles sur le site [www.iucn.org/wcpa](http://www.iucn.org/wcpa) ou sur le catalogue en ligne: [www.iucn.org/publications/search](http://www.iucn.org/publications/search)

# Évaluation de l'efficacité

Un cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion  
des aires protégées 2<sup>ème</sup> édition



## **UICN**

Fondée en 1948 sous le nom de (en tant que) l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN rassemble des Etats, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales au sein d'une alliance mondiale unique : plus de 1000 membres dans quelque 150 pays.

L'UICN, en tant qu'Union, a pour mission d'influer sur les sociétés du monde entier, de les encourager et de les aider pour qu'elles conservent l'intégrité et la diversité de la nature et veillent à ce que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. Un secrétariat central coordonne le Programme de l'UICN. Il est au service des membres de l'Union, à qui il sert de porte-parole sur la scène internationale et fournit les stratégies, les services, les connaissances scientifiques et l'appui technique dont ils ont besoin pour atteindre leurs buts. Par le biais de ses six commissions, l'UICN rassemble plus de 10.000 experts bénévoles rattachés à des groupes d'action et des équipes de projets dont les objectifs principaux sont la conservation des espèces et de la diversité biologique, ainsi que la gestion des habitats et des ressources naturelles. L'Union, qui a aidé de nombreux pays à élaborer leur Stratégie nationale de conservation, démontre la pertinence de son savoir par le truchement des projets qu'elle supervise sur le terrain. De plus en plus décentralisées, ses activités sont menées par un réseau de bureaux régionaux et nationaux en pleine expansion, installés principalement dans les pays en développement.

Afin de sauvegarder les ressources naturelles aux plans local, régional et mondial, l'UICN s'appuie sur ses membres, réseaux et partenaires, en renforçant leurs capacités et en soutenant les alliances mondiales.

## **Université James Cook**

L'Université James Cook se réjouit d'être partenaire dans la production de cette série de lignes directrices pour la gestion des aires protégées, si importante au niveau international. L'université offre des opportunités de travaux spécialisés dans le domaine de la gestion des aires protégées pour des étudiants de licence et de troisième cycle. La JCU bénéficie d'une réputation internationale exceptionnelle pour ses recherches en sciences océanographiques, en biologie marine et en sciences de l'environnement, ainsi que pour ses programmes associés, en sciences naturelles et sociales. Il existe de nombreuses possibilités d'obtenir un doctorat dans diverses disciplines et aussi des programmes professionnels du niveau de la maîtrise (par exemple, le MAppSci en Gestion des aires protégées). On peut trouver des détails sur le site de l'université ([www.jcu.edu.au](http://www.jcu.edu.au)) ou en contactant le Professeur Peter Valentine ([peter.valentine@jcu.edu.au](mailto:peter.valentine@jcu.edu.au)).

JCU possède des campus à Townsville et à Cairns, tout près de sites de la Grande barrière de corail et de la Forêt pluviale tropicale appartenant au Patrimoine mondial.

## **Le CRC de la Forêt pluviale**

Le Centre de Recherche Coopératif pour l'Ecologie et la Gestion de la forêt tropicale ombrophile est un partenariat pour la recherche et l'éducation qui réunit un large éventail d'experts dans toute une gamme de domaines de recherche clés passionnants tels que la planification et la gestion environnementale des régions de forêts ombrophiles ; la gestion et le suivi des impacts résultant de l'accès et des visites de la forêt ; les principes et la gestion de la conservation ; l'évaluation des biens et des services des écosystèmes dans un paysage dynamique ; et le renforcement des capacités des Aborigènes et la gestion collaborative.

Le Centre a une vision, celle de voir les forêts pluviales d'Australie gérées et utilisées de manière scientifiquement raisonnable et durable pour en tirer des bénéfices économiques et sociaux pour la communauté, tout en garantissant la conservation des caractéristiques culturelles et naturelles uniques de la forêt pluviale.

Site Internet : [www.rainforest-crc.jcu.edu.au](http://www.rainforest-crc.jcu.edu.au)

Contact : [rainforestcrc@jcu.edu.au](mailto:rainforestcrc@jcu.edu.au)

La traduction du présent document a été rendue possible grâce au financement disponible dans le cadre de l'Accord de coopération signé entre la France et l'UICN en 2005.

# Évaluation de l'efficacité

Un cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion  
des aires protégées 2<sup>ème</sup> édition

Marc Hockings, Sue Stolton, Fiona Leverington, Nigel Dudley et José Courrau  
Peter Valentine, éditeur de la série

La terminologie géographique employée dans cet ouvrage, de même que sa présentation, ne sont en aucune manière l'expression d'une opinion quelconque de la part de l'UICN ou des autres organisations concernées sur le statut juridique ou l'autorité de quelque pays, territoire ou région que ce soit, ou sur la délimitation de ses frontières.

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'UICN ou des autres organisations concernées.

L'UICN et les autres organisations concernées rejettent toute responsabilité en cas d'erreurs ou d'omissions intervenues lors de la traduction en français de ce document dont la version originale est en anglais.

Le présent ouvrage a pu être publié grâce au soutien financier du Ministère français des Affaires étrangères et européennes.

Publié par: UICN, Gland, Suisse

Droits d'auteur: ©2008 Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources

La reproduction de cette publication à des fins non commerciales, notamment éducatives, est permise sans autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source soit dûment citée.

La reproduction de cette publication à des fins commerciales, notamment en vue de la vente, est interdite sans autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur.

Citation: Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. et Courrau, J. (2008). *Évaluation de l'efficacité : Un cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées 2<sup>me</sup> édition*. Gland, Suisse : UICN. xiii + 105pp.

ISBN: 978-2-8317-1069-3

Traduction: Jean-Pierre d'Huart

Couverture conçue par: Service des publications de l'UICN

Photo couverture: Devant: ©WWF-Canon/Frederick J. Weyerhaeuser  
Dos, en bas à droite ©Robert Ashdown, QPWS; les autres ©Mark Hockings

Mise en page: Bookcraft Ltd, Stroud, Royaume-Uni

Produit par: Service des publications de l'UICN

Imprimé par: Thanet Press Ltd, Margate, Royaume-Uni

Disponible auprès du: UICN (Union internationale pour la conservation de la nature)  
Service des publications  
Rue Mauverney 28  
1196 Gland  
Suisse  
Tél +41 22 999 0000  
Fax +41 22 999 0020  
books@iucn.org  
www.iucn.org/publications  
Il existe aussi un catalogue des publications de l'UICN.

# Table des matières

Résumé.....	vii
Préface.....	ix
Remerciements.....	xi
Définitions.....	xii
Acronymes.....	xiii
<b>1. Introduction à l'évaluation de l'efficacité de la gestion</b> .....	<b>1</b>
1.1 Pourquoi l'évaluation de l'efficacité de la gestion est-elle importante ?.....	1
1.2 Développements de l'évaluation de l'efficacité de la gestion.....	2
<b>2. Raisons d'être et applications de l'évaluation de l'efficacité de la gestion</b> .....	<b>5</b>
2.1 Raisons d'être d'une évaluation.....	5
2.2 Qui est intéressé par les informations d'une évaluation ?.....	8
2.3 Un Cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion.....	9
<b>3. Un Cadre pour évaluer l'efficacité de la gestion</b> .....	<b>11</b>
3.1 Le cycle de gestion.....	11
3.2 Évaluation du contexte.....	12
3.3 Évaluation de la planification.....	18
3.4 Évaluation des intrants.....	20
3.5 Évaluation des processus de gestion.....	22
3.6 Évaluer les extrants.....	24
3.7 Évaluation des résultats.....	26
3.8 Conclusions.....	30
<b>4. Mise en oeuvre du Document-cadre</b> .....	<b>31</b>
4.1 Choix des objectifs de l'évaluation.....	31
4.2 Convenir d'une méthodologie et planifier le processus d'évaluation.....	33
4.3 Réalisation de l'évaluation.....	36
<b>5. Analyser et communiquer les résultats de l'évaluation</b> .....	<b>37</b>
5.1 Analyse des résultats.....	37
5.2 Tirer des conclusions et des recommandations.....	40
5.3 Communiquer et rapporter les résultats et les recommandations.....	40
5.4 Mettre en oeuvre les recommandations.....	42
<b>6. L'avenir : lignes directrices, besoins et orientations</b> .....	<b>45</b>
Lignes directrices pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées.....	48
<b>7. Études de cas</b> .....	<b>51</b>
7.1 Introduction.....	51
<b>I Évaluation d'aires marines protégées de l'océan Indien occidental</b> .....	<b>53</b>
<b>II RAPPAM : Evaluation rapide et établissement des priorités de gestion des aires protégées : une méthodologie pour évaluer les réseaux d'aires protégées</b> .....	<b>57</b>
<b>III Évaluation du système d'aires protégées de Catalogne, en Espagne</b> .....	<b>63</b>
<b>IV Améliorons notre Patrimoine : Suivi et gestion pour le succès dans les sites naturels du Patrimoine mondial</b> .....	<b>67</b>
<b>V Évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées de Finlande</b> .....	<b>73</b>
<b>VI Instrument de suivi de l'Alliance Banque mondiale/WWF : Compte-rendu des progrès accomplis sur les sites d'aires protégées</b> .....	<b>79</b>
<b>VII Évaluation de l'État des parcs : Nouvelle-Galles du Sud, Australie</b> .....	<b>85</b>

<b>Annexe I</b>	<b>Efficacité de la gestion et le Programme de travail sur les aires protégées de la Convention sur la diversité biologique</b> .....	91
<b>Annexe II</b>	<b>L'Évaluation de l'efficacité de la gestion pour soutenir la gestion des aires protégées</b> .....	93
<b>Références</b>	.....	97
<b>Autres lectures et ressources</b>	.....	101
<b>Figures</b>		
1.	Utilisation du produit de la CMAP <i>Évaluation de l'efficacité</i> dans le monde .....	3
2.	Cycle d'un projet de gestion adaptative.....	6
3.	Cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées.....	12
4.	Comprendre les causes et les impacts des menaces .....	15
5.	L'environnement managérial d'une aire protégée présenté dans le modèle « degré de contrôle » .....	17
6.	La relation entre les besoins de la gestion et les intrants de la gestion .....	21
7.	Méthodologie de planification des activités de The Nature Conservancy pour le suivi de l'intégrité écologique.....	28
8.	Les quatre phases principales du processus d'évaluation .....	31
9.	Étapes du processus d'évaluation .....	36
10.	Hypothèses liant les éléments du cycle de gestion.....	39
11.	Améliorons notre Patrimoine : méthodologie d'appréciation et d'évaluation .....	68
12.	Processus d'évaluation de l'efficacité de la gestion en Finlande .....	74
13.	Sites de l'évaluation de l'efficacité de la gestion en Finlande. ....	75
14.	L'utilisation de l'Instrument de suivi dans le monde.....	80
15.	Le Cadre de gestion des parcs de NGS.....	89
<b>Tableaux</b>		
1.	Cadre de la CMAP/UICN pour l'évaluation de la gestion des aires protégées et de leurs réseaux.....	13
2.	Certains types de valeurs à considérer en évaluant le contexte d'une aire protégée .....	14
3.	Menaces et obstacles à la gestion efficace des aires protégées .....	16
4.	Objets et sources des normes en matière de processus .....	23
5.	Types possibles d'extrants souhaités.....	25
6.	Exemple de caractéristiques, d'indicateurs et de méthodes de suivi.....	27
7.	Méthode pour illustrer la cotation des résultats.....	29
8.	Exemples de stratégies pour s'assurer que les recommandations sont appliquées.....	43
9.	Pays où des évaluations RAPPAM ont été effectuées (en décembre 2005) .....	58
10.	Éléments du questionnaire RAPPAM qui correspondent au Cadre de la CMAP/UICN .....	59
11.	Manuel de méthodologies de EoH.....	68
12.	Aires protégées finlandaises (janvier 2005) .....	74
13.	Exemples de questions et de réponses à l'Instrument de suivi.....	81
14.	Rapport sur l'État des parcs du NPWS : Résumé des résultats .....	87



# Résumé

L'évaluation de l'efficacité de gestion se définit comme l'évaluation de la mesure dans laquelle les aires protégées sont bien gérées – et tout d'abord de la mesure dans laquelle la gestion protège les valeurs et atteint les buts et les objectifs des aires protégées. Les termes *efficacité de gestion* reflètent trois « thèmes » principaux de la gestion des aires protégées :

- les questions de conception liées tant aux sites individuels qu'aux systèmes d'aires protégées ;
- la pertinence des systèmes et des processus de gestion ; et
- l'atteinte des objectifs des aires protégées y compris la conservation des ressources.

L'évaluation de l'efficacité de la gestion est reconnue comme étant une composante vitale de toute gestion réactive et proactive d'une aire protégée. Si elle est un outil essentiel au niveau local, régional et national, l'évaluation s'inscrit aussi dans un contexte de plus en plus international. Les Etats acceptent de rendre compte des progrès de la conservation auprès de leurs pairs via des institutions comme la Convention du patrimoine mondial et la Convention sur la diversité biologique. Dans le cadre de cette dernière, les nations se sont engagées à mettre au point des systèmes pour évaluer leur efficacité de gestion et à faire un rapport sur au moins 30 pour cent de leurs aires protégées d'ici 2010. Ces avancées, et d'autres demandes externes pour des informations sur le statut et les tendances de la gestion des aires protégées, auxquelles s'ajoute la nécessité de disposer de plus de données pour répondre aux défis pratiques de la gestion des aires protégées, ont rapidement fait croître l'intérêt pour le suivi et l'évaluation (voir chapitre 1).

Quatre objectifs majeurs sous-tendent l'évaluation de l'efficacité de gestion (détaillées au chapitre 2). Elle peut :

- conduire à une meilleure gestion dans un environnement en évolution ;
- aider à une allocation des ressources plus efficace ;
- encourager la responsabilité et la transparence ; et
- aider à impliquer la communauté, à constituer un groupe de partenaires et à promouvoir les diverses valeurs de l'aire protégée.

Le nombre de motivations de faire une évaluation, combiné à la grande diversité des aires protégées – qui ont des valeurs, un cadre culturel et un régime de gestion différents – implique qu'il n'est pas pratique de développer un outil unique d'évaluation.

C'est pour cette raison qu'il fut décidé de développer plutôt un Cadre commun, qui fournirait une base cohérente pour concevoir des systèmes d'évaluation, donnerait des orientations sur ce qu'il convient d'évaluer et fournirait de larges critères d'évaluation. En se basant sur ce Cadre, différents systèmes qui utilisent toute une gamme d'« outils » d'évaluation peuvent servir à mener des évaluations à différentes échelles et plus ou moins approfondies.

Le Cadre pour l'efficacité de gestion développé par la Commission mondiale pour les aires protégées (CMA) de l'UICN a été publié dans la première version de ces Lignes directrices.<sup>1</sup> Il est détaillé et commenté davantage dans cette version-ci (chapitre 3), mais il n'est pas modifié de façon substantielle. Il se base sur l'idée que la gestion d'une aire protégée suit un processus en six étapes :

- elle commence avec l'examen du **contexte** et l'établissement d'un objectif à long terme de gestion du site (compte tenu de son statut actuel et des pressions auxquelles il est soumis),
- se poursuit par la **planification** et
- par l'allocation des ressources (**intrants**), et
- en résultat des activités de gestion (**processus**),
- finit par produire des biens et des services (**extrants**)
- qui aboutissent à des impacts ou **résultats**.

Ces lignes directrices des bonnes pratiques ne se veulent pas un manuel de « comment faire » et ne contiennent pas de méthodologie détaillée, mais elles expliquent (chapitre 4) les étapes à parcourir pour concevoir et mener une évaluation, par les phases suivantes :

1. définir les objectifs de l'évaluation, sa portée et les ressources disponibles ;
2. choisir et mettre au point une méthodologie, ce qui comprend la création d'une équipe d'évaluation et la définition d'indicateurs ;
3. réaliser l'évaluation sur le terrain et dans les bureaux ; et
4. interpréter, communiquer et utiliser les résultats.

La réalisation d'une évaluation présente souvent de grands avantages en soi, en créant des équipes de collaborateurs et en encourageant le partage des connaissances et de la réflexion.

L'évaluation de l'efficacité de gestion ne vaut la peine d'être faite que si elle entraîne une meilleure gestion des aires

---

<sup>1</sup> Hockings *et al.* (2000).

protégées : en d'autres termes, que si les résultats d'une évaluation sont d'abord *interprétés* pour identifier quelques leçons pratiques et *suivis d'actions* (chapitre 5). La communication appropriée et ciblée vers une audience diversifiée est critique, tout comme le feed-back rapide vers ceux qui ont contribué, par leur temps et des informations, à l'évaluation. Le rapport public des résultats doit être préparé avec soin dans la mesure où les administrations mettent en balance le désir d'une transparence toujours plus grande avec les sensibilités politiques. Aux niveaux local, régional et mondial, les résultats peuvent servir à adapter les plans et les pratiques, à ajuster l'allocation des ressources, à réviser les politiques et à appuyer le travail entrepris lorsqu'il est bon.

Un certain nombre de lignes directrices clés pour une bonne pratique sont présentées, issues de l'expérience de nombreux acteurs dans le monde entier (chapitre 6). Les besoins et les orientations importantes dans le futur sont identifiés :

- Faire de l'évaluation un élément des activités de base : passer d'évaluations approximatives et intermittentes à des exercices réguliers intégrés dans la gestion et dans les cycles de planification des administrations chargées des aires protégées ;

- Améliorer la coordination des données et la rationalisation des évaluations et compiler les données ; un travail collaboratif est en cours pour permettre la compilation plus générale des informations principales contenues dans les rapports ;
- Développer davantage les systèmes de suivi et les indicateurs économiques et significatifs, avec un accent sur l'évaluation de l'intégrité écologique et des indicateurs pour les facteurs sociaux, culturels et économiques ;
- Trouver de meilleures façons de nouer des contacts avec les gestionnaires et les communautés ;
- Rechercher les dénominateurs communs: commencer par rassembler les données pour découvrir les tendances, les thèmes et les leçons entre les régions ; et
- Faire la différence : s'assurer que les résultats sont interprétés, communiqués et utilisés.

Pour illustrer les progrès réalisés dans l'évaluation de l'efficacité de la gestion, et pour aider davantage ceux qui sont intéressés par le sujet, des études de cas d'évaluations sont présentées à la fin de ce livre, ainsi qu'une liste des références pertinentes, y compris des publications et des sites Internet.

# Préface

La première version de ce document a été publiée en 2000. A ce moment-là, bien que le Cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion de la CMAP/UICN ait été en développement depuis plusieurs années, il n'avait encore été testé sur le terrain que dans quelques pays. L'ensemble du concept d'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées en était encore à ses débuts. Les acteurs des aires protégées discutaient depuis des années du besoin de méthodologies pour évaluer les aires protégées, mais seuls quelques systèmes avaient été testés sur le terrain et appliqués, et il y avait peu d'engagements envers l'efficacité de la gestion si l'on excepte quelques personnes éclairées travaillant pour des organisations non gouvernementales (ONG) et pour des administrations des parcs. Il y avait donc aussi, par conséquent, peu de preuves que certaines méthodologies particulières soient adéquates pour répondre aux besoins de la grande diversité des types d'aires protégées, et peu d'expérience lors de la mise en œuvre des résultats des évaluations pour atteindre le but de tout l'exercice : *une conservation plus efficace*.

Six ans plus tard, la situation a beaucoup changé. *L'Évaluation de l'efficacité de la gestion* est une expression qui est maintenant bien connue dans le lexique de la gestion des aires protégées. De nombreuses méthodologies d'évaluation différentes ont émergé, la plupart d'entre elles développées en utilisant le Cadre reconnu par l'UICN et sa Commission mondiale pour les aires protégées, et le nombre d'aires protégées particulières qui sont passées par l'une ou l'autre forme d'évaluation a évolué de quelques centaines à plusieurs milliers.

Il est clair que ce progrès n'est pas entièrement imputable à la publication du Cadre, mais le fait que la CMAP/UICN ait pu s'accorder sur une approche de base a eu, sans aucun doute, une influence énorme sur la façon dont les systèmes d'évaluation se sont développés. Peut-être plus important encore à long terme, le processus même de développement du Cadre a aidé à lier les acteurs impliqués dans l'efficacité de la gestion, qui continuent à travailler ensemble, en partageant expertise et leçons apprises, en collaborant, en discutant, en échangeant leurs idées et en fournissant un cadre qui renforce l'apprentissage. Ensemble, le développement des structures de base pour les évaluations et ces partenariats informels ont apporté une grande partie de l'élan nécessaire au développement rapide de l'évaluation des aires protégées. Cela fut aussi l'occasion de bons moments.

Dans les conclusions de la première édition du Cadre, nous notions que la réussite de l'application des évaluations et de l'intégration du suivi et de l'évaluation dans la gestion quotidienne d'une aire protégée exigeait des progrès dans trois domaines majeurs ; la prise de conscience, la volonté et les capacités.

La question de la *prise de conscience* semble être moins un problème aujourd'hui qu'en 2000. L'évaluation de l'efficacité est désormais reconnue comme une étape cruciale d'une gestion réussie par un nombre croissant d'administrations d'aires protégées et par les départements ministériels qui en ont la charge. La Convention sur la diversité biologique (CDB) et le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO ont tous les deux accordé la priorité à l'évaluation et ils sont en train de fixer des cibles concrètes pour leurs états membres. Les agences donatrices, y compris la Banque mondiale et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), exigent que toutes les aires protégées qu'elles aident réalisent des évaluations de façon régulière dans le cycle de tout projet.



Réunion dans la zone tampon de Chitwan © Sue Stolton

Il existe aussi *une volonté* d'évaluer plus forte que nous ne l'avions attendue au départ, encore qu'avec quelques oppositions importantes. Un nombre croissant de gouvernements encouragent les évaluations et publient les résultats, parfois très publiquement, par des conférences de presse, la publication de documents et sur des sites particuliers. D'autres parties prenantes accueillent favorablement la chance d'avoir leur mot à dire sur les aires protégées lorsque les évaluations sont participatives. Cependant, à ce jour, ces exercices ont eu tendance à impliquer les administrations les plus puissantes des aires protégées, et l'enthousiasme à publier les résultats risque de retomber si le message est moins encourageant. Les administrations sont, on le comprend, inquiètes à l'idée de publier des évaluations critiques. Le succès même des évaluations entraîne aussi un risque de cynisme au sein du personnel si l'on attend de lui qu'il réalise différentes évaluations pour différents donateurs. Certains efforts de rationalisation sont nécessaires.

*Les capacités* restent un problème, parfois d'une façon que nous n'avions pas envisagée. Il reste des craintes quant au coût des évaluations, en termes de temps et d'argent, et

particulièrement à un moment où les ressources se font généralement plus rares. Inversement, certaines administrations ont trouvé que le manque de personnel et de fonds augmentait le besoin d'évaluations, pour s'assurer que les ressources disponibles sont utilisées le plus efficacement possible. De telles actions stratégiques sont souvent bien acceptées par les donateurs et les ministères des Finances. Mais il y a aussi des problèmes de capacités qui sont liés à l'aptitude du personnel à réaliser et, probablement plus fréquemment, à tirer le maximum d'avantages d'une évaluation ; il y a une grande différence entre simplement assembler des données et poursuivre en les interprétant de façon à apporter des changements à la gestion. Nous sommes maintenant convaincus que, pour qu'une évaluation soit réussie, elle nécessite habituellement un bon matériel de formation et un bon support. Certaines propositions pour développer des capacités sont incluses dans ce document.

Nous avons aussi appris beaucoup de choses depuis 2000. C'est la raison de cette nouvelle édition qui, nous l'espérons, se fonde plus sur l'expérience réelle que sur de la théorie et des espérances. Le Cadre de base reste inchangé mais nous avons développé certaines sections où nous en avons appris davantage (par exemple, en ce qui concerne les résultats des suivis et comment s'y prendre pour leur mise en place). Toutes les études de cas sont nouvelles ou ont été complètement réécrites et elles indiquent plus directement comment le Cadre a servi à développer toute une variété de systèmes d'évaluation. Nous avons élargi l'équipe des auteurs pour nous assurer que ces nouveaux aspects étaient correctement couverts. Comme toujours, le processus reste incomplet, et nous encourageons tous ceux qui vont utiliser ces Lignes directrices à nous faire savoir ce qui marche et ce qui ne marche pas, et à faire des suggestions pour les améliorer. Conservons cet esprit de collaboration et de soutien mutuel qui a fait du travail dans ce domaine un réel plaisir.

# Remerciements

Il est tout à fait justifié de reconnaître d'abord la contribution des nombreuses personnes qui ont été remerciées dans la première édition de ces Lignes directrices – et particulièrement les membres du Groupe de Travail sur l'efficacité de gestion et le Programme thématique de la CMAP sur l'efficacité de gestion des aires protégées qui a remplacé le Groupe de travail en 2001.

La préparation de cette seconde édition a bénéficié de l'expérience de nombreuses personnes qui ont fait progresser la théorie et la pratique de l'évaluation de l'efficacité de la gestion depuis la publication de la première édition de ces Lignes directrices en 2000. Les participants à la réunion de janvier 2003 préparatoire à l'atelier sur l'efficacité de la gestion lors du V<sup>ème</sup> Congrès mondial des Parcs ont beaucoup apporté à ce processus. Nous remercions tout spécialement Parks Victoria, le Queensland Parks and Wildlife Service, le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO et le Fonds mondial pour la nature qui ont soutenu cette réunion et l'atelier qui l'a suivie lors du Congrès.

De nombreux particuliers et organisations ont contribué au développement des idées qui sont présentées dans ces Lignes directrices et ont aussi aidé à la mise en pratique de l'évaluation de l'efficacité de la gestion sur le terrain. Nous souhaitons particulièrement remercier pour leur contribution Leonardo Lacerda, Alexander Belokurov, Liza Higgins-Zogib et Devendra Rana – Fonds mondial pour la nature ; Jeff Parrish, Jamie Ervin et Ian Dutton – The Nature Conservancy ; Sue Wells ; Robyn

James et Bill (R.W.) Carter – Université du Queensland ; Caroline Stem, Richard Margoluis et Nick Salafsky – Foundations of Success ; Grazia Borrini-Feyerabend ; Natajaran Ishwaran – UNESCO ; Josep M. Mallarach – Institució Catalana d'Historia Natural, Catalogne ; Kathy MacKinnon – Banque mondiale ; Vinod Mathur et B.C. Choudhury – Wildlife Institute of India ; et Steven Woodley – Parks Canada.

Le travail sur l'évaluation de l'efficacité de la gestion bénéficie aussi largement du support au sein des administrations des aires protégées, spécialement quand cette aide vient du Chef ou des cadres supérieurs. Nous remercions les nombreux membres du personnel administratif qui ont accordé leur temps et leur soutien à ce travail et, tout particulièrement, Peter Cochrane – Parks Australia ; Tony Fleming – NSW National Parks and Wildlife Service ; Moses Mapesa et auparavant Robbie Robinson – Uganda Wildlife Authority ; Rauno Vaisanen – Metsähallitus, Forest and Parks Service, Finlande ; et Geoff Vincent – Parks Victoria, Australie.

Nous remercions aussi tous ceux qui ont contribué en préparant les études de cas pour cette seconde édition des Lignes directrices – Sue Wells, Moses Mapesa, Josep M. Mallarach, Mervi Heinonen, Liza Higgins-Zogib, Kathy MacKinnon et Peter Stathis.

La révision de ces Lignes directrices a été soutenue par des subventions accordées à l'UICN par la Banque mondiale et le Fonds mondial pour la nature.

# Définitions

**L'évaluation de l'efficacité de la gestion** est généralement atteinte par l'**estimation** d'une série de critères (représentés par des **indicateurs** soigneusement choisis) face à des objectifs reconnus, ou **normes** (standards). Les définitions suivantes se réfèrent spécifiquement au contexte de l'efficacité de la gestion des aires protégées.

**L'évaluation de l'efficacité de la gestion** est définie comme l'estimation de la qualité de la gestion de l'aire protégée – d'abord de la mesure dans laquelle elle en protège les valeurs et elle atteint ses buts et ses objectifs. Les termes *efficacité de la gestion* reflètent trois thèmes principaux :

- les questions de conception liées aux sites particuliers et aux systèmes d'aires protégées ;
- la pertinence et l'adéquation des systèmes et des processus de gestion ; et
- l'atteinte des objectifs de l'aire protégée y compris la conservation de ses valeurs.

**Estimation** : la mesure d'un aspect de la gestion.

**Évaluation** : le jugement du statut, de la condition ou de la performance d'un certain aspect de la gestion face à des critères prédéterminés (habituellement un ensemble de normes ou d'objectifs) ; dans ce cas-ci, cela comprend les objectifs pour lesquels l'aire protégée a été créée.

**Cadre de la CMAP destiné à évaluer l'efficacité de la gestion des aires protégées** : un système pour concevoir des évaluations de l'efficacité de la gestion d'aires protégées en se basant sur six éléments : le contexte, la planification, les intrants, les processus de gestion, les extrants et les résultats. Ce n'est pas une méthodologie, mais un guide pour mettre au point des systèmes d'évaluation.

**Élément** : une composante majeure du cadre de l'évaluation définie par l'aspect de la gestion qui est évalué. Les éléments sont liés aux étapes d'une planification stratégique et au cycle de la gestion. Les performances de chaque élément sont évaluées en se référant à un certain nombre de critères bien définis.

**Système** : un processus spécifique pour réaliser un suivi et une évaluation, généralement accompagné par des étapes ou des orientations (équivalant à une approche d'évaluation telle qu'elle est définie dans Stem *et al.* 2005).

**Critère** : une catégorie majeure des conditions ou des processus – quantitatifs ou qualitatifs – qui, pris ensemble, aident à définir ce qui est mesuré. Un critère est caractérisé par un ensemble d'indicateurs qui lui sont liés.

**Indicateurs** : les variables quantitatives ou qualitatives qui fournissent des informations utiles au sujet d'un critère et qui peuvent servir pour aider à dresser l'état du statut et des tendances de l'efficacité d'une aire protégée.

**Outil** : un instrument qui aide lorsqu'on entreprend une évaluation – ex. un questionnaire ou une fiche d'évaluation (Stem *et al.* 2005).

**Suivi** : récolte d'informations sur les indicateurs répétée dans le temps pour découvrir les tendances du statut d'une aire protégée et des activités et processus de gestion.

**De nombreux termes utilisés ci-dessus sont définis de manière assez vague en français. Dans ce document, et pour ce sujet spécifique de l'efficacité de la gestion, nous avons essayé d'en donner des définitions plus précises.**

# Acronymes

CDB	Convention sur la diversité biologique
CMAP	Commission mondiale des aires protégées
EoH	Projet « Améliorons notre Patrimoine » (sigle en anglais)
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUE	Programme des Nations unies pour l'environnement
RAPPAM	Méthode d'évaluation rapide et d'établissement des priorités de la gestion des aires protégées (sigle en anglais)
TILCEPA	Thème Communautés locales et autochtones, équité et aires protégées (de l'UICN) (sigle en anglais)
TNC	The Nature Conservancy
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
WDPA	Base de données mondiale sur les aires protégées (sigle en anglais)
WWF	Fonds mondial pour la nature (sigle en anglais)





# 1. Introduction à l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Le succès des aires protégées comme outil de conservation est basé sur l'idée qu'elles sont gérées pour protéger les valeurs qu'elles renferment. Pour être efficace, la gestion doit être taillée à la mesure des demandes particulières des sites, sachant que chaque aire protégée présente toute une variété de caractéristiques biologiques et sociales, de pressions et d'utilisations qui lui sont propres. Atteindre une gestion efficace n'est pas une tâche aisée – cela requiert d'adopter des objectifs de gestion et des systèmes de gouvernance appropriés, d'avoir un financement adéquat et suffisant et de recourir au bon moment à des stratégies de gestion et à des processus adaptés au site. Il est peu probable que cela soit complètement atteint sans une approche de la gestion qui soit ouverte et réactive – ce qui exige de bien comprendre l'efficacité du régime de gestion en cours et la manière de l'améliorer. L'information sur l'efficacité de la gestion est donc une pierre angulaire de la bonne gestion.

L'évaluation de l'efficacité de la gestion est définie comme l'estimation de la façon dont l'aire protégée est gérée – et d'abord de la mesure dans laquelle elle protège ses valeurs et atteint ses buts et objectifs. Les termes efficacité de gestion reflètent trois thèmes principaux :

- les questions de conception liées à des sites particuliers et aux systèmes d'aires protégées ;
- l'adéquation et la pertinence des systèmes et des processus de gestion ; et
- l'atteinte des objectifs de l'aire protégée, y compris la conservation de ses valeurs.

Ces questions sont discutées en détail au chapitre 3.

La diversité des aires protégées signifie que l'estimation de l'efficacité doit être taillée sur mesure pour les systèmes de gestion en place ; il est peu probable qu'un système convienne à toutes les circonstances. Cependant, l'évaluation de l'efficacité de la gestion comprend une gamme d'éléments et de processus communs qui peuvent constituer la base d'un système d'évaluation élaboré spécialement. Ce sont ces éléments communs qui sont décrits dans le Cadre présenté dans ce document.

Ce chapitre dresse le décor pour le reste de ce volume. Il discute de la raison pour laquelle l'évaluation de l'efficacité de la

gestion est devenue un outil important pour mesurer la réussite de la conservation et il inclut un bref historique des systèmes d'efficacité de gestion, illustrant la diversité des systèmes qui ont été mis au point.

## 1.1 Pourquoi l'évaluation de l'efficacité de la gestion est-elle importante ?

Les aires protégées couvrent aujourd'hui plus de dix pour cent de la surface terrestre et s'étendent rapidement aussi dans le milieu marin. Ceci représente un engagement majeur envers la protection de la biodiversité, et aussi de tous les services environnementaux et les valeurs culturelles qui lui sont liées, de la part de gouvernements locaux et nationaux, de communautés locales et de propriétaires privés. Les gens qui investissent dans les aires protégées, que ce soit par des donations volontaires aux ONG ou par des taxes gouvernementales, ont le droit de savoir si ces aires protégées sont bien gérées. Au moment où le nombre total d'aires protégées ne cesse de s'accroître, les voix s'élèvent aussi pour exiger une comptabilité correcte, de bonnes pratiques managériales et de la transparence.

Il y a de nombreuses raisons pratiques de souhaiter savoir comment les aires protégées sont gérées. Malheureusement, la volonté affirmée de placer sous protection des étendues terrestres ou marines doit encore rencontrer celle de consacrer à leur gestion les ressources nécessaires correspondantes. Dans certains cas, même lorsque les systèmes de gestion sont en place, les pressions sur les aires protégées sont tellement fortes que leurs valeurs continuent à se dégrader. Par exemple, une étude détaillée des parcs nationaux américains a révélé que pratiquement chacun d'eux avait perdu des espèces depuis sa création,<sup>2</sup> et la situation est beaucoup plus grave dans de nombreux pays tropicaux. Les aires protégées peuvent subir toute une variété de menaces significatives qui trouvent leur origine aussi bien dans des activités qui se déroulent dans leur voisinage immédiat que dans des pressions s'exerçant au loin. La réponse à ces pressions est un défi urgent mais aussi souvent très complexe si l'on veut préserver les valeurs des aires protégées.

D'autres facteurs poussent particulièrement les gouvernements à prendre au sérieux la question de l'efficacité de la

---

<sup>2</sup> Newmark (1985).

gestion. De plus en plus, les nations acceptent de rendre compte des progrès de leur conservation devant leurs pairs, dans des institutions comme la Convention sur la diversité biologique et la Convention du patrimoine mondial, et elles demandent en contrepartie des informations sur le statut et les tendances de la gestion des aires protégées. La combinaison des demandes internes et externes, et les défis pratiques que représente la gestion d'aires aussi vastes et aussi diverses, ont entraîné une augmentation rapide de l'intérêt porté au suivi et à l'évaluation.

## **1.2 Développements de l'évaluation de l'efficacité de la gestion**

Des études individuelles de l'efficacité des aires protégées et de leurs systèmes sont effectuées depuis au moins 20 ans, souvent par des organisations non gouvernementales ou par des institutions de recherche, mais aussi par les administrations des parcs elles-mêmes. Les exemples les plus anciens incluent des évaluations des aires protégées dans une grande partie de l'Asie pour l'UICN<sup>3</sup> et une évaluation globale entreprise pour le IV<sup>ème</sup> Congrès mondial sur les parcs.<sup>4</sup> Cependant, jusqu'à présent, de telles études étaient généralement individuelles et sporadiques, basées sur l'expérience ou sur des visites de site, et ne s'inscrivaient dans aucune structure globale plus large.

La reconnaissance du rôle critique que la gestion doit jouer pour garantir la biodiversité au sein des réseaux d'aires protégées a suscité un vif intérêt pour des évaluations de l'efficacité de la gestion qui recourent à des approches plus rigoureuses. Une grande partie du travail initial a pris place en Amérique latine, par exemple au Brésil<sup>5</sup> et au Costa Rica,<sup>6</sup> où les systèmes se sont particulièrement focalisés sur les processus de gestion et sur les capacités techniques. D'autres initiatives se sont intéressées presque exclusivement aux conditions biologiques, par exemple au Royaume-Uni où le Countryside Council du Pays de Galles a mis au point une approche pour assurer le suivi des Sites d'Intérêt Scientifique Spécial<sup>7</sup> et en Australie où la Great Barrier Reef Marine Park Authority et l'Institut australien des Sciences de la mer ont établi un programme de suivi à long terme de la Grande Barrière de corail.<sup>8</sup>

Pourtant, peu d'efforts furent faits pour s'intéresser à tous les aspects des aires protégées, depuis les approches de gestion

jusqu'aux résultats finaux en termes de conservation de la biodiversité, et pour tenter d'impliquer des parties prenantes dans les évaluations ou d'évaluer les impacts sociaux des parcs et des réserves.

Cette situation a changé lorsque la Commission mondiale des aires protégées a créé un groupe de travail pour étudier l'efficacité de la gestion, suite à une résolution appelant à une plus grande attention à cette question lors du IV<sup>ème</sup> Congrès mondial des parcs au Venezuela. Le groupe d'étude a décidé que, au lieu de développer un système d'évaluation dans ce qui était déjà, clairement, un domaine dynamique, le rôle de l'UICN devrait plutôt être de développer un cadre général d'évaluation au sein duquel un certain nombre d'approches différentes pourraient s'intégrer. Après quantité de recherches et plusieurs ateliers (sponsorisés entre autres par le WWF et la Banque mondiale), cela a abouti au système d'évaluation en six parties publié initialement dans la première édition de cet ouvrage en 2000.

Au cours des années qui se sont écoulées depuis lors, l'expertise et l'expérience techniques ont continué à croître rapidement, et toute une gamme de systèmes d'évaluation a émergé qui s'inspirent, pour la plupart, du Cadre de la CMAP. Ils peuvent se ranger dans quelques groupes principaux :

- Évaluations détaillées au niveau du site visant à élaborer des systèmes de suivi et à comprendre, sur le long terme, la gestion d'une aire protégée particulière, tel le système « Améliorons notre Patrimoine » (EoH) qui est développé pour les Sites du patrimoine mondial (voir l'étude de cas IV, et aussi l'étude de cas I pour une adaptation du système aux aires marines protégées) ;
- Des systèmes beaucoup plus superficiels mais plus rapides, au niveau d'un site, qui sont construits autour de questionnaires ou de cotations, qui sont destinés à être appliqués dans de nombreux sites, tel l'instrument de suivi de la Banque mondiale/WWF (décrit dans l'étude de cas VI) et une version voisine développée pour les aires protégées marines ;<sup>9</sup> et
- Des approches d'évaluation développées spécifiquement pour être utilisées à l'échelle d'un système entier, comme le système RAPPAM du WWF et les systèmes mis au point en Finlande, en Catalogne (Espagne) et en Nouvelle-Galles du Sud (Australie) (voir les études de cas II, V, III et VII respectivement).

---

<sup>3</sup> MacKinnon et MacKinnon (1986).

<sup>4</sup> McNeely *et al.* (1994).

<sup>5</sup> Ferreira *et al.* (1999).

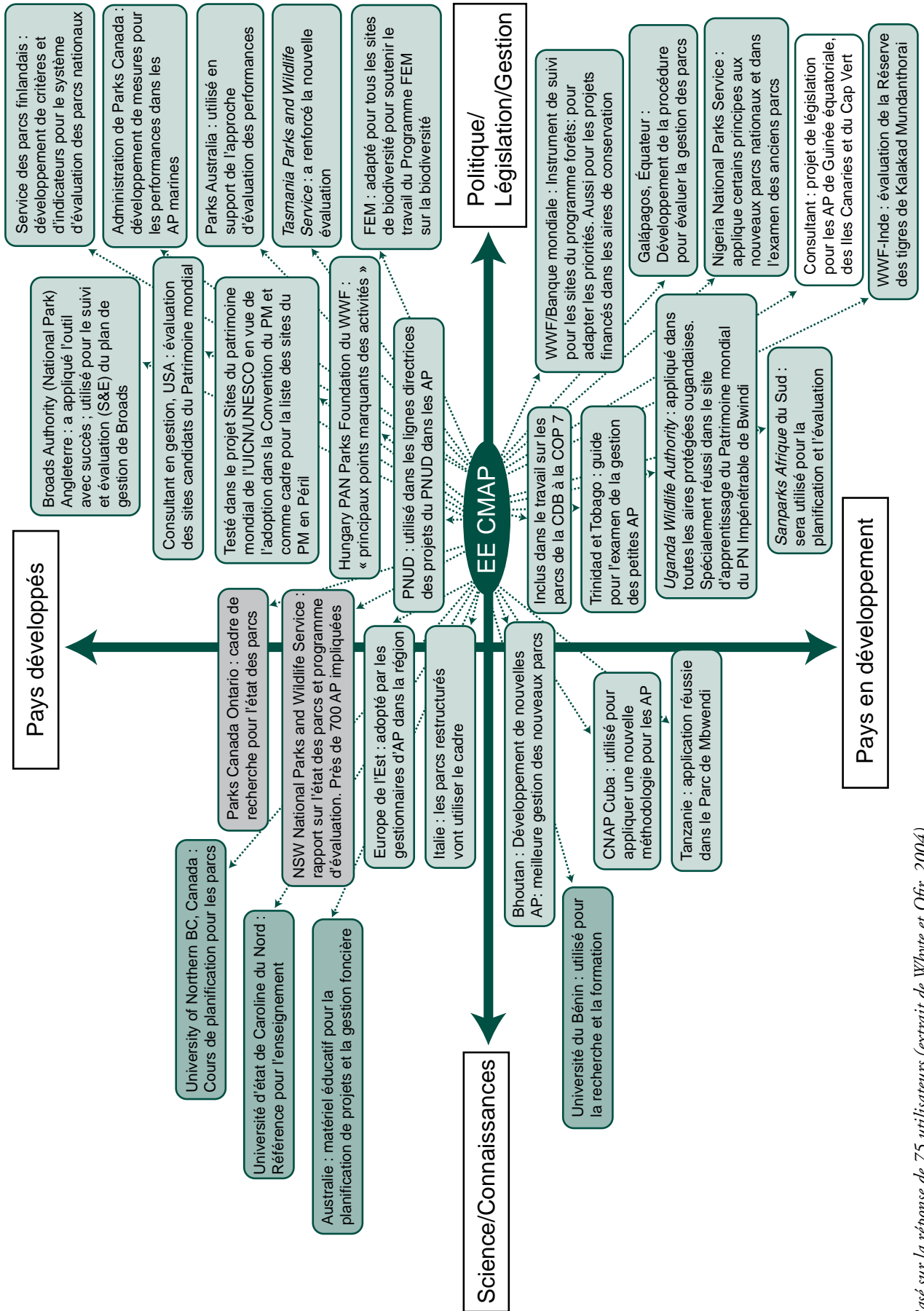
<sup>6</sup> Cifuentes *et al.* (2000).

<sup>7</sup> Alexander et Rowell (1999).

<sup>8</sup> Sweatman (1997).

<sup>9</sup> Staub et Hatzios (2004).

Figure 1. Utilisation du produit de la CMAP Évaluation de l'efficacité dans le monde



Basé sur la réponse de 75 utilisateurs (extrait de Whyte et Ofri, 2004).

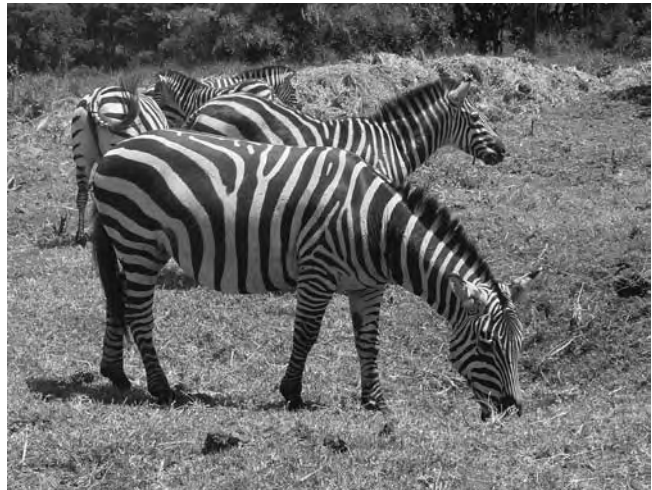
La connexion s'est faite aussi avec des efforts parallèles réalisés en matière de suivi et d'évaluation dans le domaine plus large de la conservation, en particulier via le Partenariat pour la pratique de la conservation (CMP),<sup>10</sup> où les approches de l'efficacité de gestion d'une aire protégée et de l'évaluation de projets de conservation se superposent de façon considérable.

Des évaluations ont eu lieu, à tel ou tel niveau, dans plusieurs milliers d'aires protégées du monde entier, même si la plupart d'entre elles étaient encore des évaluations rapides intégrées dans une étude à l'échelle du système. La grande majorité des aires protégées n'ont pas encore connu d'évaluation, officielle ou non, de leur efficacité, mais cette situation semble en train de changer rapidement.

Les administrations des aires protégées et les autres utilisateurs ont, dans l'ensemble, résisté à l'adoption d'une approche unique, et la plupart ont examiné la gamme des outils disponibles et produit quelque chose qui a été taillé sur mesure pour les besoins particuliers de leur pays. Par exemple, plusieurs pays africains ont produit des systèmes d'évaluation légèrement différents.<sup>11</sup> Des systèmes furent aussi créés pour des biomes spécifiques, par exemple pour les aires protégées marines<sup>12</sup> et forestières.<sup>13</sup> L'importance de la flexibilité d'utilisation des systèmes et des outils d'évaluation a été soulignée au cours d'une réunion spéciale de la Convention sur la diversité biologique (CDB) centrée sur les aires protégées, qui s'est tenue à Montecatini, en Italie, en juin 2005. Nous appuyons cette pluralité et nous encourageons les utilisateurs à développer des systèmes qui correspondent à leurs besoins propres.

En 2004, une étude indépendante a découvert que le Cadre pour l'efficacité des aires protégées était largement adopté dans le monde entier. La figure 1 présente de nombreux endroits où le Cadre est utilisé et différentes manières de l'appliquer. Le rapport conclut ceci: « Comme on s'y attendait, il est utilisé principalement par les gestionnaires et les administrations des aires protégées pour le développement de systèmes d'évaluation

et de lignes directrices et pour l'évaluation de la gestion d'aires protégées, dans les pays développés comme le Royaume Uni, les États-Unis, la Finlande, le Canada, l'Italie et la Hongrie, et dans les pays en développement comme l'Inde, le Bhoutan, la Tanzanie, le Niger, le Bénin, l'Afrique du Sud, l'Équateur, Cuba, et Trinidad et Tobago ».<sup>14</sup>



Zèbres, Ngorongoro © Sue Stolton

Maintenant que des outils ont été mis au point, l'étape suivante consiste à promouvoir leur utilisation pas seulement comme un exercice occasionnel (et souvent en réponse à la demande de donateurs), mais comme une partie intégrante de la gestion. Les incitations à l'institutionnalisation de l'évaluation ont été sérieusement renforcées lorsque la CDB a identifié l'efficacité de la gestion comme un élément clef recommandé dans son Programme de travail sur les aires protégées (voir l'annexe 1). Le Programme demande spécifiquement à ses membres de « réaliser des évaluations de l'efficacité de la gestion dans au moins 30 pour cent des aires protégées de chaque Partie d'ici 2010, des systèmes nationaux d'aires protégées et, si nécessaire, des réseaux écologiques ». La réponse à ce nouveau défi important est un des facteurs qui ont déterminé la publication d'une nouvelle édition de ce livre.

<sup>10</sup> Informations sur le Conservation Measures Partnership sur [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org)

<sup>11</sup> Dudley *et al.* (2005).

<sup>12</sup> Pomeroy *et al.* (2004).

<sup>13</sup> Stolton *et al.* (2003).

<sup>14</sup> Whyte et Ofir (2004).

## 2. Raisons d'être et applications de l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Ce chapitre examine les raisons pour lesquelles les gens veulent évaluer l'efficacité de la gestion et comment les informations tirées de telles évaluations peuvent servir à différents groupes, comme les gestionnaires de parcs, les cadres des administrations, les parties prenantes et d'autres personnes qui s'intéressent aux aires protégées. Après cet aperçu des raisons d'être des évaluations et des personnes auxquelles elles sont destinées, les implications d'une telle diversité pour la conception de systèmes d'évaluation sont discutées.

### 2.1 Raisons d'être d'une évaluation

Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles l'on souhaite évaluer l'efficacité d'une gestion. Ces diverses raisons peuvent requérir des systèmes d'évaluation différents et une procédure plus ou moins détaillée. Les institutions de financement, les décideurs politiques et les lobbyistes de la conservation peuvent se servir des résultats pour mettre l'accent sur certains problèmes et instaurer des priorités ; ou pour promouvoir de meilleures politiques et pratiques de gestion auprès des administrations responsables. Les gestionnaires peuvent souhaiter se servir des résultats d'une évaluation pour améliorer leurs performances ou pour rendre compte de leurs succès auprès de leurs supérieurs, de gouvernements ou d'acteurs extérieurs. Les communautés locales et d'autres parties prenantes, y compris la société civile, ont besoin de comprendre dans quelle mesure leurs intérêts sont pris en compte. L'insistance accrue sur l'évaluation est due, en partie, aux changements qui touchent la société, spécialement la demande croissante de responsabilité, de transparence et de preuves qu'elle « en a pour son argent ».

En gros, une évaluation de l'efficacité de la gestion peut :

- rendre possible et soutenir une approche modulable de la gestion ;
- aider à une allocation efficace des ressources ;
- encourager la responsabilité et la transparence ; et
- aider à impliquer la communauté, à construire une relation d'appartenance et à promouvoir les valeurs de l'aire protégée.

En plus de ces avantages substantiels, le processus d'évaluation de l'efficacité de la gestion peut aussi apporter un certain nombre

d'avantages procéduraux. Un résultat fréquent du processus d'évaluation est une amélioration de la communication et de la coopération entre gestionnaires et autres parties prenantes. Les gestionnaires ont aussi l'occasion de « prendre du recul » par rapport aux soucis quotidiens de leur travail et d'envisager les problèmes et les défis qu'ils rencontrent sous un jour nouveau. De nombreux gestionnaires ont dit qu'ils avaient retiré les plus grands bénéfices au cours du processus d'évaluation plutôt que suite à n'importe quel rapport formel rédigé à la fin de l'exercice.

En pratique, les résultats d'une évaluation sont utilisés à plus d'un titre. Les informations utilisées par les gestionnaires pour améliorer leurs propres performances (gestion adaptative) peuvent aussi servir pour rendre des comptes (responsabilité) ou pour améliorer la façon dont les fonds et d'autres ressources sont alloués soit à l'intérieur d'une seule réserve, soit à l'ensemble d'un système d'aires protégées (allocation des ressources).

Quels que soient les buts qu'elle poursuit, une évaluation devrait d'abord être considérée comme un outil qui aide les gestionnaires dans leur travail et non comme un système qui permet de les surveiller et de les punir pour des performances inadéquates. Une évaluation doit être utilisée de façon positive et être vue comme une partie normale du processus de gestion. Néanmoins, les bailleurs de fonds et les ONG, entre autres, ont le droit légitime de savoir si une aire protégée atteint les objectifs qu'elle s'était fixés, et il faut reconnaître que les résultats d'une évaluation vont inévitablement servir dans les débats. Des expériences récentes, dans le monde entier, ont montré que l'implication d'acteurs extérieurs dans le processus d'évaluation et le partage transparent de ses résultats pouvaient aider à générer coopération et soutien aux aires protégées.

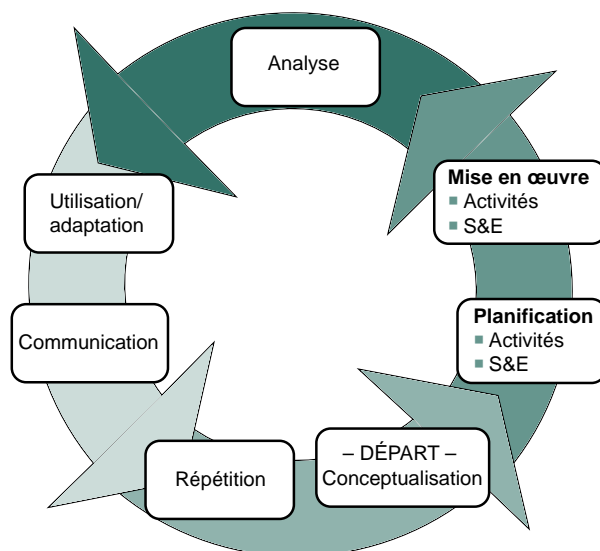
#### Gestion adaptative

Tout d'abord, il faut voir une évaluation comme une partie normale du processus de gestion. La gestion modulable se base sur un processus de gestion circulaire – plutôt que linéaire – qui permet aux informations concernant le passé de nourrir et d'améliorer la façon dont la gestion est pratiquée par la suite<sup>15</sup> (figure 2). Une évaluation aide la gestion à s'adapter et à s'améliorer par un processus d'apprentissage.

---

<sup>15</sup> Holling (1978) ; Salafsky *et al.* (2001).

Figure 2. Cycle d'un projet de gestion adaptative



Source : Conservation Measures Partnership (2004).

Une évaluation consiste à passer en revue les résultats des activités réalisées et à déterminer si ces activités ont produit les résultats espérés. C'est quelque chose que tous les bons gestionnaires pratiquent déjà quand il est possible d'observer simplement le lien entre les actions et leurs conséquences, par exemple en évaluant si une certaine activité fut efficace pour réduire le niveau d'un impact environnemental localisé.

Mais le lien entre activité et résultat n'est pas souvent aussi évident. Face aux nombreuses exigences de leur travail, beaucoup de gestionnaires d'aire protégée ne contrôlent pas systématiquement les résultats de leurs efforts et ne les étudient pas. Dans ce cas, des ressources risquent d'être gaspillées dans des programmes qui n'atteignent pas leurs objectifs.

Si elle fournit les informations nécessaires pour mettre en pratique une gestion adaptative de façon systématique, une évaluation peut aussi en améliorer l'efficacité de diverses façons procédurales et essentielles, par exemple en :

- encourageant une organisation et une culture d'apprentissage ;
- documentant la planification de gestion ;
- apportant un renforcement positif lorsque la gestion de l'aire protégée est efficace.<sup>16</sup>

Chacune des utilisations des informations issues de l'évaluation est discutée plus bas.

Le processus d'évaluation peut être un important catalyseur pour développer une culture d'apprentissage au sein d'une organisation, permettant aux gestionnaires de faire une pause pour réfléchir à ce qu'ils font et voir dans quelle mesure ils sont efficaces (voir l'encadré ci-dessous). Lorsque des problèmes ordinaires sont traités de façons différentes dans un certain nombre d'aires protégées, les données des évaluations peuvent servir à comparer les résultats et permettre aux gestionnaires de choisir la meilleure approche.

Le suivi, l'évaluation et la planification devraient être des processus étroitement liés, les informations provenant du suivi et de l'évaluation constituant la base qui permet d'évaluer si les buts, les objectifs et les stratégies spécifiés dans la planification sont en voie de réalisation. Des évaluations régulières de la mise en œuvre des plans de gestion peuvent être des outils efficaces pour s'assurer que les plans de gestion ne sont pas « rangés au placard » et ignorés dans la gestion quotidienne. Les informations issues des évaluations doivent être disponibles car elles sont très importantes lors de la révision formelle des plans.

Ces informations peuvent être très utiles pour la planification à différents niveaux, y compris :

- la planification et l'analyse de la politique à l'échelle du réseau ;
- la planification de la gestion de l'aire protégée ;
- la planification des opérations ;
- la planification de projets.

<sup>16</sup> Leverington et Hockings (2004).

### **Gestion adaptative : la politique comme hypothèse, la gestion par l'expérimentation<sup>17</sup>**

L'apprentissage n'est pas un sous-produit aléatoire d'erreurs de politique ou de gestion. En recourant à la gestion adaptative – et non au système habituel de récompense et de promotion qui risque de dissuader de reconnaître ses erreurs – les gestionnaires et les décideurs voient les résultats inattendus comme des occasions d'apprendre et acceptent que l'apprentissage soit une partie intégrante et intéressante du processus de gestion. Apprendre en agissant accélère les progrès vers de meilleures politiques et gestions.

Apprendre devient plus facile grâce au retour obtenu par le suivi et l'évaluation ... Sans investissement adéquat dans ce retour d'information, l'apprentissage tiré des conséquences des politiques ou des activités de gestion se fait plus lentement ; le changement est inapproprié et risque d'arriver trop tard. Le résultat est une situation où le personnel « se débrouille tant bien que mal. »

Il peut exister une tendance à ne se focaliser que sur les résultats négatifs d'une évaluation et à penser que la gestion adaptative ne s'applique que pour changer des pratiques de gestion qui n'ont pas atteint les résultats désirés. Il est pourtant tout aussi important de documenter quand la gestion marche efficacement. Par exemple, l'évaluation *State of the Parks* en Nouvelle-Galles du Sud (Australie) a pu montrer que la planification de la gestion conduisait à de meilleures performances dans de nombreux domaines de la gestion des parcs (voir l'étude de cas VII). Ces informations encourageantes peuvent servir à justifier la poursuite des programmes ou à plaider en faveur de leur extension à l'intérieur d'un système. Les évaluations externes et indépendantes peuvent être particulièrement efficaces à ce point de vue.

### **Aider à l'allocation efficace des ressources**

Pratiquement tous les systèmes d'aires protégées dans le monde souffrent d'une insuffisance des ressources qui leur sont nécessaires pour gérer les sites à la hauteur des normes souhaitées. À l'échelle mondiale, le financement nécessaire pour la gestion efficace d'un système de parcs complet, adéquat et représentatif est de 45 milliards de dollars US par an, alors que les sommes réellement fournies par les gouvernements et par les autres bailleurs de fonds se limitent à 6,5 milliards de dollars US.<sup>18</sup>

Les gestionnaires peuvent utiliser les résultats des évaluations de l'efficacité de leur gestion pour préparer des propositions pour obtenir des ressources supplémentaires. Ces propositions sont plus susceptibles d'être appuyées si elles peuvent se justifier sur la base des résultats d'une évaluation. Les informations tirées d'une évaluation peuvent aussi servir à allouer les fonds disponibles à l'intérieur des réserves et entre elles, dans un système d'aires protégées. Les évaluations peuvent influencer les décisions en matière d'allocation des ressources en apportant des informations sur :

- les valeurs les plus importantes dans les sites et entre eux ;
- l'état de ces valeurs et les menaces qui les touchent ;
- les domaines qui souffrent des plus grands manques et qui présentent les plus graves lacunes entre résultats souhaités et réels ; et
- l'efficacité relative, en termes de résultats atteints par rapport aux ressources investies dans la gestion.

### **Promouvoir la responsabilité et la transparence**

La responsabilité des performances est de plus en plus exigée dans tous les secteurs de la société, et la gestion de la conservation ne fait pas exception. Les préoccupations en matière de responsabilité se concentraient d'habitude sur l'honnêteté financière et managériale, mais elles portent désormais aussi sur l'efficacité de la gestion. De ce point de vue, la responsabilité n'est pas tant le fait de contrôler les gestionnaires pour voir où sont leurs erreurs mais plutôt de développer une approche professionnelle de la gestion. Les gouvernements et les autres organes de financement ou de réglementation veulent savoir si les résultats atteints sont à la mesure de l'effort et des ressources dépensés et dans la ligne de la politique et des objectifs de gestion.

Les gestionnaires d'aire protégée reçoivent probablement plus de support et de confiance de la communauté lorsqu'ils fournissent l'information sur ce qu'ils font et sur les résultats qu'ils atteignent – lorsque leur gestion semble ouverte et responsable. Une large participation des parties prenantes au processus d'évaluation peut être importante pour construire sa crédibilité. Elle peut aussi améliorer la compréhension que les différents acteurs ont des défis et des contraintes rencontrés par les gestionnaires et qui proviennent souvent de facteurs qu'ils ne peuvent contrôler.

<sup>17</sup> Parks Canada (2000), p.3–2.

<sup>18</sup> Balmford *et al.* (2002).



Les rapports nationaux et internationaux sur la gestion des aires protégées deviennent de plus en plus communs.<sup>19</sup> Le nombre d'exemples de rapports nationaux ou sub-nationaux sur l'état des parcs est en augmentation suite aux demandes croissantes de comptabilité et de transparence. Les exigences internationales en matière de compte-rendu sur la gestion de sites spécifiques existent déjà dans le cadre de conventions comme celles du patrimoine mondial et de Ramsar, tout comme l'obligation de faire un rapport plus général sur la gestion des aires protégées, qui fait partie du rapport national demandé par la Convention sur la diversité biologique (CDB). Des exigences en matière de compte-rendu existent aussi dans le cadre d'accords régionaux tels que le programme européen Natura 2000.<sup>20</sup> Ces exigences ne se focalisent pas uniquement sur l'efficacité de la gestion, même si certaines données intéressantes ont pu être recueillies à ce sujet.

De plus en plus, les donateurs cherchent à instaurer des systèmes permettant d'évaluer l'efficacité de la gestion dans les sites où ils apportent des fonds ou un support à un programme. L'alliance WWF-Banque mondiale pour la conservation des forêts (*Alliance*) a mis au point un système d'évaluation rapide sur site destiné à toutes les aires protégées où l'Alliance est impliquée (voir l'étude de cas VI). Le développement et l'utilisation de cet outil d'évaluation furent motivés par le besoin qu'avait l'Alliance de faire un rapport sur la réalisation de son objectif initial qui était d'améliorer la gestion de 50 millions d'hectares d'aires protégées forestières. Elle devait aussi fournir aux gestionnaires des sites des informations qu'ils pourraient utiliser pour améliorer leur efficacité. Le même système d'évaluation a été adopté par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) comme base pour évaluer les progrès de l'efficacité de gestion dans toutes les aires protégées soutenues par le FEM et il a été largement utilisé dans d'autres situations comme dans les réserves forestières tanzaniennes et dans des aires communautaires en Zambie. D'autres donateurs comme The Nature Conservancy (TNC) et le WWF-International encouragent et soutiennent les sites qui font une évaluation de l'efficacité de la gestion intégrée aux programmes appuyés par les donateurs.

La volonté de reconnaître des réserves privées, communautaires et autochtones comme faisant intégralement partie des systèmes nationaux d'aires protégées crée aussi le besoin de systèmes fiables et transparents pour évaluer l'efficacité de leur gestion. Ces aires protégées non gouvernementales sont

susceptibles d'être mieux acceptées comme des parties légitimes et utiles d'un système national si les évaluations peuvent montrer qu'elles sont gérées efficacement et qu'elles contribuent aux objectifs de conservation de la biodiversité.

## Construire un support

Le quatrième ensemble de raisons d'être d'une évaluation concerne l'augmentation de la sensibilisation et du support publics dont tous les systèmes d'aires protégées ont besoin pour survivre et s'améliorer. Une évaluation peut alerter la communauté en cas de menaces et peut montrer que la communauté doit soutenir les aires protégées – parfois un lobbying public intense ou même une inquiétude grave sont nécessaires pour convaincre les gouvernements de fournir plus de ressources.

Une évaluation de l'efficacité de la gestion peut aussi servir de base à la coopération et à la confiance entre partenaires. Par exemple, dans le projet « Améliorons notre Patrimoine » (étude de cas IV) dans le Parc National de Canaima, au Venezuela, et au PN de Sangay, en Equateur, l'évaluation a réuni les parties prenantes et a induit le développement de programmes de travail conjoints basés sur la réponse à apporter aux résultats de l'évaluation.

## 2.2 Qui est intéressé par les informations d'une évaluation ?

De nombreuses personnes s'intéressent à des informations sur l'efficacité de la gestion des aires protégées. Les gestionnaires, les communautés locales et d'autres personnes directement impliquées dans la gestion d'une aire protégée ou d'un système seront extrêmement intéressés par toute information qui pourra venir appuyer la gestion adaptative. Les cadres administratifs, les donateurs et les décideurs politiques sont susceptibles de rechercher toutes les informations qui pourraient les aider à améliorer l'allocation des ressources, et aussi de s'intéresser aux questions de responsabilité. Alors que ces dernières sont d'abord destinées à informer des publics externes, elles peuvent néanmoins intéresser les gestionnaires. Ceux-ci seront sans doute particulièrement soucieux de s'assurer que l'ouverture et la transparence dans le partage des informations au sujet des performances de leur gestion ne seront pas utilisées pour ébranler le soutien politique et public mais plutôt pour construire une entité qui va faire du lobbying pour une meilleure gestion.

---

<sup>19</sup> Le Canada, la Finlande, la Nouvelle-Galles du Sud (Australie) et Victoria (Australie) ont tous institué des systèmes de comptes-rendus réguliers sur l'état des parcs qui évaluent l'efficacité de la gestion dans l'ensemble ou dans la plus grande partie de leur système d'aires protégées, et l'Allemagne est en train d'introduire un système similaire. Tous les Gouvernements australiens ont accepté d'établir des systèmes pour évaluer et pour décrire l'efficacité de la gestion de leurs aires protégées (Natural Resource Management Ministerial Council (2004)). La National Parks and Conservation Association américaine possède aussi un système qui est en train de passer en revue peu à peu la gestion des réserves particulières au sein du système des parcs nationaux.

<sup>20</sup> Commission européenne (2005).



## 2.3 Un Cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Les besoins, les buts et les circonstances des évaluations sont divers. Cette diversité comprend les aspects suivants :

- *Des raisons d'être et des destinataires différents* : Comme le soulignent les sections 2.1 et 2.2 ci-dessus, il existe de nombreuses raisons d'évaluer l'efficacité d'une gestion, et de nombreuses personnes s'intéressent aux résultats. S'il est exact qu'une même méthodologie d'évaluation peut récolter des informations qui satisferont plus d'un objectif ou d'un destinataire, la nature et l'approfondissement de l'information requise peuvent être différents. Par exemple, l'information nécessaire pour étayer l'établissement de priorités et l'allocation de ressources à l'échelle d'un système par des décideurs politiques peut ne pas répondre à l'approfondissement et à l'analyse requis par les gestionnaires pour la gestion adaptative sur site.
- *Une portée et une fréquence d'évaluation différentes* : Les évaluations de l'efficacité de la gestion peuvent varier de l'évaluation rapide et unique de l'ensemble d'un système d'aires protégées au suivi et à l'évaluation approfondis et réguliers d'aires protégées particulières.
- *Des capacités différentes* : Les capacités des administrations, des gestionnaires et des autres participants impliqués dans le processus d'évaluation varient. Il n'est pas raisonnable de mettre au point un programme de suivi et d'évaluation élaboré et intense si les capacités des personnes qui doivent l'appliquer sont limitées. Les capacités sont influencées par la disponibilité du personnel compétent, par l'importance des informations préalables tirées de programmes de suivi ou de recherches antérieures, et par le temps et les ressources financières dont dispose le personnel. À la longue, les évaluations internes n'ont de chances de réussir que si elles ont le support du personnel qui est chargé de les réaliser.

- *Des participants différents* : La diversité des raisons d'être, de la portée et des capacités des évaluations signifie que des personnes différentes seront impliquées dans le processus. Idéalement, des gestionnaires venant de différents niveaux organisationnels et des représentants des acteurs intéressés (par ex. des communautés locales et des populations autochtones, des voisins, des ONG, des agences de tourisme ou des chercheurs) devraient tous participer à l'évaluation. Cependant, dans certaines circonstances, l'implication d'un large groupe d'acteurs n'est pas possible – par exemple, l'implication de parties prenantes locales n'est pas toujours pratique lorsque l'on entreprend l'évaluation d'un système entier.

Une des conséquences de cette diversité est qu'un seul système d'évaluation de l'efficacité de la gestion n'est pas à même de répondre à tous les besoins et à toutes les circonstances. Il est donc peu probable qu'un seul système commun puisse être adopté pour les évaluations de l'efficacité de la gestion dans le monde entier ; au milieu des années 1990 (voir chapitre 1), il y avait déjà un nombre croissant de systèmes en cours de développement. Trop de diversité, cependant, peut limiter la possibilité de comparer un système d'évaluation à un autre et d'en tirer les leçons, et rendre ainsi plus difficile de tirer des conclusions générales au sujet de l'efficacité de la gestion d'une aire protégée au niveau national, régional ou global. C'est pourquoi la CMAP/UICN a proposé un *Cadre* pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion. Ce Cadre pourrait servir à développer des systèmes d'évaluation spécifiques pour répondre aux objectifs, aux capacités et aux autres besoins particuliers tout en conservant une logique d'évaluation et une approche sous-jacentes communes, des critères comparables et, dans certains cas, des méthodes et des outils d'évaluation communs. L'utilisation d'un Cadre commun peut aussi assurer la crédibilité et une meilleure acceptation du système d'évaluation parce que les gens peuvent voir que l'approche de l'évaluation et les critères de l'estimation respectent des normes internationales.



# 3. Un Cadre pour évaluer l'efficacité de la gestion

Comme détaillé au chapitre 2, le Cadre développé par la CMAP/UICN pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion constitue une base solide pour concevoir des systèmes d'évaluation, sans tenter d'imposer une méthodologie standardisée.<sup>21</sup> Il donne des orientations quant à ce qu'il faut évaluer et fournit des critères larges d'évaluation tout en permettant que différentes méthodologies s'intègrent, de façon à pouvoir faire des évaluations plus ou moins approfondies à différents niveaux.

Ce chapitre va décrire :

- les six éléments que la CMAP/UICN considère comme importants à mesurer dans les évaluations de l'efficacité de la gestion, basés sur un cycle de gestion ; et
- les raisons pour lesquelles chacun d'eux fut choisi, ce qu'ils signifient et certaines suggestions quant à la façon de les mesurer et de les relier les uns aux autres.

## 3.1 Le cycle de gestion

Le Cadre est basé sur le principe qu'une bonne gestion d'aire protégée devrait suivre un processus cyclique en six étapes, ou éléments, comme le montre la figure 3. Pour bien comprendre le Cadre d'évaluation, nous devons d'abord définir ce cycle de gestion.

Une bonne gestion doit être enracinée dans une parfaite compréhension des conditions particulières liées à une aire protégée ; elle doit être soigneusement planifiée et pratiquée, et comprendre un suivi régulier qui entraîne des changements de gestion lorsqu'ils s'avèrent nécessaires. Le cycle de gestion illustré (figure 3) identifie six éléments importants dans ce processus qui doivent tous, idéalement, être évalués si l'on veut bien comprendre ce qu'est l'efficacité de la gestion. La gestion :

- commence par bien comprendre le **contexte** de l'aire protégée, ses valeurs, les menaces qui la touchent et ses possibilités, ses parties prenantes et l'environnement managérial et politique ;

- se poursuit par la **planification** : établir une vision, des buts, des objectifs et des stratégies pour conserver les valeurs et réduire les menaces ;
- alloue des **intrants** (ressources) en personnel, en fonds et en équipement pour œuvrer vers les objectifs fixés ;
- met en œuvre des activités de gestion selon des **processus** éprouvés ; et
- finit par produire des **extrants** (biens et services, qui devraient généralement être précisés dans les plans de gestion et de travail) ; et
- aboutit à des impacts ou **résultats** qui atteignent, on l'espère, les buts et les objectifs définis.

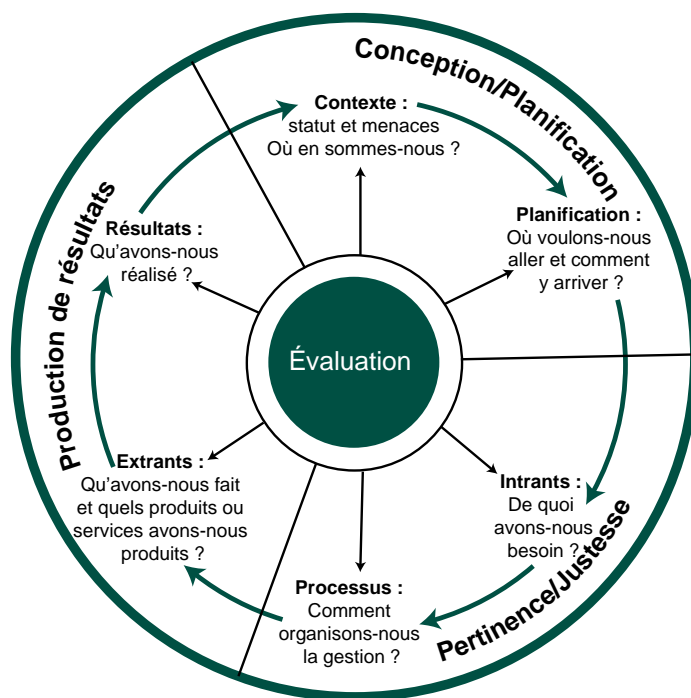
Il est important de bien comprendre la différence entre *extrants* et *résultats*. Les extrants, dans le sens que nous donnons ici à ce mot, concernent l'exécution des activités identifiées ou des objectifs des plans de travail (p.ex. le nombre de patrouilles effectuées, de sentiers tracés ou d'activités de restauration terminées). Les résultats reflètent si les objectifs à long terme sont atteints (p.ex. les populations de plantes et d'animaux sont-elles stables, les systèmes écologiques fonctionnent-ils correctement, les valeurs culturelles sont-elles préservées ?). La distinction est importante parce qu'il est possible qu'une aire protégée atteigne tous ses objectifs en matière d'extrants mais qu'elle continue à se dégrader (ce qui suggère que les stratégies ou les activités de gestion doivent être changées), tout comme une aire protégée mal gérée peut néanmoins parfois préserver ses valeurs essentielles.

Les six éléments présentés à la figure 3 sont importants pour développer une bonne appréhension de la façon dont les aires protégées sont gérées. Ils reflètent trois vastes « thèmes » de la gestion : **la conception** (contexte et planification), **la pertinence** (intrants et processus) et **l'atteinte** des objectifs (extrants et résultats). Cette approche est résumée au tableau 1.

---

<sup>21</sup> Hockings *et al.* (2000).

Figure 3. Cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées



L'évaluation qui estime chacun des éléments de la figure 3 (et les liens entre eux) devrait donner une image relativement complète de l'efficacité de la gestion. Cette sorte d'évaluation est considérée comme plus « éloquente » parce qu'elle permet l'examen de liens possibles entre les performances dans les différentes parties du cycle de gestion (par exemple, quelle est l'influence des budgets ou de l'importance du personnel sur les processus ou sur les extrants de la gestion ?).<sup>22</sup>

Certaines études peuvent choisir de n'évaluer que certains éléments – auquel cas nous devons interpréter les résultats avec attention, sachant que l'information est incomplète. Par exemple, dans certaines vues d'ensemble nationales ou internationales, ou dans des cas où les fonds et le temps sont vraiment limités, une évaluation peut se concentrer d'abord sur les éléments qui sont les plus faciles à évaluer (intrants et processus). Dans d'autres cas, on n'évaluera qu'un échantillon représentatif d'un vaste système d'aires protégées, en utilisant un ensemble complet d'indicateurs pour optimiser efforts et ressources.

Les évaluations consistent généralement en une combinaison d'informations descriptives et de méthodologies d'évaluation spécifiques. La suite de ce chapitre discute tour à tour de chaque élément du cycle de gestion. Elle explique pourquoi chaque

élément est important, regarde plus en détail les concepts impliqués et examine la structure du système d'évaluation. Elle ne donne pas de méthodologie détaillée étape par étape sur la façon dont chaque élément pourrait être mesuré. Les sources et les liens vers les méthodologies de terrain sont donnés dans la section des ressources à la fin du livre et peuvent être extraits des études de cas.

### 3.2 Évaluation du contexte

**Contexte : Statut et menaces**  
*Où en sommes-nous ?*

- Quelles sont les valeurs et la signification de l'aire ?*
- Quelles sont les menaces et les opportunités ?*
- Quels facteurs sociaux, économiques et politiques influencent la gestion ?*
- Qui est impliqué ?*

#### **Pourquoi le contexte est-il important ?**

Cet élément fournit les informations nécessaires pour planifier et réaliser une gestion et pour préparer et centrer une évaluation sur les principaux aspects de la gestion.

<sup>22</sup> Leverington et Hockings (2004).

Tableau 1. Cadre de la CMAP/UICN pour l'évaluation de la gestion des aires protégées et de leurs réseaux

	Conception		Pertinence		Production de résultats	
Éléments du cycle de gestion	Contexte	Planification	Intrants	Processus	Extrants	Résultats
<b>Point focal de l'évaluation</b>	Évaluation de l'importance, des menaces et de la politique environnementale	Évaluation de la conception et de la planification de l'aire protégée	Évaluation des ressources nécessaires pour mener la gestion	Évaluation de la façon dont la gestion est menée	Évaluation de la mise en œuvre des programmes et activités de gestion ; fourniture de biens et de services	Évaluation des résultats et de la mesure dans laquelle ils ont atteint les objectifs
<b>Critères évalués</b>	Signification/ valeurs Menaces Vulnérabilité Parties prenantes Contexte national	Législation et politique en matière d'aires protégées Conception du système d'aires protégées Conception des aires protégées Planification de la gestion	Ressources disponibles pour l'administration en charge Ressources disponibles pour l'aire protégée	Pertinence des processus de gestion et mesure dans laquelle les processus en place ou acceptés sont mis en œuvre	Résultats des activités de gestion Services et produits	Impacts : effets de la gestion par rapport aux objectifs

Comprendre le **contexte** est une première étape essentielle des cycles de gestion et d'évaluation. Les aires protégées sont créées pour préserver des valeurs spéciales, et donc la connaissance de ces valeurs et de leur signification à l'échelle globale, nationale ou locale est vitale tant pour la planification que pour l'évaluation de la gestion. D'autre part, nous devons savoir si ces valeurs sont en sécurité, quelles sont les menaces qui pèsent sur elles, et quelles sont les influences externes et les parties prenantes, tout particulièrement les communautés locales. Certains éléments du contexte sont susceptibles de rester plutôt stables, mais d'autres peuvent changer avec le temps – par exemple, certaines menaces peuvent s'estomper alors que de nouvelles pressions apparaissent ; cela aura de grandes implications pour la gestion.

### Structure de l'évaluation du contexte

Les principaux aspects à prendre en compte dans ce domaine du contexte comprennent :

- **valeurs et signification** de l'aire protégée, au point de vue biologique et socio-culturel ;
- **menaces** sur l'aire protégée, comme des espèces invasives, l'utilisation et l'extraction inappropriées des ressources et les autres menaces externes et internes ;
- **influences externes** qui vont des facteurs nationaux (situation économique, environnement politique, stabilité politique) à des problèmes locaux (relations entre voisins et parties prenantes) ;
- **parties prenantes et communautés locales** : il faut bien comprendre ici qui est impliqué dans la gestion de l'aire protégée et qui pourrait être affecté par elle.

Chacun de ces points est discuté en détail ci-dessous. Une grande partie de l'information nécessaire sera souvent déjà disponible dans le plan de gestion, des articles sur des recherches, des propositions de projets ou des documents de ce genre, mais pour les besoins de l'évaluation, ces données doivent être mises à jour, approfondies ou interprétées.

### Valeurs

Les « valeurs » sont un concept un peu insaisissable, subjectif, mais elles sont au cœur de la raison de l'existence des aires protégées et elles sont donc d'une importance critique pour leur gestion. Étant donné que les aires protégées sont créées d'habitude pour préserver des valeurs spécifiques – biologiques, culturelles et socio-économiques – bien comprendre ces valeurs est essentiel pour la gestion. La planification de la gestion identifiera normalement des objectifs conçus pour protéger les valeurs, et donc l'évaluation des résultats de la gestion étudiera comment ces valeurs ont été préservées.

Idéalement, une évaluation de l'efficacité de la gestion devra examiner les objectifs de gestion d'un site ou d'un système, qui représentent la diversité de valeurs pour lesquelles il est géré. Cependant, lorsque ces valeurs n'ont jamais été définies, la première étape de l'évaluation peut être d'identifier les valeurs clés ou, au moins, de vérifier que toutes les valeurs intéressantes sont reconnues. Par exemple, une aire protégée qui est bien gérée en ce qui concerne sa mégafaune peut ne pas se préoccuper d'autres valeurs comme la présence d'espèces sauvages parentes de plantes cultivées, ou de sites sacrés à l'intérieur de ses limites. La spécification des valeurs et des cibles implique

un élément de jugement. Il est difficile de garantir que tout est couvert : il se peut que les valeurs et les cibles associées doivent être revues de temps en temps. Un pointage (check-list) des différents types de valeurs peut aider à être sûr que de grands groupes de valeurs ne sont pas oubliés lorsque l'on évalue le contexte d'une aire protégée particulière (voir tableau 2).

De nombreuses aires protégées préservent des milliers de valeurs, et les gestionnaires et les parties prenantes doivent souvent choisir celles qui doivent être prioritaires dans la planification, la gestion et l'évaluation. Par exemple, il est impossible de planifier individuellement la gestion nécessaire à la survie de chaque espèce animale : les gestionnaires considèrent alors habituellement l'habitat au sens large et se focalisent aussi sur la survie d'un nombre plus petit d'espèces en danger, endémiques ou emblématiques. Dans certains systèmes de gestion, comme la Conservation Action Planning de The Nature Conservancy (TNC), les valeurs sont passées en revue, et un sous-ensemble des valeurs les plus critiques pour la conservation est identifié ; ce sont les « cibles de conservation »<sup>23</sup> ou les « cibles focales de la gestion »,<sup>24</sup> qui servent de point focal de la gestion et de

l'évaluation. TNC recommande de choisir « un nombre limité d'espèces, de communautés et de systèmes écologiques ... de façon à ce que leur conservation collective garantisse la conservation de toutes les espèces indigènes au sein d'un paysage fonctionnel ». <sup>25</sup> Plus généralement, une évaluation ne peut pas tout mesurer, et il faut donc identifier des indicateurs représentatifs des différentes valeurs.

Bien que la plupart des aires protégées aient été créées pour leurs valeurs faunique ou paysagère, on reconnaît de plus en plus leur rôle dans l'apport d'avantages sociaux, économiques et environnementaux à la communauté. <sup>26</sup> Pour certaines populations autochtones et autres communautés locales, nombre d'entre elles sont des terres très significatives, voire même la patrie. Pour ces personnes, le fait qu'une aire protégée préserve des écosystèmes naturels ou semi-naturels peut les aider à conserver leur bien être – de tels objectifs sont de plus en plus inclus dans les plans de gestion. La signification d'une aire protégée pour les populations qui y vivent ou qui en dépendent peut être certifiée et incluse dans une évaluation générale de sa signification.

**Tableau 2. Certains types de valeurs à considérer en évaluant le contexte d'une aire protégée**

Écologiques	Socio-économiques et culturelles
<p><b>Services/fonctions de l'écosystème</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion d'un bassin hydrologique et fourniture d'eau</li> <li>● Préservation des sols</li> <li>● Atténuation des variations/désastres climatiques</li> <li>● Air pur/atténuation de la pollution</li> </ul> <p><b>Biodiversité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Au niveau de l'écosystème</li> <li>● Au niveau des espèces (rares et menacées, indicatrices, populaires, économiquement et socialement importantes, etc.)</li> <li>● Au niveau de la population locale</li> <li>● Au niveau de la génétique</li> </ul> <p><b>Paysage et géologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Preuve de formations ou de processus géologiques en cours</li> <li>● Fossiles</li> <li>● Formations géologiques ou caractéristiques paysagères spéciales</li> <li>● Étendues d'eau et zones humides</li> </ul>	<p><b>Culturelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Spirituelles (ex. sites sacrés)</li> <li>● Patrimoine autochtone</li> <li>● Historiques</li> <li>● Esthétiques/artistiques</li> </ul> <p><b>Sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Récréation</li> <li>● Espaces verts</li> <li>● Qualités scéniques</li> </ul> <p><b>Économiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tourisme</li> <li>● Valeurs des terres adjacentes</li> <li>● Collecte durable des ressources</li> </ul> <p><b>Recherche et éducation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sites repères</li> <li>● Recherche</li> <li>● Éducation scolaire</li> <li>● Interprétation</li> </ul>

<sup>23</sup> Parrish *et al.* (2003).

<sup>24</sup> Hockings *et al.* (2005).

<sup>25</sup> Parrish *et al.* (2003).

<sup>26</sup> Borrini-Feyerabend *et al.* (2004).

Dans certains pays, mesurer la contribution d'une aire protégée à la réduction de la pauvreté est désormais un des buts primordiaux de toute évaluation, et ce potentiel fait l'objet de débats animés.<sup>27</sup> Par conséquent, un travail considérable a été effectué sur l'aspect économique des aires protégées<sup>28</sup> pour définir le rôle qu'elles jouent dans les économies régionales ou nationales. Des méthodologies sophistiquées sont mises au point pour évaluer les bénéfices économiques des aires protégées, y compris non seulement le prix payé par les visiteurs mais aussi des services tels que la protection des bassins hydrologiques ou du paysage assurés par l'aire protégée.

### Signification : locale, régionale, nationale ou internationale ?

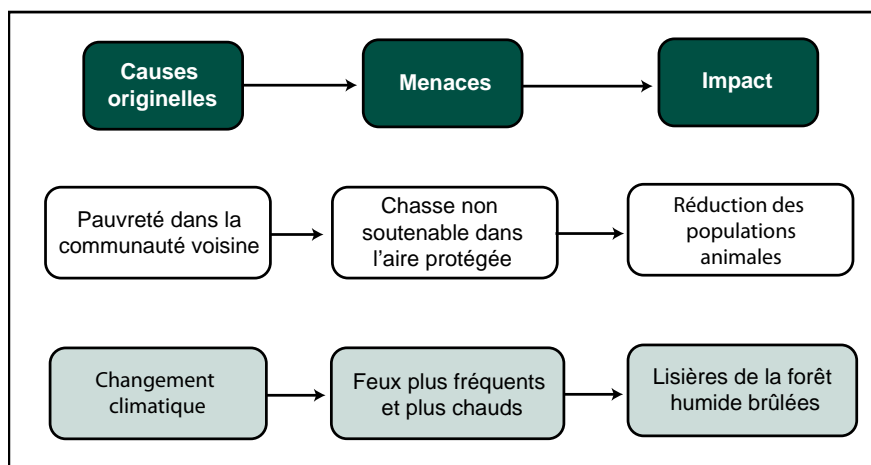
Des sites peuvent être reconnus comme significatifs au niveau global, national ou local pour des raisons écologiques, culturelles, géologiques, paysagères ou esthétiques. La désignation d'une aire dans le cadre de conventions internationales ou d'autres instruments légaux est une indication claire de sa signification mondiale. Les principales désignations mondiales sont les sites du Patrimoine mondial (sites naturels, sites mixtes naturels/culturels, et paysages culturels), les Réserves de la Biosphère désignées par le Programme de l'UNESCO sur l'homme et la biosphère, et les zones humides de Ramsar, mais il existe d'autres appellations internationales d'importance régionale ou mondiale (les sites du patrimoine de l'ANASE, les sites Natura 2000 en Europe, les sites inclus dans les Zones importantes pour la conservation des oiseaux au niveau régional et mondial de Birdlife International,<sup>29</sup> les « Hotspots » de Conservation International,<sup>30</sup> les Centres pour la diversité des plantes,<sup>31</sup> les Zones clés pour la biodiversité<sup>32</sup> ou les écorégions du Global 200 du WWF).<sup>33</sup>

### Menaces

Peu et probablement aucunes aires protégées ne sont à l'abri d'une menace ; beaucoup sont soumises à toute une gamme de pressions différentes. Les menaces qui pèsent sur les aires protégées comprennent des menaces globales liées aux changements climatiques, des phénomènes régionaux tels que la fragmentation des habitats, et des problèmes locaux comme le braconnage, l'impact excessif des visiteurs ou le traitement des déchets. Les menaces qui proviennent de l'extérieur d'une aire protégée, comme la pollution ou le changement climatique, sont certes hors du contrôle des gestionnaires locaux mais elles doivent être incluses dans une évaluation parce qu'elles affectent l'atteinte des objectifs de gestion. Si de telles menaces sont identifiées, elles ont plus de chances d'être traitées par des changements et des plaidoyers politiques : ces menaces à grande échelle sont aussi particulièrement importantes dans le contexte des rapports à l'échelle mondiale, comme à la CDB.

Le tableau 3 donne une liste de certains types de menaces et d'obstacles à la gestion efficace qui ont été identifiés dans des études sur la gestion des aires protégées. La plupart des méthodologies d'évaluation soulignent l'importance d'identifier les menaces existantes et potentielles, parce qu'une gestion efficace se veut aussi proactive en tentant de prévenir les dégradations avant qu'elles ne deviennent sérieuses. Reconnaître les sources des menaces, c'est-à-dire leurs causes sous-jacentes ou originelles, et les impacts (ou tensions) qu'elles causent peut être important pour une compréhension plus complète du contexte. La figure 4 en donne deux exemples simples. Ce type d'analyse peut être particulièrement important pour l'interprétation finale des résultats d'une évaluation.

Figure 4. Comprendre les causes et les impacts des menaces



<sup>27</sup> Scherl *et al.* (2003).

<sup>28</sup> Par ex. Groupe de travail sur les bénéfices économiques des aires protégées de la Commission mondiale sur les aires protégées (CMAP) de l'UICN, en collaboration avec les Services économiques de l'UICN (1998).

<sup>29</sup> Grimmett et Jones (1989) ; Heath et Evans (2000).

<sup>30</sup> Mittermeier *et al.* (2004).

<sup>31</sup> Davis *et al.* (1995) (3 volumes).

<sup>32</sup> Eken *et al.* (2004).

<sup>33</sup> Olson et Dinerstein (1997).



Tableau 3. Menaces et obstacles à la gestion efficace des aires protégées

Au début des années 1980, une étude de l'UICN (1984) a résumé les menaces qui touchaient 43 des aires protégées les plus menacées du monde. Le top 10 des menaces était :	Ensuite une étude de 135 parcs dans plus de 50 pays (Machlis et Tichnell, 1985) a révélé que les menaces les plus fréquentes étaient :	Étude de 148 parcs d'Amérique du Sud (Amend et Amend, 1985). Les gestionnaires devaient classer leurs trois principaux problèmes.	L'Étude régionale des aires protégées de l'UICN en 1994 a enquêté auprès des membres de la CMAP et d'autres professionnels des aires protégées. Les chiffres entre parenthèses sont les pourcentages de régions CMAP qui mentionnent une menace.	Menaces sur les aires protégées identifiées par l'enquête de la CMAP/UICN réalisée auprès des participants au V <sup>ème</sup> Congrès mondial des parcs en 2003 et basé sur les réponses de 479 délégués.	Obstacles à une gestion efficace identifiés par le sondage de la CMAP/UICN réalisé auprès des participants au V <sup>ème</sup> Congrès mondial des parcs en 2003 et basé sur les réponses de 479 délégués.
Ressources inadéquates pour la gestion	Suppressions illégales de la vie animale	Extraction des ressources naturelles	Destruction ou altération de l'habitat (79%)	Aménagement du territoire voisin	Financement inadéquat
Empiètement humain	Manque de personnel de gestion	Manque de personnel qualifié	Personnel et formation inadéquats (79%)	Espèces invasives	Suivi inadéquat
Changement ou développement du régime hydrologique	Enlèvement de la végétation	Régime foncier non clarifié	Financement inadéquat (71%)	Empiètement par l'agriculture	Manque de support politique
Braconnage	Érosion des sols	Agriculture et pâturage	Pollution (65%)	Surexploitation commerciale	Systèmes d'évaluation inadéquats
Développement des terres voisines	Comportements locaux	Médiocre planification du parc	Législations, politiques ou dispositions administratives inadéquates (65%)	Développement des infrastructures	Formation inadéquate
Développement interne (ex. routes) inapproprié	Demandes conflictuelles sur la gestion	Occupation illégale	Surexploitation (ex. grumes, faune sauvage, eau) (57%)	Braconnage et prélèvements illégaux	Leadership inadéquat
Prospection et extraction minières	Feux	Limites du parc inappropriées ou mal définies	Empiètement (57%)	Régimes des feux inappropriés	Communication et partenariats insuffisants
Conflits avec le bétail	Harasement des animaux par les hommes	Contrôle insuffisant	Braconnage/récoltes illégales (57%)	Pâturage du bétail inapproprié	Manque de support de la part de la communauté
Activités militaires	Perte d'habitat	Feux	Absence de volonté politique (57%)	Extraction de minerais et de gaz	Manque d'application des lois
Activités forestières	Piétinement de la végétation	Occupation légale	Développement inapproprié, impact du tourisme, impact de l'aménagement du territoire voisin (50% en tout)	Prélèvement d'eau	Gestion inadéquate du personnel

Sources: UICN (1984) ; Machlis et Tichnell (1985) ; Amend et Amend (1985) ; McNeely *et al.* (1994) ; Hockings *et al.* (1994) ; Hockings *et al.* (2005). (Les données de McNeely *et al.* (1994) ont été analysées par Hockings (2002). Les menaces sont listées par ordre d'importance, avec les plus communes en tête de liste.)



## Influences externes – les aires protégées au sein du paysage

L'« environnement managérial » d'une aire protégée est une partie essentielle du contexte que doit examiner une évaluation. Il comprend tous les facteurs externes à l'aire protégée et à son administration responsable qui peuvent influencer l'efficacité de la gestion.

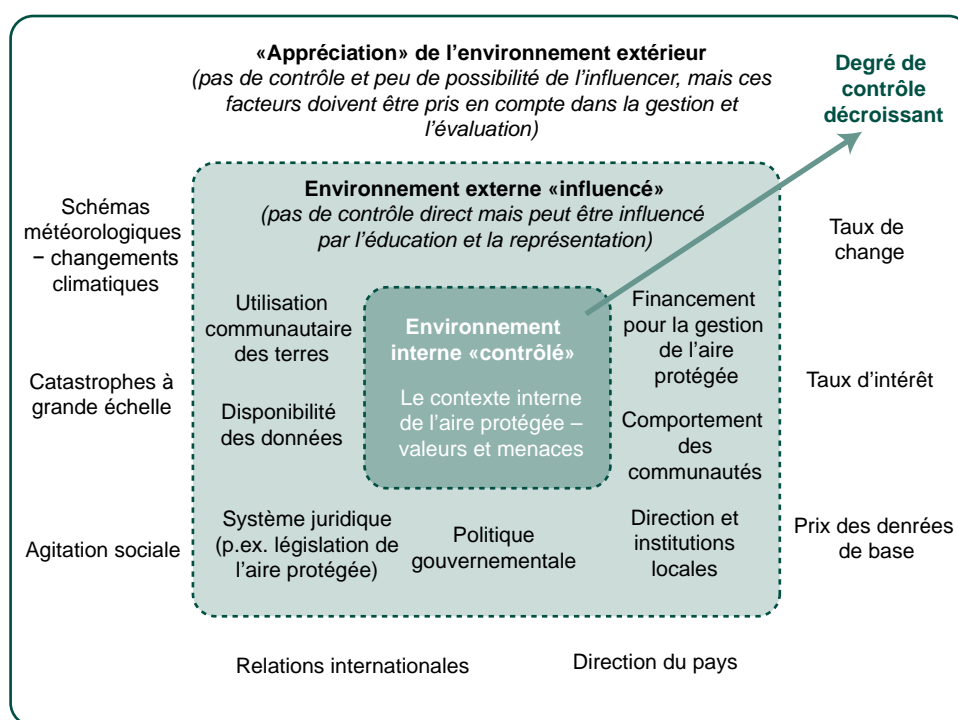
Les facteurs externes peuvent avoir une influence au niveau local, national, régional et international. Comme le montre la figure 5, l'environnement managérial peut être vu comme un continuum, le gestionnaire exerçant un degré de contrôle décroissant lorsque les facteurs influents émanent de sources plus distantes ou plus générales.<sup>34</sup> Par exemple, des facteurs tels que des conflits, des politiques nationales ou locales ou une pollution en dehors des limites du parc peuvent être hors du contrôle des gestionnaires, mais ils auront un impact significatif sur la gestion et devraient être traités aux plus hauts niveaux gouvernementaux. D'autres facteurs, comme les catastrophes naturelles et les pressions économiques mondiales, devraient seulement être pris en compte, et leur influence évaluée, lorsqu'il s'agit d'interpréter l'efficacité de la gestion. Des évaluateurs externes peuvent aider à faire la liste des menaces qu'il pourrait être politiquement dangereux pour les gestionnaires

d'identifier eux-mêmes, par exemple des problèmes causés par des supérieurs ou des politiciens.

Les évaluations, particulièrement celles de systèmes d'aires protégées ou celles d'aires protégées dans plus d'un pays, devraient tenir compte du contexte national, y compris la priorité qui y est accordée à la conservation et l'environnement législatif et politique. Les facteurs spécifiques évalués en relation avec le contexte national devraient inclure la portion du budget consacrée aux aires protégées et à la conservation de l'environnement ; la ratification des traités et des conventions pertinentes comme Ramsar, la Convention du patrimoine mondial et la Convention sur la diversité biologique ; et la reconnaissance du rôle des aires protégées dans les politiques et les stratégies nationales.

L'environnement local et les communautés voisines sont aussi importants. Par exemple, les évaluations doivent prendre en compte les modes d'utilisation des terres en périphérie d'une aire protégée, ainsi que son isolement ou, au contraire, sa connectivité avec d'autres aires protégées. Les évaluations de l'efficacité devraient toujours envisager d'impliquer les communautés locales et devraient au moins décrire la qualité des relations entre les gestionnaires d'aire protégée et les habitants de la région.

**Figure 5.** L'environnement managérial d'une aire protégée présenté dans le modèle « degré de contrôle » (adapté de Cusworth et Franks (1993), p. 28)



<sup>34</sup> Cusworth et Franks (1993).

## Parties prenantes

Une gestion efficace comprend généralement des partenariats stratégiques et des engagements vis-à-vis des parties prenantes qui influencent les valeurs du site, que ce soit de façon positive ou négative, et qui peuvent dépendre des ressources du site pour l'une ou l'autre raison. Il faudrait inclure dans l'évaluation du contexte : l'identification des parties prenantes et des partenaires, une bonne compréhension de leur relation avec le site et avec ses ressources, ainsi qu'un examen du niveau de participation de ces personnes, de ces groupes ou des organisations. À ce stade, il est primordial d'identifier qui sont les parties prenantes, quelle est leur influence et, idéalement, ce qu'elles pensent de l'aire protégée. La mesure dans laquelle ces personnes sont impliquées dans la réalisation de l'évaluation est une autre question.

Même l'identification de tous les groupes de protagonistes est complexe et elle impliquera les communautés locales, y compris dans certains cas des communautés nomades qui peuvent n'être présentes qu'occasionnellement, et des personnes plus éloignées qui ont encore des sentiments très forts vis-à-vis de l'aire protégée – les opinions de ces différents groupes sont souvent divergentes. Cela peut valoir la peine d'envisager de « peser » l'importance des différents groupes, même si cela risque d'être controversé. Il existe diverses méthodes pour s'assurer que même les personnes les plus démunies des communautés reçoivent l'attention qu'elles méritent.<sup>35</sup>

### Comment l'évaluation du contexte est-elle liée aux autres éléments évalués ?

- Le feed-back de toutes les phases du cycle d'évaluation peut indiquer des besoins de changements, pour l'aire protégée ou pour tout le contexte d'un projet, tels des changements de politique gouvernementale ou des incitations économiques. Ces matières ne relèvent pas, normalement, des gestionnaires mais le rapport de l'évaluation peut attirer sur eux l'attention d'autres personnes influentes.
- Lorsque l'on évalue d'autres éléments du cycle de gestion, il est aussi important de faire attention au contexte – l'environnement interne et externe – car celui-ci sera essentiel au moment d'interpréter les résultats. Des facteurs liés à l'environnement externe peuvent se révéler critiques pour le succès ou l'échec de certaines interventions et auront une influence majeure sur la gestion des aires protégées. L'évaluation du contexte est étroitement liée à celles des résultats, par l'identification des valeurs clés de l'aire protégée, des objectifs de sa gestion et des menaces.

## 3.3 Évaluation de la planification

### Planification

*Où voulons-nous arriver et comment allons-nous y aller ?*

*Le statut légal et foncier du site est-il clair ?*

*Le système des aires protégées est-il approprié ?*

*La conception du site lui permet-elle de fonctionner efficacement ?*

*Le site a-t-il un plan de gestion clair ?*

### Pourquoi la planification est-elle importante ?

Il est peu probable qu'une aire protégée dont la conception souffre déjà de faiblesses fondamentales fonctionne correctement même si ses gestionnaires sont efficaces, et une évaluation régulière de la qualité de la planification est la base de tout ce qui va s'en suivre. Cet élément de l'évaluation examine les caractéristiques de la conception d'une aire protégée ou d'un réseau entier – les facteurs physiques, juridiques et institutionnels qui déterminent si la gestion sera relativement aisée ou compliquée.

### Fondement d'une évaluation de la planification

Les critères clés que doit couvrir cette section incluent :

- La législation et la politique en matière d'aires protégées ;
- La conception des systèmes d'aires protégées ;
- La conception des réserves ; et
- La planification de la gestion.

### Législation et politique en matière d'aires protégées

Dans certaines évaluations, il peut être nécessaire de procéder à une analyse de l'adéquation de la législation et de la politique des aires protégées. Elle sera particulièrement importante si plus d'un type d'aire protégée ou d'administration de gestion est évalué. Notez qu'au niveau national, un examen général de la législation et de la politique fera partie de l'« environnement externe de la gestion » et sera abordé dans l'évaluation du contexte. Dans l'élément planification de l'évaluation, sont évaluées des matières plus spécifiques, comme le fait qu'un aspect de la gestion d'un parc serait moins efficace parce que la législation est inadéquate (par exemple, les efforts pour accorder aux populations autochtones le droit d'accéder à une aire protégée seraient freinés par des lois dépassées), ou celui de savoir s'il existe des politiques opérationnelles pour appuyer clairement la gestion.

### Conception des systèmes d'aires protégées

Les évaluations qui portent sur l'efficacité de l'ensemble d'un système d'aires protégées doivent considérer le nombre et

<sup>35</sup> Colfer *et al.*(1999).

l'étendue des aires protégées au sein du système et voir si elles sont situées aux endroits qui représentent le mieux la biodiversité de la région et les autres ressources naturelles et culturelles que le système veut préserver. De plus en plus, on réalise une sorte d'« analyse des lacunes »<sup>36</sup> pour évaluer dans quelle mesure toute la variété des valeurs naturelles et culturelles est incluse dans les aires protégées. Une analyse des lacunes compare les données sur la distribution de la biodiversité avec les informations sur la couverture des aires protégées et identifie les espèces et les écosystèmes qui ne bénéficient pas encore d'une couverture adéquate.

Les méthodes et les critères pour choisir des aires à inclure plus systématiquement dans un réseau d'aires protégées ont fait l'objet de beaucoup d'attention.<sup>37</sup> De telles méthodes visent à améliorer l'efficacité du système d'aires protégées en garantissant que les caractéristiques particulièrement intéressantes sont incluses dans le réseau. Par exemple, de nombreuses administrations d'aires protégées veulent préserver des échantillons cohérents de la biodiversité, en s'assurant que chaque écorégion (et chaque subdivision, si nécessaire) est représentée dans leur réseau de parcs. Quand un système s'est clairement fixé un objectif d'acquisition en termes de superficie (par exemple, cinq ou dix pour cent de la surface du pays) et/ou de représentativité (par exemple, représenter 80 pour cent des communautés végétales dans le réseau d'aires protégées), il est relativement aisé d'en évaluer le progrès.

### Conception d'une aire protégée particulière

Évaluer la conception d'une aire protégée requiert de trouver comment sa taille, sa situation et ses limites affectent sa gestion. Par exemple, les aires protégées d'eau douce qui ne reprennent qu'une partie du bassin d'une rivière peuvent rencontrer des problèmes dus à la sédimentation des voies d'eau, à l'invasion de plantes nuisibles venues de l'amont ou au déclin de la faune aquatique si d'autres parties du cours d'eau ne sont pas gérées de façon correcte. Les informations venant de l'évaluation du contexte d'une réserve peuvent servir à identifier les moyens d'améliorer l'efficacité de la gestion, que ce soit en changeant la taille de l'aire protégée ou le tracé de ses limites (par des acquisitions supplémentaires permettant d'englober la totalité du bassin de rivière, d'exclure l'existence de terrains privés, et de conserver des connections entre réserves ou d'autres étendues de terres naturelles ou semi-naturelles), ou par d'autres mécanismes, comme des accords de coopération avec des voisins, des législations complémentaires et des activités de gestion telles que le contrôle des plantes indésirables, qui dépassent les limites de l'aire protégée.

*La taille* d'une réserve influence de nombreux aspects de sa gestion, et la taille idéale dépend des objectifs de la gestion. Elle détermine la viabilité et la probabilité de la survie à long terme de nombreuses espèces, spécialement les très grands animaux et les carnivores supérieurs qui exigent de vastes domaines vitaux, ou des systèmes marins qui englobent des cycles vitaux spécifiques. Une grande aire protégée a une meilleure résilience et une plus grande capacité de résister à des changements progressifs (par exemple, des changements climatiques), ou à des changements majeurs sporadiques, comme les feux, à l'effondrement de la population d'une espèce phare ou à des épidémies catastrophiques. Les grandes réserves seront sans doute plus à même de traverser un régime de perturbations naturelles, comme des feux ou des cyclones, sans que soit nécessaire une intervention active, et avec moins d'effets sur les voisins. On a montré que les grandes réserves marines aux objectifs multiples sont, dans de nombreuses circonstances, particulièrement plus efficaces que les petites aires marines qui n'ont qu'un seul usage spécifique.<sup>38</sup>

Cependant, les petites aires protégées peuvent répondre efficacement à certains objectifs. Parmi les exemples, citons les micro-réserves destinées à protéger la diversité génétique de plantes vivrières, les forêts sacrées qui ont aussi une biodiversité de grande valeur, les petits récifs coralliens isolés où des oiseaux marins se reproduisent et de petites zones humides fréquentées par des oiseaux migrateurs. De nombreuses réserves des catégories III et IV de l'UICN sont assez petites.

*La forme* est aussi importante, dans la mesure où des réserves qui ont un plus petit rapport entre la longueur des limites et la superficie sont moins exposées aux effets de lisières, y compris à l'invasion d'espèces nuisibles. Les aires protégées qui se présentent comme d'étroites bandes côtières qui ne pourront pas s'étendre vers l'intérieur si le niveau de la mer monte seront plus sensibles aux impacts des changements climatiques. *La connectivité* fait référence à la connexion d'une aire protégée avec une autre au sein d'un réseau, ou avec des zones tampon, des corridors ou des lieux d'escales pour des espèces migratrices – cet aspect de la conception devient de plus en plus important au fur et à mesure que les terres situées en dehors du parc sont détruites ou utilisées à des fins incompatibles avec la conservation de la biodiversité. *L'intégrité* d'une réserve, ou son isolation par rapport à des influences extérieures néfastes, ne dépend pas seulement de sa taille et de sa forme mais aussi de la nature de ses limites : par exemple, si les limites d'une réserve d'eau douce correspondent à celles du bassin versant, cela aide à réduire ou à éliminer les polluants extérieurs transportés par voie d'eau, sauf dans les paysages les plus plats.

<sup>36</sup> Scott *et al.* (1993) ; Dudley et Parrish (2006).

<sup>37</sup> Voir Davey (1998) et Barber *et al.* (2004) pour une revue de l'abondante littérature à ce sujet ; et aussi Margules et Pressey (2000).

<sup>38</sup> Kenchington (1990).

## Planification de la gestion

Même si elles ont été bien conçues, les aires protégées et leurs réseaux ont besoin d'une gestion rationnelle et bien planifiée. Des objectifs clairs et appropriés, étayés par un plan de gestion et par des ressources adéquates pour l'aire protégée, sont des caractéristiques d'une gestion efficace. La plupart des études d'évaluation demandent si les plans et les objectifs sont à la disposition des gestionnaires, s'ils sont mis à jour et si toutes les valeurs des aires protégées sont mentionnées dans le plan. Elles évaluent aussi la qualité des plans – leur portée, la clarté et l'aspect pratique de leurs objectifs, ainsi que leur pertinence par rapport à la gestion sur le terrain. L'existence d'un système d'évaluation de l'efficacité de la gestion, et celle d'un processus qui garantit que les résultats de ces évaluations vont être intégrés lors des décisions en matière de gestion, sont des indicateurs de systèmes de planification efficaces. Les évaluations doivent aussi percevoir si les plans sont réellement utilisés ou s'ils récoltent la poussière dans un placard oublié : par exemple, s'ils ont été traduits dans les plans de travail annuels qui sont appliqués et évalués.

### Comment l'évaluation de la planification est-elle liée aux autres éléments de l'évaluation ?

- Les leçons tirées d'autres phases du cycle d'évaluation peuvent recommander d'apporter des changements à la conception de l'aire protégée ou du système entier et elles peuvent mettre en lumière le besoin de meilleures législations, politiques et planification. Des améliorations ou des ajustements du plan de gestion seront très probablement recommandés, mais les problèmes de longue durée peuvent aussi signifier qu'il faudrait changer la taille ou les limites d'une aire protégée.
- Lorsque l'on évalue d'autres éléments du cycle de gestion, le plan de gestion de l'aire protégée, et particulièrement ses objectifs, ses cibles et ses extrants et actions programmés, constituera la base pour fixer les attentes et les références utilisées dans le processus d'évaluation. En effet, un bon plan de gestion sera la meilleure source pour permettre d'identifier les indicateurs et les cibles à mesurer lors de l'évaluation.

## 3.4 Évaluation des intrants

### Intrants

*De quoi avons-nous besoin ?*

*Quelles ressources sont nécessaires pour une gestion efficace ?  
Y a-t-il assez de ressources allouées à la gestion du site/système d'aire protégée ?  
Comment ces ressources sont-elles réparties entre les différents domaines de la gestion ?*

## Pourquoi les intrants sont-ils importants ?

Les évaluations répétées de l'efficacité d'une aire protégée suggèrent – et ce n'est pas une surprise – que le niveau des ressources disponibles pour la gestion a souvent un impact majeur sur son efficacité. Mais c'est aussi une question difficile et un peu subjective, et quasi tous les gestionnaires diront (et croiront) qu'ils disposent de trop peu de ressources. Les évaluations doivent donc donner un tableau clair et non biaisé des intrants disponibles et identifier les lacunes et les manques (ou les gaspillages et les dépenses excessives s'il y a lieu).

## Fondement d'une évaluation d'intrants

Les évaluations des intrants (inputs) examinent l'adéquation des ressources – capacités humaines, installations, informations, fonds pour le fonctionnement et équipement – avec une gestion efficace. Elles doivent examiner :

- le niveau de ressources nécessaire ;
- dans quelle mesure ces ressources sont disponibles ; et
- si les ressources sont utilisées à bon escient.

## Besoins de ressources

Pour estimer si les ressources sont correctes, l'évaluation doit d'abord établir ce qui est nécessaire pour une gestion « adéquate ». Cette première étape n'est pas aussi simple qu'elle le paraît : elle requiert d'établir des normes et d'estimer le coût des ressources humaines, des infrastructures et de l'équipement nécessaires et le montant des budgets opérationnels. Les plans de gestion donnent souvent des orientations quant à ce que l'on attend dans une aire protégée, mais le coût des activités peut ne pas avoir été chiffré cependant que les ressources et les capacités pour la gestion ne sont pas souvent définies non plus.

Alors que l'on discute diverses stratégies pour mettre au point un financement plus soutenable,<sup>39</sup> de nombreuses administrations de gestion, même dans les pays comparativement plus riches, trouvent qu'entretenir toutes leurs aires protégées au niveau souhaitable n'est économiquement pas possible. Pour régler ce problème, certains systèmes classent les parcs (par exemple, en fonction de l'importance des valeurs ou du niveau de menaces) et attribuent des normes à leur gestion selon le rang attribué au parc.

L'exactitude de l'évaluation des besoins va dépendre des connaissances et de l'expérience des personnes qui la font. Elle sera la plus exacte possible si la gestion est divisée en une suite de tâches ou d'activités, et que l'estimation est faite pour les besoins de chacune. La demande de ressources ne peut pas être évaluée correctement si l'on ne comprend pas les objectifs de la gestion et l'état de l'environnement biologique, social et culturel (c. à d. le contexte et les extrants). La planification est donc à la base de ce processus. Bien qu'à première vue l'estimation des

<sup>39</sup> Lillo et al. (2004).

intrants soit une des parties les plus simples d'une évaluation, pour en déduire ce qui est nécessaire, on aura besoin des informations que va donner la suite de l'évaluation.

Une estimation objective des besoins peut venir renforcer les propositions de demandes de financement soumises aux gouvernements, aux donateurs et à d'autres sources de support. Les informations sur l'importance et l'adéquation des ressources disponibles pour la gestion permettent de suivre, dans le temps, les changements de disponibilité de personnel et de ressources. La figure 6 montre certains facteurs qui influencent les besoins de ressources.

Les besoins de ressources sont influencés par des demandes internes et externes, mais il faut aussi une perception réaliste de ce qui est disponible. Cela n'a aucun sens, par exemple, de planifier une augmentation du tourisme si l'on ne dispose pas des ressources pour l'assumer. La relation entre les besoins et les intrants est illustrée par le diagramme de la figure 6.

### Disponibilité des ressources

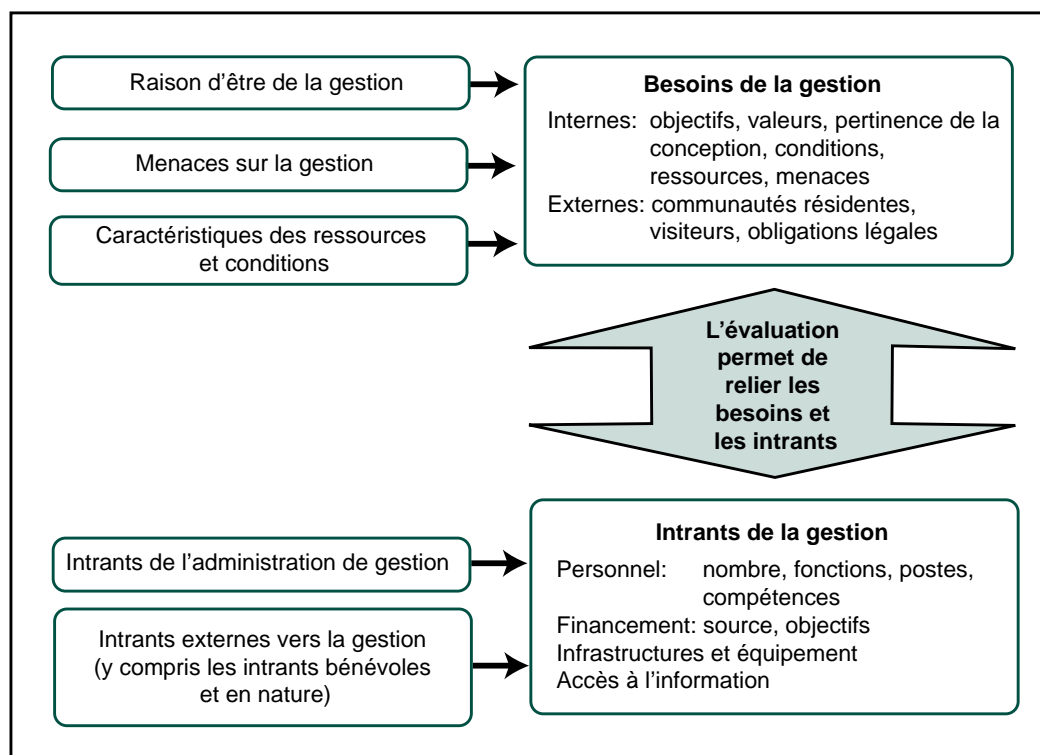
Quand le niveau souhaitable des intrants est établi, l'estimation peut examiner la disponibilité des ressources et faire une évaluation objective de leur adéquation. Il y a généralement des informations sur *la quantité* de ressources – les budgets, l'accès aux informations, l'équipement, les infrastructures et le personnel

– mais en ce qui concerne *la qualité* de ces ressources – les capacités réelles du personnel, la répartition du budget, l'état des infrastructures – elles sont beaucoup plus difficiles à obtenir. Le niveau des ressources disponibles est ensuite comparé aux besoins évalués.

Les limites de l'utilisation de données sur les finances et sur le personnel en l'absence d'informations contextuelles sont bien connues. Elles peuvent pourtant apporter certaines indications quant au fait qu'une aire reçoit plus ou moins de ressources que des aires comparables dans des conditions similaires. Il sera toujours difficile de comparer des sites en raison des conditions particulières qui affectent les besoins de la gestion de chaque aire. Établir des références au sein de contextes nationaux et régionaux pourra aider à minimiser ces problèmes, mais pas à les éliminer. Le besoin de bien comprendre le contexte s'accroît quand on passe du site à l'échelle mondiale. Comparer les dépenses au sein d'un même site ou entre sites du même pays a plus de signification que comparer les dépenses par unité de surface entre des pays qui ont des caractéristiques économiques et sociales très différentes.

Des données qui se suivent dans le temps sont aussi utiles parce qu'elles fournissent des informations sur la tendance du niveau d'appui que reçoit la gestion des aires protégées, au niveau du site, du pays ou de la région.

Figure 6. La relation entre les besoins de la gestion et les intrants de la gestion



## Allocation des ressources

Les données sur le personnel et le financement seront très utiles, dans le contexte de l'évaluation de l'efficacité de la gestion, si elles sont classées selon les objectifs de la gestion plutôt que par type de dépenses, parce que cela donne une indication de la direction et des priorités de la gestion.

Parmi les larges catégories de gestion à utiliser pour évaluer le niveau des intrants, pourraient se trouver :

- la gestion des ressources naturelles ;
- la gestion des ressources culturelles ;
- la gestion des visiteurs ; et
- les liens avec les communautés et leur développement.

Il peut être extrêmement important de savoir quel est l'emploi du temps du personnel et à quoi sont consacrées les ressources pour interpréter les autres résultats de l'évaluation – par exemple, une forte augmentation des fonds d'investissement en capitalisation sans augmentation correspondante du personnel peut conduire à détourner l'effort de la gestion des ressources naturelles et culturelles. Cela permet aussi de juger de la priorité relative attribuée aux différents aspects de la gestion des aires protégées.

### Comment l'évaluation des intrants est-elle liée aux autres éléments ?

- Le feed-back d'autres phases du cycle d'évaluation recommande souvent soit un autre niveau d'intrant (souvent plus de fonds, ou plus de personnel) ou une allocation et une distribution différentes des ressources existantes. Par exemple, si l'évaluation du contexte a révélé des menaces qui ne sont pas ou insuffisamment prises en compte, soit des intrants supplémentaires sont requis, soit le personnel doit y consacrer une partie plus importante de son temps au détriment de tâches moins urgentes.
- Lorsque l'on évalue d'autres éléments du cycle de gestion, il faut garder à l'esprit le niveau des intrants, spécialement quand il s'agit d'établir si un extrant ou un résultat a été atteint efficacement et si le niveau de gestion actuel est soutenable.

## 3.5 Évaluation des processus de gestion

### Processus

*Comment procédons-nous pour la gestion ?*

*Les meilleurs systèmes et normes de gestion sont-ils suivis ?  
Des politiques et procédures validées sont-elles en place et suivies ?  
Comment les pratiques de gestion pourraient-elles être améliorées ?*

## Pourquoi le processus de gestion est-il important ?

Même les aires protégées bien planifiées et appuyées ont besoin d'une gestion rationnelle pour être efficaces. Tout un éventail de procédures reconnues peut y aider, en même temps que des normes de bonne gestion. Dans le passé, de nombreuses aires protégées étaient gérées par des personnes qui avaient une excellente connaissance de l'écologie et de la faune mais aucune formation en gestion. Cela a parfois entraîné des problèmes lorsque le personnel devenait plus nombreux et que les attentes augmentaient. Aujourd'hui, les gestionnaires sont censés traiter une variété croissante de questions, dont certaines – telles que les relations avec les communautés, la sécurité sur les lieux de travail, ou la gestion des sites sacrés situés dans les aires protégées – ont pris davantage d'importance ces dernières années. De plus, on attend souvent d'eux un niveau de responsabilité toujours plus élevé. Les processus de gestion peuvent ne pas s'être adaptés à toutes ces évolutions.

## Fondement du processus d'évaluation

L'évaluation du processus de gestion s'intéresse aux normes de gestion au sein d'un système d'aires protégées ou d'un site et requiert :

- la définition de systèmes et de normes qui sont acceptables, et de pratiques considérées comme les meilleures (références) ;
- des décisions quant à ceux ou celles qui seront requis dans des systèmes particuliers ou dans des aires protégées individuelles ;
- des enquêtes pour savoir si les systèmes sont mis en oeuvre et si les normes sont respectées ; et
- des recommandations quant à la pertinence et les possibilités d'amélioration des systèmes et des normes.

Alors que les évaluations des processus ne sont pas un guide fiable pour l'efficacité de la gestion, l'adoption des meilleurs processus et systèmes de gestion possibles est essentielle pour une bonne gestion. Un audit régulier de tels systèmes peut aider à atteindre de meilleurs résultats.

## Références, normes et meilleures pratiques

L'établissement de références ou de lignes directrices pour les meilleures pratiques de gestion peut fournir de bonnes bases pour évaluer le processus de gestion. Certaines administrations ont défini des références pour une large gamme d'activités de gestion d'aires protégées, sous forme de politiques, de procédures, de manuels et de directives de bonnes pratiques. Ceci donne au personnel – et aux évaluateurs – une idée très claire de ce qui est attendu. Par exemple, des manuels peuvent décrire la conception souhaitée et les normes pour l'entretien des installations destinées aux touristes. Lorsqu'une aire protégée ou une administration d'aires protégées ont défini leurs propres références, ou qu'elles ont clairement déclaré qu'elles suivent le



cadre global de certaines lignes directrices et certains codes de bonnes pratiques publiés par des organisations comme l'UICN, l'évaluation est beaucoup plus facile.

La notion de bonnes pratiques fournit une indication pour évaluer la pertinence des processus de gestion utilisés, *mais* il faut reconnaître qu'il est aujourd'hui rarement possible de définir une seule « meilleure pratique » valable pour tout domaine d'activité dans le monde, sauf à un niveau très général. Non seulement les bonnes pratiques varient d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre, mais elles dépendent aussi des conditions qui s'appliquent aux différentes catégories d'aires protégées de l'UICN. Les facteurs qui affectent les bonnes pratiques comprennent : les ressources disponibles ; la nature et l'importance de l'utilisation de l'aire protégée et les menaces qui la touchent ; les normes culturelles et comportementales nationales ; le cadre juridique et administratif du pays ; et les objectifs de gestion. Par exemple, une aire protégée populaire de grande valeur menacée par des développements urbains pourrait requérir une gamme et un niveau de services éducatifs pour les visiteurs et pour la communauté, qui ne seraient pas nécessaires dans le cas d'une aire protégée isolée et rarement visitée, où un simple fascicule d'information et des contacts occasionnels avec la communauté sont tout à fait suffisants. Quand les fonds sont limités, les gestionnaires peuvent délibérément choisir des aires protégées qui seront gérées selon les normes les plus élevées et gérer les autres seulement selon des normes acceptables. Une évaluation doit examiner si ces normes sont adéquates et si elles sont conformes.

Il existe un nombre croissant de normes internationales qui peuvent être pertinentes pour toutes les aires protégées, ou dont les plans de gestion devraient au moins tenir compte, telles que les normes en matière de traitement du personnel convenues par l'Organisation Internationale du Travail et les bonnes pratiques relatives aux populations autochtones et aux communautés locales, telles celles qui sont encouragées par la CDB. Si celles-ci constituent en effet une base de départ, la plupart des administrations de gestion devront aller plus loin en établissant celles qui correspondent aux conditions locales.

### Prendre des décisions en matière de normes pour des aires protégées particulières

Si le parc ou le système évalué ne dispose pas de normes déjà établies, le processus d'évaluation devra définir, au moins dans les grandes lignes, ce qu'elles devraient être. Le tableau 4 ci-dessous expose la diversité des processus de gestion qui pourraient devoir être examinés et certaines sources d'information possibles à ce sujet.

Parallèlement à l'évaluation de l'efficacité de la gestion, d'autres efforts visent à évaluer la gouvernance des aires protégées<sup>40</sup> – c'est-à-dire les questions de propriété, de responsabilité du pouvoir et de la gestion, et de la façon dont ils se répartissent entre le gouvernement, d'autres organisations et différents secteurs de la communauté. Ces deux types d'évaluation sont susceptibles de devenir plus étroitement liés à l'avenir, et l'évaluation d'un processus devrait généralement

Tableau 4. Objets et sources des normes en matière de processus

Processus de la gestion qui doivent être évalués	Sources d'information possibles au sujet des processus de gestion
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Processus de planification</li> <li>● Gestion des ressources naturelles, y compris la recherche, le suivi et l'évaluation</li> <li>● Gestion des ressources culturelles y compris la recherche, le suivi et l'évaluation</li> <li>● Gestion des visiteurs</li> <li>● Entretien des infrastructures et de l'équipement</li> <li>● Patrouilles et application des lois</li> <li>● Communication, éducation et plaidoyer</li> <li>● Participation et résolution des conflits, y compris avec les communautés locales et les populations autochtones</li> <li>● Gestion et formation du personnel</li> <li>● Gestion de l'exploitation des ressources (extractions, tourisme)</li> <li>● Contrôle budgétaire et financier</li> <li>● Processus de gouvernance</li> <li>● Suivi et évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Politique de l'administration</li> <li>● Dispositions pertinentes dans les plans de gestion existants</li> <li>● Lignes directrices de bonnes pratiques</li> <li>● Accords et traités internationaux comme la CDB, Ramsar et l'UNESCO (qui tous ont des lignes directrices pour les normes optimales)</li> <li>● Personnes ayant une expérience locale, nationale ou internationale dans la gestion des aires protégées</li> <li>● Normes officielles internationales, là où elles existent (p.ex. systèmes de gestion environnementale)</li> <li>● Personnel du parc</li> <li>● Communautés locales et autres ayant un intérêt dans la gestion de la région</li> </ul>

<sup>40</sup> Abrams *et al.* (2003).

inclure quelque mesure de l'efficacité des systèmes de gouvernance. Tandis que les aires protégées adoptent des approches de la gouvernance de plus en plus variées, avec une insistance accrue sur les aires conservées par des communautés, sur les réserves privées et les systèmes de cogestion, le « gestionnaire » ne sera plus toujours une personne employée par le gouvernement, mais cela pourrait être une communauté, un particulier privé ou un comité formel ou informel. A ce stade, il serait utile d'inclure dans les facteurs à évaluer dans cette section la pertinence du modèle de gouvernance particulier qui est appliqué.

### Les systèmes sont-ils mis en œuvre, les normes sont-elles atteintes ?

Les références en matière de gestion des aires protégées présentent la situation idéale : ceci est la meilleure façon de conduire un processus de gestion particulier étant donné la nature et les conditions du parc. Il faudrait alors établir un système de score par niveaux (l'utilisation de quatre ou cinq niveaux est fréquente), qui va de « échec complet » à « respect total » des normes de gestion.

L'établissement de normes de gestion et l'évaluation des performances par rapport à ces normes sont souvent mieux réalisés si le processus est participatif et implique non seulement le gestionnaire et le personnel de l'aire protégée mais aussi des représentants de la communauté, des experts externes et d'autres parties prenantes. Le degré de détail décrit dans les normes de gestion peut varier – voyez, par exemple, les études de cas du Tracking Tool (Instrument de suivi) du WWF/Banque mondiale (étude de cas VI) et le rapport sur l'Etat des parcs de Nouvelle-Galles du Sud (étude de cas VII). Pour chaque processus, les normes devraient reprendre les facteurs importants qui affectent la réussite de la gestion. Dans la plupart des cas, un ensemble donné de facteurs pourra s'appliquer, mais il est possible qu'il faille y ajouter des facteurs supplémentaires ou distincts qui doivent être étudiés au cas par cas. Les normes seront souvent exprimées de façon descriptive plutôt que quantitative, mais elles peuvent quand même être formulées avec précision.

La véritable évaluation face aux normes est souvent un exercice de jugement. Il est important d'établir pourquoi un point de la gestion n'a pas atteint les normes souhaitées, parce que cela peut aider à identifier les améliorations à apporter ; par exemple, si un aspect de la gestion ne dépend pas du contrôle d'un gestionnaire.

### Déterminer la pertinence des normes et améliorer les capacités de gestion

Si elle constitue la base du processus d'évaluation, la définition des normes de gestion peut aussi aider à améliorer les capacités de la gestion. Ces normes peuvent être aussi bien un document directif qui pourra guider le personnel qu'une base pour planifier les futurs programmes de gestion, étant donné

que l'identification des obstacles à une meilleure gestion est la première étape à franchir pour traiter tous les défauts. Cette information peut aussi servir pour étayer les propositions de demandes de fonds ou de formation supplémentaires auprès de l'administration mais aussi des donateurs extérieurs.

#### Comment l'évaluation du processus est-elle liée aux autres éléments ?

- Les résultats des autres phases du cycle d'évaluation peuvent indiquer que les processus ne sont pas optimaux pour une gestion efficace et effective et qu'il est souhaitable d'apporter certaines modifications à la façon de faire les choses – ceci est peut-être particulièrement vrai avec les extrants et les résultats.
- Lorsque l'on évalue d'autres éléments du cycle de gestion, il faut examiner les processus. Les résultats ont-ils été atteints grâce aux processus ou malgré eux ? Y a-t-il des preuves que certains processus précis ont aidé à produire les extrants et les résultats de façon efficace ? Le personnel peut avoir des avis tranchés sur les processus utiles et ceux qui causent des problèmes.

## 3.6 Évaluer les extrants

### Extrants

*Qu'avons-nous réalisé et quels produits ou services ont été générés ?*

*Le plan de gestion et le programme de travail ont-ils été mis en œuvre ? Quels sont les résultats/extrants de la gestion ?*

### Pourquoi les extrants sont-ils importants ?

Les extrants sont la pénultième partie d'une évaluation – ils déterminent si les gestionnaires d'une aire protégée et les autres parties prenantes ont réalisé ce qu'ils avaient entrepris de faire. Ceci est une approche commune des rapports et des évaluations des programmes de conservation et constitue souvent l'information principale des rapports annuels et d'autres diagnostics. Ce type d'information est des plus utiles pour les besoins d'une évaluation, lorsque des plans préalables, des cibles ou des normes ont été établis et qu'on peut les comparer aux réalisations – dans une situation idéale, il y aura un plan de gestion ou un plan de travail, avec un ensemble bien clair de cibles qui auront été atteinte ou non, mais souvent, il faudra fournir un travail supplémentaire pour récolter ces informations.

### Fondements d'une évaluation des extrants

Une évaluation des extrants examine :

- le nombre ou le niveau des produits ou des services fournis ; et
- la mesure dans laquelle les activités, les tâches et les stratégies annoncées ont été réalisées.



Tableau 5. Types possibles d'extrants souhaités

Fourniture des produits et des services	Réalisation du plan de travail prévu
<p>Nombre d'utilisateurs (par ex. nombre de visiteurs du parc, nombre de personnes utilisant un service, nombre de demandes satisfaites, nombre de chercheurs)</p> <p>Mesures du volume d'extrants du travail (par ex. nombre de réunions avec les communautés locales, nombre de patrouilles effectuées, surface couverte par un programme de recherche, nombre de poursuites générées)</p> <p>Mesures d'extrants physiques (par ex. longueur de bordures du parc délimitées et marquées, nombre de brochures éditées et distribuées, nombre et valeur des projets de développement complétés)</p>	<p>Programme de travail réel versus programme de travail planifié (par ex. nombre de patrouilles effectuées, mesure dans laquelle le programme de travail principal a été accompli)</p> <p>Dépenses réelles versus dépenses prévues</p> <p>Importance de la réalisation du plan de gestion ou de tout autre document de planification du travail (d'habitude relatif à des activités à plus long terme qu'un programme de travail annuel)</p>

Les informations sur les extrants peuvent d'habitude être trouvées dans les rapports annuels et lors d'autres revues des activités menées par les gestionnaires de l'aire protégée. Quand l'évaluation ne peut disposer de cibles claires, il faut les identifier, et pour ce faire, certains des éléments les plus importants sont présentés dans le tableau 5.

Les examens de la réalisation du programme de travail et des dépenses sont des outils fréquents d'une gestion interne. Les évaluations à grande échelle de la mise en œuvre des engagements pris en matière de planification servent souvent d'élément majeur dans les audits externes et les révisions de programmes. Ce genre d'évaluation des extrants est important pour établir l'obligation de rendre compte. Cependant, sa pleine valeur d'outil dans une évaluation n'est atteinte que si elle est, en retour, intégrée dans le cycle de planification et de gestion.

Les résultats de ce type de suivi peuvent servir à étudier pourquoi certaines activités prévues n'ont pas été entreprises et ensuite, soit à changer les processus, soit à obtenir plus de ressources pour corriger le problème ; ils peuvent aussi servir à réviser le plan pendant son déroulement ou à la fin du cycle de planification.

Une évaluation des extrants ne pose pas la question de savoir si les plans sont pertinents et adéquats, mais seulement s'ils sont appliqués. La pertinence des systèmes de planification et des plans eux-mêmes est mieux évaluée par des approches d'évaluation des *processus* et des *résultats*, respectivement.

#### Comment l'évaluation des extrants est-elle liée aux autres éléments ?

- Les extrants doivent être évalués par rapport aux intrants disponibles et aux processus utilisés – nous ne pouvons pas espérer un haut niveau d'extrants si les ressources sont inadéquates ou qu'il n'y a aucun système pour soutenir leur production.
- Le niveau des extrants – c. à d. voir si les cibles fixées pour les activités et les services ont été atteintes – sera un test majeur pour savoir si les autres éléments du cycle fonctionnent correctement. Le suivi des extrants peut aider à s'assurer que les plans de gestion ne restent pas ignorés dans la pratique quotidienne de la gestion d'une aire protégée. Au fur et à mesure que les résultats du suivi arrivent, il devient possible de juger si le niveau actuel des ressources permettra au plan d'être complètement réalisé et quels points du plan requièrent plus, ou moins, d'attention. Si la plupart des activités et des politiques proposées dans un plan de gestion restent lettres mortes, cela peut indiquer une insuffisance critique de ressources pour la gestion ou un manque d'adhésion au plan de la part du personnel. Toutefois, si la réalisation évolue bien mais qu'il est évident que les résultats attendus ne seront pas atteints, de nouvelles stratégies et politiques peuvent être requises.

### 3.7 Évaluation des résultats

#### Résultats

Qu'avons-nous réalisé ?

La gestion a-t-elle permis la réalisation des objectifs de l'aire protégée ou du système, et a-t-elle atteint les résultats voulus ?

#### Pourquoi les résultats sont-ils importants ?

L'évaluation des résultats est d'une importance vitale parce qu'elle mesure les effets réels des activités de gestion : elle voit si la gestion préserve les valeurs essentielles pour lesquelles l'aire protégée a été créée. Même si l'on évalue que d'autres aspects de la gestion sont très efficaces, une aire protégée échouera si elle perd ses valeurs essentielles (cela voudrait dire qu'il faut se préoccuper de problèmes provenant de l'extérieur de l'aire protégée). Bien que les résultats soient certainement l'élément le plus important de tous, ils sont aussi, souvent, le plus difficile et le plus coûteux à mesurer.

#### Fondements de l'évaluation des résultats

Il faut aborder un certain nombre de questions spécifiques :

- l'identification des résultats souhaités ;
- les options pour l'évaluation et le suivi des résultats ;
- l'état des valeurs, y compris la biodiversité ;
- les conditions socio-économiques et culturelles restent-elles identiques ou sont-elles meilleures ?
- les objectifs spécifiques de la gestion ont-ils été atteints et les menaces atténuées ?

#### Identification des résultats souhaités

L'évaluation des résultats doit se baser sur la compréhension claire de ce que la gestion vise à réaliser<sup>41</sup> et des valeurs spécifiques qui doivent être préservées. L'évaluation des résultats est beaucoup plus significative lorsque des objectifs de gestion concrets ont été spécifiés dans la législation nationale, dans les politiques des ONG ou des communautés, les plans de gestion spécifiques pour le site ou des plans de projets.<sup>42</sup> Dans ces cas-là, l'évaluation peut passer rapidement à la récolte et à l'analyse des données. Malheureusement, les résultats souhaités ne sont pas toujours exprimés aussi clairement : parfois, les objectifs sont exprimés en termes d'activités à entreprendre plutôt qu'en résultats à atteindre ; parfois, aucun objectif de gestion n'a été explicitement établi ; et dans d'autres cas, les objectifs sont trop vagues pour pouvoir être évalués – par exemple, quand il est dit que « la biodiversité doit être conservée » sans préciser ce que cela signifie dans cette aire en particulier.

On ne saurait trop insister sur l'importance d'établir comme base de la gestion des objectifs clairs, mesurables, basés sur des résultats. C'est fondamental, non seulement pour l'efficacité de la gestion mais aussi pour l'ensemble du processus de gestion.<sup>43</sup>

Établir un programme de suivi et d'évaluation basé sur les résultats permet de mettre en lumière les domaines où les objectifs ne sont pas clairs, manquent de spécificité ou sont formulés en termes d'extrants plutôt que de résultats. Ces objectifs devraient être clarifiés et réécrits sous une forme plus appropriée<sup>44</sup> – alors l'instauration d'un système de suivi sera étroitement liée à la planification de la gestion et à d'autres éléments de l'évaluation.

De même, si un des principaux objectifs de la conservation est de préserver des valeurs clés, la définition claire de ces valeurs (voir section 3.2 dans Évaluation du contexte) est très utile pour l'évaluation des résultats. Cela signifie que nous devons penser au suivi des résultats à un stade précoce de la mise au point d'une évaluation ; c'est pour cette raison que les valeurs sont identifiées dans le cadre de l'élément « contexte » du Cadre CMAP/UICN. L'évaluation de l'état de conservation de ces valeurs vient alors comme une partie de l'évaluation des résultats.



Suivi de la faune © Chris Mitchell, QPWS

#### Options pour l'évaluation et le suivi des résultats

L'évaluation des résultats doit habituellement estimer le statut actuel d'une valeur, dans quelle mesure une menace a été réduite ou dans quelle mesure les autres objectifs de la gestion ont été atteints, et le changement de ce statut au cours de la période évaluée. Par exemple, cela peut comprendre l'estimation de

<sup>41</sup> MacKinnon *et al.* (1986) ; Mason (1997) ; Hockings (1998).

<sup>42</sup> Leverington et Hockings (2004).

<sup>43</sup> MacKinnon *et al.* (1986).

<sup>44</sup> Jones (2000).

la viabilité d'une population d'animaux en danger, l'intégrité d'un site culturel et le niveau de coopération avec une communauté locale.

Comment procéder à cette estimation ? Dans certains cas, on ne dispose que de l'opinion qualitative d'une ou de plusieurs personnes. Par exemple, une enquête rapide peut ne rapporter que l'opinion du gestionnaire de l'aire protégée qui affirme qu'un site culturel est bien préservé. Les observations qualitatives peuvent être valables si elles sont rapportées de façon systématique, spécialement quand on peut réunir une « table ronde » comprenant des experts et les détenteurs du savoir local et des traditions.

On recherche souvent des données scientifiques détaillées venant d'un programme de suivi pour obtenir un aperçu plus rigoureux de ce qui se passe. Mais le suivi est coûteux, et la gestion de vastes réseaux ou d'aires protégées avec de multiples objectifs et de nombreuses valeurs, disposant souvent de ressources limitées, signifie que les efforts de suivi doivent être soigneusement ciblés et bien conçus. Les indicateurs particuliers choisis pour le suivi devraient, si possible, fournir des informations sur un aussi grand nombre de valeurs que possible – par exemple, des populations saines d'un animal qui occupe une grande aire de répartition auront aussi une signification quant à la bonne santé générale de l'écosystème. Puisque les objectifs

spécifiques de gestion sont différents d'une aire protégée à l'autre, le contenu des programmes de suivi et d'évaluation pour évaluer les résultats sera en conséquence aussi varié. Comme discuté dans l'Évaluation du contexte (section 3.2), les méthodes pour choisir les cibles tant pour la gestion que pour le suivi et l'évaluation ont été affinées dans les projets récents tels que « Améliorons notre Patrimoine »<sup>45</sup> et les Programmes d'activités de conservation de The Nature Conservancy.<sup>46</sup>

Pour assurer le suivi de toute valeur, il est d'habitude nécessaire de décider :

- quelles *caractéristiques* seront étudiées ;
- quels *indicateurs* de chaque caractéristique seront mesurés/ évalués ; et
- les *méthodes* à utiliser pour mesurer l'indicateur.

Quelques exemples de caractéristiques, d'indicateurs et de méthodes de mesure sont donnés au tableau 6 pour trois valeurs très différentes. Élaborer des systèmes de suivi sera une partie clé de nombreuses tentatives de mesurer les résultats à long terme.

Souvent, un système de notation servira à rendre compte du statut : la section suivante présente une discussion à ce sujet, en relation avec l'intégrité écologique.

**Tableau 6. Exemple de caractéristiques, d'indicateurs et de méthodes de suivi**

Valeur	Caractéristiques	Indicateurs	Méthodes
Population d'un animal en danger	Reproduction réussie	Nombre de femelles reproductrices dans les sites x, y, z	Comptage des nids
	Taux de mortalité	Proportion de la population qui meurt chaque année	Marquage et recapture
Intégrité d'un site artistique autochtone	Visibilité du site	Vitalité et clarté du site comparé aux années précédentes	Suivi-photo et analyse
	Niveau de perturbation du site	Signes de graffiti, de piétinements et de compactage du sol	Suivi-photo et mesures de compactage du sol
Niveau de coopération avec les communautés locales	Proportion de la communauté locale qui soutient l'aire protégée	Nombre d'incursions par des résidents locaux enregistrées	Base de données des patrouilles
		Rapports d'évolution positive aux réunions	Rapports trimestriels sur le sujet

<sup>45</sup> Hockings *et al.* (2004).

<sup>46</sup> The Nature Conservancy (2005).

## Évaluation de l'intégrité écologique et du statut des menaces

La plupart des aires protégées sont gérées dans le but de conserver une gamme – parfois très étendue – de valeurs naturelles, y compris les fonctions et les services d'un écosystème, la biodiversité à tous les niveaux – de l'écosystème et du paysage jusqu'à la génétique, en passant par les espèces et les populations – sans oublier les interactions hommes-faune sauvage. Le suivi et l'évaluation de l'intégrité écologique et des menaces qui la touchent sont des aspects significatifs qui font l'objet de discussions et de recherches. Même si chaque aire protégée possède ses propres valeurs et objectifs, certaines organisations ont standardisé les questions et les domaines à mesurer dans chaque parc. Par exemple, Parks Canada tente de répondre aux questions suivantes pour chaque parc :<sup>47</sup>

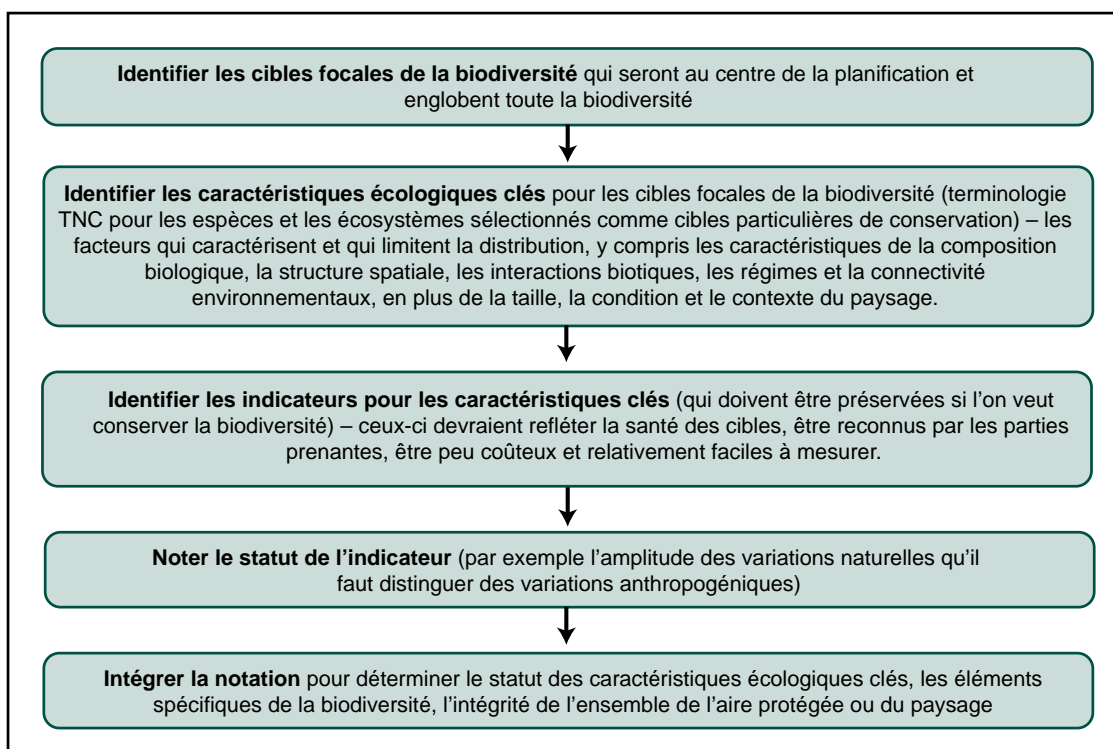
- Le parc est-il en train de perdre des espèces indigènes ?
- Les indicateurs choisis sont-ils dans des limites acceptables ?
- Les herbivores et les prédateurs jouent-ils leur rôle ?
- Les communautés biologiques sont-elles d'âges variés et distribuées de façon à favoriser la biodiversité indigène ?

- La productivité et la décomposition fonctionnent-elles dans des limites acceptables ?
- Le cycle des nutriments fonctionne-t-il dans des limites acceptables ?
- Les processus physiques clés soutiennent-ils la biodiversité ?
- Quelles sont les sources de stress les plus inquiétantes ?

Pour répondre à ces questions et pour évaluer l'atteinte des objectifs liés à l'écologie, il est hautement souhaitable de disposer d'informations scientifiquement solides sur le suivi. Pour obtenir ces informations, il faut choisir des indicateurs pour chaque valeur, chaque objectif ou chaque question et concevoir des méthodes pour mesurer et décrire ces indicateurs. (Voir chapitre 4 pour plus d'informations sur les indicateurs et les méthodes).

La méthodologie de planification des activités de TNC<sup>48 49</sup> a été utilisée pour mesurer l'intégrité écologique de nombreux systèmes différents. Le processus est résumé à la figure 7.

Figure 7. Méthodologie de planification des activités de The Nature Conservancy pour le suivi de l'intégrité écologique



<sup>47</sup> Parks Canada (2000).

<sup>48</sup> TNC (2003).

<sup>49</sup> Parrish *et al.* (2003).

Les notations sont souvent utilisées pour décrire le statut des indicateurs et les résultats, sous la forme d'un « relevé de notes » que les gestionnaires peuvent facilement comprendre. Ces notations (d'habitude : mauvais, faible, bon, très bon ou A, B, C, D) doivent se baser sur un fondement solide.

Dans la méthodologie de TNC, le seuil entre chaque note est soigneusement défini,<sup>50</sup> de sorte que chacune a une signification précise et reflète si l'indicateur se situe dans une échelle de variation acceptable (voir tableau 7).

De nombreux aspects de cette méthodologie peuvent s'appliquer également à l'évaluation des résultats liés aux valeurs sociales et culturelles.



Le Parc national d'Expedition, Australie © Robert Ashdown, QPWS

**Tableau 7. Méthode pour illustrer la cotation des résultats**

<b>Très bon (optimal)</b>	Statut écologique souhaitable, requiert peu d'intervention humaine
<b>Bon (OK)</b>	Compris dans la fourchette de variation acceptable, requiert certaines interventions
<b>Faible (significativement inquiétant)</b>	Hors de la fourchette de variation acceptable, mais peut être restauré avec une intervention
<b>Mauvais (perte imminente)</b>	Hors de la fourchette de variation acceptable ; requiert une intervention majeure

### Évaluer le statut des valeurs sociales et culturelles

Les valeurs et les objectifs du patrimoine culturel sont liés à la culture matérielle (des sites artistiques, des constructions, des routes ou des pistes traditionnelles, etc.) et à des aspects non matériels, tels que l'attachement des personnes à une terre, des cérémonies, des récits, des chants, des danses et des modes de vie.

Même si les valeurs culturelles, et particulièrement les valeurs non matérielles, ne sont pas toujours faciles à définir, elles peuvent être décrites, avoir des indicateurs qui leur sont associés, et être évaluées et classées de façon très comparable aux valeurs écologiques discutées plus haut. Par exemple, les caractéristiques et les indicateurs de l'état d'une ancienne construction peuvent être liés à la mesure dans laquelle sa structure reste entière et saine, et les légendes d'un groupe autochtone peuvent être évaluées (de préférence par le groupe lui-même) en termes de transmissions à, et d'adoption par les générations montantes. Dans les deux cas, on peut définir une « échelle acceptable de variation », et l'évaluation peut noter comment les objectifs de la conservation ont été atteints.

Les indicateurs sociaux, économiques et institutionnels ne sont, typiquement, pas aussi bien développés ni aussi fréquemment utilisés que les indicateurs biologiques ou physiques dans

la gestion d'aires protégées naturelles. Pourtant cela pourrait changer, et il est intéressant de remarquer, par exemple, que le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO pense à élargir le type d'évaluations entreprises dans les sites naturels du patrimoine mondial pour y inclure leurs équivalents culturels.

Il est particulièrement important pour les communautés locales et autochtones de voir reconnaître et conserver leurs droits et leurs systèmes fonciers traditionnels, l'existence de mécanismes efficaces pour la résolution de conflits, leur implication dans les processus décisionnels en matière de gestion, et l'intégration des connaissances écologiques traditionnelles dans la planification.

S'il n'existe pas d'objectifs spécifiques bien définis dans un plan de gestion ou dans toute autre documentation, les normes et les conventions internationales sur les droits de l'homme peuvent être un bon point de départ pour développer des indicateurs communautaires et culturels. La valeur des ressources d'une aire protégée pour la subsistance, tels les produits forestiers non ligneux, est souvent sous-évaluée dans les plans de gestion et dans l'évaluation de l'efficacité. Le suivi et l'évaluation des indicateurs sociaux, économiques et institutionnels dans les aires protégées devraient aussi être liés aux problèmes plus larges du paysage, et il faudrait créer des liens plus étroits avec

<sup>50</sup> Braun (2005).



des cadres relatifs à la durabilité, tels que les rapports sur l'Etat de l'environnement.

Une meilleure intégration des indicateurs sociaux, économiques et institutionnels dans toute une gamme de programmes permettra une meilleure compréhension des impacts d'une aire protégée et, plus largement, des tendances des aires protégées au niveau de la région.



Discussion au sein de la communauté voisine de Sangay  
© Marc Hockings

### Comment l'évaluation des résultats est-elle liée aux autres éléments ?

- Bien comprendre les liens entre les résultats et les autres éléments du cycle de gestion (contexte, planification, intrants, processus et extrants) est une étape cruciale pour identifier comment la gestion peut être améliorée, c. à d. en menant une gestion adaptative. Plutôt que de chercher à montrer les relations de causes à effets, l'analyse s'attache au « pouvoir explicatif » de tous les éléments du cycle et étudie comment le résultat peut être justifié le plus clairement.
- Si les résultats de l'évaluation sont appliqués de façon appropriée, les leçons tirées de cette analyse serviront à améliorer l'efficacité de la gestion en palliant tous les défauts, qu'ils soient ou non du ressort des gestionnaires. L'évaluation des résultats sera donc répercutée sur les autres éléments en fournissant le test ultime de l'efficacité. Par exemple, les intrants peuvent avoir été adéquats selon l'évaluation des besoins, mais si les résultats ne sont pas atteints par manque de personnel, c'est qu'il faut revoir l'évaluation des besoins.

## 3.8 Conclusions

Ce chapitre a expliqué la philosophie qui sous-tend les six éléments du Cadre d'évaluation et pourquoi nous maintenons qu'ils sont tous importants pour mesurer l'efficacité d'une gestion. Lorsqu'on réalise une évaluation, il est important de reconnaître que chaque élément peut interagir avec les cinq autres et qu'un examen de l'ensemble est nécessaire pour comprendre ce qui se passe dans la réserve. Par exemple, si l'on n'a pas atteint un objectif qui était de maintenir une population animale, cela peut s'expliquer soit par un seul facteur, soit par une combinaison des facteurs suivants :

- contexte : une grave sécheresse conduisant à une réduction de la nourriture disponible ;
- planification : la superficie du parc est trop petite ou trop isolée pour supporter une population viable ;
- intrant : aucune ressource n'est disponible pour faire respecter l'interdiction de chasser ;
- processus : un personnel non formé à la reconnaissance de l'habitat a procédé à des feux contrôlés pendant la saison de reproduction et tué tous les jeunes ;
- extrants : le relâchage prévu de femelles en âge de se reproduire n'a pas eu lieu à temps.

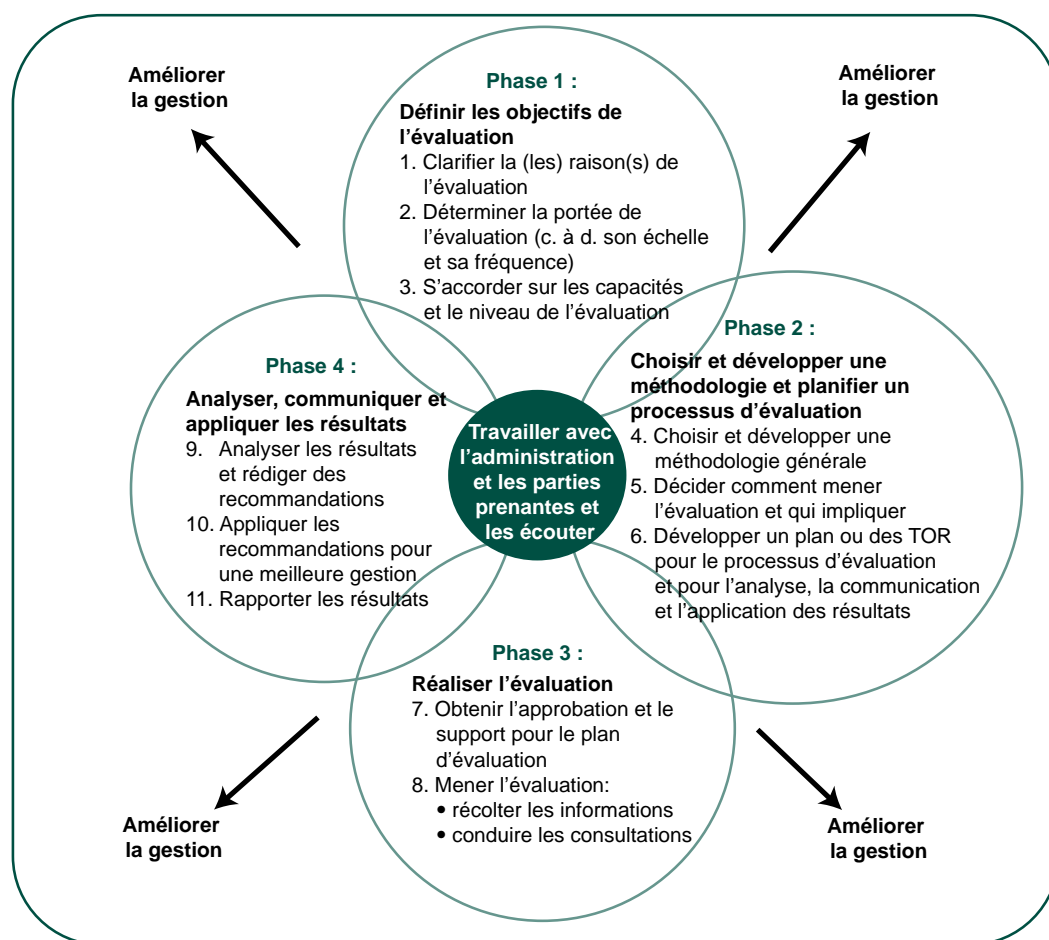
Le chapitre 5 détaille davantage diverses méthodes pour analyser et interpréter les résultats d'une évaluation.

# 4. Mise en oeuvre du Document-cadre

Un certain nombre d'étapes communes sont nécessaires pour planifier une évaluation de l'efficacité de la gestion dans le Cadre décrit au chapitre 3. Elles restent grosso-modo les mêmes, que l'évaluation soit celle d'une aire protégée ou celle de tout un réseau. La figure 8 présente les quatre phases principales du processus d'évaluation :

- La définition des objectifs d'évaluation ;
- Le choix, la mise en œuvre d'une méthodologie et la planification du processus d'évaluation ;
- La réalisation de l'évaluation ;
- L'analyse, la communication et la mise en oeuvre des résultats.

Figure 8. Les quatre phases principales du processus d'évaluation



Ce chapitre examine les trois premières étapes, et le chapitre 5 étudiera la phase finale qui consiste à analyser et à communiquer les résultats. Il est important de considérer toutes les phases ensemble au moment de planifier l'évaluation. Entreprendre une évaluation de l'efficacité de la gestion est un processus itératif qui peut être ajusté en fonction des leçons tirées du processus, et lorsque d'autres évaluations sont entreprises.

## 4.1 Choix des objectifs de l'évaluation (Phase 1)

Les objectifs d'une évaluation sont définis en fonction de sa **raison d'être** et de sa **portée** à la lumière des **ressources** disponibles et du **niveau** subséquent de l'évaluation à mener. Comme le Cadre est adaptable, il peut s'appliquer à toute une série de besoins différents.

## Clarifier la (les) raison(s) d'être de l'évaluation

Comme le précise le chapitre 2, il existe quatre raisons majeures de faire une évaluation de l'efficacité de la gestion : encourager une gestion adaptative, décider de l'allocation des ressources, répondre aux questions de responsabilité et construire un support pour les aires protégées. Ces raisons vont influencer la façon dont l'évaluation est conçue et réalisée. L'évaluation peut souvent être conçue de façon à répondre à plusieurs motifs et à toute une gamme d'exigences en matière de compte-rendu ; par exemple, pour aider le gestionnaire et pour fournir des informations à rapporter au niveau national et international (voir l'étude de cas II sur l'utilisation de la méthodologie RAPPAM en Papouasie-Nouvelle-Guinée). Quelle que soit la principale raison, il faut faire attention au fait que toute évaluation mise à la disposition de tous pourra être utilisée par certains à des fins très différentes ; par exemple, une évaluation destinée à améliorer la gestion peut être reprise et utilisée par des groupes de pression.

## Déterminer la portée de l'évaluation

La portée est déterminée par (1) **l'échelle** du processus d'évaluation, c. à d. selon que l'investigation se limite à un ou à quelques sites ou qu'elle doit étudier tout un réseau d'aires protégées (voire un certain nombre de réseaux nationaux) et (2) **la fréquence** des évaluations, qui peut aller d'un exercice unique à un suivi continu et aux évaluations régulières qu'il suppose.

**Échelle** : le type d'évaluation est susceptible de changer selon la superficie couverte par l'évaluation. Il y a plusieurs niveaux possibles :

- Une aire protégée particulière ;
- Ungrouped d'aires protégées (regroupées géographiquement, par biome, ou en lien avec des projets spécifiques) ;
- Toutes les aires protégées gérées par une même administration ;
- Toutes les aires protégées d'un pays ;
- Comparaisons d'aires protégées entre pays.

À l'échelle d'une administration ou d'un pays, l'évaluation doit examiner l'efficacité avec laquelle chaque site est géré au sein du réseau et aussi les problèmes existants au niveau de l'administration ou du réseau et qui affectent l'ensemble des opérations et l'efficacité du réseau d'aires protégées. Quelle que soit l'échelle, toute évaluation doit admettre que des variations existent entre différents pays, systèmes, et catégories d'aires protégées. Lorsque c'est une même administration qui est responsable de la gestion de toutes les aires protégées d'un pays, le niveau de l'administration est le même que le niveau national. Cependant, dans de nombreux pays, il y a plus d'une administration responsable de la gestion des aires protégées, et dans ces cas-là, il peut être souhaitable d'analyser chaque administration et d'avoir aussi une vue d'ensemble du

pays (voir l'étude de cas III sur la Catalogne et la VII sur la Nouvelle-Galles du Sud pour des exemples d'évaluations régionales). Les groupes d'utilisateurs seront aussi différents selon l'échelle de l'évaluation. À l'échelle d'une aire protégée, elle intéressera principalement les gestionnaires et, peut-être, les communautés locales ; les gestionnaires auront probablement besoin de toutes les informations dont ils peuvent se servir pour une gestion adaptative et pour des raisons de responsabilités. Mais pour les parcs « en vue », les groupes de sensibilisation aussi pourraient manifester un grand intérêt. Aux niveaux national et mondial, la gamme des utilisateurs potentiels est plus large car les évaluations peuvent servir pour faire du lobbying, rechercher des responsabilités, planifier un programme et établir des priorités.

**Fréquence** : La raison d'être de l'évaluation est évidemment liée à la fréquence de cet exercice. Par exemple, une ONG qui voudrait examiner un réseau national d'aires protégées pour en défendre les intérêts pourrait réaliser une évaluation unique, alors que les autorités en charge des aires protégées pourraient vouloir établir l'efficacité de chaque site grâce à des évaluations régulières, à intervalles convenus.

En général, l'évaluation est un outil plus utile pour améliorer l'efficacité de la gestion si elle est répétée à intervalles réguliers, parce qu'elle donne alors plus d'informations sur les tendances et montre aussi si les modifications de la gestion améliorent l'état du site. Une évaluation qui reprend tous les éléments du Cadre peut être menée selon un cycle régulier, tous les deux à cinq ans, par exemple. D'autre part, certains éléments du Cadre peuvent être évalués à des intervalles différents selon la composante de gestion qui est évaluée. Les *intrants* et les *extrants* peuvent être évalués chaque année (souvent en lien avec la préparation des rapports annuels, des plans de travail et du budget), alors que le contexte et les résultats peuvent l'être moins souvent (par ex. tous les trois à cinq ans, ou liés à la révision du plan de gestion). Des exercices d'évaluation répétés permettent de suivre dans le temps la gestion du site et ses défis (comme les menaces), d'identifier les améliorations nécessaires et de déterminer l'efficacité de la gestion adaptative.

Comme de nombreuses évaluations sont mises au point dans des projets gérés par des ONG ou à la demande des principaux bailleurs de fonds, la portée du projet peut aussi être affectée par les ressources disponibles pour l'évaluation dans les projets, ou par les calendriers imposés par les gestionnaires de projets.

## Convenir des capacités et du niveau de l'évaluation

Le **niveau** d'une évaluation – c. à d. décider si ce sera une évaluation relativement rapide basée sur les données disponibles ou une évaluation plus approfondie basée sur le suivi déjà existant



et détaillé des objectifs d'un site ou d'un réseau – sera déterminé par la raison d'être, les **ressources** disponibles, et aussi les capacités organisationnelles et la volonté d'entreprendre une évaluation.

Les évaluations les plus rapides et les moins coûteuses requièrent peu ou pas de recherches supplémentaires sur le terrain, et elles emploient des méthodologies d'évaluation bien établies. Ce type d'évaluation repose en grande partie sur des recherches de documentation et d'opinions auprès des gestionnaires de site ou de réseau et/ou d'évaluateurs indépendants et il évalue le *contexte* du réseau d'aires protégées ou du site et l'adéquation de la *planification*, des *intrants* et des *processus* de la gestion et, de façon limitée, des *extrants* et des *résultats*. Une évaluation plus détaillée devrait normalement inclure plus de suivi, particulièrement pour les *extrants* et les *résultats* de la gestion et pour les méthodologies. L'évaluation la plus détaillée et la plus complète mettra surtout l'accent sur le suivi de la réalisation des objectifs de gestion en se focalisant sur les *extrants* et les *résultats*, mais aussi sur le *contexte*, la *planification*, les *intrants* et les *processus*.

Le niveau de l'évaluation pourrait aussi être déterminé par la disponibilité des informations : une évaluation approfondie peut se faire assez facilement et rapidement s'il y a déjà un suivi détaillé et des informations sur les recherches et qu'ils sont facilement accessibles ; par contre, dans d'autres aires protégées, même une évaluation portant sur peu de données peut prendre un temps considérable si les sources d'informations sont dispersées ou que les aires protégées sont d'accès difficile ou couvrent de très grandes superficies.

## 4.2 Convenir d'une méthodologie et planifier le processus d'évaluation (Phase 2)

Il existe déjà une série d'outils pour le suivi et l'évaluation dans les aires protégées, depuis les différentes méthodologies d'évaluation jusqu'aux directives détaillées pour le suivi. Certains utilisateurs choisissent d'utiliser un système et de l'appliquer tel quel ; d'autres examinent toute une variété d'outils et développent quelque chose de légèrement différent mais qui s'adapte à des circonstances particulières.

### Choisir et développer une approche

Depuis que la première édition du document-Cadre de la CMAP/UICN a été publiée, en 2000, il y a eu beaucoup de réflexion sur la manière de développer, de tester et de mettre en oeuvre des méthodologies correspondantes. La plupart d'entre elles sont disponibles, de même que des aperçus de leur utilisation et des discussions sur leurs résultats (voir les études de cas

au chapitre 7). Leur utilisation ou leur adaptation permettent d'économiser de considérables ressources et aussi de comparer les résultats entre projets ou entre sites. Adopter ou adapter un système en particulier ne signifie pas qu'il faut employer tous les indicateurs, la méthode de recherche ou le système de rapport d'un projet précédent. Ceux-ci peuvent, et doivent, être taillés sur mesure pour correspondre aux besoins et aux réalités locales (même s'il y a des avantages évidents à utiliser les techniques et les questions standards lorsqu'elles sont applicables). Par exemple :

- Les sections qui ne s'appliquent pas doivent être ôtées d'une évaluation ;
- Les évaluations pourraient utiliser une combinaison de plusieurs outils ou méthodologies (comme un questionnaire d'évaluation rapide pour examiner les intrants et les processus, combiné avec une évaluation approfondie de la biodiversité et des résultats culturels ;
- Une insistance accrue et des questions ou des indicateurs supplémentaires peuvent s'ajouter dans les domaines qui sont particulièrement importants pour un site ou un réseau.

Même si l'on développe de nouvelles méthodologies, il faut examiner la profusion de ressources et d'expériences qui ont déjà été réunies en réalisant des évaluations de l'efficacité de la gestion. Lorsque l'on souhaite développer des méthodologies à partir de bonnes bases, il peut être préférable de commencer avec un système assez simple qui pourra être adapté et développé en un système plus sophistiqué quand les participants auront appris par l'expérience ce qui marche le mieux.

Des spécialistes ont dressé la liste suivante des caractéristiques des bonnes méthodes et des bons outils d'une évaluation.<sup>51</sup> Bien que toutes ne soient pas essentielles pour chaque méthode d'évaluation, elles donnent néanmoins un standard utile qui permet de juger les méthodologies envisagées :

- Économiques – si elles sont trop coûteuses, elles ne seront pas adoptées ;
- Répétables – pour permettre la comparaison entre les sites et d'une année à l'autre ;
- Solides et statistiquement valables – elles doivent pouvoir soutenir un examen attentif ;
- Simples – les outils très compliqués peuvent décourager le personnel de terrain et les parties prenantes ;
- Testées sur le terrain – des études pilotes sont essentielles avant les projets majeurs ;
- Documentées – dans des manuels ou sous d'autres formes pour pouvoir être révisées ;
- Crédibles, honnêtes, à l'abri de toute corruption – les résultats doivent être authentiques ;

<sup>51</sup> Adapté de Leverington et Hockings (2004).

- Capables de récolter des résultats très clairs – ou de se montrer les plus explicatives possible ;
- En harmonie – avec les attentes de la gestion et celles de la communauté ;
- Efficaces – le processus d'évaluation doit passer en revue le suivi à long terme et s'en inspirer, mais il ne devrait pas prendre trop de temps ; et
- Adaptables – il doit être possible d'adapter les méthodologies avec le temps.

## **Décider comment mener l'évaluation et qui impliquer**

Les évaluations peuvent se faire en interne, en auto-évaluation, ou être réalisées par des « facilitateurs » externes, ou encore utiliser un mélange des deux approches, qui ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Plus important encore, peut-être, un nombre croissant d'évaluations s'ouvrent aux apports d'autres parties prenantes.

**Évaluateurs externes** : Il peut être avantageux d'impliquer des facilitateurs externes, ou même des bénévoles : ils seront impartiaux, apporteront une nouvelle façon de voir et ils ont de l'expérience en matière de procédures d'évaluation. Ils sont aussi susceptibles de voir les choses d'un point de vue culturel différent et, peut-être, de repérer des problèmes qui sont passés inaperçus dans un contexte ou un pays particulier. L'évaluation des aires protégées de Catalogne (étude de cas III) a fait intervenir jusqu'à cent évaluateurs ! Les évaluateurs externes peuvent aussi soulager les gestionnaires de la pression qui pèse sur eux, si le temps et les ressources sont limités et s'il est politiquement difficile pour des fonctionnaires d'une aire protégée d'identifier des problèmes particuliers. D'autre part, les personnes qui viennent de l'extérieur peuvent n'avoir qu'une connaissance limitée de l'aire et de ses problèmes, et le temps qu'elles prennent pour les connaître représente un coût réel en temps et en argent (surtout s'il s'agit de consultants). Lorsque des personnes extérieures terminent une évaluation, elles emportent aussi souvent avec elles une grande partie des informations et des perspectives acquises, qui ne sont alors plus disponibles pour la gestion. Malheureusement, les gestionnaires locaux et les communautés locales ont parfois été marginalisés dans des évaluations de projets de conservation internationaux réalisées par des équipes d'experts qui ne visitent parfois la région que pendant un court laps de temps.

**Évaluateurs internes** : L'auto-évaluation a l'avantage, surtout si elle s'inscrit dans un plan de gestion, d'être considérée comme une partie régulière et utile de l'évaluation et de l'adaptation continues de la gestion et elle garantit que le personnel va prendre le temps de réfléchir à ses propres performances au lieu d'attendre que des facilitateurs externes s'en chargent. Dès lors, les résultats des évaluations réalisées par le personnel peuvent être appliqués plus rapidement au site que lorsqu'elles sont faites par quelqu'un de l'extérieur. Cependant,

les évaluations qui n'impliquent que ceux qui sont directement liés à la gestion peuvent manquer de crédibilité, spécialement s'il existe des controverses – par exemple, le personnel peut, à juste titre craindre de critiquer ses supérieurs ou d'identifier des problèmes politiquement sensibles. Le personnel d'une aire protégée et les autres acteurs peuvent n'avoir qu'une expérience limitée des techniques d'évaluation et disposent de peu de temps sauf si l'évaluation est inscrite dans leur programme de travail. La méthodologie « Améliorons notre Patrimoine » (voir l'étude de cas IV) emploie une forme modifiée d'auto-évaluation, qui passe par des partenariats entre le personnel des parcs et d'autres parties prenantes.

Un mélange des deux approches peut être intéressant. Ce sont les objectifs de l'évaluation qui vont guider le système d'évaluation. Les évaluateurs externes (consultants, universitaires, représentants des bailleurs de fonds) se pencheront plus fréquemment sur les problèmes concernant les organisations extérieures, c. à d. les responsabilités. Les évaluateurs internes se pencheront plus souvent sur les problèmes qui concernent les gestionnaires (efficacité et efficacité d'éléments du travail) sans réellement remettre en question l'ensemble du programme. Si la réalisation du suivi et de l'évaluation de la gestion fait partie du plan de gestion du site, le scénario idéal serait alors probablement que le suivi et l'évaluation soient faits sur une base régulière par le personnel, en impliquant tous les trois à cinq ans des facilitateurs externes pour faire une analyse des progrès réalisés.

**Approches participatives** : La gestion pratique d'une aire protégée évolue de plus en plus vers l'intégration des communautés locales, des voisins et d'autres parties prenantes dans la planification et la prise de décisions et fonctionne plus souvent en cogestion. Cette approche participative devrait, autant que faire se peut, s'appliquer aussi à l'évaluation de l'efficacité de la gestion. Idéalement, le processus d'évaluation devrait impliquer la participation de nombreux partenaires. Selon les circonstances, ceux-ci pourraient être : des gestionnaires locaux, des cadres de l'administration, des administrations gouvernementales de différents secteurs, d'autres tiers du gouvernement, des communautés locales, des populations autochtones, des ONG, des donateurs, des membres de conventions internationales, des experts locaux (ex. des naturalistes, des travailleurs bénévoles), des scientifiques, des organismes du secteur privé impliqués dans la gestion d'aires protégées et des représentants d'autres secteurs et intérêts.

Il faut avoir à l'esprit plusieurs points pour garantir l'implication effective des parties prenantes dans l'évaluation. Les parties prenantes/partenaires devraient être régulièrement tenus au courant :

- du processus de planification du suivi et de l'évaluation et de leur rôle dans le processus ;
- des possibilités de participer à l'exercice d'évaluation ;

- des questions sur lesquelles on demandera leur avis ;
- de la façon dont on utilisera leurs avis ;
- de la façon dont ils seront informés de la progression de l'évaluation et de ses résultats finaux ; et
- de la façon dont les résultats seront exploités (rapports, gestion adaptative, etc.).

Il est aussi important de penser à la façon de gérer tout conflit qui pourrait naître de la discussion sur les performances de la gestion. Quand tous les partenaires auront été identifiés, il sera nécessaire de clarifier ce que l'on attend et le rôle de chacun, et il faudra, en particulier, éviter de donner aux participants une impression erronée de ce que permet l'évaluation. Il faut aussi constituer une équipe qui va diriger l'évaluation. Certains partenaires seront impliqués dans la conception et dans l'exécution du système d'évaluation, alors que pour d'autres, il suffira de leur faire savoir qu'une évaluation est en cours et de leur donner périodiquement accès aux résultats.

Pour que le processus d'évaluation soit rigoureux, spécialement s'il est basé sur une approche d'auto-évaluation, il est conseillé de constituer une équipe de représentants des parties prenantes qui vont travailler avec les gestionnaires pour développer et convenir d'un processus de suivi et d'évaluation. Cette équipe devrait comprendre du personnel clé de l'aire protégée (ex. le gestionnaire du site), et un certain nombre de particuliers impliqués dans des problèmes de gestion. Les populations locales ont souvent une connaissance intime de l'aire protégée tout en ayant peu à dire sur la façon de la gérer. Leur participation au processus d'évaluation est donc importante parce qu'elles ont accès à des informations et à des points de vue que ne connaît pas le gestionnaire et parce que leur avis sur le site est étroitement lié à sa réussite. Impliquer des partenaires et des populations locales dans l'évaluation aide aussi à leur faire mieux comprendre les problèmes que les gestionnaires essaient de résoudre et peut les rendre plus favorables au site (ce sujet est traité plus en détail dans N° 11 de la série « Lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les aires protégées », *Communautés locales et autochtones et aires protégées*).<sup>52</sup>

Des pressions, y compris des causes sous-jacentes, affectent souvent les aires protégées alors qu'elles proviennent de bien au-delà de leurs limites. Engager un large éventail de parties prenantes dans l'évaluation, y compris, par exemple, des sections du gouvernement et de l'industrie qui influencent le site, est aussi important, même si cela suppose que l'évaluation va probablement durer plus longtemps et coûter plus cher.

Enfin, le fait d'avoir un « champion », que ce soit dans un organe de gestion ou en dehors, qui va suivre tout le processus d'évaluation et faciliter et encourager sa réalisation va aider à

garantir que le processus et l'application des résultats vont se passer en douceur.

### Développer un plan ou des termes de références pour le processus d'évaluation

Avant que le processus d'évaluation ne commence, il est utile de développer un plan pour les procédures de l'évaluation qui décrit clairement les questions discutées plus haut, c. à d. :

- les objectifs de l'évaluation (raisons d'être, échelle et portée du processus) ;
- la méthodologie utilisée ; et
- qui va réaliser l'évaluation et qui sera impliqué (y compris les chefs d'équipe, le personnel de l'aire protégée et les parties prenantes/partenaires) et quelles seront leurs responsabilités.

Il faudrait aussi inclure, dans le plan, des détails sur le déroulement des opérations et sur la communication des résultats de l'évaluation (ces questions sont discutées plus en détail au chapitre 5), par exemple :

- une esquisse du rapport final et de la communication des résultats ;
- les mécanismes de diffusion des résultats ;
- les mécanismes d'intégration des résultats dans la gestion ; et
- la façon dont seront archivés le matériel rassemblé et utilisé pendant l'évaluation et les informations sur la manière dont aura été menée l'évaluation.

Les plans peuvent se présenter sous la forme de termes de références pour une évaluation basée sur un projet, ou être inclus ou ajoutés à un plan de gestion général ou au programme d'activités d'un organisme lorsque l'évaluation est destinée à faire partie des activités régulières de la gestion d'une aire protégée.

Même si un plan est important, il peut être encore nécessaire de l'ajuster et de développer, en cours d'évaluation, le processus prévu. Au début de l'évaluation, il est possible qu'on ne sache pas encore bien quelles informations sont disponibles et quels aspects sont les plus importants. Si des problèmes ou des défis particuliers apparaissent, l'évaluation peut avoir besoin de s'étendre pour les examiner plus en détail ; de même, il peut devenir peu utile de suivre le plan pour s'occuper de questions potentiellement controversées si des discussions avec les parties prenantes ont démontré qu'il y avait peu de conflit. Le suivi des résultats est particulièrement susceptible d'être modifié et d'évoluer au fur et à mesure qu'on en sait plus sur le site, son potentiel et les défis auxquels il fait face.

<sup>52</sup> Borrini-Feyerabend *et al.* (2004).

La planification d'une évaluation devrait envisager très tôt la communication des résultats. Cette étape est critique pour tirer un bénéfice maximal du travail réalisé. Il faut spécialement réfléchir au matériel qui ne sera destiné qu'à un usage interne et à celui qui vise un plus large public. Dans certains cas, ses destinataires pourraient être uniquement l'organisation qui a demandé l'évaluation, mais ils sont souvent plus nombreux à s'intéresser aux résultats. Il est parfois possible de multiplier considérablement les effets positifs d'une évaluation par une communication judicieuse de ses résultats. Cependant, une mauvaise gestion de l'information peut, tout aussi facilement, avoir des effets négatifs.

### 4.3 Réalisation de l'évaluation (Phase 3)

Après la planification, le processus-même de l'évaluation est un exercice d'une durée limitée et souvent assez intense, suivi par un processus d'analyse et par un compte-rendu. Dès qu'elle a commencé, la finalisation devrait être aussi rapide que possible pour que ceux qui reçoivent le rapport se souviennent encore des détails de ce qui s'est passé pendant l'évaluation et pour que l'élan et l'enthousiasme du début soient toujours aussi forts.

#### Obtenir l'approbation et le soutien du plan d'évaluation

Avant de commencer le processus d'évaluation, il est important d'avoir obtenu le soutien et l'approbation de toutes les parties impliquées. Cela aide à garantir que le processus sera accepté comme, au moins implicitement, tout résultat qui en émergerait. Cela signifie, par exemple, qu'il faut obtenir un accord au sujet des indicateurs choisis pour les mesures, des processus de collecte et d'analyses des données et du format que prendra le rapport final.

#### Progression de l'évaluation

Les étapes susceptibles de se succéder pour réaliser une évaluation sont résumées ci-dessous et à la figure 9.

Elles aboutiront à :

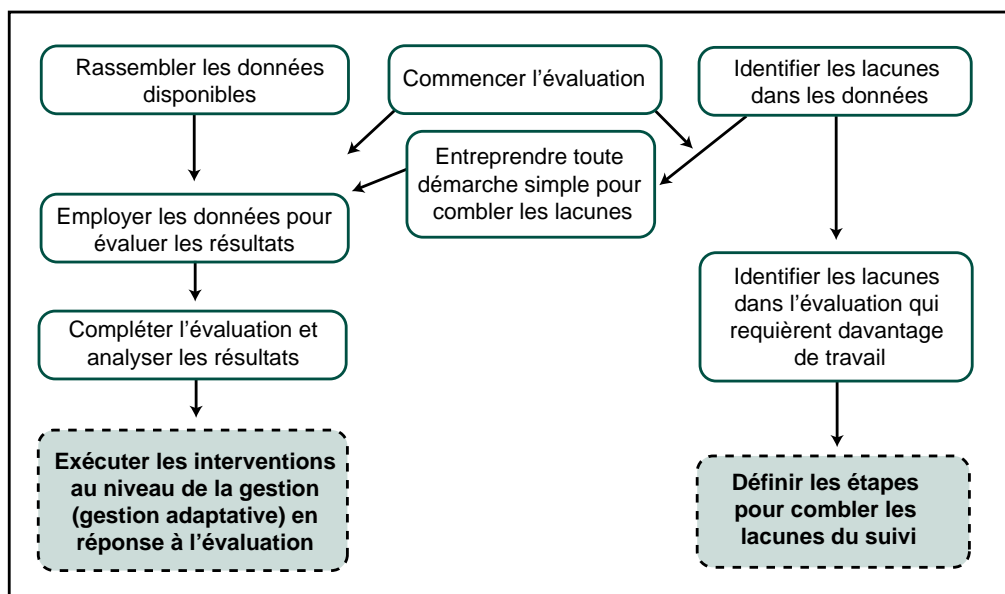
- adapter et améliorer la gestion, et à permettre des interventions nouvelles ou meilleures en réponse aux résultats de l'évaluation (voir chapitre 5) ;
- développer des programmes de suivi à long terme là où il existe des lacunes (voir chapitre 3).

Les informations utilisées au cours de l'évaluation peuvent provenir de toute une variété de sources. La collecte de données signifie qu'il faut extraire les informations intéressantes de sources clés telles que les rapports de suivi, les projets de recherche, les plans de gestion, les études biologiques, les programmes d'activités annuels et le relevé des visiteurs. S'il n'existe pas de programme de suivi approprié, l'évaluation sera inévitablement incomplète. Lorsque les systèmes de suivi s'améliorent, les évaluations peuvent en retirer de meilleures informations.

La consultation des parties prenantes peut aller d'une interview individuelle à de petites réunions ou des ateliers. D'habitude, ces consultations ont lieu au début de l'évaluation, pour permettre de réunir des informations et d'élaborer un projet d'évaluation, puis vers la fin du processus, comme un forum qui permet de discuter et de réviser le projet en question. Pour ce forum, il peut être nécessaire de simplifier ou de traduire les premiers résultats de l'évaluation dans la langue locale pour s'assurer que tous les acteurs pourront formuler leurs apports.

Enfin, en menant une évaluation, il est important de citer correctement les sources des données, de rapporter, si possible, les forces et les faiblesses des données et de s'assurer que les données d'origine sont archivées et pourront être reprises dans des évaluations postérieures.

Figure 9. Étapes du processus d'évaluation



# 5. Analyser et communiquer les résultats de l'évaluation

Une évaluation ne vaut la peine d'être faite que si elle aboutit à une gestion plus efficace des aires protégées, en d'autres termes, que si ses résultats sont d'abord *interprétés* pour en identifier quelques leçons pratiques et ensuite *suivis*. Même si cela semble évident, cela n'est pas toujours appliqué. De nombreuses évaluations restent des exercices partiels, ou sont enfermées dans des rapports ou des articles sans portée pratique qui n'ont que peu d'impacts positifs sur la conservation des aires protégées ou de la biodiversité. Des études qui restent inutilisées handicapent toute évaluation postérieure parce qu'elles frustreront le personnel et les autres acteurs qui ont consacré du temps pour aider les évaluateurs et qu'elles rendent plus difficile toute obtention de fonds pour le suivi.

Une bonne évaluation doit donc inclure une période de réflexion pour bien comprendre les implications de ce qui a été appris et en déduire quelques recommandations claires pour des actions futures. Dans la plupart des cas, les évaluations requièrent aussi de faire un compte-rendu méticuleux des résultats. Ce chapitre examine la phase finale (phase 4 du processus d'évaluation illustré à la figure 8). Il est divisé en **quatre** sections : l'importance de l'**analyse** correcte des résultats, qui conduit à des **recommandations** appropriées qui font ensuite l'objet d'une **communication** et d'une **application** des recommandations qui ont émergé (c. à d. gestion adaptative).

## 5.1 Analyse des résultats

La plupart des évaluations se basent notamment sur des informations récoltées antérieurement par différentes formes de suivi (voir chapitre 3). Le suivi est, en général, coûteux en termes de temps et d'argent, et les données collectées ne deviennent utiles que lorsqu'elles ont été évaluées. Les évaluations cherchent à interpréter les informations disponibles, recherchant les tendances et les implications (spécialement quand il est possible de comparer des évaluations successives) et à trouver un lien causal et des relations entre le contexte, la planification, les intrants, les processus, les extrants et les résultats. Étant donné les dépenses engagées, les systèmes de suivi devraient être taillés sur mesure pour répondre aux besoins des évaluations à faire afin de garantir que ce sont les informations les plus utiles qui sont récoltées.

La plupart des évaluations se basent sur, et ensuite produisent à leur tour une grande quantité de données qui peuvent au départ sembler disparates. Si une évaluation fait partie

d'une suite d'autres, alors la quantité d'informations augmente toujours plus et peut produire assez de données pour que les chercheurs y travaillent pendant des années. Mais les évaluations sont d'abord des outils pratiques pour les gestionnaires, et les résultats sont plus utiles s'ils arrivent assez vite. Il faut trouver l'équilibre entre la richesse des informations et la vitesse à laquelle elles peuvent être assimilées : il est souvent judicieux de combiner les approches de présentation et d'analyse des résultats. Certains avis sont exposés ci-dessous :

- le premier niveau d'une analyse est la **compilation des données collectées**, pour un site ou pour plusieurs, d'habitude sous forme de tableaux et de graphiques. De nombreux utilisateurs vont vouloir les données brutes pour leur propre analyse ; mettre cela ensemble sous une forme pratique à utiliser signifie que l'étude peut être réévaluée plus tard par d'autres utilisateurs qui cherchent d'autres informations ou qui compilent des études plus vastes.
- Certains évaluateurs trouvent qu'une analyse « forces, faiblesses, opportunités et menaces » **FFOM (SWOT)** est un outil utile pour approfondir l'analyse des informations ; elle se passe d'habitude au cours d'un atelier avec le personnel de l'administration et/ou d'autres parties prenantes. Cela implique de classer les données et les estimations initiales dans l'une ou l'autre de ces catégories. Cette méthode peut apporter un résumé rapide de l'efficacité de la gestion sous un format approprié à la communication avec des gestionnaires et des politiciens de haut rang qui sont très occupés, et c'est aussi une manière intéressante d'identifier les étapes suivantes de la gestion.
- De nombreux systèmes d'évaluation utilisent des **scores** simples, qui résument de nombreuses données en un seul chiffre. Les scores donnent au public un moyen rapide et facile de déterminer des conditions comparatives. On peut en trouver des exemples dans les évaluations discutées dans la méthode RAPPAM et dans le Tracking Tool (Instrument de suivi) de la Banque mondiale (voir les études de cas II et VI). Alors que les gestionnaires d'aire protégée veulent généralement des rapports, des données quantitatives et une analyse plus détaillée, les scores plaisent aux décideurs politiques et aux ONG parce qu'ils donnent un aperçu instantané du succès relatif des aires protégées et un moyen de les comparer. Cependant, les scores risquent de simplifier exagérément les problèmes complexes, de fausser les résultats et d'être mal interprétés aussi bien par ceux qui veulent aider que par ceux qui veulent s'opposer

à une aire protégée déterminée. Il faudrait donc accompagner les « carnets de scores » d'un peu d'explications. Certains des meilleurs systèmes utilisant la notation s'accompagnent d'une grande quantité de données qui viennent les appuyer. Par exemple, Parks Canada rend compte de son système de suivi écologique sous forme de diagrammes très simples, mais ceux-ci reposent sur une grande quantité d'informations qui sont aussi disponibles pour ceux qui veulent aller plus en profondeur.<sup>53</sup>

- Les résultats des évaluations peuvent aussi être mesurés face à des **normes agréées**, qui peuvent aller de cibles numériques (par exemple liées aux populations d'espèces clés) à la description de conditions. Au total, des cibles et des normes bien choisies devraient fournir une assez bonne description des conditions générales de l'aire protégée. Cela signifie qu'il est important de choisir une liste de cibles vaste et bien équilibrée ; si des éléments manquent, l'évaluation va probablement omettre d'importants aspects de l'état général de l'aire protégée. Quant au fait de savoir si les normes sont atteintes ou pas, c'est rarement parfaitement évident, et cela demande qu'évaluateurs ou inspecteurs émettent un jugement de valeurs. La méthodologie de la Conservation Action Planning (CAP) de The Nature Conservancy est l'exemple d'une approche qui emploie des cibles soigneusement choisies pour planifier la gestion d'un site et pour servir de base aux progrès du suivi.<sup>54</sup>
- Il doit être possible de réaliser des **analyses statistiques** plus poussées, en observant les tendances des données et en tentant d'en déduire des schémas plus généraux. Cependant, les statistiques n'auront que la valeur des données sur lesquelles elles se basent. Si l'on manipule les résultats en les additionnant et en faisant des moyennes, ou en attribuant un poids aux différents indicateurs, en utilisant des échelles et des indices, on peut obtenir des résultats trompeurs, spécialement si les données sont limitées, en quantité ou en qualité. Il faudra traiter avec beaucoup de prudence toute donnée qualitative que l'on aura traduite en chiffres et reconnaître ses limites.

## Analyse comparative

Une analyse est souvent renforcée lorsque l'on regarde les changements dans le temps et l'espace ; par exemple, en comparant plusieurs aires protégées au sein d'un réseau ou en mesurant comment l'efficacité d'une seule aire protégée change avec le temps.

La comparaison entre aires protégées peut être tout à fait valable, mais elle doit être traitée avec précaution surtout si différents évaluateurs (voire différents systèmes d'évaluation) ont été impliqués. Le système RAPPAM du WWF est conçu pour évaluer toutes les aires protégées d'un pays ou d'un district,

dans le cadre d'un atelier où des gestionnaires font, dans une certaine mesure, un examen critique collégial de chacun des leurs (voir l'étude de cas II). Les comparaisons sont utiles pour identifier des tendances (y compris, par exemple, des menaces ou des faiblesses communes) qui pourraient nécessiter une intervention au niveau du système, et aussi pour déceler les aires protégées qui sont particulièrement plus solides, ou plus faibles, que la moyenne. La comparaison entre pays fournit aussi des données intéressantes, mais les risques de déformation sont comparativement plus élevés, et les résultats doivent être traités avec prudence.

Comparer des aires protégées particulières dans le temps est probablement plus intéressant. Généralement, cela vaut la peine de répéter des évaluations à intervalles réguliers pour vérifier les progrès et identifier les tendances. Plusieurs réseaux d'aires protégées mettent actuellement au point des évaluations « Etat des parcs » qui sont censées être répétées régulièrement ; les Services du Patrimoine naturel de Metsähallitus, en Finlande, ont publié en 2005 la première de ce qui doit devenir des évaluations quinquennales (voir le cas d'étude V), et Parks Canada a déjà publié plusieurs éditions de ses études de suivi écologique. À l'exception du cas où une évaluation unique doit se focaliser sur un seul événement, il est presque toujours préférable de répéter les évaluations, et il est important d'adopter un système d'évaluation avec des coûts suffisamment bas pour pouvoir le faire. Des évaluations très simples pourraient se faire chaque année, tandis que les répétitions des exercices plus coûteux en temps et en argent ne seront nécessaires qu'après quelques années. Une évaluation ne doit pas couvrir chaque fois tous les aspects. Par exemple, la plupart des gestionnaires souhaiteront suivre l'exécution des plans de gestion et des plans de travail assez régulièrement, et des projets spécifiques dans des aires protégées requièrent souvent des évaluations régulières.

Le souhait de comparer les évaluations dans le temps entre parfois en conflit avec l'opportunité d'améliorer le système d'évaluation. Une évaluation est en soi une expérience d'apprentissage, et de meilleurs indicateurs, des conditions modifiées et l'accès à des technologies plus perfectionnées tendront tous à remodeler les projets d'évaluation avec le temps. Les évaluations participatives doivent, par nature, être flexibles et répondre aux besoins et à la sensibilité des personnes. Cependant, le fait de changer de méthodologie ou d'indicateurs va, inévitablement, rendre plus difficile la comparaison des résultats dans le temps. Cela pose un réel problème, et il n'existe pas de moyen absolu de le régler. En règle générale, il faudrait limiter les changements à ce qui est réellement important, et faire tous les ajustements statistiques et autres pour que les résultats restent comparables.

---

<sup>53</sup> Stephen Woodley, comm. pers. (2004).

<sup>54</sup> The Nature Conservancy (2000).

## Explication des résultats

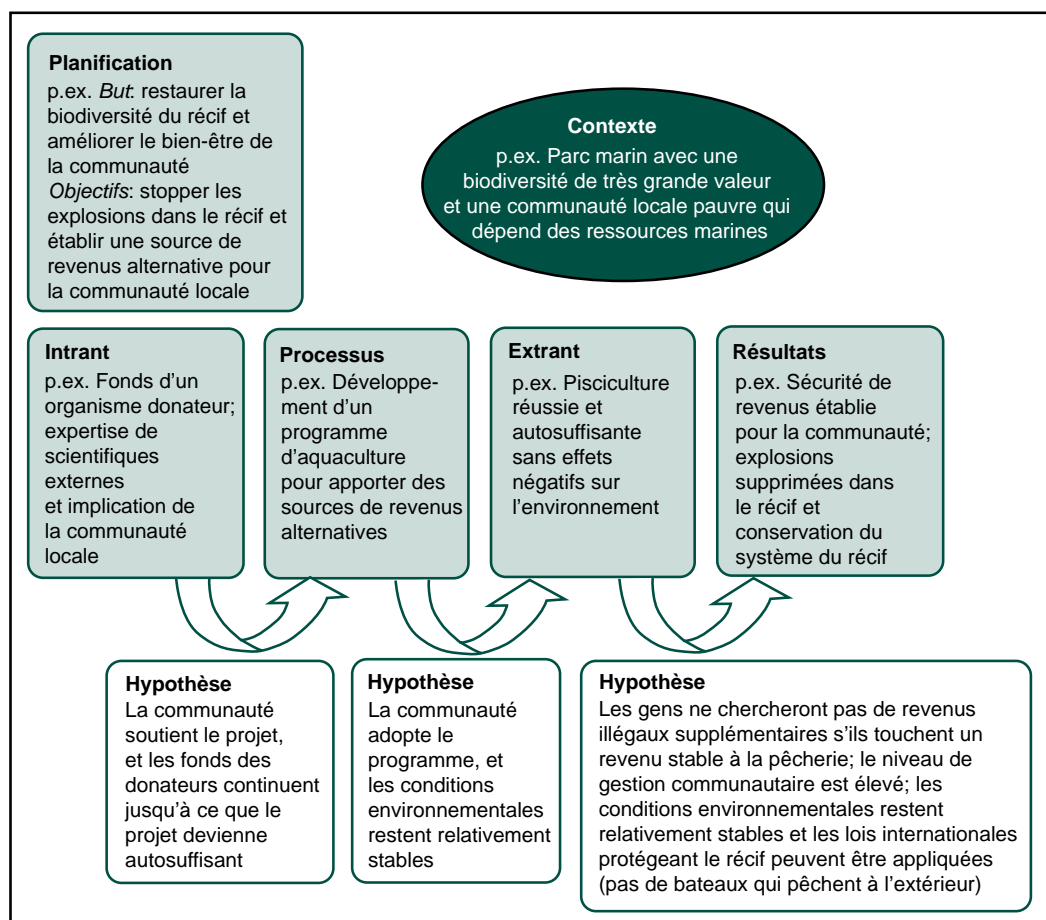
Une évaluation des six éléments du Cadre de la CMAP/UICN devrait fournir des informations sur la mesure dans laquelle la gestion atteint les cibles qu'elle s'est fixées et sur l'efficacité avec laquelle l'aire protégée maintient sa biodiversité et ses autres valeurs intrinsèques. Une partie importante de l'analyse est celle où l'on identifie dans quelle mesure les résultats sont dus aux interventions de la gestion ou à d'autres facteurs qui relèvent, ou pas, du gestionnaire en cause. Il est possible qu'une aire protégée bien gérée voie encore disparaître sa biodiversité (par exemple, à cause du changement climatique) alors qu'inversement, des aires protégées gérées peu efficacement pourraient, dans certaines circonstances, conserver leurs valeurs. Il est important de comprendre les causes des succès et des échecs de la gestion : sans cette analyse, toute tentative pour améliorer les performances pourrait être inefficace.

Une évaluation peut aider à prouver l'efficacité de la gestion et montrer quelles sont les tendances de la biodiversité, mais elle n'explique pas obligatoirement *pourquoi* certains changements arrivent. Par exemple, les fluctuations de populations d'une espèce particulière peuvent être dues à un cycle naturel ou le résultat de facteurs comme l'empiètement, une maladie

ou des schémas météorologiques perturbés. Une augmentation du nombre de braconniers interpellés peut s'expliquer parce que l'application des lois est plus rigoureuse ou parce qu'il y a plus de braconniers à attraper, et ainsi de suite. Un bon système d'évaluation va fournir suffisamment de données pour aider à expliquer les changements, en nous donnant quelques idées des raisons pour lesquelles les résultats ont été atteints, ou pas. Les informations sur le contexte, la planification, les intrants, les processus et les extrants aident à comprendre dans quelle mesure les résultats sont dus à des interventions particulières. Une évaluation va souvent découvrir des questions ou des problèmes particuliers qui requièrent des recherches sérieuses. Il est parfois plus facile d'expliquer les résultats si les évaluateurs utilisent un modèle simple. La figure 10 donne un exemple qui lie les six éléments du Cadre de l'efficacité de la gestion pour une aire marine protégée et qui montre comment les différents éléments sont liés, quelles hypothèses ont été posées et quels facteurs pourraient influencer les résultats.<sup>55</sup>

Les gens qui ont une formation scientifique ou qui ont été formés dans une autre discipline qui met l'accent sur l'analyse oublient souvent combien de temps il leur a fallu

Figure 10. Hypothèses liant les éléments du cycle de gestion



<sup>55</sup> Leverington et Hockings (2004).

pour acquérir les compétences nécessaires ; ils supposent que tout le monde sera capable de tirer des leçons significatives d'une masse de données. Ce n'est pas vrai et c'est pourquoi l'interprétation des données est une partie si importante d'une bonne évaluation. L'interprétation devrait idéalement impliquer le personnel qui s'occupe de la gestion, mais si c'est nécessaire, des experts externes peuvent être sollicités ; dans ce cas, ils devraient consacrer du temps pour expliquer non seulement les leçons à tirer mais aussi comment elles ont été déduites de l'exercice.

## 5.2 Tirer des conclusions et des recommandations

L'évaluation devrait se terminer en regroupant certaines *conclusions* clés. Celles-ci devraient conduire à une série de *recommandations* pour le gestionnaire de l'aire protégée et peut-être aussi pour l'administration des aires protégées ou l'organisme qui en a la charge. Les recommandations devraient :

- s'assurer que tous les conseils sont suffisamment clairs et spécifiques pour améliorer les pratiques de la conservation et assez réalistes pour garantir que l'on trouvera des solutions faisables pour les problèmes prioritaires.
- comprendre des priorités à court et à long terme, un calendrier et un budget (avec les besoins de fonds supplémentaires, si nécessaire). Les activités pour le court terme devraient être claires, concrètes, réalisables dans les délais et avec les ressources disponibles, et classées par ordre de priorité. Les recommandations à long terme devraient identifier les changements de ressources et de politique nécessaires à leur mise en œuvre.
- avoir un effet retour sur les systèmes de gestion pour influencer les planifications futures, l'allocation des ressources et les activités.
- se focaliser d'abord sur les activités des gestionnaires et des gardes mais, si c'est nécessaire, identifier aussi les réponses requises au-delà des limites du parc.
- être contrôlées, par les plans de travail annuels et par les évaluations suivantes, pour vérifier si les activités identifiées ont été réalisées et aussi (ce n'est pas la même chose) si elles ont réussi à relever les défis correspondants.

Les résultats et les recommandations des évaluations doivent être répercutés dans les systèmes de gestion afin d'influencer les plans, l'allocation des ressources et les activités de gestion à décider. Les évaluations intégrées dans la culture et les processus de l'administration gestionnaire ont des résultats plus positifs et sont plus efficaces lorsqu'il s'agit d'améliorer les performances de la gestion à long terme. Le cas d'étude NPWS de NGS (VII) illustre comment le Cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion de la CMAP/UICN a fourni les bases

du développement d'un plus vaste Cadre pour la gestion des parcs qui vise à présenter cette approche intégrée.

Les recommandations d'une évaluation sont d'habitude plus complexes qu'une simple liste de travaux à faire. Elles peuvent comprendre le besoin de combler les lacunes dans les connaissances, par exemple par un suivi supplémentaire, par des projets de recherche ou en se référant à l'expérience d'autres aires protégées. Si une évaluation révèle de sérieuses lacunes dans notre compréhension et qu'elles doivent être comblées par des activités de suivi, les activités peuvent inclure l'adaptation du processus même de l'évaluation.

Plus fondamentalement peut-être, les évaluations doivent parfois se préoccuper de questions plus basiques comme les objectifs de la gestion d'une aire protégée ou les buts de la gestion. Spécialement dans le cas d'aires protégées créées depuis longtemps, les priorités de la gestion peuvent avoir changé avec le temps ou n'avoir jamais été établies très clairement. Dans ces cas-là, les évaluateurs pourraient suggérer aux gestionnaires de prendre un peu de recul pour réfléchir aux objectifs de la gestion et aux plans d'activités qui devraient les accompagner.

## 5.3 Communiquer et rapporter les résultats et les recommandations

Décrire les résultats d'une évaluation peut être un sérieux défi pour les autorités des parcs. Le format du rapport dépend dans une large mesure de la raison pour laquelle l'évaluation a été faite, mais il faut se rappeler que tout rapport écrit et disponible à tous peut être – et sera probablement – utilisé pour toute une variété de raisons. La planification de l'évaluation doit prévoir l'aspect très important qu'est la communication et les personnes à qui l'évaluation est destinée (voir chapitre 4). Parmi les méthodes de communication possibles, il y a les rapports sous forme papier et sur Internet, des publications et des brochures attractives pour susciter l'intérêt du public, les présentations devant les gestionnaires, les décideurs, les groupes d'intérêt et autres parties prenantes, des journées sur le terrain et des événements spéciaux, la couverture par les médias et des expositions.

- La plus simple des présentations est **le rapport oral** de l'évaluateur au personnel ou au gestionnaire de l'aire protégée ou encore à d'autres acteurs qui auraient commandité l'évaluation. Un bon évaluateur sera capable d'inclure une première analyse dans son rapport oral. Une telle approche est rarement suffisante – un rapport plus permanent de l'évaluation devrait être disponible – mais elle est intéressante parce qu'elle permet de poser des questions et d'avoir un retour immédiatement, ce qui peut influencer le rapport final écrit. Une présentation orale est souvent une bonne façon de présenter très vite les résultats aux gens qui comptent. Dans les



cultures qui accordent plus d'importance aux présentations orales qu'à leurs équivalents écrits, le rapport oral pourrait être la forme sous laquelle la plupart des utilisateurs vont apprendre les résultats, et il est donc important que celui-ci contienne les recommandations et les suggestions clés pour la gestion adaptative.

- Les présentations orales peuvent être considérablement renforcées par des notes explicatives, des présentations **PowerPoint**, ou des projections. C'est particulièrement intéressant si une partie du public parle une autre langue que celle de la présentation parce que cela va les aider à suivre ce qui se dit. Un PowerPoint peut être imprimé, comme un rapport permanent, ou transmis à d'autres personnes sous forme électronique. Si les évaluateurs laissent une bonne présentation PowerPoint, elle peut aussi servir à ceux qui ont entendu la présentation pour résumer les résultats pour d'autres.
- **Les rapports écrits** sont souvent une partie importante de l'évaluation. De nombreux rapports restent en fait des documents internes à la disposition des gestionnaires d'aire protégée et d'autres parties prenantes. Une partie du processus d'élaboration du soutien institutionnel consiste à faire de la rédaction du rapport un élément standard de la gestion plutôt que de le saluer en fanfare. Les rapports qui traitent de problèmes plus controversés attireront probablement un plus grand intérêt. Les évaluations sont de plus en plus susceptibles de servir de base pour les comptes-rendus internationaux auprès d'institutions comme la Convention sur la diversité biologique.

Que le rapport soit d'abord destiné aux gestionnaires des parcs ou au public, il doit d'habitude comprendre un certain nombre de composantes standards :

- Un résumé clair qui comprend les conclusions et les recommandations clés ;
- Une introduction qui décrit le contexte de l'évaluation, pourquoi elle a été faite, la méthodologie utilisée et les personnes consultées ;
- Un résumé des données et de l'analyse (quand l'ensemble des données est très abondant, ceci peut être sous une forme résumée, ou accessible sous une forme simple sur le web ou sur demande) ;
- Une analyse claire qui décrit comment celle-ci a été faite ;
- Des recommandations détaillées.

Une analyse devrait inclure l'identification des forces et des faiblesses de la gestion, ainsi que des recommandations sur la façon d'améliorer la situation. Mais dans de nombreux cas, cela vaut aussi la peine de mentionner les limites et les failles du processus d'évaluation lui-même et de faire des recommandations pour l'améliorer à l'avenir.

Il peut être judicieux de faire plusieurs rapports ou des présentations avec différents niveaux de détail pour les différents

publics : par exemple, un rapport résumé ou un communiqué de presse peuvent être plus utiles pour certains lecteurs que le document complet. La présentation, la langue et la terminologie utilisées dans les évaluations doivent être faciles à comprendre, même si un langage plus technique est plus adapté à un public choisi. Le recours à la publication électronique et à Internet permet maintenant de diffuser l'information plus largement ; par exemple, en Finlande, Metsähallitus a créé une page consacrée à son rapport d'évaluation. Internet peut être particulièrement approprié pour des rapports réguliers et pour de grandes quantités d'informations dont les gens ne veulent généralement voir qu'une partie à la fois. Il est souvent nécessaire de distribuer aussi quelques copies papier.

La politique en matière de comptes-rendus est compliquée et elle peut parfois se retourner contre son auteur. Certains rapports ont suscité des problèmes politiques. Par exemple, au Brésil, des problèmes ont surgi lorsque le personnel administratif a senti qu'il était ouvertement critiqué, et en Nouvelle-Galles du Sud, en Australie, un extrait d'un rapport globalement positif sur les aires protégées de l'État a été repris dans un article critique par un journaliste local. Une propagande déformée peut miner le support des aires protégées. Cependant, toute institution qui fait état de ses performances court ce risque, et une gestion scrupuleuse peut minimiser les risques de déformation ou de répercussions politiques. Les étapes clés comprennent :

- L'implication de tous les participants dans une évaluation ; ainsi, ils connaissent le contenu du rapport et ils ont eu la possibilité de faire des commentaires avant qu'il devienne public (ce qui ne veut pas dire que les évaluateurs doivent accepter tous les commentaires) ;
- L'assurance que l'administration des aires protégées a clairement identifié la stratégie nécessaire pour traiter les problèmes principaux et pour mettre en œuvre les recommandations avant que le rapport ne soit rendu public ;
- La volonté de garantir que le rapport soit accessible à de nombreuses personnes au lieu de laisser filtrer les résultats peu à peu (bien que ceci puisse être problématique face à la nécessité d'impliquer des parties prenantes).

Généralement, la transparence est la meilleure option, mais cela ne veut pas nécessairement dire que tout doit être rendu public. Il faut réfléchir attentivement aux résultats qui doivent être communiqués à d'autres personnes qu'au public « confidentiel » : par exemple, les scores ou les commentaires qui concernent directement des individus pourraient peut-être être regroupés ou rapportés d'une autre façon, pour éviter d'éventuelles répercussions sur les participants ou des problèmes pour les évaluations à venir.

Les évaluateurs doivent aussi être conscients que passer des mois à réaliser des analyses détaillées et à produire des rapports attractifs peut être vain si l'évaluation est dépassée au moment où elle est diffusée. « *Remarquez que si les premiers*

*résultats montrent que la gestion actuelle ne réussit pas à atteindre ses objectifs, il est essentiel que les décideurs soient au courant [à temps] ... et sachent ce qu'il faut faire pour améliorer la gestion. Si les résultats des évaluations ne leur sont pas communiqués et ne peuvent pas influencer ceux qui peuvent changer la gestion en cours, les bénéfices de l'évaluation seront perdus.* »<sup>56</sup>

## **5.4 Mettre en œuvre les recommandations**

La principale raison d'être d'une évaluation devrait être d'encourager et de renforcer la gestion adaptative. La mise en œuvre passe par des activités telles que répondre aux menaces, augmenter la participation locale ou renforcer la gestion financière. Bien que nous ayons tendance à considérer la gestion adaptative comme quelque chose qui implique d'abord les gestionnaires d'aire protégée et leur personnel, quelques actions peuvent aussi être requises en plus haut lieu, par exemple au sein de l'administration d'une aire protégée ou d'un gouvernement.

Deux facteurs clés déterminent si les résultats d'une évaluation vont faire une différence pratique dans la gestion : (1) un engagement sincère des gestionnaires et des propriétaires des aires protégées vis-à-vis de l'évaluation et (2) les mécanismes, les capacités et les ressources adéquats pour répondre aux résultats et aux recommandations.

### **Engagement ou volonté de changer**

Selon les points de la gestion de l'aire protégée que l'évaluation aura identifiés comme nécessitant une amélioration – ou qui sont vitaux pour continuer – la coopération d'un grand nombre de personnes ou d'institutions diverses pourra être nécessaire pour améliorer l'efficacité de la gestion. Ceci ne relève pas obligatoirement de l'équipe chargée de l'évaluation, mais l'identification de ceux qui devraient être responsables de la mise en œuvre de chaque recommandation est très importante. Il est parfois nécessaire de réfléchir soigneusement à la façon dont ces personnes pourraient être non seulement informées, mais aussi, au besoin, persuadées, voire obligées de prendre leur part de l'amélioration de la gestion. Cette étape est souvent le « chaînon manquant » pour garantir que les évaluations vont entraîner une meilleure gestion. Par exemple, si le personnel de terrain est désireux de voir arriver une amélioration mais que les cadres bloquent les changements, ou vice-versa, peu de changements pourront se faire même si les capacités pour les accomplir sont réunies.

Quelques exemples de mécanismes pour obtenir l'engagement personnel sont montrés au tableau 8 (notez que certains ne sont

appropriés qu'aux organisations qui sont libres de s'engager dans un plaidoyer public et politique).

La réussite de la mise en œuvre des recommandations dépend du support du personnel de l'aire protégée à tous les niveaux ; les membres du personnel doivent voir l'évaluation comme un outil positif qu'ils peuvent utiliser et non comme une interférence critique dans leur travail. Dans les « entreprises apprenantes », la gestion adaptative est considérée comme un processus normal, et les gens souhaitent tirer la leçon des erreurs et des problèmes. Pourtant, cette façon de voir les choses est plus facile à écrire qu'à atteindre, et l'expérience montre que, dans de nombreux cas, le personnel a tendance à réagir négativement à l'idée d'une évaluation. Le support vient peu à peu, quand on en constate les effets positifs. Un rapport correct et nuancé est un élément clé pour gagner la confiance.

### **Développement des capacités**

Avec la volonté et l'engagement, les capacités sont un autre facteur primordial qui influencera la façon dont les recommandations de l'évaluation seront mises en œuvre. Les capacités incluent les connaissances et les compétences, mais aussi la disponibilité des ressources en temps, en argent, en équipement et autres installations.

Lorsque les capacités risquent d'être un facteur qui limite l'amélioration de l'efficacité de gestion, plusieurs approches sont possibles :

- Le manque de compétences et de connaissances peut être corrigé par des formations ciblées, par l'aide de bénévoles et par la coopération avec des scientifiques ou d'autres partenaires extérieurs ;
- Il est possible de demander des ressources supplémentaires (des fonds supplémentaires du gouvernement ou un financement externe, le don d'équipement, etc.) auprès de différentes sources. Les résultats de l'évaluation devraient aider à identifier les besoins et à montrer comment le supplément de ressources peut améliorer la gestion ;
- Les ressources existantes peuvent être allouées à d'autres tâches ou d'autres domaines selon les priorités recommandées ;
- On peut chercher des méthodes moins chères ou moins gourmandes pour réaliser certaines activités de gestion. Par exemple, le partage d'équipement, d'installations ou de ressources humaines peut être très rentable ; et
- On peut accepter que certaines recommandations, aussi valables soient elles, ne soient pas appliquées immédiatement mais qu'elles soient gardées à l'esprit pour le moment où les capacités auront augmenté.

---

<sup>56</sup> Jones (2000).

Tableau 8. Exemples de stratégies pour s'assurer que les recommandations sont appliquées

Besoin de changement identifié	Personnes responsables	Mécanismes possibles
Politiques, plans, législation ou activités nationaux/de haut niveau ne soutiennent pas une bonne gestion	Politiciens, décideurs de haut rang, groupes de plaidoyer	Représentations politiques appropriées, sensibilisation publique
Taille ou conception de l'aire protégée ou du réseau requiert une amélioration (ex. en acquérant de nouvelles terres)	Gestionnaires cadres, communautés locales, politiciens, organes de financement	Représentations auprès des organes de financement, sensibilisation et plaidoyer auprès du public ; preuves scientifiques convaincantes
Les ressources générales du parc ou du système sont inadéquates	Administration de la gestion, organes de financement, ou finances gouvernementales (selon l'importance du problème)	Rapport sur les valeurs, les problèmes et les recommandations. Représentations par des moyens appropriés – éventuellement plaidoyer public
Allocation des ressources, normes de gestion, planification et politiques de l'aire protégée doivent être améliorées	Cadres de l'administration de gestion ou autres partenaires dans la gestion	Gagner le soutien de cadres supérieurs ou du ministre concerné ; s'assurer que les cadres sont bien informés et comprennent les changements nécessaires et leurs avantages probables. Inscrire les changements dans des contrats ou des accords de travail
Les objectifs de la gestion doivent être modifiés pour mieux refléter les valeurs et les menaces	Personnel de gestion, personnel de soutien (tous niveaux) et communauté	Inscrire les modifications dans les plans de gestion, les lignes directrices et les programmes de travail
Certaines activités et lignes directrices n'entraînent pas les résultats visés et doivent être modifiées	Personnel de gestion, personnel de soutien et communauté	Inscrire les changements dans les lignes directrices et les programmes de travail. Expliquer et gagner le soutien du personnel de gestion et des membres de la communauté qui sont touchés ou intéressés.

Un extrait important d'un processus d'évaluation pourrait être un plan de développement des capacités. Baser ce plan directement sur les résultats de l'évaluation peut aboutir à une approche solide et très utile pour améliorer l'efficacité actuelle de la gestion en :

- *Garantissant la pertinence* : L'évaluation garantit que les activités destinées à renforcer les capacités se concentrent directement sur les faiblesses de gestion les plus graves et sur les menaces les plus urgentes.
- *Identifiant les priorités* : Selon la portée de l'évaluation, cela peut aboutir au classement par ordre de priorité des aires protégées les plus vulnérables et menacées d'un réseau.
- *Faisant naître un support* : En correspondant avec les parties prenantes clés tout au long du processus d'évaluation de l'efficacité de la gestion, en classant les capacités appropriées et en développant un plan interinstitutionnel, l'approche suscite un large support auprès d'acteurs multiples.



Suivi de terrain © Robert Ashdown, QPWS

## **Renforcement des capacités pour gérer efficacement les réseaux nationaux d'aires protégées : Expériences mexicaines**

Les évaluations de l'efficacité de la gestion peuvent apporter un moyen de focaliser les investissements en capacités sur les questions majeures de la conservation. Les méthodologies qui se concentrent sur l'évaluation des systèmes nationaux d'aires protégées (comme le RAPPAM) relient les menaces les plus urgentes et l'importance biologique relative d'aires protégées particulières à des exercices nationaux de classement des priorités, pour déterminer les activités de conservation.

La Commission mexicaine des aires protégées (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas), Pronatura, TNC et le WWF sont occupés à concevoir une stratégie nationale destinée à renforcer la gestion des aires protégées, en se basant sur une évaluation intégrée des besoins de capacités et de l'efficacité de la gestion. C'est Pronatura, une ONG mexicaine qui a une expertise étendue dans les aires protégées, les problèmes sociaux et les méthodologies d'évaluation, qui coordonne cet exercice. Les objectifs du Mexique en concevant la stratégie qui permettra de renforcer les capacités nationales sont :

- Atteindre un large consensus sur les besoins les plus importants en matière de développement des capacités.
- Concevoir un programme qu'un public large et varié, des ONG et des acteurs issus de la communauté, vont s'approprier pour renforcer les capacités et satisfaire ces besoins.
- Respecter son engagement envers le Programme de travail sur les aires protégées de la Convention sur la diversité biologique.

Ce processus comprend une série de sept ateliers régionaux précédés d'interviews préliminaires. Ces ateliers vont identifier :

1. La tendance des menaces, les faiblesses de la gestion, et l'importance biologique relative.
2. Les problèmes majeurs de la conservation qui doivent être résolus en fonction de ces facteurs.
3. Les capacités qui doivent être consolidées pour pouvoir résoudre ces problèmes.
4. Les possibilités et les activités pour répondre aux besoins de capacités.

Un tableau d'ensemble des sept ateliers sub-nationaux identifiera les besoins communs qui peuvent être résolus au mieux par des activités nationales. Les résultats de ce processus seront un programme de travail national et une série de programmes interinstitutionnels sous-régionaux visant à renforcer l'efficacité de la gestion du réseau national d'aires protégées.

# 6. L'avenir : lignes directrices, besoins et orientations

Les chapitres précédents ont présenté le concept d'efficacité de gestion et le Cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion de la CMAP/UICN. Ils ont suggéré certaines étapes de la conception et de la réalisation d'une évaluation et résumé les principes qui permettent d'interpréter les résultats et de les utiliser pour améliorer la gestion.

Ces chapitres l'ont montré, et les études de cas et les lectures proposées l'illustrent bien, la théorie et la pratique de l'évaluation ont beaucoup progressé depuis la première édition du Document cadre en 2000. Un grand nombre de gens y ont été impliqués dans le monde entier. Le travail accompli par des collègues des administrations de gestion des aires protégées, des ONG, des organes donateurs, des universités et d'autres institutions du monde entier fait avancer très rapidement l'art et la science de l'évaluation, et leur contribution est reconnue.

Pourtant, les gens qui travaillent sur le terrain constatent aussi qu'il subsiste encore des lacunes significatives dans notre compréhension et nos pratiques en matière d'évaluation de l'efficacité de la gestion. Par exemple, on a identifié le besoin de meilleures méthodes pour évaluer rapidement l'intégrité écologique ; pour comprendre les impacts sociaux, culturels et économiques ; pour s'assurer que les évaluations sont participatives ; pour un meilleur stockage et un meilleur partage des données ; et pour faire le lien avec d'autres initiatives telles que les comptes-rendus sur l'état de l'environnement.<sup>57</sup>

Ce chapitre décrit rapidement ce que devraient être, à notre avis, les orientations majeures du développement de l'évaluation de l'efficacité de la gestion pendant les dernières années de cette décennie et il résume les progrès actuels accomplis dans cette direction. A la fin de ce chapitre, nous présentons aussi certaines lignes directrices pour la conduite d'une évaluation. Les recommandations qui suivent proviennent d'une large communauté d'expertise ; elles ont été compilées dans un grand nombre de forums internationaux tenus ces dernières années et plus particulièrement les activités liées au V<sup>ème</sup> Congrès mondial des parcs, une réunion majeure, en 2003, des personnes impliquées dans la gestion des aires protégées dans le monde entier.

## Faire de l'évaluation un élément du travail de base

Presque tout le monde est d'accord pour reconnaître que l'évaluation de l'efficacité de la gestion doit devenir plus systématique et mieux intégrée dans le travail régulier que l'on attend des administrations en charge des aires protégées. Dans le monde entier, les organisations doivent passer de l'expérimentation et des tests opportunistes à des évaluations engagées. Les chapitres 1 et 2 et les études de cas ont montré que de nombreux signes indiquent que cela se passe déjà.

Pour favoriser une meilleure adoption de l'évaluation de l'efficacité de la gestion, la CMAP/UICN, les ONG, les administrations des parcs et les institutions universitaires coopèrent pour développer davantage les méthodologies, pour former et encourager le personnel dans de nombreux pays et pour partager et comparer les informations.

Alors que ces développements sont très positifs, il reste des obstacles à la réalisation d'une évaluation de l'efficacité de la gestion dans de nombreuses administrations : l'absence d'un environnement favorable à la réalisation d'une évaluation, l'absence de « culture de l'évaluation » dans de nombreux domaines, un manque de compréhension et de support des évaluations dans les communautés et le personnel des aires protégées et la crainte du caractère politique et parfois controversé des évaluations. Un objectif majeur pour les prochaines années sera de s'inspirer de l'expérience des quelques administrations des aires protégées qui ont été pionnières en intégrant des évaluations transparentes dans leur culture organisationnelle et dans leur cycle de fonctionnement.

## Améliorer la coordination et la rationalisation des évaluations et compiler les données

Comme cela a été discuté plus haut, il existe déjà un certain nombre de systèmes d'évaluation qui peuvent être adoptés dans les différentes parties du monde, et pour des raisons différentes. Il est important de bien comprendre la raison d'être et l'utilité de chaque système avant de commencer les évaluations. Le système choisi doit correspondre aux besoins du pays ou du site. On espère que ce Cadre révisé va aider les gens qui doivent choisir et développer des systèmes qui leur conviennent.

<sup>57</sup> Hockings *et al* (2004).

Des problèmes peuvent surgir lorsque des organisations donatrices exigent d'employer un système spécifique pour suivre les progrès d'un projet. Comme de nombreuses aires protégées ont plusieurs donateurs qui financent un projet en même temps, cela peut parfois aboutir à l'utilisation de plusieurs systèmes d'évaluation différents en même temps dans la même aire protégée. Cela peut causer une certaine confusion, de la frustration et une utilisation inefficace des ressources. Nous pensons qu'il est plus efficace que les pays adaptent les systèmes pour qu'ils correspondent à leurs besoins, ou qu'ils se basent sur des évaluations déjà en cours pour répondre aux besoins des donateurs. Cela peut exiger une certaine coordination entre les organismes donateurs.

Pour aider à bien utiliser les données et à coordonner les efforts, il existe des plans pour développer des séries de données internationales qui vont permettre de comparer et d'interpréter largement les informations. Il sera essentiel d'établir des sauvegardes appropriées qui garantiront la confidentialité des informations sensibles et la propriété des données. L'on prévoit un système qui reliera les informations sur l'efficacité de la gestion à la Base de données mondiale sur les aires protégées.

À une échelle plus locale, on a identifié la bonne gestion des informations comme un point majeur pour le suivi et l'évaluation. Souvent, des informations intéressantes et des réflexions critiques concernant la gestion des aires protégées ne sont pas communiquées aux gestionnaires ou elles se perdent lorsque le personnel change, lorsque les connaissances des locaux, des scientifiques ou du personnel des ONG disparaissent en cas de décès ou de départ.

### **Développer davantage les systèmes de suivi et des indicateurs rentables et significatifs**

Nous avons accompli de grands progrès ces dernières années, mais il faut encore travailler davantage pour :

- Évaluer l'**intégrité écologique** de façon significative mais aussi réalisable. Cela suppose de nouvelles recherches et des tests pour choisir quelles valeurs devraient être évaluées, et pour développer et mesurer des indicateurs (voir chapitre 3). Les professionnels ont fait part spécialement de leur besoin de méthodes relativement rapides pour contrôler l'état des valeurs de la biodiversité.
- Contrôler la conservation des **valeurs culturelles**. Cet aspect semble généralement bien en retard par rapport à l'établissement de protocoles et d'indicateurs liés aux valeurs naturelles.
- Évaluer les impacts des aires protégées sur les communautés voisines. Le développement et l'utilisation **d'indicateurs sociaux et économiques** requièrent encore beaucoup de travail, et ces facteurs sont encore souvent négligés lors des évaluations des résultats. La reconnaissance et la préservation des droits traditionnels et fonciers

sont particulièrement importantes pour les communautés locales et autochtones, de même que l'existence de mécanismes efficaces pour résoudre les conflits, leur implication dans les processus de décisions, et l'intégration, dans la planification, des connaissances écologiques traditionnelles.

### **Trouver des moyens plus efficaces d'engager les gestionnaires et les communautés**

L'importance de faire les évaluations avec une participation adéquate a été soulignée maintes fois par les gens qui travaillent sur le terrain. Même lorsque les évaluations sont faites de façon à répondre aux besoins spécifiques des donateurs, des gouvernements, des cadres de la gestion ou des parties extérieures, elles peuvent perdre beaucoup de leurs bénéfices potentiels, et les résultats peuvent être faussés, si l'implication des personnes qui vivent dans ou autour de l'aire protégée est inadéquate, car ce sont souvent elles qui connaissent le mieux la plupart de ses valeurs. Il y a plusieurs exemples de partenariats très fructueux avec des communautés locales et autochtones, en termes de suivi de la biodiversité, particulièrement celui d'espèces qui présentent un intérêt direct pour les gens, comme les produits forestiers non ligneux, les poissons des aires marines protégées ou les animaux causant des problèmes.

Il faut mettre en balance les avantages d'une large participation avec le temps et l'argent supplémentaires que cela implique et avec le besoin de confidentialité des informations. Les gestionnaires des aires protégées hésitent parfois à demander des contributions à de trop nombreux acteurs externes. Il y a aussi un risque si l'on suscite des attentes irréalistes : si l'on demande l'avis des gens, ils auront des attentes qui pourraient ne pas être satisfaites. Cependant – c'est un principe général – nous devons trouver une meilleure façon de garantir que ce soient les personnes les plus pertinentes qui seront impliquées et que les évaluations aient le support des gestionnaires et de la communauté, plutôt que de paraître imposées de l'extérieur.

### **Chercher un fil conducteur commun**

Maintenant que les résultats de nombreuses évaluations, d'Afrique du Sud à la Russie, du Costa Rica à l'Australie, sont disponibles et que l'on développe des séries de données communes, il est temps de commencer à rassembler tous les fils et de voir quels thèmes communs émergent. Quelles sont les principales menaces pour les aires protégées ? Dans les différents pays, régions ou biomes, dans quelle mesure les aires protégées protègent-elles la biodiversité ? Ceci devrait-il changer dans la décennie à venir ? Les aires protégées aident-elles les communautés locales et autochtones à préserver leur culture et à vivre correctement ou bien causent-elles davantage de difficultés ?

Depuis plusieurs années, on se sert d'évaluations d'aires protégées particulières pour aider à faire de la gestion adaptative. Nous atteignons un stade où nous disposons d'assez

d'informations pour documenter les politiques destinées à améliorer la gestion au niveau régional et mondial. Une étude mondiale de l'efficacité de la gestion est en cours, et nous ferons particulièrement attention aux tendances de ce qui caractérise une gestion réussie et efficace des aires protégées.

### **Faire la différence – s'assurer que les résultats sont interprétés, communiqués et utilisés**

Nous l'avons vu au chapitre 5, les évaluations qui ne sont pas interprétées ou communiquées aux personnes pertinentes et qui ne sont pas utilisées pour améliorer la gestion sont pires qu'inutiles, parce que ceux qui s'y sont impliqués risquent d'être frustrés et de refuser de participer à de nouvelles évaluations. Tous ceux qui demandent ou initient des évaluations doivent s'assurer que les résultats ne seront pas enfouis dans des rapports ou des emails que personne ne lira et qu'ils seront, au contraire, soigneusement interprétés, communiqués de façon réfléchie et culturellement appropriée aux personnes concernées, puis utilisés pour induire une différence positive dans la gestion des aires protégées.

Dans certains cas, on ne voit pas très bien qui devrait prendre la responsabilité de communiquer les résultats, puis de les utiliser pour lancer des changements. Par exemple, on connaît le cas de cadres de l'administration qui ont qualifié ces exercices comme des pertes de temps, parce qu'il n'en était résulté auparavant aucune amélioration, alors qu'en fait les résultats n'avaient jamais été communiqués aux gestionnaires de terrain. Comme le dit le chapitre 4, l'étape finale et cruciale d'une évaluation de l'efficacité de la gestion doit déjà être planifiée dans le plan d'évaluation initial, et jusqu'au stade du rapport en passant par chaque étape intermédiaire. Nous sommes conscients du fait que, malgré l'enthousiasme croissant pour la pratique des évaluations, les efforts pour en intégrer les résultats dans la gestion n'ont pas suivi au même rythme.

Le fait de travailler avec des résultats d'évaluation qui ne sont pas totalement positifs reste un vrai défi. De nombreuses organisations prônent, en théorie, une plus grande responsabilisation et ouverture, mais en pratique, aucun cadre ou politicien ne veut paraître inefficace. Les évaluateurs doivent travailler avec les gestionnaires, entre autres, pour garantir que l'on trouvera un moyen raisonnable et utile de gérer de telles informations. Les séries de données temporelles montrant des améliorations graduelles peuvent aider à obtenir leur support en présentant les progrès réalisés, même si le niveau de performances visé n'est pas encore atteint. Il peut aussi être important d'intégrer les six éléments du Cadre de la CMAP/UICN dans l'évaluation parce qu'ils permettent de bien comprendre les contraintes qui pèsent sur la gestion. En réalité, la plupart des personnes raisonnables comprennent que les défis rencontrés par les gestionnaires d'aire

protégée sont importants et que des performances parfaites sont un objectif louable mais quasi impossible à atteindre. En effet, une évaluation de l'efficacité de la gestion qui prétendrait qu'une aire protégée ou un réseau affiche des performances parfaites ou presque parfaites manquerait probablement de crédibilité aux yeux de beaucoup.

### **Conclusion**

En ce 21<sup>ème</sup> siècle, le monde connaît des changements spectaculaires – des changements climatiques et de l'invasion d'espèces parasites, à l'explosion des systèmes de communication en passant par des structures de gouvernance plus complexes – et nous devons nous attendre à ce qu'ils deviennent toujours plus fréquents. Nous croyons que les aires protégées peuvent constituer une stratégie efficace pour la conservation, même si elles sont soumises à des phénomènes météorologiques néfastes, au morcellement, aux pressions de populations en augmentation, à une plus forte demande de ressources, à un changement des comportements sociaux et à de violents conflits autour, ou même à l'intérieur de leurs limites.

À l'avenir, la gestion efficace d'une aire protégée dépendra de la capacité d'anticiper, de répondre et de s'adapter aux changements, qu'ils soient locaux ou mondiaux. Les communautés, les ONG et les administrations doivent coopérer, mais notre temps de réponse doit être très court – nous ne pouvons pas nous permettre de prendre des années pour atteindre un accord, pour changer les choses qui ne marchent pas ou pour réagir à de nouveaux challenges. Cela ne veut pas dire que nous perdions de vue les raisons majeures de l'existence des aires protégées : la conservation des valeurs des parcs pour la postérité exige que nous gérons efficacement et que nous protégeons les caractéristiques majeures pour lesquelles les parcs ont été créés. Nous devons nous baser sur les meilleures idées, sur les meilleures pratiques du passé et les combiner avec l'inspiration, l'innovation et les initiatives pour l'avenir.

Une évaluation de l'efficacité de la gestion fournit un mécanisme vital pour cette approche de la gestion : elle nous encourage à tirer les leçons de nos succès et de nos échecs, à adapter et à modifier les bonnes idées pour qu'elles conviennent aux conditions locales, à coopérer avec tous les partenaires de la gestion et à adopter une attitude ouverte et curieuse pour pouvoir répondre à tous les défis qui se présentent.

Nous espérons que ces Lignes directrices des bonnes pratiques et les autres initiatives de la CMAP/UICN en matière d'évaluation de l'efficacité de la gestion, jointes à l'excellent travail réalisé partout dans le monde par de nombreux collègues, vont aider les gestionnaires à rendre les aires protégées plus fortes à l'avenir.

# Lignes directrices pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées

Les lignes directrices suivantes ont été adaptées de la première édition de cette publication, et nous y avons ajouté certaines des leçons clés apprises par les professionnels de l'évaluation de l'efficacité de la gestion au cours des dernières années.

## **L'évaluation fait partie intégrante d'un cycle de gestion efficace**

- Pour être efficace, une évaluation doit obtenir un support de haut niveau et l'engagement des administrations en charge des aires protégées ainsi que des autres parties impliquées. L'évaluation de l'efficacité de la gestion devrait être intégrée dans le fonctionnement de base des administrations des aires protégées.

## **Les évaluations peuvent tirer avantage du fait d'être basées sur un Cadre crédible et éprouvé**

- Une approche cohérente et reconnue telle que le Cadre de la CMAP/UICN fournit une solide base théorique et pratique pour développer des systèmes d'évaluation de l'efficacité de la gestion et augmente la capacité d'harmoniser les informations provenant de différents systèmes.
- Les évaluations qui passent en revue chacun des six éléments du Cadre et les liens qui les unissent sont préférables dans la mesure où elles rendent une image assez complète de l'efficacité de la gestion. Ce genre d'évaluation est considéré comme ayant un plus grand « pouvoir explicatif ».

## **Les objectifs et les normes de gestion sont indispensables**

- Il est vital que les valeurs clés, les buts et les objectifs de la gestion de l'aire protégée aient été exprimés clairement. Il est aussi important de disposer de normes auxquelles comparer les intrants, les processus et les extrants.

## **Une évaluation se passe mieux avec un plan bien clair**

- Il faut établir la raison d'être, la portée et les objectifs de l'évaluation. Il est important, dès le début d'un projet d'évaluation, de savoir ce que l'on veut obtenir et de comprendre le niveau de ressources et de support que l'on peut attendre. Il est aussi important que tous les partenaires soient d'accord sur les critères, les objectifs de l'évaluation et les questions majeures avant de choisir et de développer une méthodologie plus détaillée.

## **La méthodologie doit être adaptée à la raison d'être**

- Nous devrions tirer les leçons d'autres expériences, et utiliser ou adapter les méthodologies existantes si c'est possible. Celles-ci doivent être aussi compatibles que possible entre elles.
- Les outils doivent être appropriés et réactifs selon les besoins. Il faut conserver la flexibilité – une approche itérative sera très utile. Il faut améliorer les méthodologies avec le temps.

## **Il faut soigneusement choisir les indicateurs**

- Les indicateurs doivent être du meilleur rapport coût-efficacité possible. Il est souhaitable qu'ils aient un certain pouvoir explicatif ou qu'ils puissent être reliés à d'autres indicateurs pour expliquer causes et effets. Il faut des indicateurs sociaux, économiques et culturels aussi bien que des indicateurs relatifs aux systèmes naturels.
- Il faut bien comprendre les limites des indicateurs. Les évaluations risqueraient de simplifier la réalité à outrance si elles accordent aux indicateurs plus de signification qu'ils n'en ont.



## **Une bonne communication, un esprit d'équipe et l'implication des parties prenantes sont essentiels à toutes les étapes du projet**

- Il faut gagner l'approbation, la confiance et la coopération des parties prenantes, et spécialement celles des gestionnaires de l'aire protégée à évaluer. C'est critique, et il faut s'en assurer pendant toute l'évaluation. Il faudrait établir des systèmes d'évaluation qui n'ont pas de caractère menaçant, pour vaincre les suspensions mutuelles. S'ils perçoivent l'évaluation comme quelque chose qui est susceptible de les « punir » ou de réduire leurs ressources, il est peu probable que les participants soient coopératifs au cours du processus.
- Il faut faire attention que toutes les parties prenantes aient la possibilité d'exprimer leur point de vue.

## **Il est préférable d'avoir un plan d'évaluation à long terme avec un bon programme de suivi**

- Pour toutes les évaluations, à l'exception des évaluations uniques avec un but bien précis, il est préférable de répéter les mesures similaires à intervalles réguliers. La rédaction standardisée des rapports permet de comparer les sites, les époques, et de répondre aux multiples exigences des rapports. Le système devrait permettre de montrer les changements dans le temps.
- Une évaluation de l'efficacité de la gestion a plus de valeur si elle s'appuie sur un suivi solide et de longue durée.
- Une évaluation doit tirer le maximum des informations disponibles (si nécessaire, interpréter les informations qualitatives ou anecdotiques) et entraîner l'établissement d'un programme de suivi qui tendra à obtenir les informations les plus critiques.

## **Les résultats d'une évaluation doivent être communiqués et utilisés de façon positive**

- Les conseils donnés après une évaluation doivent être clairs et assez spécifiques pour améliorer les pratiques de gestion ; ils doivent être réalistes, toucher des sujets prioritaires et viser des solutions faisables.
- Les approches de gestion adaptative et d'apprentissage par l'action fonctionnent selon la philosophie que le processus d'évaluation lui-même est une expérience vitale d'apprentissage qui stimule et transforme la gestion. Une évaluation a souvent des impacts sur la gestion bien avant que le rapport officiel soit terminé.
- Les bienfaits à court terme d'une évaluation doivent être montrés clairement aussi souvent que possible.
- La planification d'une évaluation doit inclure très tôt la notion de communication et indiquer le public auquel elle est destinée. La façon de communiquer les résultats doit correspondre au public visé. Le fait que le rapport arrive au bon moment est aussi très important pour son efficacité.
- Les évaluations devraient citer les besoins de changements prévus ou devraient encourager le renforcement de ce qui fonctionne bien, au niveau du site ou de l'organisation.
- Les recommandations devraient comprendre des activités à court terme, claires, concrètes et réalisables dans les limites de temps et de ressources disponibles ; ces activités seront classées par ordre de priorité. Il y aura aussi des recommandations à long terme, entre autres, qui permettront aux gestionnaires de tirer profit d'éventuelles nouvelles ressources et opportunités.
- Les résultats d'une évaluation seront autant que possible positifs et identifieront les défis plutôt que d'attribuer des blâmes.
- Les résultats et les recommandations d'une évaluation doivent se répercuter dans les systèmes de gestion pour influencer les nouveaux programmes, l'allocation des ressources et les activités de gestion. Les évaluations intégrées dans la culture et dans les processus de l'administration de gestion sont plus efficaces et parviennent mieux à améliorer les performances de la gestion à long terme.
- Deux facteurs clés déterminent si les résultats d'une évaluation vont « faire la différence » : ce sont :
  - un niveau élevé d'engagement des gestionnaires et des propriétaires de l'aire protégée dans l'évaluation ; et
  - des mécanismes, des capacités et des ressources adéquates pour intégrer résultats et recommandations.



# 7. Études de cas

## 7.1 Introduction

Cette seconde édition du Cadre de la CMAP/UICN comprend sept études de cas (nous aurions pu en mettre beaucoup plus). Chacune des études porte sur un système d'évaluation qui est largement employé et qui s'inspire du Cadre discuté plus haut. Ensemble, ces approches ont été utilisées pour évaluer plus de 2 000 aires protégées dans le monde entier. En fait, c'est en partie la richesse de ces nouvelles expériences, acquise en utilisant le Cadre et diverses approches associées au cours de ces dernières années, qui nous a poussés à faire cette seconde édition. Tous les auteurs de cette édition ont utilisé au moins une des méthodologies discutées plus loin, et un grand nombre de ceux qui soit ont organisé des évaluations, soit y ont pris part ou encore étaient des gestionnaires des aires protégées évaluées, ont participé à des ateliers pour analyser les bonnes pratiques et les leçons apprises dans les évaluations. Ce sont leurs expériences et leurs réflexions que nous avons voulu inclure dans les pages ci-dessus.

Il est possible de trouver plus de détails sur les approches décrites et les rapports disponibles sur ces évaluations dans la section ressources qui suit les études de cas. La section ressources comprend aussi des informations sur d'autres approches qui ont été développées en matière d'évaluation ; nous aurions pu remplir plusieurs volumes avec le matériel dont nous disposons sur les études de cas !

Les études de cas donnent des exemples de plusieurs types différents d'évaluations, entreprises pour différentes raisons et

par toute une gamme d'organisations, y compris des ONG, des bailleurs de fonds et des administrations. L'étude de cas IV donne un exemple d'évaluation détaillée au niveau du site, qui vise à élaborer des systèmes de suivi et, à long terme, une bonne compréhension de la gestion d'aires protégées particulières : c'est le système « Améliorons notre Patrimoine » qui est mis au point pour les sites du Patrimoine mondial. L'étude de cas I donne des détails sur la façon dont ce système a été adapté pour les aires marines protégées dans l'océan Indien occidental.

L'étude de cas VI est un exemple de système élaboré, au niveau du site, autour d'un questionnaire rapide et d'outils de notations et qui pourrait être appliqué dans de nombreux sites : c'est l'instrument de suivi de l'efficacité de gestion, le *Tracking Tool* du WWF/Banque mondiale.

Des approches d'évaluation développées spécifiquement pour servir à l'échelle de tout un système sont illustrées par l'étude de cas II : c'est la Méthode d'évaluation rapide et d'établissement des priorités de gestion des aires protégées (RAPPAM). Ce système a été adapté pour faire l'évaluation des parcs nationaux finlandais, détaillée dans l'étude de cas V.

Les études de cas III, en Catalogne (Espagne) et VII, en Nouvelle-Galles du Sud (Australie) donnent des exemples d'approches d'évaluation taillées sur mesure pour des aires protégées régionales en utilisant le Cadre de la CMAP/UICN et en s'inspirant des expériences d'autres approches d'évaluation.



# Étude de cas I

## Évaluation d'aires marines protégées de l'océan Indien occidental

par Sue Wells



Atelier de pêcheurs pendant l'évaluation du Parc Marin de Kisite, au Kenya © Sue Wells

### Introduction

Au cours de la dernière décennie, les pays de l'océan Indien occidental (les pays de l'Est du continent africain et les états insulaires de l'océan Indien) ont fortement augmenté leurs investissements dans les aires marines protégées (AMP), dont le nombre dépasse aujourd'hui 50. Il existe cependant de sérieuses inquiétudes au sujet de l'efficacité de leur gestion. Par conséquent, le Bureau régional de l'UICN en Afrique de l'Est (EARO-UICN) a préparé un manuel pour aider les sites à faire des évaluations de l'efficacité de leur gestion pour qu'ils comprennent mieux où ils peuvent apporter des améliorations à leur gestion et renforcer leurs capacités.<sup>58</sup>

Le manuel suit de près le Cadre de la CMAP/UICN ; la méthodologie a été adaptée de celle qui a été développée par le projet « Améliorons notre Patrimoine » de la CMAP-UICN / UNESCO / Fondation des Nations unies.<sup>59</sup> Il emploie des fiches d'exercices pour chacun des six éléments (contexte, planification, intrants, processus, extrants et résultats) et recommande qu'elles soient adaptées pour chaque AMP particulière. Une petite « équipe d'exécution », comprenant du personnel de l'AMP, des acteurs clés et parfois des consultants, réalise l'évaluation et s'assure que les données sont collectées et les fiches d'exercices compilées. Le personnel et les parties prenantes passent les fiches en revue au cours d'ateliers consultatifs et ils produisent un rapport et des recommandations. Les évaluations peuvent se faire en un laps de temps relativement court (p.ex. 3–4 mois) et devraient dès lors compléter (plutôt qu'être une alternative à) la méthode plus détaillée mise au point par la CMAP-Marine qui se focalise sur l'identification et l'utilisation d'indicateurs pour évaluer les extrants et les résultats.<sup>60</sup>

### Tester le manuel

Lors de la préparation du manuel de travail, un projet a été testé dans huit AMP d'Afrique de l'Est en 2003.<sup>61</sup> Les AMP ont été choisies de façon à représenter toute une gamme de types de gestion et de situations :

- **Cinq au Kenya** : le Parc et la Réserve Marins de Malindi, le Parc et la Réserve Marins de Watamu, la Réserve Marine de Kiunga, le Parc et la Réserve Marins de Mombasa, et

<sup>58</sup> Wells et Manghubai (2005).

<sup>59</sup> Hockings *et al.* (2004).

<sup>60</sup> Pomeroy *et al.* (2004).

<sup>61</sup> Wells (2004).

le Parc Marin de Kisite/Réserve Marine de Mpunguti ; ce sont tous des sites relativement bien établis, gérés par le gouvernement, mais ils varient par la taille, les ressources et les problèmes de gestion.

- **Deux en Tanzanie** : le Parc Marin de la Baie de Mnazi et de l'Estuaire de la Ruvuma, et le Parc Marin de l'île de Mafia ; ce sont deux aires gérées par le gouvernement avec une forte implication communautaire. Au moment de l'évaluation, le Parc Marin de l'île de Mafia existait depuis 10 ans, mais l'autre parc n'était enregistré que depuis deux ans.
- **Une aux Seychelles** : la Réserve Spéciale de l'île de Cousin ; cette petite aire protégée est gérée par une ONG, Nature Seychelles.

Chaque site a reçu une petite somme d'argent (2 000–3 000 dollars US) pour couvrir certains frais comme les frais de réunions ou l'assistance d'autres personnes. Les AMP elles-mêmes devaient fournir un support en nature (p.ex. personnel, utilisation de véhicules) et un apport financier lorsque c'était possible, d'autant plus que le but était de faire des évaluations une composante régulière du cycle de gestion. L'évaluation a commencé par un atelier d'introduction pour les huit sites, organisé et facilité par l'EARO-UICN, où l'on a expliqué la méthodologie.

Une équipe fut formée sur chaque site pour s'occuper de l'organisation. La composition des équipes variait, mais elles comprenaient toutes une majorité de membres du personnel des AMP. Dans le Parc et la Réserve Marins de Watamu, cependant, l'équipe comprenait des représentants d'ONG et d'organisations communautaires, ainsi qu'un bénévole japonais ; à Kisite, l'équipe comprenait un des principaux anciens du village. Au Kenya, une équipe de coordination nationale fut aussi constituée en raison du grand nombre de sites ; elle comptait des membres du Bureau côtier de Mombasa du Kenya Wildlife Service qui apportaient une aide technique et logistique.



Atelier de présentation et de formation à l'évaluation de l'efficacité de la gestion pour tous les sites pilotes du projet © Sue Wells

Les équipes chargées de la mise en œuvre ont établi un plan de travail pour l'évaluation et ont compilé les fiches d'exercices avec l'aide des coordinateurs nationaux et le support technique du EARO-UICN. Tous les sites ont suivi la même approche générale, mais ils y ont apporté des modifications mineures en fonction de leurs besoins. Certaines des AMP ont préparé un questionnaire qui a servi à collecter les informations et les opinions au cours d'un atelier parce que les fiches d'exercices avaient été trouvées trop compliquées pour certaines parties prenantes de la communauté (p.ex. les pêcheurs et les patrons de bateaux). Les fiches complétées ont été relues par les parties prenantes au cours d'ateliers, de réunions informelles ou par correspondance.

## Résultats de l'évaluation

L'évaluation a révélé ce qui suit :

- Dans les plus anciennes AMP, les capacités de base pour la gestion ont été développées mais toutes les aires manquent de personnel et de fonds.
- Les parties prenantes n'étaient que très rarement au courant des objectifs de l'AMP, de la législation qui la concerne et de sa façon de fonctionner, ce qui montre que la sensibilisation pourrait être ciblée plus soigneusement.
- Des mesures d'application des lois ont été prises partout, avec la démarcation de limites et de zones précises, mais la conception a souvent quelques faiblesses, et le respect des lois est rarement adéquat ; peu de membres du personnel de l'AMP seraient capables d'expliquer les raisons de l'emplacement des limites ou du schéma de zonage.
- Bien que les évaluations eussent dû inclure une analyse du statut financier des AMP, la plupart des sites n'avaient pas les compétences ni les capacités pour ce faire. Au Parc Marin de l'île de Mafia, une analyse simple a révélé la très grande importance de la contribution des donateurs par rapport au support du gouvernement et d'autres sources. La situation était probablement semblable dans les autres sites, ce qui montre bien les efforts qui vont devoir être fournis si l'on veut que les AMP de la région deviennent financièrement durables.
- La plupart des AMP ont des objectifs en lien avec la conservation de la biodiversité et avec l'amélioration du niveau de vie, mais dans de nombreux cas, ils sont définis de façon trop imprécise pour pouvoir mesurer les progrès accomplis. Les évaluations ont aidé le personnel et les parties prenantes à identifier les éléments les plus importants de la « biodiversité » (i. e. les cibles de la gestion) et leurs besoins en matière de gestion. Par exemple, les récifs de corail sont une caractéristique principale de toutes les AMP, alors qu'on a souvent accordé peu d'attention à la façon de les gérer.
- Toutes les AMP disposent de plans de gestion, mais ceux-ci sont souvent centrés sur un problème (c. à d. basés sur une

analyse des menaces qui touchaient l'aire au moment où le plan a été préparé) au lieu de s'orienter vers des objectifs et ils ne présentent donc pas de stratégie pour atteindre les objectifs généraux des AMP.

- L'absence de normes en matière de bonnes pratiques dans les AMP (sauf sur l'île de Cousin) a rendu difficile l'évaluation du « processus » de gestion ou de ses performances. La version finale du manuel de travail reprend dès lors le projet de normes pour les aires protégées préparé par l'UICN,<sup>62</sup> normes qui pourraient être adaptées par chaque AMP.
- Dans la plupart des cas, il n'y avait pas de données disponibles permettant de montrer les progrès réalisés pour atteindre les objectifs parce que peu de sites disposaient de bonnes études de départ datant d'avant le début de leur protection.
- Toutes les AMP ont fait du monitoring, mais il a souvent été mal conçu, ou réalisé d'une façon qui ne permet pas de fournir des données sur les tendances à long terme, alors que certaines des AMP kényanes sont protégées depuis plus de 30 ans. Les principaux programmes de suivi portaient sur la santé des récifs coralliens (surtout les poissons et les coraux), et parfois sur les mangroves et les sites de ponte des tortues. Il semble bien que les Parcs marins kényans (zones de non-pêche), qui ont les programmes de suivi les plus anciens pour les récifs de corail, soient efficaces pour augmenter les populations de poissons. Les impacts que la gestion des AMP pourrait avoir eus sur les coraux ont peut-être été largement occultés par le blanchissement des coraux associé au phénomène El Niño en 1998 ; celui-ci a provoqué une énorme mortalité du corail qui, dans certaines zones, a atteint 50 à 90 pour cent. L'île de Cousin était exceptionnelle du fait qu'elle possédait un programme modèle de suivi des oiseaux de mer dont les résultats ont été utilisés dans la gestion de la réserve. Le suivi socio-économique est limité dans chaque site même s'il y a eu quelques investissements dans la formation du personnel ; les données sur les prises de poissons et sur le tourisme sont disponibles dans certains sites, mais elles ne se présentent pas souvent sous une forme qui soit facile à utiliser dans l'évaluation.
- Les résultats des activités de suivi et de recherche ne sont pas souvent facilement disponibles pour les gestionnaires ni pour le personnel des AMP, surtout lorsqu'elles ont été menées par des organisations de recherche externes.

## Utilisation des résultats d'une évaluation

La plupart des sites se sont conformés au moins à certaines des recommandations des évaluations. En voici quelques exemples.

*Révision ou préparation des plans de gestion :* Au Kenya, les plans de gestion doivent être révisés tous les cinq ans, et les plans de tous les sites devaient donc être passés en revue. Les évaluations des AMP de Malindi et de Watamu avaient recommandé que ces sites, qui ont actuellement un programme conjoint, préparent des programmes de gestion séparés parce qu'il y avait des différences suffisantes entre eux. Le plan de travail et le budget annuels de ces sites comprennent maintenant une révision du plan de gestion. On a aussi proposé d'instaurer une sorte de mécanisme de coordination pour garantir une gestion conjointe des problèmes communs, comme la Réserve Marine (qui englobe les deux parcs marins). Le Parc Marin de Mnazi Bay, en Tanzanie, a utilisé l'évaluation comme exercice de renforcement des capacités pour aider à identifier les problèmes qui devraient être pris en compte dans la préparation de leur plan de gestion, lequel est maintenant terminé. Dans la Réserve Spéciale de l'île de Cousin, les résultats de l'évaluation ont servi pour la révision du plan de gestion.

*Amélioration des programmes de suivi et de recherche :* Sur l'île de Cousin, l'évaluation a mis en lumière le manque de suivi de l'environnement marin, et maintenant les gardes surveillent aussi deux sites de récifs. L'évaluation a aussi déclenché une étude pour observer les impacts du blanchissement sur les poissons de récif, l'acquisition de nouveaux équipements et d'un bateau de plongée, et un effort concerté pour attirer plus de chercheurs sur Cousin, ce qui a déjà eu des résultats très positifs. De même, dans le Parc Marin de l'île de Mafia, un effort considérable fut investi dans l'amélioration du programme de suivi et le développement d'activités de recherches. On a engagé une personne pour s'en occuper. Le suivi du benthos récifal et des efforts de pêche est meilleur ; il y a désormais un protocole de recherche, et un comité consultatif pour la recherche a été formé.

*Renforcement du cadre législatif :* L'évaluation du Parc Marin de l'île de Mafia a identifié des faiblesses dans le cadre législatif qui sont en voie de solution : les réglementations sont prêtes, la Loi principale a été revue, et le projet est soumis au Parlement.

<sup>62</sup> Carabias *et al.* (2004).



*Renforcement des capacités pour le personnel des AMP* : Les évaluations ont identifié le besoin de formation supplémentaire dans de nombreux sites. Au Kenya, les gestionnaires d'AMP suivent un programme de cours de recyclage, et de nouveaux gestionnaires d'AMP sont en formation. Un système international d'échanges de conservateurs (Programme d'échanges) a commencé pour permettre au personnel de l'île de Cousin de renforcer ses compétences.

*Renforcement de l'implication des parties prenantes* : Sur l'île de Cousin, l'évaluation a révélé que l'autorité de gestion avait des difficultés à identifier les « parties prenantes ». On a donc lancé une étude pour examiner le point de vue des habitants de l'île voisine de Praslin, et le travail se poursuivra avec les pêcheurs, les enfants des écoles et d'autres groupes. On étudie aussi les propositions d'allonger la durée d'admission des touristes. Dans le Parc Marin de l'île de Mafia, l'éducation environnementale est renforcée par la création de clubs environnementaux scolaires ou villageois et par la production de matériel comme des brochures, des T-shirts et des calendriers.

## Leçons apprises

Toutes les AMP impliquées ont tiré profit du processus, même si le concept d'auto-évaluation n'est pas encore bien accepté dans les trois pays étudiés. C'est particulièrement le cas quand des institutions gouvernementales sont impliquées. Certains membres du personnel des AMP ont trouvé difficile de reconnaître les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires, de crainte que cela ne résulte en une forme de sanction. Il est donc très important de présenter correctement le processus d'évaluation et de gagner l'adhésion des plus hauts niveaux de gestion dès le début.

Les évaluations ont aidé le personnel des AMP à réfléchir aux raisons de la création de leur site, à la façon dont les activités de gestion pouvaient avoir un impact sur la biodiversité et sur les parties prenantes, et dont des problèmes de gestion d'apparence minime et insignifiante pouvaient affecter le succès général d'une AMP.

Toutes les évaluations ont montré qu'il fallait une meilleure communication avec les parties prenantes. Dans certains cas, l'évaluation fut même la première fois que le personnel de l'AMP approchait un groupe de parties prenantes pour avoir leur avis ou pour leur donner des informations. Dans tous les

cas, ces personnes ont dit qu'elles avaient beaucoup apprécié cet exercice ; les évaluations peuvent donc servir à augmenter la participation. Là où certains groupes de parties prenantes parlent une langue locale, il est essentiel que le matériel soit expliqué clairement dans cette langue et que les questionnaires ou les fiches d'exercices soient traduits.

Il est aussi essentiel que les fiches d'exercice soient adaptées aux compétences et au niveau de compréhension de l'équipe qui réalise l'évaluation ; si ce n'est pas possible (c. à d. si le personnel de l'AMP ne possède pas les compétences informatiques nécessaires), il faut fournir une assistance extérieure.



Atelier AMP © Sue Wells

Les évaluations ont révélé le besoin urgent de programmes de suivi plus structurés et plus durables, utilisant des méthodes qui permettent la participation du personnel des AMP et qui garantissent que les résultats seront rapportés aux gestionnaires, avec des conseils sur la façon d'adapter les activités de gestion. Il faut des mécanismes qui garantissent que la copie des données et des résultats est conservée dans chaque site et que les résultats sont bien compris et disponibles pour tout le personnel de l'AMP.

## Remerciements

Nous devons remercier le Bureau régional est-africain de l'UICN qui gère ce projet, le Kenya Wildlife Service, la Marine Parks and Reserves Unit de Tanzanie et Nature Seychelles qui ont apporté leur temps, leur personnel et leur enthousiasme à ce projet, et l'International Coral Reef Action Network (ICRAN) qui le finance.

# Étude de cas II

## RAPPAM : Evaluation rapide et établissement des priorités de gestion des aires protégées : une méthodologie pour évaluer les réseaux d'aires protégées

par Liza Higgins-Zogib et Leonardo Lacerda, Protected Areas Initiative, WWF-International



Atelier RAPPAM en RPD Lao © Liza Higgins-Zogib

### Introduction

Appliquée dans plus de vingt pays et dans plus de 850 aires protégées (voir tableau 9), la méthodologie d'Évaluation rapide et d'établissement des priorités de gestion des aires protégées du WWF (Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management – RAPPAM)<sup>63</sup> est l'approche la plus utilisée pour réaliser des évaluations rapides de l'efficacité de la gestion des réseaux d'aires protégées. Le RAPPAM fournit aux décideurs politiques et aux autorités des aires protégées une méthode relativement rapide et facile pour identifier les tendances et les problèmes majeurs qui doivent être pris en compte pour améliorer l'efficacité de la gestion dans tout système donné d'aires protégées, que ce soit dans un pays, une région ou une écorégion. Ainsi, malgré des fonds limités, des autorités responsables de systèmes de gestion des aires protégées ont pu analyser toute la gamme des principales menaces qui pesaient sur leur réseau d'aires protégées et aussi :

- avoir un large aperçu de leurs plus urgents problèmes de gestion ;
- voir comment le système fonctionnait dans son ensemble et quelles étaient ses performances ;
- reconnaître les corrections nécessaires qui conduiraient à l'amélioration de l'efficacité de la gestion au niveau du système entier.

Mis à part quelques cas anecdotiques, il est encore trop tôt pour dire dans quelle mesure les autorités de gestion des aires protégées ont adhéré aux recommandations majeures issues de ces évaluations RAPPAM et les ont réellement appliquées, mais les expériences accumulées au cours des applications répétées de la méthodologie nous ont appris des leçons importantes. Quelques études de cas et certaines des leçons clés apprises jusqu'ici sont discutées plus bas.

Au moment où les Parties à la CDB se sont engagées à évaluer leur système d'aires protégées d'ici 2010, de nombreux autres pays, provinces et états ont manifesté leur intérêt pour le RAPPAM. Les défis majeurs à relever à l'avenir seront de s'assurer qu'il y a suffisamment de fonds et de support technique pour aider les autorités chargées de la gestion des aires protégées à réaliser ces évaluations ; de garantir que l'on donnera une réponse rapide et significative aux recommandations formulées suite à l'évaluation ; de rapporter systématiquement les décisions relatives aux recommandations et leur impact sur l'amélioration effective de l'efficacité de la gestion ; et de s'assurer que les évaluations à l'échelle des réseaux entiers d'aires protégées deviendront, pour les autorités de gestion, un élément régulier du processus de gestion et ne resteront pas un épisode unique.

<sup>63</sup> La méthodologie RAPPAM a été développée pour le WWF par le Dr Jamison Ervin.

**Tableau 9. Pays où des évaluations RAPPAM ont été effectuées (en décembre 2005)**

Région	Pays	Date	Portée de l'évaluation
Asie-Pacifique	Bhoutan	2002	4 aires protégées (AP)
Asie-Pacifique	Cambodge	2004	Les 26 AP au niveau national
Asie-Pacifique	Chine	2001	88 AP dans les forêts de l'écorégion du Yangtse
Asie-Pacifique	Inde	2004	Les AP de l'est de l'Himalaya (8 Arunachal Pradesh, 7 Sikkim)
Asie-Pacifique	Indonésie	2004	Les 41 parcs nationaux
Asie-Pacifique	Malaisie	2005	18 AP de catégorie II
Asie-Pacifique	Népal	2003/04	Les 16 AP
Asie-Pacifique	Papouasie indonésienne	2005	41 AP
Asie-Pacifique	Papouasie-Nouvelle-Guinée	2002/05	51 AP (toutes les aires de conservation existantes plus quatre aires marines proposées)
Asie-Pacifique	RPD Lao	2003	Les 20 AP au niveau national
Asie-Pacifique	Viet Nam	2004	19 parcs nationaux dans l'écorégion de Truong Son (Chaîne annamite)
Afrique-Madagascar	Afrique du Sud	2002	110 AP dans la Province du KwaZulu-Natal
Afrique-Madagascar	Cameroun	2002	30 AP
Afrique-Madagascar	Ghana	2002	3 complexes d'AP
Europe/Moyen-Orient	Bulgarie	2004	Les 18 parcs nationaux
Europe/Moyen-Orient	Finlande	2004	70 AP
Europe/Moyen-Orient	Géorgie	2003	Les 18 AP
Europe/Moyen-Orient	Mongolie	2005	31 AP
Europe/Moyen-Orient	Russie	2001/02	197 AP, toutes au niveau fédéral
Europe/Moyen-Orient	Slovaquie	2004	9 parcs nationaux
Europe/Moyen-Orient	République Tchèque	2004	2 AP paysages et 2 parcs nationaux
Europe/Moyen-Orient	Turquie	2005	36 parcs nationaux
Amérique latine	Bolivie	2004	Les 21 AP nationales
Amérique latine	Brésil	2004	21 AP de l'Etat de São Paulo

## Aperçu de la méthodologie

La méthodologie RAPPAM est conçue pour permettre de larges comparaisons entre les nombreuses aires protégées qui composent un réseau ou un système d'aires protégées. Elle peut :

- identifier les forces et les faiblesses d'une gestion ;
- analyser la portée, la gravité, la prévalence et la distribution de toute une variété de menaces ou de pressions ;
- identifier les aires de grande importance écologique et sociale mais aussi de grande vulnérabilité ;
- indiquer l'urgence et les priorités de conservation pour une aire protégée déterminée ;

- aider à développer et à établir les priorités des interventions appropriées en matière de politiques et les étapes du suivi nécessaires pour améliorer l'efficacité de la gestion.

Elle peut aussi répondre à un grand nombre de questions importantes :

- Quelles sont les menaces principales affectant le réseau d'aires protégées et quelle est leur gravité ?
- Comment les aires protégées se comparent-elles entre elles en termes d'infrastructures et de capacités de gestion ? Et comment peut-on comparer leur efficacité à produire des extraits et des résultats pour la conservation à la suite d'une évaluation ?

- Dans quelle mesure est-il urgent d'intervenir dans chaque aire protégée ?
- Quel est le niveau général d'intégrité et de dégradation de chaque aire protégée ? Quelles sont les lacunes importantes de la représentativité et que peut-on faire ?
- Comment les politiques nationales et locales soutiennent-elles la gestion efficace des aires protégées ? Y a-t-il des lacunes dans la législation et comment faut-il améliorer la gouvernance ?
- Quelles sont les interventions les plus stratégiques pour améliorer tout le système ?

Bien qu'elle puisse s'appliquer à une aire protégée particulière, la méthodologie RAPPAM n'est pas conçue pour donner aux gestionnaires des aires protégées une orientation détaillée au niveau du site quant à la gestion adaptative. Outil d'évaluation rapide, elle ne fournit pas non plus d'informations détaillées sur les résultats de la conservation. Il existe, dans la littérature de la conservation, d'autres outils spécifiques pour le niveau du site.

La méthode RAPPAM a été conçue pour être compatible avec le document cadre de la CMAP (voir tableau 10).

**Tableau 10. Éléments du questionnaire RAPPAM qui correspondent au Cadre de la CMAP/UICN**

Contexte	Conception et planification de l'aire protégée	Intrants	Processus de gestion	Extrants de la gestion	Résultats
Menaces Importance biologique Importance socio-économique Vulnérabilité Politiques en matière d'aires protégées Politique de l'environnement	Objectifs de l'aire protégée Sécurité juridique Conception et planification du site Conception du système d'aires protégées	Personnel Communications et informations Infrastructures Finances	Planification de la gestion Pratiques de gestion Recherches, suivi et évaluation	Prévention des menaces Restauration du site Gestion de la faune Sensibilisation de la communauté Gestion des visiteurs Extrants-infrastructures Extrants-planification Suivi Formation Recherche	Pressions

Le processus RAPPAM comprend cinq étapes :

1. Déterminer la portée de l'évaluation ;
2. Évaluer les informations disponibles pour chaque aire protégée ;
3. Faire remplir le questionnaire RAPPAM ;
4. Analyser les résultats ;
5. Identifier les étapes suivantes et faire des recommandations.

En général, l'approche la plus directe et la plus efficace pour employer cette méthodologie est de conduire un atelier interactif, ou une série d'ateliers auxquels les gestionnaires d'aire protégée, les décideurs politiques et les autres parties prenantes participent pleinement ; ils évaluent les aires protégées, analysent les résultats et identifient les étapes suivantes et les priorités.

Les ateliers RAPPAM durent en général trois jours. Il y a eu des ateliers de deux jours mais dans ces cas-là, le timing était très serré et laissait peu de temps aux discussions plénières ou en groupes. Le coût dépend beaucoup de l'endroit où l'atelier se passe. Là où c'est possible, on peut conseiller de faire ces ateliers

dans une aire protégée étant donné que de nombreux points de discussion trouveront leur illustration juste de l'autre côté de la porte. Cependant, la logistique est d'habitude du ressort du ministère gouvernemental (ou d'une autre autorité responsable des aires protégées) qui sera le principal meneur de l'atelier.

Il est essentiel d'avoir les bons participants à l'atelier – plus le groupe des parties prenantes est large, meilleurs seront les résultats. Il est important d'avoir au moins le gestionnaire de chaque parc, ainsi que la participation d'un membre haut placé du ministère concerné. Si on l'estime nécessaire, on peut aussi inviter les bailleurs dans l'espoir qu'ils s'engagent vis-à-vis des étapes suivantes, tout comme d'autres ONG internationales ou locales présentes dans le pays ou dans la région. Cela aide à construire un support pour soutenir la mise en œuvre des recommandations qui émergent de l'atelier. D'autres acteurs, comme les représentants des communautés, les agences de tourisme et des membres de l'université ne peuvent que consolider les résultats. Et même si, à la fin, il y a un désaccord entre le personnel du parc et des membres de la communauté, par exemple, les questions soulevées par la communauté peuvent néanmoins être reflétées dans le rapport RAPPAM et prises en considération.

## Employer la méthodologie

La méthodologie RAPPAM a servi dans une gamme diverse de pays, avec des portées différentes. Elle a servi de nombreuses façons différentes, en utilisant tout un mélange d'approches. Les études de cas suivantes illustrent la flexibilité de la méthodologie et montrent comment elle fut employée dans trois situations très différentes. Les cas d'Afrique du Sud et du Brésil illustrent l'emploi de la méthode RAPPAM pour évaluer des systèmes d'aires protégées au niveau de l'état et de la province, composés de sites appartenant à différentes catégories de l'UICN. Le cas de la Papouasie-Nouvelle-Guinée illustre l'application de la méthode dans une évaluation à l'échelle du pays, dans un système d'aires protégées qui est largement basé sur des sites appartenant à des communautés.

### Afrique du Sud

C'est dans la Province du KwaZulu-Natal (KZN), en Afrique du Sud, qu'eut lieu une des premières évaluations complètes réalisées avec la méthodologie RAPPAM et qui reste à ce jour une des plus approfondies. La raison de cette évaluation était de donner à KZN Wildlife, l'organe responsable de la conservation de la biodiversité dans la province, un aperçu très large et des orientations au sujet des problèmes et des priorités en matière de gestion des aires protégées. Les 110 aires protégées de la province, dont la superficie varie de 5 à 50.000 ha et qui sont classées dans diverses catégories de l'UICN, furent toutes incluses dans l'évaluation.

*Processus* : Après avoir décidé de la portée de l'évaluation, et avant de faire remplir le questionnaire, on a demandé au personnel de KZN Parks and Wildlife de rassembler toutes les informations intéressantes au sujet de la biologie et de la gestion et de les communiquer lors d'une série d'ateliers du projet. Le questionnaire RAPPAM fut alors distribué au cours d'ateliers interactifs qui furent organisés de façon à ce que tout le personnel concerné d'une région précise y participe ; cela voulait dire le chef de la région, celui de la sous-région ou le conservateur en chef, les gestionnaires d'aire protégée et les responsables de la conservation du district et de la communauté.

Après la première série d'ateliers et une première analyse des données, eut lieu une deuxième série de réunions avec le personnel d'encadrement venu de chaque région. Ces réunions visaient à donner aux décideurs responsables l'accès aux résultats de l'évaluation et à estimer l'utilité des résultats en termes d'impacts probables sur les prises de décisions. Après avoir complètement analysé les données et préparé les premières recommandations, celles-ci furent présentées au Forum Biodiversité de l'organisation pour être discutées et adoptées.

*Résultats* : Parmi les résultats et les recommandations, l'analyse des pressions et des menaces a révélé que le budget alloué aux activités de gestion traditionnelles de contrôle du braconnage

dépassait de loin les fonds disponibles pour contrer la menace beaucoup plus insidieuse et plus grave qu'est l'invasion des plantes exotiques. C'est ainsi que, suite à l'exercice RAPPAM, les procédures d'allocation des ressources furent revues et adaptées pour refléter un processus de classement des priorités plus systématique, suivant la méthodologie.



Atelier RAPPAM au PNG © Liza Higgins-Zogib

### Brésil

En 2004, l'Institut forestier de São Paulo, la Fondation forestière de São Paulo et le WWF-Brésil ont réalisé une évaluation RAPPAM portant sur un total de 772.696 ha, dans les 32 aires protégées de l'Etat de São Paulo. Cet état inclut les plus grands vestiges de Forêt Atlantique du Brésil – forêt qui est en très grand danger. Il semblait nécessaire de procéder à ce moment-là à une évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées au niveau de l'état, particulièrement parce que la grande majorité des aires protégées de São Paulo relèvent de la gestion de cet état et non du gouvernement fédéral du Brésil.

L'objectif de l'exercice RAPPAM était d'estimer l'efficacité du système d'aires protégées dans cet état, de discuter les questions de représentativité et de mettre en lumière les forces et les faiblesses de trois domaines spécifiques, la gestion, la protection et les finances.

*Processus* : D'abord, il a fallu adapter le questionnaire RAPPAM aux conditions locales au cours d'un certain nombre d'ateliers participatifs impliquant les gestionnaires d'aire protégée, des membres et des représentants des conseils consultatifs et des institutions partenaires. Il y eut ensuite plusieurs ateliers régionaux où les premières données furent collectées et un atelier plus général à São Paulo pour rassembler les données au niveau de tout le système. Il y eut aussi des ateliers à une échelle plus réduite pour encourager une participation active. Les ateliers régionaux se déroulaient en deux jours, le premier pour répondre au questionnaire et le second pour le passer en revue, l'ajuster et permettre les comparaisons et les clarifications.

*Résultats* : Après avoir collecté les données, les résultats furent analysés et l'on put identifier certaines étapes concrètes et des recommandations pour le futur.

Le niveau de participation au processus fut un point fort qui a conduit à l'engagement vis-à-vis d'un ensemble de recommandations très concrètes, inscrites dans un calendrier et adressées chacune à l'organisme ou au département approprié. Parmi les recommandations clés se trouvent, par exemple, l'identification des certaines lacunes graves en matière de représentativité et de la façon de les combler, la création d'un programme solide de communication et de sensibilisation, et la réalisation d'un certain nombre d'activités soutenues générant des revenus, tel le paiement pour les services environnementaux.

### Papouasie-Nouvelle-Guinée

Le but général de l'évaluation RAPPAM qui a eu lieu en Papouasie-Nouvelle-Guinée (PNG) entre 2003 et 2005 était de réviser et d'améliorer l'efficacité de la gestion du système d'aires protégées. Étant donné la nature du pays, ce fut un processus d'évaluation très différent (et relativement long). Certains objectifs plus spécifiques furent fixés pour des aires protégées particulières et pour l'ensemble du système :

Aires protégées particulières :

- comprendre si les aires protégées individuelles remplissent leurs objectifs de conservation et sont soutenues par les communautés qui sont propriétaires des terres ;
- identifier les menaces et les pressions qui s'exercent sur les aires protégées individuelles et sur l'ensemble du réseau ;
- étudier comment les aires réellement protégées contribuent au bien-être et aux aspirations des communautés et ;
- faire des recommandations pour améliorer la gestion des aires protégées sur le terrain.

Système d'aires protégées :

- réviser les forces et les faiblesses du support du gouvernement et des ONG pour les aires protégées ;
- comprendre quelles approches et quels outils sont les plus efficaces pour aider les communautés à gérer leurs ressources naturelles ;
- explorer les mécanismes pour réduire les conflits entre les aires protégées et les terres qui servent à d'autres usages ;
- voir comment appliquer au mieux les ressources et les compétences des organismes gouvernementaux ou non, pour renforcer le système d'aires protégées ; et
- recommander de nouvelles étapes pour améliorer les politiques et les pratiques en matière d'aires protégées.

*Processus* : En PNG, on parle plus de 800 langues, la diversité culturelle est immense, et le système foncier traditionnel est tellement varié que l'exercice RAPPAM y a été pratiqué

de façon complètement différente des autres études de cas discutées ici.

Pour répondre à ces différences, une équipe composée du WWF, du Département de l'Environnement et de la Conservation (DEC), de la PNG Forest Authority, de la Research and Conservation Foundation, du Village Développement Trust, de The Nature Conservancy et de Conservation International a pu :

- collecter les données de base ;
- ajouter des questions pertinentes pour la PNG au sujet de la subsistance, des systèmes de gestion traditionnels, de l'accès et de la gestion des communautés ;
- faire remplir des questionnaires simplifiés dans les villages, au moyen de méthodes visuelles (Méthode Active de Recherche et de Planification Participatives – MARP ou PRA) ;
- travailler avec des groupes de villageois et des officiels locaux ; et
- aborder l'évaluation comme une expérience didactique pour les communautés des aires protégées.

Chacune des 51 aires protégées fut visitée par une équipe RAPPAM. Nombre d'entre elles n'avaient plus reçu de visites du gouvernement ou d'ONG depuis plus d'une décennie. Certaines communautés visitées ne savaient même pas que leur terre était une aire protégée ! Les visites RAPPAM furent donc utiles en soi.

*Résultats* : Les résultats du processus RAPPAM et de l'atelier final incluent :

- Un examen des forces et des faiblesses de la gestion des aires protégées en PNG ;
- L'analyse des principales pressions et menaces sur le système d'aires protégées de la PNG ;
- Une « stratégie de secours » qui comprend des recommandations concrètes et les étapes suivantes vers une amélioration (politique de gestion des aires protégées, objectifs, meilleures pratiques et allocation des ressources) ;
- Une base de données mise à jour et un registre du statut et de la gestion des aires protégées individuelles ; et
- Une cartographie de chaque aire protégée, et de l'ensemble du réseau.

L'évaluation RAPPAM a fourni une plateforme solide sur la base de laquelle il fut possible d'apporter une différence significative au niveau de gestion des aires de conservation de la PNG. De plus, l'autre moitié de l'île, la Papouasie indonésienne, a aussi entamé un processus RAPPAM, et les résultats vont être consolidés et utilisés pour formuler une stratégie pour l'ensemble de l'île de Nouvelle-Guinée qui abrite la plus grande et la plus variée des forêts pluviales d'Asie.

## Leçons apprises

**S'assurer que c'est l'autorité gouvernementale responsable des aires protégées qui dirige le processus d'évaluation** : La réalisation d'une évaluation, comme RAPPAM, au niveau de tout un réseau est une fonction fondamentale qui doit être accomplie par l'organisme de gestion. Les ONG peuvent apporter des fonds et une assistance technique, mais c'est l'autorité des aires protégées qui doit se charger complètement de l'évaluation, car c'est elle qui sera en fin de compte responsable de la mise en œuvre des recommandations et de l'amélioration du système.

**Développer des partenariats avec d'autres ONG présentes dans le pays ou dans la région** : Dans la plupart des cas, la méthode RAPPAM est appliquée en partenariat avec d'autres organisations. L'évaluation indonésienne en est un exemple. Le Gouvernement indonésien, le WWF, The Nature Conservancy, Conservation International, la Wildlife Conservation Society, The Natural Resources Management III, Wetlands International-Indonesia, BirdLife Indonesia et Fauna and Flora Indonesia se sont tous réunis pour l'évaluation RAPPAM. Une telle collaboration est très utile pour susciter les engagements afin de mettre en œuvre les recommandations prioritaires qui ont été acceptées.

**Choisir la portée correcte de l'évaluation** : On considère que l'évaluation est la meilleure possible lorsqu'un grand nombre d'aires protégées y sont incluses. La portée de l'évaluation devrait être soigneusement réfléchie. S'il y a trop d'aires protégées dans un pays ou dans une région pour les évaluer toutes, l'évaluation peut choisir d'inclure juste des aires protégées qui appartiennent à telle ou telle catégorie spécifique de l'UICN ou des régions prioritaires. Par exemple, en Malaisie, la limitation des ressources a fait que l'évaluation RAPPAM n'a porté que sur les aires protégées de la catégorie II de l'UICN.

**Faire remplir le questionnaire lors d'ateliers interactifs** : C'est le cas dans la plupart des pays, mais la PNG est une exception notable en raison de sa diversité culturelle et de son régime foncier coutumier. Il s'est avéré très utile de réunir simplement les gestionnaires d'aire protégée avec les décideurs, les ONG et les autres parties prenantes pour discuter des problèmes de gestion, identifier les menaces qui pèsent sur les aires protégées et se mettre d'accord sur les recommandations clés. Tout en valorisant l'opinion de ceux qui sont les plus près du terrain (gestionnaires, gardes, etc.), de tels ateliers remplissent aussi l'objectif de renforcer parmi le personnel de terrain les capacités dans les domaines technique et managérial qui sont particulièrement pertinentes pour la gestion des aires protégées. Enfin, cela construit aussi une vision commune partagée par le personnel du terrain et celui du siège central et par les

partenaires, au sujet des priorités majeures sur lesquelles il faut travailler conjointement.

**Réfléchir soigneusement aux objectifs de l'évaluation et adapter la méthode aux besoins locaux** : Les décideurs et les gestionnaires d'aire protégée doivent constater l'utilité et la nécessité d'une telle évaluation. Ses objectifs doivent être bien réfléchis, discutés et acceptés au niveau des cadres supérieurs chez les autorités de gestion des aires protégées. Il faut faire une révision des autres méthodes existantes et une adaptation de la méthode RAPPAM pour répondre aux problèmes spécifiques locaux qu'il est important d'aborder. Dans ce but, il s'est avéré très utile de constituer un « Groupe de travail RAPPAM » avec des représentants du gouvernement, des ONG clés et des autres parties prenantes pour définir et clarifier les objectifs, déterminer la portée et se mettre d'accord sur les adaptations méthodologiques.

**Publier, si possible, le rapport lors d'un événement** : Il faudrait prévoir à l'avance d'annoncer les résultats majeurs et les recommandations lors d'un événement public important. Cela peut être utile de trois façons : 1) rehausser le profil du réseau d'aires protégées devant un public choisi (p.ex. membres du parlement ou de la législature) ; 2) sensibiliser et susciter des engagements pour le financement de ce qui est nécessaire pour la mise en œuvre des recommandations clés (p.ex. en invitant les bailleurs existants et potentiels pour le réseau d'aires protégées) ; et 3) susciter un engagement public au niveau du gouvernement pour assurer le suivi de l'évaluation.

**Faire des recommandations claires, concrètes et réalisables** : Pour être sûr que les rapports RAPPAM ne restent pas oubliés dans un tiroir, les recommandations doivent être présentées comme des activités qui visent des cibles précises, qui ont un calendrier et qui sont clairement assignées aux parties appropriées. Une recommandation clé sera que de telles évaluations se fassent régulièrement (tous les 4 à 5 ans) et qu'elles deviennent une partie intégrante des activités régulières des autorités de gestion de l'aire protégée.

**Garantir la participation et l'engagement des communautés locales et des autres parties prenantes concernées dans les évaluations, mais planifier soigneusement leurs interventions** : Alors que, dans un monde idéal, les communautés locales participeraient aux ateliers d'évaluation RAPPAM comme parties prenantes, avec un apport égal, l'expérience a révélé des résultats mitigés. Il n'y a pas de formule absolue pour garantir la participation d'autres acteurs. L'expérience a aussi montré qu'il est plus efficace de rassembler leurs contributions lors des ateliers préparatoires, régionaux, que de tenter de le faire dans le cadre d'un atelier au niveau national.



# Étude de cas III

## Évaluation du système d'aires protégées de Catalogne, en Espagne

par Josep M. Mallarach



Els Encantats, Parc National d'Aigüestortes © Xavier Sabaté i Rotés

### Introduction

L'évaluation du système d'aires protégées de Catalogne (2002–2003), fut la première qui évalua tout un système d'aires protégées en Espagne, et une des premières d'Union européenne à être réalisée par une organisation scientifique externe et indépendante qui s'est basée sur le Cadre de la CMAP/UICN.

La Catalogne est une Communauté autonome d'Espagne, un état quasi fédéral, où la protection des aires naturelles relève de la responsabilité des gouvernements régionaux. Les défis posés par la conservation du patrimoine naturel catalan sont complexes. Avec une population de sept millions de personnes auxquels s'ajoutent en été 15 millions de touristes, la Catalogne est une des régions les plus industrialisées d'Europe. En même temps, elle concentre une riche biodiversité, allant des écosystèmes alpins qui atteignent 3 000 mètres d'altitude à la côte méditerranéenne, des zones de steppe aux forêts décidues humides et aux zones humides. Cette diversité est reflétée par une flore qui compte plus de 3 400 taxons, soit deux fois plus que les pays du nord et du centre de l'Europe.

Le Ministère catalan de l'Environnement et de l'Habitat est le principal organisme responsable de la législation, de la planification et de la gestion des aires protégées. Le système catalan comprend 148 aires protégées (terrestres, marines ou une combinaison des deux) qui totalisent une superficie équivalant à 21 pour cent de celle de la Catalogne. Ces aires ont été créées entre 1955 et 1993, principalement par le Plan pour les aires protégées de 1992, et elles sont organisées en dix types juridiques différents de protection.

L'évaluation des aires protégées a été conduite par l'Institut catalan d'Histoire naturelle (*Institució Catalana d'Història Natural*, ICHN), l'organisme scientifique le plus ancien et le plus influent de Catalogne. L'évaluation fut externe, participative et indépendante, même si elle a reçu le support et la collaboration du Ministère de l'Environnement et de l'Habitat et aussi le support économique de la Fondation *Territori i Paisatge de Caixa Catalunya* (une Banque d'épargne) et de la *Diputació de Girona* (une autorité locale). De plus, plusieurs centres de recherche de trois universités catalanes ont collaboré à l'évaluation en aidant à l'application d'un nombre limité d'indicateurs à l'ensemble du système.

### Raison d'être et objectifs

Les buts du projet étaient de :

- introduire la pratique de l'évaluation des aires protégées en Espagne selon une méthodologie solide et reconnue internationalement ;
- faire connaître les résultats de l'évaluation au grand public ;
- aider à améliorer l'état du système d'aires protégées en Catalogne.

Les principaux objectifs étaient d'évaluer l'état de tout le système d'aires protégées de Catalogne et d'être un « Observatoire vivant » du Plan d'action pour les aires protégées espagnoles de l'an 2000,<sup>64</sup> devenant ainsi une référence significative

<sup>64</sup> Múgica et Gómez-Limón (2003).

pour les futures évaluations d'aires protégées dans d'autres régions d'Espagne, ainsi qu'ailleurs en Europe.

L'évaluation ne visait donc pas à savoir si le système d'aires protégées était suffisant pour préserver la biodiversité à long terme. Elle ne devait pas évaluer non plus si le système comprenait un échantillonnage représentatif de paysages, comme le recommande la Convention européenne du paysage.<sup>65</sup> Son but était plutôt d'évaluer l'efficacité de la planification et de la gestion du système existant.

## Processus

Comme c'était la première évaluation d'aires protégées à être réalisée en Espagne, il a fallu beaucoup de temps pour préparer, mettre en place et terminer le processus. Ses principales étapes sont résumées ci-dessous :

En novembre 2000, l'ICHN a organisé un atelier pour adapter le cadre de la CMAP aux conditions particulières de la Catalogne. Ensuite, six rapporteurs ont travaillé sur le premier projet de 87 indicateurs.

En 2001, la définition des indicateurs fut complétée, et l'on trouva des fonds pour mener un plan pilote. En février 2002, il y eut un séminaire sur la portée de l'évaluation et sur la méthodologie à utiliser.

De mars à mai 2002, une évaluation pilote eut lieu dans sept aires protégées, représentant un échantillon du système : des grands parcs naturels de montagne aux petites aires naturelles de steppes, ou aux strictes réserves naturelles marines. L'objectif était de tester la méthodologie et d'affiner et ajuster les indicateurs.

En juillet 2002, les coordinateurs ont organisé sept séminaires dans différentes parties de la Catalogne afin d'expliquer la méthodologie aux 130 évaluateurs, pour s'assurer que chacun l'avait suffisamment bien comprise. Puis commença la véritable compilation des données, qui dura six mois.

Quand les évaluations des aires protégées ont été terminées, les évaluateurs ont envoyé tous les formulaires sous format électronique aux gestionnaires en leur demandant de commenter les résultats. Quand cette étape fut achevée, l'évaluation et les commentaires des gestionnaires furent envoyés au Secrétariat de l'ICHN où tous les formulaires furent relus et vérifiés pour s'assurer qu'ils étaient complets et cohérents. Lorsque l'on découvrait un problème, l'évaluateur responsable était appelé pour le résoudre.

En janvier 2003, on procéda à l'analyse des données en utilisant une base de données créée pour la circonstance. Les deux mois suivants se passèrent à élaborer l'analyse proposée avec l'aide des évaluateurs. Il y eut ensuite plusieurs ateliers pour discuter de l'analyse, jusqu'à l'obtention d'un consensus pour en valider l'interprétation. Ceci fut un processus délicat étant donné que plusieurs indicateurs dépendent des objectifs de gestion de chaque aire. Par exemple, un élargissement des programmes d'éducation à l'environnement sera considéré comme positif dans un parc naturel, mais négatif dans une réserve naturelle intégrale.

La participation et le support actifs du Ministère de l'Environnement et de l'Habitat se sont avérés très utiles.

Depuis septembre 2003, la diffusion de la méthodologie et des résultats du projet d'évaluation s'est faite à quatre niveaux : en Catalogne, en Espagne, en Europe et dans la communauté internationale.

## Résultats principaux

Bien que les 148 aires protégées aient été évaluées de façon indépendante, les résultats ont été rapportés au niveau du système, en employant différents critères d'agrégation. Certains des résultats principaux sont résumés ci-dessous :

Le réseau d'aires protégées de Catalogne est très important (le deuxième d'Espagne) et il comprend un nombre considérable d'éléments de grande valeur géologique, botanique, faunique, culturelle et spirituelle, même si seules les valeurs écologiques ont servi à identifier les systèmes d'aires protégées instaurés en 1992.

Les dix types juridiques différents d'aires protégées sont équivalents aux niveaux I à V des catégories de gestion de l'UICN. Les niveaux de protection sont en général bas : 93,5 pour cent du système d'aires protégées relèvent d'un type de réglementation de catégorie V, ce qui n'est pas souvent approprié. De plus, un grand nombre d'instruments juridiques et économiques n'ont pas encore été mis en application. Le manque de planification, le financement et des problèmes de connectivité écologique comptent parmi les principales faiblesses. Les instruments qui sont les mieux appliqués par rapport à leurs objectifs sont : le Parc National, le Plan spécial et la Zone de protection périphérique. Inversement, le recours à la législation pour mettre en pratique des Sites naturels d'intérêt national, des Réserves naturelles intégrales et des Réserves naturelles fauniques a suscité plus de confusion.

Des pressions négatives d'importance variable ont eu un impact sur près de 75 pour cent de la superficie du réseau d'aires

---

<sup>65</sup> Convention européenne du paysage (2000).

protégées. Cela touche le développement des infrastructures, l'expansion urbaine vers la périphérie, les projets d'irrigation, les feux sauvages, la pression touristique, les activités d'extraction, le braconnage, etc. La combinaison et la répétition des impacts entraînent des menaces significatives pour l'intégrité d'un certain nombre d'aires protégées, particulièrement les petites aires qui abritent des éléments fragiles. Cinquante et un pour cent des aires protégées ont une superficie de moins de 10 km<sup>2</sup>.

Dans la plupart des cas, il n'y a pas assez de ressources pour faire face à ces menaces. Seules 36 aires protégées ont une équipe de gestion, et 26 seulement ont un plan de gestion. Le budget total des aires protégées qui bénéficient d'une gestion active est d'environ 30 millions d'euros, mais 71 pour cent de cette somme se concentrent sur six aires protégées.

L'efficacité des aires protégées est trop faible, mais plus élevée que les critiques ne s'y attendaient. Parmi les facteurs limitatifs, on trouve une législation inadéquate, une coordination administrative insuffisante, un manque de ressources, une faible correspondance entre les plans d'action et les activités réalisées, une mauvaise application des mesures de discipline et un manque d'évaluation des performances de chaque aire protégée. Cela explique pourquoi 40 pour cent des aires protégées souffrent d'impacts négatifs graves à élevés depuis leur création, impacts qui ont causé dans certains cas la perte de certaines des valeurs qui avaient justifié leur création.

Dans l'ensemble, les retombées économiques au profit des populations locales ont été faibles, et les accords de coopération avec les propriétaires sont exceptionnels, malgré qu'une grande partie du réseau d'aires protégées se compose de propriétés privées et que 36 pour cent des aires protégées aient des résidents locaux à l'intérieur de leurs limites. Dans la plupart des cas l'impact socio-économique des aires protégées est positif, et neutre pour le reste. Le public fréquente beaucoup les aires protégées, et cela ne cesse d'augmenter. Le réseau reçoit plus de 11 millions de visiteurs par an, un facteur qui, en soi, devient une source majeure de stress pour certaines aires protégées.

Les résultats de la conservation sont très variables. Bien que certaines aires protégées soient très bénéfiques, un grand nombre n'a constaté que des résultats neutres en matière de conservation et dans certains cas, les résultats sont même visiblement négatifs, ce qui signifie que les gestionnaires d'aire protégée n'ont pas eu le pouvoir ou les moyens de réduire les plus importantes pressions négatives. Pourtant, même si l'on reconnaît que le manque de ressources est une sérieuse entrave

pour toutes les parties, on ne trouve aucun lien direct entre les apports disponibles et les résultats. Le lien le plus significatif semble se situer entre les pressions et impacts et les résultats. Cela signifie que les aires protégées qui connaissent le plus de pertes sont aussi celles qui ont le plus souffert de pressions et d'impacts, et que les ressources dont les gestionnaires ont pu disposer ne sont pas un facteur significatif.

## Utilisation de l'évaluation

Dans un pays qui n'a pratiquement aucune expérience en matière d'évaluation de l'efficacité des politiques nationales, le fait de rendre publics, totalement, les résultats d'une évaluation des performances d'un système d'aires protégées aussi complexe que celui de Catalogne a une valeur intrinsèque et éducative significative. Un résumé des résultats de l'évaluation est déjà publié,<sup>66</sup> et l'ensemble le sera bientôt.<sup>67</sup>

À la fin de la présentation officielle des résultats au public, le ministre de l'Environnement et de l'Habitat de Catalogne a félicité les auteurs pour leur excellent travail. Il a déclaré que son département acceptait la totalité des résultats de l'évaluation, il a exprimé la volonté de les diffuser largement et a annoncé qu'il voulait entreprendre un plan d'action basé sur les résultats de l'évaluation. Cela est possible étant donné que parmi les principaux objectifs à court terme de l'actuel gouvernement catalan se trouvent un nouveau cadre juridique pour la protection du patrimoine naturel et de la biodiversité de Catalogne et la création d'un nouvel organisme de conservation de la nature.

De plus, l'évaluation est considérée comme un outil significatif pour améliorer la planification et la gestion du réseau d'aires protégées de Catalogne. Cela exigera le développement d'un Plan d'action participatif basé sur les directives du Plan d'action pour les aires protégées espagnoles et qui tienne compte des résultats de l'évaluation.<sup>68</sup>

## Leçons apprises

Parmi les leçons importantes apprises au cours du processus, nous pouvons pointer les suivantes :

- L'impact positif qu'une ONG engagée peut avoir sur l'évaluation de la gestion des aires protégées, même dans les pays qui n'ont aucune tradition en la matière.
- La valeur d'un processus itératif et participatif pour l'adaptation du cadre de la CMAP à une situation

<sup>66</sup> Mallarach, Vila et Vargas (2004).

<sup>67</sup> Mallarach (2005).

<sup>68</sup> Múgica et Gómez-Limón (2003).

particulière. Le plan pilote a pu être considérablement affiné, même à la fin du processus, lorsque l'on y a apporté des simplifications supplémentaires.

- L'importance cruciale de l'appui d'agences clés, des gouvernements locaux et d'autres ONG privées, sans qui l'évaluation n'aurait pas pu être menée.
- La complexité de coordonner plus d'une centaine d'évaluateurs avec des backgrounds, un niveau d'expérience et une connaissance des aires protégées différents.
- Le besoin de donner la formation appropriée et de garantir une coordination efficace entre les évaluateurs tout au long du processus.
- La difficulté classique d'obtenir des données significatives auprès d'autorités publiques locales et régionales, qui n'ont pas l'habitude d'être évaluées et qui ressentent une certaine méfiance vis-à-vis du processus.
- La réaction positive de la plupart des parties prenantes : les décideurs politiques, les gestionnaires, les planificateurs et les évaluateurs – qui tous reconnaissent qu'ils ont beaucoup appris durant cette évaluation.
- Pour certains types d'aires protégées (surtout les réserves naturelles intégrales, les réserves naturelles fauniques et certains parcs naturels), les problèmes identifiés sont si

graves qu'il est recommandé de procéder à une évaluation individuelle de l'aire protégée dès que possible.

- L'impact potentiel des résultats de l'évaluation est important, en partie parce qu'il y a pour le moment un nouveau gouvernement en Catalogne qui est mieux disposé envers l'évaluation de l'efficacité et envers la participation publique à la gestion des aires protégées.



Montagne sainte de Montserrat © *Josep Maria Mallarach*

# Étude de cas IV

## Améliorons notre Patrimoine : Suivi et gestion pour le succès dans les sites naturels du Patrimoine mondial

par Sue Stolton, Equilibrium, José Courrau, Université du Queensland et Moses Mapesa, Uganda Wildlife Authority



Réunion villageoise pour discuter de l'évaluation du Bwindi Impenetrable National Park © Marc Hockings

### Introduction

Le projet UNESCO/UICN « Améliorons notre Patrimoine » (Enhancing our Heritage – EoH) financé par la Fondation des Nations unies vise à améliorer le suivi et l'évaluation des sites naturels du Patrimoine mondial. L'équipe du projet, venue d'Europe et d'Amérique latine et gérée par l'Université du Queensland, en Australie, travaille avec le personnel et les partenaires de neuf sites pilotes du Patrimoine mondial en Afrique (Bwindi Impenetrable National Park, Ouganda, Serengeti National Park, Tanzanie et l'Atoll d'Aldabra, Seychelles), en Asie (Parc National de Keoladeo et Parc National de Kaziranga, Inde, Royal Chitwan National Park, Népal) et en Amérique latine (Réserve de la biosphère de Río Plátano, Honduras, Parc National de Sangay, Equateur, et Parc National de Canaima, Venezuela) pour développer et tester des méthodes d'évaluation de la gestion.

Les sites naturels du Patrimoine mondial protègent des aires qui ont des « valeurs universelles exceptionnelles » pour la science, la conservation ou pour leur beauté naturelle. Étant donné cette importance, il est essentiel que les gestionnaires disposent des informations et des systèmes de support nécessaires pour gérer efficacement les sites et pour que la communauté mondiale ait l'assurance que ces valeurs sont préservées. Les états signataires du Patrimoine mondial ont déjà dressé une liste du « Patrimoine mondial en danger », réalisé des missions de suivi réactives et répondu à des demandes de comptes-rendus périodiques adressées par des Etats Parties. Mais ces mécanismes « externes », aussi valables soient-ils, ne peuvent pas satisfaire le besoin de suivi et d'évaluation réguliers faits par les gestionnaires eux-mêmes.

### Développer un processus d'évaluation

Au lieu d'imposer un système du haut vers le bas « top-down » pour l'évaluation des sites du Patrimoine mondial, le projet Améliorons notre Patrimoine développe et teste un kit de méthodologies, détaillé dans le *Manuel de travail sur l'efficacité de gestion du patrimoine mondial*,<sup>69</sup> qui aidera les gestionnaires et les parties prenantes à évaluer les activités en cours, à identifier les lacunes et à discuter de la façon dont les problèmes peuvent être traités. Le Cadre de la CMAP est le thème rassembleur autour duquel le manuel est structuré. Il suggère des indicateurs et des outils pour évaluer chaque composante du Cadre afin de dresser un portrait de la pertinence et de l'adéquation de la gestion et de la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints.

Le manuel comprend 11 outils (tableau 11) qui sont basés sur une variété de bonnes pratiques dans les aires protégées, et dans le cas particulier du Patrimoine mondial, sur l'évaluation. De nombreux outils s'inspirent des expériences du site du Patrimoine mondial de l'île de Fraser, en Australie, et d'un

<sup>69</sup> Hockings *et al.* (2005).

projet conjoint WWF-UICN pour développer des méthodes d'évaluation en Afrique centrale, en particulier dans le site du Patrimoine mondial de Dja, au Cameroun. Les outils permettant d'identifier les objectifs se basent sur ceux qui ont été développés par The Nature Conservancy (TNC) pour les USA, l'Amérique centrale et du Sud. L'évaluation des menaces s'inspire aussi du travail de TNC et du Biodiversity Support Program. La méthodologie développée pour évaluer les résultats s'est aussi inspirée des systèmes existants utilisés par Parks Canada, TNC et le Parc National de Kruger, en Afrique du Sud.

Le manuel est conçu pour être utilisé dans tous les sites naturels du Patrimoine mondial et il peut être adapté pour répondre aux besoins de toutes les aires protégées. Comme les autres aires protégées, les sites du Patrimoine mondial ont des objectifs très variés, des approches en matière de gestion, des ressources et des capacités d'évaluation et de suivi qui sont très diverses. De nombreux outils sont donc très généraux et doivent être adaptés pour correspondre aux besoins et aux réalités de chaque site en particulier. Les outils d'évaluation peuvent servir soit à compléter les activités d'évaluation existantes en aidant à garantir que toutes les composantes du Cadre sont évaluées, soit comme références pour développer de nouveaux outils adaptés à des circonstances spéciales ou encore pour élaborer, depuis le début, un système d'évaluation complet.

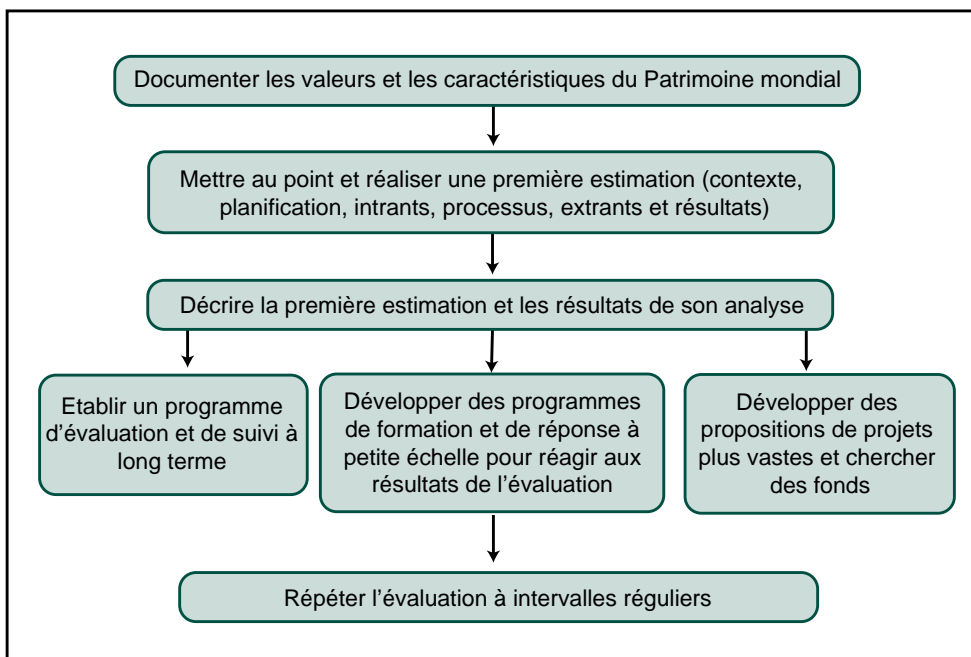
**Tableau 11. Manuel de méthodologies de EoH**

<p><b>Contexte</b>                  Identifier les valeurs et les objectifs de la gestion                  Identifier les menaces                  Relations avec les parties prenantes/partenaires                  Examen du contexte national</p> <p><b>Planification</b>                  Évaluation du plan de gestion                  Évaluation de la conception</p> <p><b>Intrants</b>                  Évaluation des besoins de gestion et des processus d'intrants                  Évaluation des processus de gestion</p> <p><b>Extrants</b>                  Évaluation de la réalisation du plan de gestion                  Évaluation des indicateurs d'extrants pour le travail/site</p> <p><b>Résultats</b>                  Suivi et évaluation des résultats de la gestion</p>
--

Par son expertise technique et par une assistance financière, le projet EoH aide les sites à réaliser une première évaluation de l'efficacité de la gestion (l'an un du projet), et ensuite une seconde (l'an quatre du projet). La première évaluation sert à acquérir des données de base sur la situation du site au début du projet. Les informations peuvent aussi servir à développer des systèmes de suivi et d'évaluation et à formuler des réponses – sur une petite échelle – ou des propositions – sur une plus grande échelle – pour des aires où l'on a identifié des adaptations à apporter à la gestion (par exemple, plus de formation pour le personnel ou un besoin d'équipement). La première évaluation a aussi servi pour tester les différentes méthodologies mises au point pour évaluer les éléments du Cadre de la CMAP/UICN. Suite aux feed-back des sites, le manuel a été révisé et, nous l'espérons, amélioré.

Les principales étapes du projet pour chaque site sont illustrées à la figure 11.

**Figure 11. Améliorons notre Patrimoine : méthodologie d'appréciation et d'évaluation**



À la fin du projet, on espère que les sites pilotes auront :

- Instauré des programmes d'évaluation, de suivi et de compte-rendu pour évaluer l'efficacité de la gestion et l'état de conservation des valeurs du Patrimoine mondial ;
- Des gestionnaires et d'autres personnes formés à l'application des techniques d'évaluation et de suivi ;
- Intégré l'évaluation et le suivi dans leurs pratiques de gestion ;
- Établi ou amélioré la communication et la coopération entre les gestionnaires de site les communautés et les ONG locales, les organisations de recherches, les instituts régionaux de formation et les autres experts et parties prenantes clés, qui constitueront une base solide pour la poursuite de l'évaluation et du suivi après la fin du projet ;
- Amélioré la gestion des aires où des déficiences ont été reconnues (ceci peut se faire grâce à des programmes de formation et un support à petite échelle fournis par l'intermédiaire du projet) ; et
- Préparé des propositions de projets et des demandes de financement pour les projets à long terme nécessaires pour corriger les déficiences identifiées.

## Résultats du projet aujourd'hui

Le projet EoH a deux buts majeurs :

- Instaurer et intégrer des programmes d'évaluation, de suivi et de compte-rendu ; et
- Appliquer les résultats des évaluations en fournissant un support en formation et en interventions à petite échelle et, si possible, une aide pour préparer et financer des projets à plus grande échelle.

Le premier but est le plus ambitieux, et pour la plupart des sites, cela signifie des changements de la culture et des pratiques de gestion. Ces changements ne sont pas toujours faciles à faire. Cela ne marche que si les gestionnaires et le personnel de l'administration chargée de la gestion comprennent les avantages du suivi et de l'évaluation et que le site du Patrimoine mondial dispose des capacités nécessaires pour appliquer ces changements. Le projet a découvert qu'une des meilleures façons de développer de nouveaux systèmes et approches du suivi et de l'évaluation dans les sites était de travailler avec les gestionnaires et le personnel pendant certaines phases de l'examen de la gestion, par exemple lors du développement ou de la révision d'un plan de gestion général. Il est aussi important, si c'est possible, d'institutionnaliser le suivi et les évaluations au niveau de l'organe de gestion. Dans plusieurs pays, le développement du suivi et des évaluations sur un site pilote a suscité des plans pour instaurer des évaluations dans tout le réseau national d'aires protégées.

Un signe positif de la volonté des sites d'évaluer l'efficacité de leur gestion est que, alors que le projet prévoyait la réalisation de deux évaluations (au début et à la fin du projet), la plupart des sites ont fait, ou prévoient de faire, d'autres évaluations volontaires à mi-parcours. Une des raisons en est que de nombreux sites n'avaient pas pu terminer l'évaluation de tous les éléments du Cadre de la CMAP au cours de la première évaluation, par manque d'informations, ou de capacités pour les récolter. Ces évaluations supplémentaires donnent aussi une indication de la durabilité à long terme des évaluations sur les sites du projet.

Pourtant, le succès de l'intégration des résultats de l'évaluation et de la gestion adaptative dans la planification de la gestion a été mitigé, ce qui renforce le besoin sous-jacent de s'assurer que les sites veulent et peuvent réaliser ce type de suivi et d'évaluation.

Le financement aussi est important. Le projet a fourni à chaque site environ 30.000 dollars US par an pendant quatre ans, pour faire l'évaluation et développer des processus d'évaluation et des systèmes de suivi efficaces. Le financement est volontairement assez bas pour encourager les sites soit à s'autofinancer, soit à trouver les petits montants nécessaires pour continuer le processus d'évaluation quand le projet sera terminé.

## Leçons apprises

Aujourd'hui, on peut tirer quelques leçons évidentes de l'introduction de l'évaluation de l'efficacité de la gestion dans ces neuf sites du Patrimoine mondial. Elles peuvent se regrouper autour de quatre thèmes majeurs qui sont discutés plus en détail ci-dessous ;

- Travail en partenariat
- Systèmes de gestion efficaces
- Développement de cibles de gestion claires
- Amélioration de la connaissance du site

### Travail en partenariat

Le principe qui sous-tend le projet EoH est que ce sont les sites du Patrimoine mondial qui entreprennent l'évaluation de l'efficacité de leur gestion. Pour que ce processus soit rigoureux, il est essentiel que les gestionnaires de site réunissent une équipe représentative des parties prenantes pour travailler avec eux, pour développer et appuyer le processus de suivi et d'évaluation. Ces partenariats sont aussi importants pour éviter que les activités de diverses parties prenantes se recoupent et pour optimiser l'utilisation des ressources. Bien que tous les sites aient déjà engagé des dialogues avec des parties prenantes, dans la plupart des cas, ils avaient tendance à prendre la forme de monologues pour fournir ou demander des informations plutôt que d'être un vrai travail avec les parties prenantes, où l'on partage des informations



et des avis pour assurer une gestion efficace du site. Le fait que le projet ait demandé de former des équipes dans les sites pour le mettre en œuvre – des équipes qui travaillent alors avec un groupe plus important de parties prenantes pour développer et ratifier l'évaluation initiale – a renforcé ce besoin de constituer des équipes locales solides et cohérentes qui travaillent ensemble à l'évaluation de la gestion. Dans certains cas, il est clair dès les premiers rapports d'évaluation qu'il faut renforcer les opportunités d'obtenir des apports des parties prenantes. Il existe toujours une forte tendance, dans les rapports produits uniquement ou majoritairement par les gestionnaires, de présenter une vue « positive » de la gestion, avec peu de contributions externes.

Deux exemples d'Amérique latine illustrent l'importance des partenariats. Dans le **Parc National de Canaima**, au Venezuela, le projet a été perçu comme une occasion de combiner les efforts séparés de la société civile, du gouvernement central, des gouvernements locaux et des groupes autochtones. L'équipe locale, qui comprend des personnes venues de la société civile, du secteur privé, des gouvernements (local et national), des groupes autochtones et de la Garde nationale à l'intérieur d'un parc, a montré ses capacités et sa volonté de réaliser le projet. Les personnes impliquées se sont rapidement identifiées comme une équipe et se sont assurées que toutes les parties prenantes impliquées dans le projet soient activement engagées dans sa mise en œuvre. Cependant, dans la **Réserve de biosphère de Río Plátano**, au Honduras, il est clairement apparu, pendant l'atelier de présentation et de planification, que ceux qui étaient impliqués dans la réserve avaient peu d'expérience du travail en équipe. Il est évident aussi que les problèmes non résolus existant entre les différentes organisations ont affecté la réalisation de l'évaluation initiale. La participation des parties prenantes et l'intégration des informations existantes dans le suivi et l'évaluation ont été particulièrement limitées.

### Organisation et gestion du travail efficaces

Il est difficile d'assurer une gestion efficace si l'on ne dispose pas de systèmes élémentaires de gestion du travail. L'évaluation initiale de la gestion a abouti à des recommandations développées pour trois niveaux de réponse différents :

- changements directs des pratiques de gestion ; suivis par
- des projets de taille réduite qui pourraient renforcer les capacités ; et seulement alors
- des projets à grande échelle pour répondre aux principaux problèmes de gestion.

Le projet a aidé à développer certaines structures de gestion basiques pour les sites pilotes. Par exemple, l'**Atoll d'Aldabra**, aux Seychelles, est géré par la Fondation des îles Seychelles (FIS) dont le siège se trouve à Mahé, à 1 000 kilomètres de l'atoll. Le fait d'instaurer une structure de gestion plus stratégique et mieux planifiée constituera un pas en avant

pour la FIS et l'atoll d'Aldabra. Suite à l'évaluation préliminaire, le projet a contribué à améliorer l'application du plan de gestion du site (et en 2006, à la révision du plan), à élaborer des stratégies et des systèmes organisationnels, tant à Aldabra qu'au siège de la FIS, et à trouver des solutions permanentes de financement pour gérer cet atoll. Les extrants spécifiques sont la formation du personnel de la FIS à la préparation d'un budget et, par un partenariat avec la Fondation Shell et Shell International, le développement de compétences en matière de planification.



Validation au sol de l'imagerie satellite, un outil possible pour le suivi du Parc National de Keoladeo © Sue Stolton

### Développement de cibles de gestion claires

La première étape de l'évaluation de l'efficacité de la gestion consiste à définir les valeurs du site et les objectifs de gestion correspondants. Ces valeurs comprennent les caractéristiques qui sous-tendent l'enregistrement comme site du Patrimoine mondial. Pour les sites importants par leur biodiversité, ces valeurs devraient idéalement refléter non seulement les espèces uniques ou menacées/en danger, mais toute la diversité biologique (y compris la diversité terrestre, d'eau douce et marine) pour assurer la durabilité de la fonction écologique. Pourtant, les valeurs des sites devraient refléter aussi les autres valeurs naturelles telles que les processus géologiques ou écologiques représentatifs, et aussi toutes les valeurs culturelles ou sociales qui sont, au niveau local, national ou mondial, importantes pour les parties prenantes. Se mettre d'accord sur les objectifs de gestion s'est avéré un vrai défi dans plusieurs des sites pilotes, particulièrement dans les aires qui n'avaient pas de plan de gestion reconnu ou efficace.

Le **Parc National de Sangay**, en Équateur, protège un spectre complet d'écosystèmes, de la forêt pluviale tropicale aux glaciers, dans la région est de la Cordillère des Andes. Son isolement assure la protection des espèces indigènes, comme le Tapir de montagne, l'Ours andin et le Condor des Andes. La gestion du site a tendance à se concentrer sur les espèces malgré la taille et la variété du site. Le projet EoH travaille avec les

gestionnaires du parc et les parties prenantes pour identifier les valeurs du parc et les cibles de sa gestion, qui pourront alors servir de point focal des évaluations, de la planification et de la gestion du parc à l'avenir. Le plan de gestion du parc a déjà été réexaminé pour prendre en compte cette nouvelle façon d'appréhender les valeurs et les objectifs du parc. Au cours des prochaines années, EoH aidera à développer les stratégies de suivi (pour déterminer les données de base) et de gestion pour qu'elles correspondent à cette vision élargie des valeurs du site.

### Amélioration de la connaissance du site

Il y a un besoin constant de collecter des données et de développer, d'étendre ou d'affiner les systèmes de suivi pour évaluer l'état général du site et s'assurer que sa gestion entraînera les résultats attendus en matière de conservation. Pour les sites du Patrimoine mondial spécialement, la mise en œuvre de la Convention sur le Patrimoine mondial demande l'établissement de rapports réguliers sur le statut de conservation des valeurs nominées du Patrimoine mondial. L'évaluation des résultats, c. à d. si la gestion protège réellement les valeurs uniques pour lesquelles le site a été désigné, est donc clairement un élément crucial de toute évaluation de l'efficacité de la gestion, mais c'est aussi le plus difficile à mesurer.

La méthodologie EoH pour l'évaluation des résultats se base sur l'établissement d'objectifs de gestion clairs et sur l'évaluation des menaces, avec un ensemble d'indicateurs pour mesurer le statut de ces objectifs et des menaces (qui peuvent être mesurées par rapport à un set de seuils reconnus). Le suivi régulier des indicateurs permet alors d'évaluer les objectifs et les menaces et met en lumière les changements requis en matière d'activités de gestion et de priorités. Une recherche et un suivi efficaces sont donc critiques pour l'évaluation des résultats. Même dans les sites qui ont fait l'objet d'années de recherches, l'approche du projet qui consiste à évaluer systématiquement l'efficacité de la gestion, et en particulier de ses résultats, a mis au jour de sérieuses lacunes dans les connaissances de base et dans les activités de suivi.

**Le Bwindi Impenetrable National Park** est géré par la Uganda Wildlife Authority (UWA) d'abord pour préserver ses forêts de montagne et la faune sauvage qui y habite, y compris les gorilles de montagne. Le tourisme aux gorilles est une source de revenus majeure pour Bwindi, pour UWA et pour la population locale. Cependant, la gestion du parc et l'Institut de Conservation de la forêt tropicale qui est basé à Bwindi reconnaissent

qu'il faudrait mieux connaître et donc évaluer une gamme beaucoup plus large d'espèces et d'interactions. Le projet EoH a donc fourni des fonds pour aider à mettre à jour les cartes de la végétation, pour évaluer les espèces endémiques et spécialement les plantes et les animaux moins connus, pour faire des recherches sur la durabilité de la récolte de produits forestiers non ligneux locaux, et pour évaluer les méthodes permettant de minimiser les dommages causés aux récoltes par les animaux sauvages, y compris la recherche et l'expérimentation de nouvelles méthodes et de moyens de dissuasion.

**Le Serengeti National Park**, en Tanzanie, est à juste titre connu dans le monde entier parce qu'il protège de grands troupeaux d'animaux migrateurs et la biodiversité correspondante et qu'il a fait l'objet d'efforts de recherche et de suivi considérables au cours des cinquante dernières années. Cependant, la première évaluation des huit cibles de conservation et des caractéristiques écologiques qui y sont liées, développée par le personnel de gestion et les chercheurs du Serengeti comme point focal de la gestion de l'écosystème du Serengeti, a révélé des lacunes considérables dans l'information. Il a dès lors été impossible de faire une évaluation complète. Le projet EoH travaille donc avec l'écologiste du parc pour réunir les données de base et développer des programmes de suivi afin de mesurer les indicateurs liés à la pression des populations et à l'expansion des cultures le long des voies de migration, le schéma des feux et l'ampleur des feux de saison sèche, la superficie et la couverture forestière et la menace des perturbations humaines sur la population de rhinocéros.



Suivi des populations de lions au Parc National de Serengeti  
© Nigel Dudley

## **Bwindi Impenetrable National Park**

*Moses Mapesa, Directeur, Uganda Wildlife Authority*

Le processus fut l'occasion de réaliser une évaluation en interne et une évaluation par des partenaires (externes), qui plus est à un coût relativement bas. L'évaluation nous a fait prendre conscience plus spécifiquement de ce qui suit :

- Les membres du personnel ont un potentiel incroyable pour remplir des rôles divers à un coût relativement bas. Ils sont capables d'appréhender le système d'évaluation et de le mettre en œuvre dès qu'ils ont reçu quelques indications.
- Le processus donne l'occasion de revoir les valeurs de la gestion, ses objectifs, ses approches et ses cibles et permet de réorienter ses efforts vers les domaines critiques.
- Le processus permet aussi de faire l'évaluation individuelle des efforts du personnel de façon plus positive. Souvent, les membres du personnel redoutent les évaluations et iraient jusqu'à mentir par crainte de perdre leur emploi. Mais lorsqu'ils réalisent l'évaluation eux-mêmes, ils doivent être honnêtes d'autant plus qu'ils savent qu'il n'y aura pas de représailles.
- Les partenaires, spécialement les membres et les chefs des communautés, qui sont souvent très critiques envers (voire opposés à) la gestion, se sont montrés très positifs et objectifs au cours de l'évaluation parce que le processus leur a permis d'être mieux informés au sujet de la gestion et des interventions, y compris des contraintes et des défis, et qu'ils sont désormais capables de donner leur approbation en connaissance de cause.
- Heureusement pour Bwindi, les partenaires étaient déjà impliqués dans la planification. L'évaluation a donc fourni un mécanisme de feed-back participatif, avec aussi des visites sur le terrain et pas seulement des rapports écrits dont certains sont transmis à des responsables trop occupés pour les étudier.
- Comparé à une évaluation externe par un panel d'experts, ce processus est peu coûteux, abordable et pratique. Il arrive que des rapports d'évaluation externe soient rejetés ou au contraire justifiés par les responsables de la gestion, et que même de bonnes recommandations ne soient pas appliquées. D'autre part, les évaluateurs externes dépendent aussi des mêmes personnes (personnel et partenaires) et compilent simplement un rapport qu'ils s'attribuent, et le personnel se sent floué.
- Le processus réunit toutes les parties prenantes à la gestion du site et donne une deuxième occasion, après la planification conjointe des activités annuelles, d'examiner qui a fait quoi et de garantir la complémentarité en évitant toute duplication.

# Étude de cas V

## Évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées de Finlande

par Mervi Heinonen, Services du Patrimoine naturel de Metsähallitus



Évaluation des parcs nationaux finlandais © Nigel Dudley

### Introduction

Une évaluation internationale complète de l'efficacité de la gestion du système finlandais d'aires protégées a été commanditée par les Services du Patrimoine naturel de Metsähallitus (NHS) et elle fut organisée en coopération avec le Ministère de l'Environnement et les parties prenantes en 2004. Le rapport d'évaluation a été publié en 2005.<sup>70</sup>

L'évaluation a été menée dans le respect du Programme de travail sur les aires protégées de la Convention sur la diversité biologique (CDB), approuvé en Malaisie en 2004. Le but de la Finlande est de soutenir l'ambitieux projet de la CDB qui est de stopper toute perte de biodiversité d'ici 2010. Les aires protégées et leur bonne gestion jouent un rôle clé dans l'atteinte de cet objectif.

Les résultats de l'évaluation indiquent qu'il y a eu des progrès substantiels depuis la première évaluation des aires protégées finlandaises réalisée en 1994 par Harold Eidsvik,

Canada, et Hans Bibelriether, Allemagne. Le rapport donne un aperçu de la gestion des plus précieux sites naturels de Finlande et de l'efficacité avec laquelle les moyens financiers et autres accordés au NHS sont utilisés. Il montre aussi combien le choix d'une orientation axée sur les résultats, et la création de bonnes conditions de travail, ont été bénéfiques pour les aires protégées.

Au moment où cette évaluation avait lieu, le Ministère de l'Environnement finançait une évaluation pour voir dans quelle mesure la Finlande avait atteint ses objectifs généraux en matière de biodiversité grâce aux mesures prises dans différents domaines de l'administration.<sup>71</sup> Avec l'examen international détaillé des aires protégées, cela constitue une bonne base pour bien comprendre la conservation en Finlande.

### Les aires protégées de Finlande

La Finlande possède un réseau d'aires protégées bien développé, qui couvre environ 10 pour cent de sa surface totale. Les aires protégées sont dispersées un peu dans tout le pays, mais la plupart se trouvent dans le grand Nord. En général, il n'y a pas d'installations permanentes dans les aires protégées et on n'y exploite pas le bois, mais l'élevage des rennes et la chasse de subsistance sont autorisés dans les trois régions du nord.

Les aires protégées situées sur des terres appartenant à l'Etat sont principalement administrées par les Services du Patrimoine naturel (Natural Heritage Services – NHS). Cet organisme fait partie de Metsähallitus, qui est aussi responsable de la gestion des forêts d'état. La plus grande partie du financement de NHS vient de l'état.

L'épine dorsale du système finlandais d'aires protégées est un réseau de parcs nationaux, de réserves naturelles intégrales et

<sup>70</sup> Gilligan *et al.* (2005).

<sup>71</sup> Hildén *et al.* (2005).

des zones de nature sauvage sur des terres d'état (tableau 12). La plupart des aires composées d'habitats représentatifs de forêts, de marais et de landes se situent dans le nord de la Finlande, mais il y a aussi plusieurs parcs nationaux dans le sud du pays. Les NHS gèrent actuellement 35 parcs nationaux et ont enregistré

plus d'1,2 million de visiteurs en 2004 (la Finlande compte 5,2 millions d'habitants). Un parc national et quelques autres aires protégées sont gérés par l'Institut finlandais de recherche forestière.

Figure 12. Processus d'évaluation de l'efficacité de la gestion en Finlande

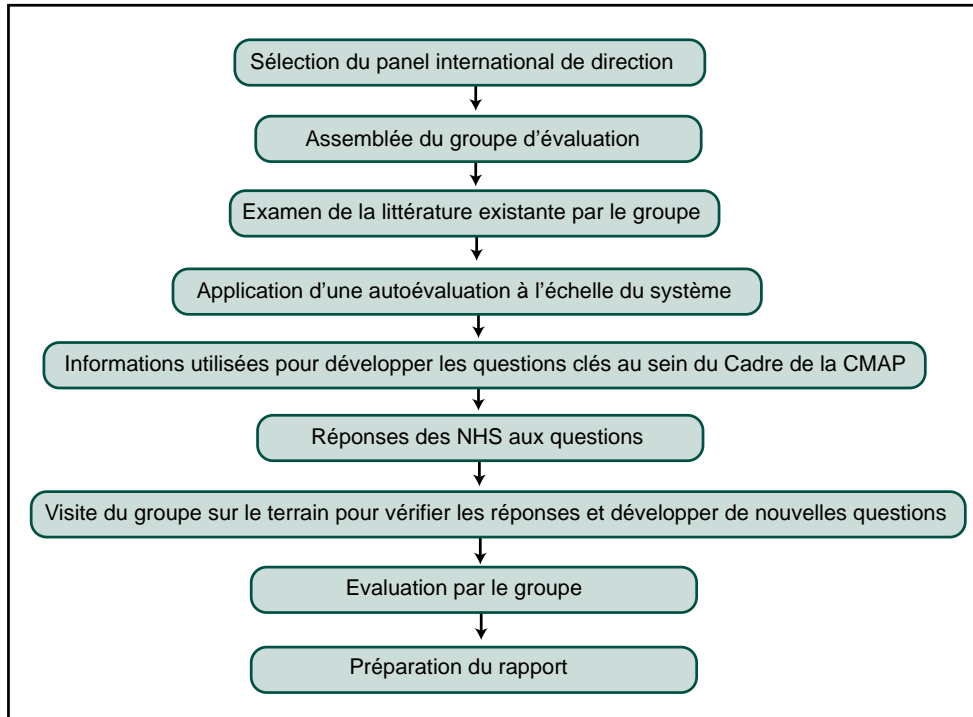


Tableau 12. Aires protégées finlandaises (janvier 2005)

Aires protégées	Nombre	Superficie (km <sup>2</sup> )
Parcs nationaux	35	8 200
Réserves naturelles intégrales	19	1 540
Réserves à tourbières	173	4 530
Aires protégées forestières riches en herbes	53	13
Aires protégées de forêts anciennes	92	100
Aires de protection du Phoque gris	7	190
Autres aires protégées sur terres d'état	39	470
Aires protégées établies par Metsähallitus	24	8
Aires protégées sur terrains privés	4 037	1 564
<b>Total</b>	<b>4 479</b>	<b>16.441</b>
Zones de nature sauvage	12	14.890
<b>Total</b>	<b>4 491</b>	<b>31.331</b>

Un autre élément majeur du système finlandais d'aires protégées est une série de sites qui appartiennent à des programmes de conservation nationaux, en raison de leurs écosystèmes particuliers et pour leurs assemblages d'espèces. Des programmes nationaux de conservation spécifiques ont été créés pour les tourbières, les forêts riches en herbes, les zones humides à sauvagine, les rivages (aussi bien des eaux intérieures que côtières) et les anciennes forêts. De nombreuses aires sont vastes, et spécialement celles qui protègent les tourbières et les anciennes forêts, mais la plupart des sites, et spécialement dans le sud, sont plus petits. Les programmes de conservation concernent aussi bien des aires d'état que des terres privées.

Depuis que la Finlande a rejoint l'Union européenne (UE) en 1995, un réseau national Natura 2000 a été créé, composé en grande partie d'aires déjà protégées. Ce réseau de sites a pour but général de protéger la biodiversité dans l'UE. Il se compose de deux types de sites principaux ; les zones de protection spéciale désignées sous la Directive 1979/409/CEE concernant les oiseaux sauvages et les zones de conservation spéciale désignées sous la Directive Habitats 1992/43/CEE. Le réseau Natura 2000 finlandais fut approuvé par la Commission européenne le 13 janvier 2005. Il couvre un total de 59.930 km<sup>2</sup> dont Metsähallitus possède 42.840 km<sup>2</sup>, soit 71 pour cent.

## Réalisation de l'évaluation

L'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées finlandaises fut faite en utilisant le Cadre<sup>72</sup> de la CMAP/UICN adapté aux conditions de la Finlande. En accord avec le Cadre, les éléments du cycle de gestion qui furent analysés furent le contexte, la planification, les ressources, le processus, les extrants et les résultats.

Un panel international de direction fut identifié pour aider à mettre au point et à commenter l'évaluation. Le but était de représenter les institutions clés qui manifestaient de l'intérêt pour l'environnement finlandais et, en intégrant deux représentants de l'UICN, de contribuer aux efforts internationaux pour améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées.

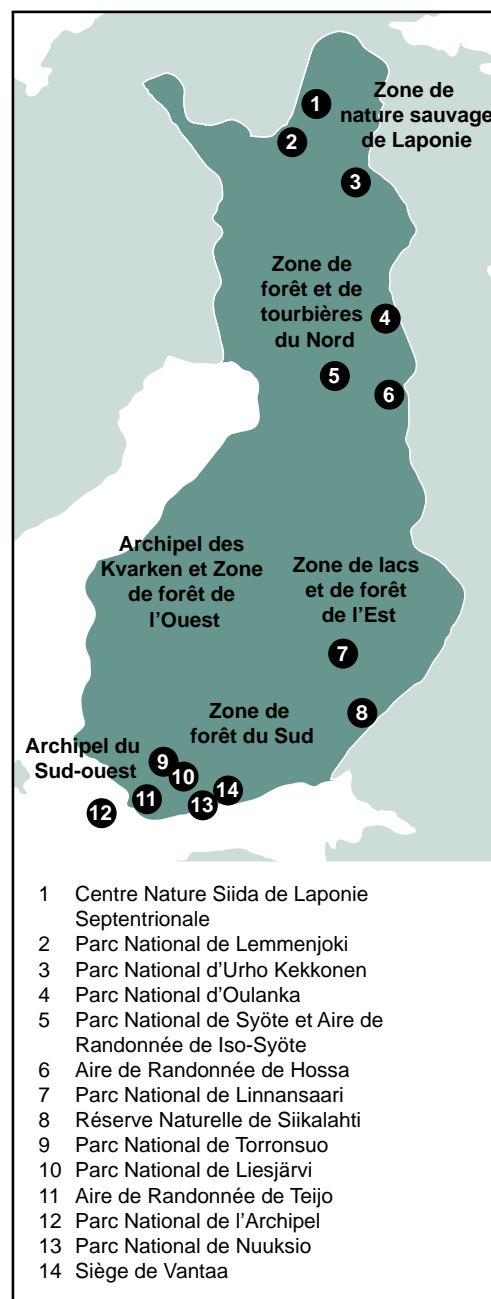
Un groupe d'évaluation de quatre personnes fut identifié et nommé ; il comprenait quelqu'un qui avait une expérience spécifique pour avoir déjà exécuté un programme similaire, un autre qui avait l'expérience de Natura 2000, un représentant d'une ONG de conservation et un expert local.

Le processus d'évaluation de l'efficacité de la gestion est présenté à la figure 12. Le groupe a d'abord passé en revue une grande quantité de publications. Les gestionnaires de parcs finlandais ont aussi rempli un questionnaire d'autoévaluation, modifié à partir du système RAPPAM/WWF (voir l'étude de cas II).<sup>73</sup>

L'évaluation a examiné 70 aires protégées statutaires sur un total de près de 500, y compris des parcs nationaux, des réserves naturelles intégrales, des zones de nature sauvage et des aires nationales de randonnées. En fonction de cela, le groupe mit au point une série de questions spécifiques basées sur le Cadre de la CMAP. Pour aider à bien centrer le travail d'évaluation, un ensemble de critères d'évaluation fut préparé pour chaque question. Le personnel des NHS répondit aux questions, et c'est cela qui constitua le cœur de l'évaluation et du rapport qui l'a suivie. L'évaluation de l'efficacité de la gestion fut finalisée par une évaluation sur le terrain, avec des visites de sites représentatifs des aires protégées (figure 13) ainsi que des rencontres avec le personnel des NHS et des représentants des ministères en charge et des finances, des groupes d'acteurs locaux et des ONG.

**Figure 13. Sites de l'évaluation de l'efficacité de la gestion en Finlande**

Les aires protégées ont été choisies de façon à représenter toute une gamme d'habitats différents dans différentes parties du pays, avec des parcs qui reçoivent beaucoup ou très peu de visiteurs.



<sup>72</sup> Hockings *et al.* (2000).

<sup>73</sup> Ervin (2003).



Évaluation des parcs nationaux finlandais © Nigel Dudley

## Résultats principaux

L'évaluation a donné une cote générale indiquant que les aires protégées de Finlande sont bien gérées et que, à quelques exceptions près, elles semblent atteindre leurs objectifs en matière de conservation de la biodiversité. Cependant, les évaluateurs ont fait un certain nombre de recommandations pour apporter des améliorations, résumées dans une proposition qui suggère dix domaines d'activités. Certains sont directement liés au contexte spécifique de la Finlande, mais tous reflètent les cibles et les objectifs du Programme de travail sur les aires protégées de la CDB.

- **Une approche par écosystème** de la planification a été recommandée pour intégrer les aires protégées dans la mosaïque de terres et d'eau qui les entoure et former ainsi un réseau écologique cohérent. On a suggéré des plans de conservation régionaux des paysages pour impliquer des partenariats novateurs avec des propriétaires privés, des communautés locales, et d'autres gestionnaires des terres de l'état.
- On a recommandé **une planification à l'échelle du système** qui sera soutenue par les stratégies nationales concernant les espèces invasives et le changement climatique. On a aussi suggéré de faire une analyse des lacunes pour voir si les activités de conservation actuelles sont appropriées.
- On a remarqué que **la planification à l'échelle du site** était en retard sur le programme ; on a recommandé de fixer des cibles stratégiques et des jalons pour terminer et mettre à jour ce processus. Une évaluation périodique des risques pourrait aider à focaliser la planification sur les sites qui requièrent le plus d'interventions.
- Il faudrait insister sur **les résultats de la conservation** dans la gestion des aires protégées, en vue de l'évaluation. Certains habitats en déclin méritent une plus grande attention. Il faut qu'il y ait davantage d'aires où la chasse et la pêche seront interdites et il faut aussi tenter de réduire l'impact du surpâturage des rennes dans le grand Nord.

- **Résultats au point de vue des communautés** : il faudrait faire des efforts spécifiques pour récolter les avis des communautés rurales locales et développer avec elles des arguments en faveur de la protection afin de réduire le sentiment permanent d'antipathie envers les aires protégées.
- **Résultats au point de vue des visiteurs** : il faudrait évaluer les impacts des visiteurs et tenter de les réduire en sensibilisant le public au coût des services et aux effets sur l'environnement.
- **Le financement** fourni par le gouvernement semble généralement correct à l'échelle internationale. Il faudrait chercher des options pour d'autres genres d'appuis. Des audits annuels devraient tenir compte de l'atteinte des objectifs, spécialement en matière de conservation.
- Il semble que le personnel des NHS n'appréhende pas parfaitement **le rôle mondial** des aires protégées finlandaises et l'importance de tout le travail de conservation. Une meilleure compréhension de la Convention sur la diversité biologique et de Natura 2000 apparaît donc comme un facteur qui pourrait motiver le personnel.
- **L'évaluation** des valeurs culturelles requiert visiblement une stratégie propre. Il faut poursuivre les inventaires des habitats terrestres et aquatiques. Un plan d'ensemble Natura 2000 est aussi nécessaire pour le suivi. Les systèmes d'évaluation et de suivi devraient être retravaillés en un cadre cohérent, et les ressources concentrées sur une série d'indicateurs clés pour bien représenter les résultats des aires protégées en matière de biodiversité et de culture.
- Il a été recommandé de faire des rapports réguliers sur **l'état des parcs**, pour analyser et faire connaître l'efficacité de leur gestion et soutenir une culture de gestion adaptative. Ces rapports devraient inclure une revue externe.

## Comment les résultats seront utilisés

De nombreuses recommandations émises par les évaluateurs s'adressaient aux Services du Patrimoine naturel de Metsähallitus. Elles allaient des plus mineures, relativement faciles à mettre en pratique, aux challenges stratégiques complexes dont la mise en œuvre prendra beaucoup de temps. Plusieurs recommandations concernaient l'administration de l'environnement en général, p.ex. la législation, les stratégies politiques et la coopération entre différents secteurs et les parties prenantes. Aussi bien Metsähallitus que le Ministère de l'Environnement ont pris des mesures immédiates. L'ensemble des recommandations a été discuté par le conseil d'administration de Metsähallitus, par le groupe consultatif scientifique et par plusieurs équipes internes des NHS.

### Nouveaux outils pour la conservation : l'approche écosystémique

Toute l'administration finlandaise de l'environnement et des forêts considère qu'il est important d'adopter une approche



écosystémique plus large de la planification de la gestion. Les plans régionaux de Metsähallitus pour les ressources naturelles ont déjà utilisé avec succès l'approche écosystémique dans le nord, où la plupart des terres appartiennent à l'État. Il faut particulièrement prendre des mesures dans le sud, où le réseau éparpillé de petites aires protégées est encerclé par des pressions dues à d'autres utilisations des sols. S'il n'est pas possible d'améliorer la connectivité des aires protégées, les effets attendus du changement climatique seront particulièrement néfastes pour les parcs finlandais.

Le programme national METSO comprend plusieurs projets pilotes qui visent la conservation des valeurs de la biodiversité dans les forêts du sud, sur une base volontaire, et en insistant sur la coopération entre les différents groupes concernés. La situation est encore plus ambitieuse en ce qui concerne les autres habitats, y compris les terres agricoles traditionnelles. Des efforts visent cependant à encourager les propriétaires privés à participer à ces programmes de gestion.

L'approche écosystémique est aussi un challenge pour la recherche écologique, étant donné que les informations écologiques de base manquent souvent pour les zones qui entourent les aires protégées. Bien que Metsähallitus réalise un grand nombre d'inventaires sur les terres et dans les eaux qui appartiennent à l'État, les terres privées sont souvent peu étudiées. Les NHS ont déjà fait des accords pour permettre d'incorporer les données d'inventaire en provenance d'aires protégées privées dans le système SIG de Metsähallitus, ce qui rend plus facile la planification de l'utilisation des terres et de leur gestion.

## Planification de la gestion du système et des sites

L'évaluation a insisté sur la nécessité d'un plan stratégique national pour le réseau Natura 2000. Les Centres régionaux de l'environnement et Metsähallitus préparent ensemble des plans directeurs régionaux pour les aires de Natura 2000 qui pourraient servir dans la planification au niveau national.

Le Ministère de l'Environnement fait déjà attention aux problèmes dus au changement climatique et aux espèces invasives, mais leur lien avec les aires protégées doit être étudié davantage. Le ministère a aussi établi plusieurs groupes de travail pour s'occuper des problèmes nationaux, comme la chasse. Un autre groupe travaille aussi à la conciliation entre l'utilisation récréative de la nature et les objectifs de la conservation de la biodiversité dans les zones de randonnées d'État et dans les forêts récréatives municipales. Il cherche à voir comment ces zones peuvent accueillir des aires protégées et améliorer le fonctionnement écologique de l'ensemble du réseau.

La planification des aires protégées finlandaises au niveau des sites a pris du retard par rapport au calendrier serré établi par

l'Europe pour les sites Natura 2000. Dans de nombreux cas, la législation nationale aussi exige des plans. La préparation de plusieurs centaines de plans de gestion détaillés en quelques années est presque une mission impossible. Cependant, les plans directeurs régionaux de Natura 2000 pourront aider à faire avancer les choses, tout comme l'analyse des menaces, s'ils se font, comme prévu, en connexion avec le travail sur l'état des parcs.

## Gestion des informations : Etat des parcs

La recommandation concernant le rapport sur l'état des parcs était une proposition stratégique importante, mais elle était relativement facile à adopter. Un projet interne fut établi en 2005 pour collecter les données nécessaires, et le premier Etat des parcs devait être publié en 2006.

En Finlande, la proposition de faire un rapport au niveau des parcs était une approche nouvelle. A certains égards, les NHS ont même essayé de supprimer cette notion de gestion d'aire protégée centrée sur chaque parc individuel au profit d'une gestion plus économique, centrée sur le processus, et coordonnée au niveau régional (de l'unité). Le rapport par parc, spécialement dans le format proposé pour les rapports de l'Etat des parcs, constitue un cadre complet qui permet de récolter et de présenter les données existantes de manière intéressante.

Les NHS prévoient de publier de tels rapports tous les cinq ans. Ce seront des outils très utiles pour contrôler de quelle façon l'agence en charge et le pays atteignent la cible fixée pour 2010, à savoir la réduction significative de la perte de diversité biologique. Ils permettront à l'administration de développer son propre travail, de comprendre les changements et d'évaluer les menaces. De plus, ils donneront l'occasion d'informer les décideurs et le grand public au sujet des valeurs naturelles et culturelles et des défis que pose leur préservation. Ils peuvent aussi aider le personnel des NHS à comprendre les liens entre les valeurs et les cibles nationales, européennes et mondiales.

## Leçons apprises de l'évaluation

### Commentaires des évaluateurs

L'évaluation finlandaise de l'efficacité de la gestion est une des plus vastes évaluations d'aires protégées réalisées à ce jour dans le contexte du Cadre de la CMAP/UICN, et une des premières évaluations au niveau national initiée par un organisme en charge des aires protégées dans un pays développé. Comme l'équipe responsable de l'évaluation pensait qu'il était probable que ce processus soit étudié par d'autres pays qui se montreraient intéressés par de semblables évaluations chez eux, le rapport a conclu par plusieurs commentaires sur la structure et le processus de l'évaluation finlandaise.

- **Le Cadre de la CMAP/UICN a fourni un contexte très utile** : les six éléments principaux du cadre ont fourni

le contexte nécessaire, garantissant que l'équipe ferait attention à tous les aspects pertinents de la gestion, y compris les domaines les plus difficiles, mais aussi les plus importants des résultats. Les questions spécifiques furent un moyen utile de focaliser l'attention et d'obtenir des informations.

- **Le RAPPAM et les recherches des antécédents pour l'obtention de données furent tous deux essentiels :** en un laps de temps relativement court, il fut possible de compléter le projet du fait que beaucoup d'informations étaient déjà disponibles avant ou pendant les visites de terrain. La méthodologie RAPPAM fut aussi utile parce qu'elle a permis de connaître le point de vue des gestionnaires d'aire protégée.
- **Les visites de terrain ont joué un rôle clé parce qu'elles ont permis de bien comprendre :** le déplacement sur le terrain fut crucial parce qu'il a permis de se faire de l'état des parcs une idée qui n'aurait pas pu être transmise par des commentaires écrits ou des conversations loin du site. L'équipe met fermement en garde contre toute évaluation qui n'impliquerait pas une quantité substantielle de vérification sur le terrain.
- **Une grande expertise dans l'équipe fut très utile :** les membres de l'équipe venaient tous d'horizons différents. Le fait d'avoir quelqu'un qui a de l'expérience dans la gestion d'un réseau d'aires protégées similaire s'est avéré extrêmement utile, et le point de vue des organisations intergouvernementales et non gouvernementales était aussi nécessaire pour dresser une image complète. Un expert local mais indépendant est indispensable pour comprendre les problèmes locaux et pour vérifier l'exactitude des déclarations.

Qu'est-ce que l'équipe aurait fait autrement ? D'abord, les questions spécifiques auraient reçu des réponses plus significatives si les NHS avaient fourni l'ensemble des questions six mois avant l'évaluation de terrain (ici, ce fut deux mois à l'avance). L'implication des parties prenantes dans l'évaluation aurait pu être plus importante si les questions, et les réponses des NHS, avaient été à la disposition des personnes intéressées avant l'évaluation de terrain. Munie des réponses de l'agence et des commentaires de l'examen par les parties prenantes, l'équipe de l'évaluation aurait pu cibler son travail avec plus de précision. Elle se serait aussi accordé plus de temps dans le pays, pour rencontrer certains acteurs de façon informelle, en l'absence de tout personnel des NHS, et pour voir une plus grande variété d'aires protégées. Cela aurait aussi valu la peine d'organiser plus de rencontres avec certains des groupes les plus affectés par les aires protégées, comme les petits propriétaires forestiers, les

entreprises forestières d'état et les sociétés de chasse, pour avoir leur avis. Une telle approche aurait nécessairement augmenté la durée du travail de terrain et du processus complet mais elle aurait pu aussi raccourcir la phase finale de production du rapport.

Ensuite, l'équipe a insisté sur le fait que le format précis utilisé dans l'évaluation de l'efficacité de la gestion avait probablement moins d'importance que de réunir une bonne équipe et de prendre le temps de lire, d'écouter les gens et de poser les questions pertinentes : leur opinion générale est qu'il ne faut pas se montrer trop doctrinaire en envisageant la question.

### **Vers une meilleure compréhension et une gestion adaptative**

La première leçon apprise par les Services du Patrimoine naturel fut qu'il était indispensable d'avoir facilement accès à toutes les informations existantes sur les aires protégées et sur leur gestion. Très peu de documentation était disponible, spécialement en anglais, quand l'évaluation a commencé, et il a fallu travailler énormément pour pouvoir présenter toute l'information dans un format digeste. La publication d'un rapport sur l'état des parcs tous les cinq ans va beaucoup améliorer la situation.

Les recommandations actuelles sont matière à réflexion pour les gestionnaires d'aire protégée et pour l'ensemble du personnel. Il faut donner davantage de buts et d'activités spécifiques pour chaque aire protégée, définis sur la base d'évaluations et d'analyses de risques réalisées exprès pour chacune. L'analyse RAPPAM, telle qu'on l'a utilisée dans cette évaluation, fut utile pour présenter le Cadre de la CMAP et les questions qu'il implique aux gestionnaires et aux autres membres du personnel. Il faudra aussi développer de nouveaux outils pour réaliser des autoévaluations de l'efficacité de la gestion.

Il est important que ceux qui travaillent sur le terrain comprennent parfaitement l'importance de leur travail d'un point de vue international. L'ensemble de l'administration doit aider ceux qui travaillent pour la conservation à s'engager totalement envers les objectifs internationaux de la conservation, et à rencontrer leurs collègues d'autres pays.

Si valables que soient sans doute ces nombreuses recommandations, il est encore plus important que la notion de gestion adaptative soit pleinement appuyée. C'est une des pierres angulaires des stratégies des NHS, qui pourra ainsi se prolonger et se développer. Le suivi des mesures prises montrera les progrès réalisés par les NHS dans le futur.

# Étude de cas VI

## Instrument de suivi de l'Alliance Banque mondiale/WWF : Compte-rendu des progrès accomplis sur les sites d'aires protégées

par Liza Higgins-Zogib, WWF International et Kathy MacKinnon, Banque mondiale



Évaluation RAPPAM en Mongolie, 2005 © Alexander Belokurov

### Introduction

L'Instrument de suivi (Tracking Tool) de l'Alliance Banque mondiale/WWF est basé sur le Cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion de l'UICN. Il a été développé pour contrôler l'efficacité dans des aires protégées particulières, pour évaluer les progrès accomplis vers la cible de l'Alliance qui est d'atteindre 75 millions d'hectares d'aires forestières mieux protégées, voire davantage ; mais il est aujourd'hui utilisé dans une grande variété d'habitats terrestres et il a été adapté pour pouvoir être employé aussi dans les aires marines protégées.<sup>74</sup> Le formulaire d'évaluation reprend les six éléments de la gestion identifiés dans le Cadre (contexte, planification, intrants, processus, extrants et résultats), mais insiste particulièrement sur le contexte, la planification, les intrants et les résultats. Bien que basique et simple à utiliser, le formulaire d'évaluation constitue un mécanisme efficace pour contrôler les progrès réalisés avec le temps vers une

gestion plus efficace et il permet aux gestionnaires de parc et aux donateurs d'identifier de nouveaux besoins, des contraintes et les étapes suivantes vers l'amélioration de l'efficacité de la gestion de l'aire protégée. L'Instrument de suivi est utilisé par la Banque mondiale, le WWF et le FEM comme outil de suivi dans les aires où ils sont impliqués, et il a été adapté pour des usages plus spécifiques dans le monde entier.

### Historique

L'Alliance Banque mondiale/WWF pour la conservation et l'utilisation durable des forêts (« l'Alliance ») a été fondée en avril 1998, en réponse à la régression incessante de la biodiversité des forêts et des biens et services forestiers essentiels au développement durable. Dans son programme de travail, l'Alliance s'était fixé, dans le cadre de l'efficacité de la gestion des aires protégées, une première cible qui était de : *garantir la bonne gestion de 50 millions d'hectares d'aires protégées forestières déjà existantes mais très menacées d'ici 2005.*<sup>75</sup> Cette cible fut revue en 2005 et devint : *mettre 75 millions d'hectares d'aires protégées forestières existantes sous un régime de gestion amélioré pour atteindre des résultats en matière de conservation et de développement* dès 2010. Afin d'évaluer les progrès réalisés, l'Alliance a développé un instrument simple de suivi sur site pour faciliter la procédure de compte-rendu sur l'efficacité de la gestion des aires protégées dont s'occupent la Banque mondiale et le WWF. L'Instrument de suivi fut élaboré à partir de l'application du Cadre de la CMAP et de l'annexe II de sa première édition qui en ont fourni la structure de base. Après avoir été testé et modifié pendant trois ans, l'Instrument de suivi est opérationnel depuis 2003 et il est utilisé systématiquement et régulièrement dans tous les projets supportés par le WWF et l'Alliance dans des aires protégées forestières.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Staub et Hatzioles (2004).

<sup>75</sup> Dudley et Stolton (1999).

<sup>76</sup> Stolton *et al.* (2003).

**Figure 14. L'utilisation de l'Instrument de suivi dans le monde : il a servi dans 37 pays d'Afrique (28 aires protégées forestières), d'Asie (65), d'Europe (74) et d'Amérique latine (39)**



## Objectifs de l'Instrument de suivi

Bien que l'Instrument de suivi ait été mis au point pour recenser et contrôler les progrès accomplis vers l'atteinte de la cible de l'Alliance, il peut aussi servir de façon plus générale pour suivre les progrès vers une meilleure efficacité de la gestion. Les objectifs de l'outil sont donc qu'il doit être :

- Capable de fournir un système de compte-rendu harmonisé pour l'évaluation des aires protégées ;
- Transposable ;
- Capable de fournir des données cohérentes pour permettre le suivi dans le temps ;
- Relativement rapide et facile à remplir par le personnel des aires protégées afin de ne pas dépendre de financements ou d'autres ressources importants ;
- Facile à comprendre par des non-spécialistes ;
- Intégré dans des systèmes de comptes-rendus existants pour éviter les répétitions.

L'Instrument de suivi permet la mesure composite de 30 paramètres qui reprennent les six éléments de la gestion (contexte, planification, intrants, processus, extrants et résultats) et il est conçu autour d'un système qui fournit une feuille de données avec les plus importantes informations sur le contexte et qui, pour chaque question, propose quatre possibilités de réponses motivées. A chacune des réponses correspondent un score qui résume les progrès réalisés et des champs de données qui permettent de rapporter les commentaires au sujet des réponses et les prochaines étapes pour améliorer la gestion, si c'est nécessaire (voir plus bas).

Bien que les six éléments du Cadre soient compris, la plupart des questions ont trait aux problèmes de planification, d'intrants et de processus. L'Instrument de suivi est donc trop limité pour fournir une évaluation des résultats. Il est évident que, quelle que soit la qualité de la gestion, si la biodiversité continue à décliner, les objectifs des aires protégées ne seront pas atteints. C'est la raison pour laquelle l'évaluation de la situation prend une importance disproportionnée dans l'ensemble de l'Instrument de suivi. Cela signifie que les scores généraux obtenus au moyen de l'Instrument de suivi doivent être traités avec précaution étant donné que le système de notation n'est pas pondéré même si certaines questions sont clairement plus cruciales que d'autres pour l'efficacité des parcs. L'Instrument sert cependant à mesurer des progrès réalisés dans certains domaines bien spécifiques de la gestion, par exemple les activités de suivi ou le niveau d'implication communautaire.

Les bases de l'Instrument de suivi sont donc sa simplicité et son faible coût. Mais il faut quand même accepter un minimum de complexité si l'on veut que l'outil soit utilisé efficacement. Idéalement, le questionnaire devrait être rempli au cours d'une discussion entre, par exemple, le responsable du projet/gestionnaire de la tâche, le gestionnaire de l'aire protégée et un représentant des parties prenantes locales. Etant donné que sa raison d'être est d'avoir un aperçu du projet et d'en améliorer la gestion, deux des parties utiles du questionnaire sont les sections des « commentaires » et des « prochaines étapes ».

Les objectifs de l'Instrument de suivi, pour faire vite et simple, signifient aussi que ce qu'il peut réaliser est limité. Il ne faut pas, par exemple, le considérer comme une évaluation

Tableau 13. Exemples de questions et de réponses à l'Instrument de suivi

Sujets	Critères	Score	Commentaires	Prochaines étapes
Application de la loi  Le personnel peut-il faire respecter les règles de l'aire protégée efficacement ?  <i>Contexte</i>	Le personnel n'a pas les compétences/ressources pour faire appliquer les règles de droit et le règlement de l'aire protégée	0		
	Les capacités/ressources du personnel ont de sérieuses lacunes pour faire appliquer les règles de droit et le règlement de l'aire protégée (manque de compétences, pas de budget pour les patrouilles)	1		
	Les capacités/ressources du personnel pour faire appliquer les règles de droit et le règlement de l'aire protégée sont acceptables, mais certaines lacunes subsistent	2		
	Le personnel dispose de toutes les capacités/ressources pour faire appliquer les règles de droit et le règlement de l'aire protégée	3		
Objectifs de l'aire protégée  Les objectifs ont-ils été arrêtés ?  <i>Planification</i>	Aucun objectif ferme n'a été arrêté pour l'aire protégée	0		
	L'aire protégée a arrêté des objectifs mais elle n'est pas gérée en conséquence	1		
	L'aire protégée a arrêté des objectifs mais ils ne sont que partiellement appliqués	2		
	L'aire protégée a arrêté des objectifs et est gérée de façon à les atteindre	3		
Budget actuel  Le budget actuel est-il suffisant ?  <i>Intrants</i>	L'aire protégée ne dispose d'aucun budget	0		
	Le budget actuel ne couvre pas les activités de gestion de base et entrave gravement la capacité de gestion	1		
	Le budget actuel est acceptable mais pourrait être amélioré pour permettre une gestion efficace	2		
	Le budget disponible est suffisant et couvre tous les besoins de gestion de l'aire protégée	3		



Évaluation RAPPAM en Mongolie, 2005 © Alexander Belokurov

indépendante, ni comme une base unique qui justifierait le remaniement du mode de gestion. Il ne peut pas non plus remplacer des méthodes d'évaluation plus approfondies quand il s'agit de faire de la gestion adaptative. Malgré ses limites, l'Instrument de suivi s'est avéré être un instrument utile pour élaborer une base en matière d'efficacité de gestion, pour suivre les progrès réalisés dans le temps, pour fournir les informations critiques au sujet de toute la gamme des problèmes qui doivent être traités en priorité et pour mettre en place un système simple d'évaluation dans les sites qui ne pourront pas se permettre de développer un système plus détaillé dans les années proches.

## Utiliser la méthodologie

L'Instrument de suivi a été utilisé pour analyser l'efficacité des 206 aires protégées forestières reprises dans le programme global du WWF, dans 37 pays d'Europe, d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine, la première fois en 2003/2004 et ensuite en 2005/2006. La Banque mondiale possède des données chronologiques pour des sites du projet dans plusieurs pays, y compris la Bolivie, l'Inde, les Philippines, l'Indonésie et des Républiques d'Asie centrale. Le Fonds pour l'Environnement mondial (FEM) a adopté l'Instrument pour servir d'indicateur simple dans le suivi des impacts et, récemment, la Chine et l'Inde l'ont aussi adopté dans leur système national de suivi des aires protégées. Pour faciliter cette adoption, l'Instrument a été traduit dans de nombreuses langues.

Les résultats de l'étude WWF de 2003/2004 ont été analysés dans une étude mondiale qui, à ce moment-là, fut le plus grand échantillonnage de pays à réaliser une évaluation de l'efficacité de gestion des aires protégées en employant une méthodologie cohérente.<sup>77</sup> Voici certains des résultats principaux :

- En général, les questions liées aux institutions juridiques, à l'évaluation de l'état de la biodiversité, à la démarcation des limites, à la conception et la fixation des objectifs semblent être correctement traitées dans les aires protégées de l'échantillon, alors que les activités liées aux personnes (communautés locales et visiteurs) sont moins efficaces, tout comme la planification, le suivi et l'évaluation de la gestion, le budget, l'éducation et la sensibilisation.
- Le personnel est en nombre suffisant par rapport au bon état de la biodiversité et à l'efficacité générale de la gestion. La formation est irrégulière, et de nombreuses aires protégées qui disposent de peu de personnel reconnaissent aussi que leur personnel souffre de sérieuses lacunes en matière de formation et de renforcement des capacités. Il y a des différences spectaculaires du nombre moyen de membres du personnel dans les différentes parties du monde, et l'Amérique latine a, en général, beaucoup moins de personnel que les autres continents.
- Il semble qu'il y ait une très bonne corrélation entre les succès rencontrés par une aire protégée dans les domaines de l'éducation et de la sensibilisation et son efficacité générale ; c'est le plus haut coefficient de corrélation de tous ceux qui ont été testés. Ceci est très significatif en termes d'interventions futures parce que l'éducation est un des domaines où de nombreux parcs ont de très faibles résultats.
- L'analyse suggère aussi que les bons systèmes de suivi et d'évaluation sont étroitement liés aux aires protégées où la biodiversité est la mieux préservée.

Malheureusement, peu d'aires protégées ont rapporté qu'elles bénéficiaient de programmes complets de suivi et d'évaluation.

- Les aires protégées sont confrontées à de nombreuses menaces graves. Les menaces les plus sévères pour les aires protégées forestières, qui ont été identifiées spontanément par les participants, sont le braconnage (identifié dans un tiers des aires protégées), l'envahissement et les coupes d'arbres (principalement illégales, mais aussi légales), alors que la collecte de produits forestiers non ligneux est aussi un problème récurrent. Ces quatre menaces sont jugées les menaces clés dans plus d'aires protégées que tous les autres problèmes conjugués.
- Le maintien de la loi et la surveillance étaient, de loin, les activités de gestion identifiées comme les plus importantes, citées par plus d'un tiers des sites, suivies par le travail avec les autorités régionales et avec les communautés locales, la planification de la gestion, le renforcement des capacités institutionnelles et de gouvernance et l'écotourisme. Le maintien des lois est aussi extrêmement lié à l'efficacité de la gestion.



Évaluation RAPPAM en Mongolie, 2005 © Alexander Belokurov

L'analyse a révélé les tendances du statut du programme global du WWF, mais elle a aussi examiné l'efficacité de l'Instrument de suivi en tant que méthodologie. Elle a évalué dans quelle mesure l'efficacité des activités de gestion individuelles était liée aux autres activités. L'analyse des coefficients de corrélation suggère un haut degré de correspondance entre les éléments. C'est le nombre général de membres du personnel qui est le plus fortement lié au plus grand nombre des autres éléments, suivi par la gestion des ressources, la fourniture d'équipement et l'éducation et la sensibilisation. Les autres éléments importants comprenaient le suivi et l'évaluation, la gestion du personnel et les installations pour les visiteurs.

<sup>77</sup> Dudley *et al.* (2004).

L'analyse a aussi évalué la signification du score général. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le WWF et la Banque mondiale ont été extrêmement prudents dans l'utilisation du score général déduit des réponses aux diverses questions de l'Instrument de suivi. Il y a à cela plusieurs raisons :

- Le souci d'éviter que le personnel des aires protégées ne considère l'évaluation comme un jugement au lieu d'un outil de gestion.
- La reconnaissance du fait qu'il est difficile de comparer des aires protégées lorsque les rapports sont faits par des personnes différentes (qui peuvent avoir un comportement et des réponses différents vis-à-vis de l'autoévaluation, par exemple).
- La prudence au sujet de l'exactitude de l'Instrument de suivi si l'on en venait à le voir comme autre chose qu'une évaluation rapide des forces et des faiblesses.

Cependant, l'analyse a découvert que la plupart des questions individuelles étaient en assez bonne corrélation avec le

score total, les exceptions concernant le statut juridique, la conception des aires protégées, les communautés locales et les populations autochtones.<sup>78</sup> Cela voudrait dire que le score total semble être assez correctement lié à la plupart des scores individuels et peut donc servir d'indicateur assez fiable de l'efficacité générale de la gestion.

## **Conclusions**

L'adoption de l'Instrument de suivi par le FEM, la Banque mondiale et le WWF, trois des plus grands donateurs internationaux pour les aires protégées et la biodiversité dans les pays en développement, signifie qu'il existe maintenant un système mondial simple pour le suivi de l'efficacité de la gestion. Cette simple fiche d'évaluation pourrait se révéler un outil populaire pour atteindre la cible de la CDB, qui est d'évaluer l'efficacité de la gestion de 30 pour cent de toutes les aires protégées, spécialement dans les pays où les ressources techniques et financières sont limitées.

---

<sup>78</sup> Ces conclusions proviennent d'une analyse du coefficient alpha de Cronbach.





# Étude de cas VII

## Évaluation de l'État des parcs : Nouvelle-Galles du Sud, Australie

par Marc Hockings, Université du Queensland, Peter Stathis, Département de l'Environnement et de la Conservation de la Nouvelle-Galles du Sud (NGS), et R.W. (Bill) Carter, Université du Queensland



Parc National de Wollemi, Nouvelle-Galles du Sud © Shane Ruming

### Introduction

L'Australie a un système de gouvernement fédéral où la responsabilité de la gestion des terres et de la conservation est d'abord du ressort des Gouvernements d'Etat. C'est pourquoi la grande majorité des parcs nationaux et des autres réserves vouées à la conservation sont gérés par les autorités au niveau de l'Etat. Le Service des Parcs Nationaux et de la Faune de Nouvelle-Galles du Sud (National Parks and Wildlife Service – NPWS) est responsable de la gestion de plus de 650 aires protégées dans cet état, pour un total de près de six millions d'hectares.

La Nouvelle-Galles du Sud a produit son premier rapport sur l'Etat des parcs en 2001.<sup>79</sup> Ce rapport se voulait d'abord une présentation du NPWS et de ses objectifs pour le système

des parcs. Il comprenait des informations descriptives sur les parcs, leurs valeurs et les pressions qui les touchaient, mais il ne donnait aucune évaluation structurée ni complète du statut de conservation des parcs ou de l'efficacité de leur gestion. Fin 2003, le NPWS s'est embarqué dans la préparation d'un nouveau rapport sur l'état des parcs qui devait se focaliser davantage sur l'évaluation et le compte-rendu des performances de la gestion des parcs. Au moment où cette initiative commençait, l'auditeur général de NGS faisait un audit des performances du Service.<sup>80</sup> Cet audit a conclu que : « le Service devait encore :

- clarifier ce qui constitue le succès de la gestion d'une réserve
- développer une base d'informations adéquate pour mesurer ses progrès.

Par conséquent, le Service ne peut pas déterminer de façon fiable s'il protège et préserve bien notre patrimoine naturel et culturel. C'est une situation fréquente dans les organismes du même genre ... Pour soutenir une amélioration et une responsabilisation constantes, nous recommandons que le Service :

- établisse des objectifs et des priorités spécifiques pour la gestion des réserves
- élabore un système complet pour mesurer et évaluer ses résultats.

Nous notons que le Service développe des initiatives majeures de formation en ce sens et nous recommandons qu'il leur accorde une haute priorité. »

<sup>79</sup> NSW National Parks and Wildlife Service (2001). *State of the Parks 2001: An overview of the conservation values of NSW and their management within the parks system*. NSW National Parks and Wildlife Service, Sydney.

<sup>80</sup> NSW Audit Office (2004). *Performance audit : managing natural and cultural heritage in parks and reserves: National Parks and Wildlife Service*. The Audit Office of New South Wales, Sydney.

## **Raison d'être et objectifs**

Les objectifs fixés pour l'état du système des parcs sont :

- documenter la planification et les prises de décisions à tous les niveaux, en se basant sur une approche d'« apprentissage sur le tas » ou de gestion adaptative ;
- dire dans quelle mesure le NPWS atteint ses objectifs ;
- établir des liens clairs et systématiques entre les objectifs et les résultats de la gestion ;
- mieux attribuer les fonds et les ressources ; et
- encourager la communication efficace des performances de la gestion aux communautés.

On a reconnu qu'un tel système profiterait aussi au personnel en l'informant plus clairement des attentes de la gestion et de la disponibilité des ressources, ce qui rendrait le travail plus facile.

## **Développer le système d'évaluation**

Les informations destinées au rapport sur l'état des parcs furent collectées principalement de deux façons. Les informations qualitatives furent récoltées par un système d'évaluation basé sur le personnel. Cette évaluation fut mise au moins en utilisant le Cadre de la CMAP. L'instrument de l'évaluation a collecté les informations sur les valeurs des réserves, sur les menaces qui pesaient sur ces valeurs et sur le statut de la planification. Il a aussi identifié et évalué la relation entre le NPWS et les parties prenantes. La performance de la gestion fut alors cotée en fonction de 30 indicateurs de l'efficacité de gestion, avec une cotation allant de un à quatre. Ces indicateurs couvraient les six éléments du Cadre de la CMAP. De plus, des données quantitatives furent collectées selon un set de 15 indicateurs, dans un échantillon de 22 réserves.

L'instrument d'évaluation fut créé et affiné en consultant les gestionnaires de parc, pour garantir qu'il couvrait tous les aspects intéressants de la gestion d'un parc et qu'il donnerait des résultats utiles pour la prise de décisions. Des versions préliminaires furent testées en cours de mise au point pour donner aux gestionnaires de parc la conviction que l'instrument serait bien adapté pour évaluer l'efficacité de leur gestion. L'enquête fut terminée pour les 639 parcs (tous les parcs enregistrés à la date du 30 juin 2003) au début de 2004, par un personnel de terrain qui comprenait très bien ce qu'est la gestion de ces parcs sur le terrain. Lorsqu'ils pouvaient disposer d'informations objectives, les gestionnaires de parcs s'en sont servis pour compléter l'enquête. Quand ces données n'étaient pas disponibles, c'est au personnel que l'on a demandé de faire des évaluations subjectives de la gestion du parc, en se basant sur des critères d'évaluation stricts.

Pour garantir que ces données seraient comparables dans tout l'Etat, on a intégré des méthodes de vérification dans le processus de collecte des données. Avant d'entreprendre l'évaluation, il y eut des ateliers dans tout l'Etat pour former le personnel au système. Pour aider davantage encore les gestionnaires de parc à compléter l'évaluation, on a aussi fourni des lignes directrices détaillées. Pour s'assurer qu'il y avait une uniformité dans les réponses données à l'évaluation, les 639 parcs furent vérifiés en interne par les gestionnaires concernés de l'aire ou de la région, qui ont examiné la cohérence de l'évaluation dans tous les parcs dont ils étaient responsables. Les gestionnaires furent autorisés à ajuster les évaluations du personnel de terrain à condition de le justifier clairement et de discuter des changements proposés avec le personnel concerné. Ce processus avait pour but de minimiser les incohérences qui peuvent se faire jour en raison de la différence de perception entre les individus. Le personnel fut aussi encouragé à compléter l'évaluation en groupe, ici aussi pour réduire d'éventuelles incohérences liées à des avis personnels.

Après une première période de collecte de données, les données de l'enquête ont subi, mi-2004, un audit complet en deux étapes réalisé par une équipe de représentants indépendants de l'Audit du NPWS et du Comité de conformité. Il avait pour but de vérifier que le processus employé pour mettre l'évaluation au point suivait les principes agréés et qu'il était conçu de façon à intercepter les données appropriées pour déterminer l'état et la gestion du système des parcs de NGS. La première étape impliquait un examen du développement du système et la récolte et l'analyse des données associées. Les réponses données à l'évaluation pour un échantillon de 30 parcs (cinq pour cent) furent alors examinées en détail par des membres du personnel du NPWS qui connaissaient très bien les parcs mais qui n'avaient pas participé à la collecte des données. Ils ont vérifié l'exactitude et la fiabilité des réponses. Il fut ensuite procédé à la validation d'un petit nombre de réponses lors d'une série d'ateliers régionaux destinés à discuter du succès de cette première enquête. Cela impliquait l'interview détaillée des membres du personnel qui avaient répondu à l'évaluation, du gestionnaire de leur aire et de leur gestionnaire régional. Les membres du personnel durent expliquer la raison des différentes réponses données à l'enquête pour s'assurer qu'ils avaient correctement interprété la question et qu'ils donnaient une justification correcte à leur réponse. La conclusion de l'audit fut que, même s'il y avait eu certaines différences dans la façon dont le personnel avait complété les évaluations, la cohérence des réponses était suffisamment solide lorsqu'on les examinait au niveau de l'Etat. Enfin, au moment d'analyser les données, tout l'ensemble fut scanné pour chercher d'éventuelles anomalies. On identifia certaines incohérences qui furent rectifiées en consultant des gardes ou du personnel de la gestion.

Tableau 14. Rapport sur l'État des parcs du NPWS : Résumé des résultats

Élément	Résultats clés de l'évaluation		
Planification de la gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 74 pour cent de la surface totale du réseau des parcs de NGS sont couverts par un plan de gestion agréé ou par un projet soumis à examen.</li> <li>• L'effort de planification a augmenté de façon exponentielle depuis 1995.</li> <li>• Le fait d'avoir un plan a un impact positif sur de nombreux aspects de la gestion d'un parc.</li> </ul>		
Connaissances de base pour la planification et la gestion des valeurs naturelles et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des parcs qui composent 70 pour cent de la surface totale du réseau des parcs de NGS rapportent assez d'informations sur les valeurs naturelles pour étayer la planification et la prise de décisions, même s'il y a des lacunes.</li> <li>• L'information sur le patrimoine autochtone semble suffisante pour orienter la planification et la prise de décisions dans 45 pour cent de la surface du réseau des parcs de NGS.</li> <li>• Les informations sur le patrimoine historique semblent suffisantes pour orienter la planification et la prise de décisions dans 74 pour cent de la surface du réseau des parcs.</li> </ul>		
État des valeurs naturelles et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En moyenne, 86 pour cent de toutes les espèces végétales et animales de NGS sont protégées par le réseau des parcs.</li> <li>• Des parcs composant 67 pour cent de la surface totale du réseau des parcs rapportent que la plupart des valeurs naturelles sont en bon état et que, bien que certaines valeurs importantes soient détériorées, leur intégrité n'est pas à risque actuellement.</li> <li>• Les gestionnaires des parcs considèrent que l'état du patrimoine autochtone est généralement bon dans des parcs qui représentent 78 pour cent de la surface du réseau des parcs de NGS.</li> <li>• L'état du patrimoine historique semble généralement bon dans des parcs qui constituent 52 pour cent du réseau des parcs.</li> </ul>		
Menaces les plus fréquemment rapportées sur les valeurs des réserves	<i>Menaces</i>	<i>Proportion des réserves qui notent cette menace</i>	<i>Pourcentage de la surface des réserves qui notent cette menace comme élevée ou grave</i>
	<i>Plantes invasives</i>	72%	46%
	<i>Animaux nuisibles</i>	57%	39%
	<i>Régimes de feux inappropriés menaçant les valeurs naturelles et culturelles</i>	46%	72%
Performances dans la gestion des plantes invasives et des animaux nuisibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des parcs du réseau de NGS rapportent qu'ils disposent d'un programme de gestion des animaux nuisibles et des plantes invasives.</li> <li>• Les programmes de gestion des espèces indésirables végétales et animales diminueraient les impacts de ces pressions sur les valeurs dans des parcs représentant respectivement 45 et 50 pour cent de la surface du réseau des parcs.</li> </ul>		
Régimes de feux inappropriés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des parcs représentant 89 pour cent de la surface du réseau de NGS rapportent qu'ils ont un programme de gestion des feux qui protège les valeurs naturelles et culturelles.</li> <li>• On rapporte que les objectifs en matière de gestion des feux importants pour le maintien du patrimoine écologique et culturel sont atteints dans des parcs qui constituent 40 pour cent du réseau des parcs de NGS.</li> </ul>		
Groupes d'intérêt du système de parcs de NGS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gestionnaires de parc considèrent qu'ils ont des relations très positives avec la majorité des groupes d'intérêt, spécialement pour des questions comme le suivi et l'évaluation, la gestion des plantes invasives et celle du patrimoine culturel autochtone.</li> <li>• Il est rapporté que les communautés autochtones sont consultées et apportent des contributions régulières dans la prise de décisions dans 39 pour cent des parcs.</li> <li>• On rapporte que la communauté au sens large est consultée et apporte des contributions régulières dans la prise de décisions dans 51 pour cent des parcs.</li> </ul>		
Gestion des infrastructures des parcs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport dit que les installations pour touristes sont appropriées pour les types de parcs et pour les aspirations légitimes des visiteurs dans 67 pour cent des parcs.</li> <li>• Les infrastructures et les autres installations des parcs sont correctement entretenues dans 68 pour cent des parcs, même s'il existe certaines insuffisances.</li> </ul>		
Education et interprétation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes d'éducation et de sensibilisation pour les visiteurs dans les parcs sont décrits comme répondant aux besoins de la gestion du parc et des visiteurs dans 62 pour cent des parcs.</li> </ul>		

## Rapport sur l'Etat des parcs

Le rapport du NPWS de NGS fut publié en 2004.<sup>81</sup> Certains des résultats principaux figurent au tableau 14.

Le système de l'Etat des parcs est utilisé au sein du NPWS comme un élément clé du nouveau cadre de gestion des parcs, comme l'explique Peter Stathis, Responsable de l'Unité Planning et Performances, dans l'encadré ci-dessous.

### Développer un cadre de gestion pour les parcs

*Peter Stathis, Gestionnaire de l'Unité Planning et Performances, Département de l'Environnement et de la Conservation (NPWS/NGS)*

Le Cadre de gestion des parcs utilisé par le NPWS de NGS a été adapté à partir du Cadre de gestion de l'UICN pour répondre aux besoins du réseau des parcs de NGS (voir figure 15). Le modèle du NPWS reflète les structures et les fonctions administratives et opérationnelles qui conviennent à un organisme gouvernemental. Plus spécifiquement, la politique et le suivi et l'évaluation sont inclus comme des composantes du cycle de gestion, alors que le contexte de la gestion est déterminé par les valeurs et les attentes communautaires et les préoccupations environnementales, politiques, sociales et écologiques.

Pour illustrer un de nos changements, les objectifs de gestion d'un organisme d'état émanent d'une variété de domaines – législation, politique gouvernementale et engagements politiques. Ce sont des incitants stratégiques qui n'ont pas de direction opérationnelle détaillée. La composante « Politique des parcs » du Cadre de gestion des parcs de NGS traduit ces objectifs stratégiques en mesures opérationnelles en examinant le contexte opérationnel dans lequel les objectifs fixés par le Gouvernement devront être atteints.

Pour réussir, le Cadre de gestion des parcs du NPWS doit être plus qu'un modèle conceptuel : il doit aussi être un guide opérationnel, qui nous aide à organiser notre travail et nos projets, un label pour ce que nous faisons, et un instrument de diagnostic pour identifier les lacunes de notre système de gestion des parcs.

Pour ce faire, le NPWS met au point un Guide de gestion des parcs, qui sera disponible pour tout son personnel. Le Guide est structuré autour des éléments clés du Cadre de gestion des parcs, objectifs, politique, planification, opérations, suivi et évaluation. Tout ce que nous faisons dans le cadre de la gestion des parcs s'intègre dans ces catégories. Chaque chapitre comprendra des orientations détaillées et la liste de toutes les activités de gestion des parcs qui seront aussi recoupées avec les autres chapitres du livre quand c'est nécessaire.

Par exemple, un garde qui cherche des conseils pour la gestion des espèces nuisibles pourra ouvrir le livre, trouver l'objectif de nos stratégies pour la gestion des espèces nuisibles, toutes les politiques et les plans qui s'y rapportent, des orientations opérationnelles pour des espèces nuisibles spécifiques, et les processus de suivi et d'évaluation qui y sont liés pour déterminer l'efficacité de ce programme de lutte contre les espèces nuisibles, au niveau d'un site comme à celui du pays. Il est important de noter que cette personne peut ouvrir le livre à n'importe quelle page et trouver facilement toutes les références citées ci-dessus.

Nous avons aussi défini nos activités opérationnelles de gestion pour garantir que chaque élément du Cadre de gestion des parcs est lié à chacun des domaines fonctionnels majeurs de la gestion des parcs. Nous décrivons ces domaines fonctionnels majeurs comme les Thèmes du Service. Ceux-ci incluent les animaux nuisibles, les plantes invasives, les feux, la gestion des visiteurs, le patrimoine culturel, les infrastructures et maintenance générales, les espèces menacées, la conservation écologique dans et hors parc.

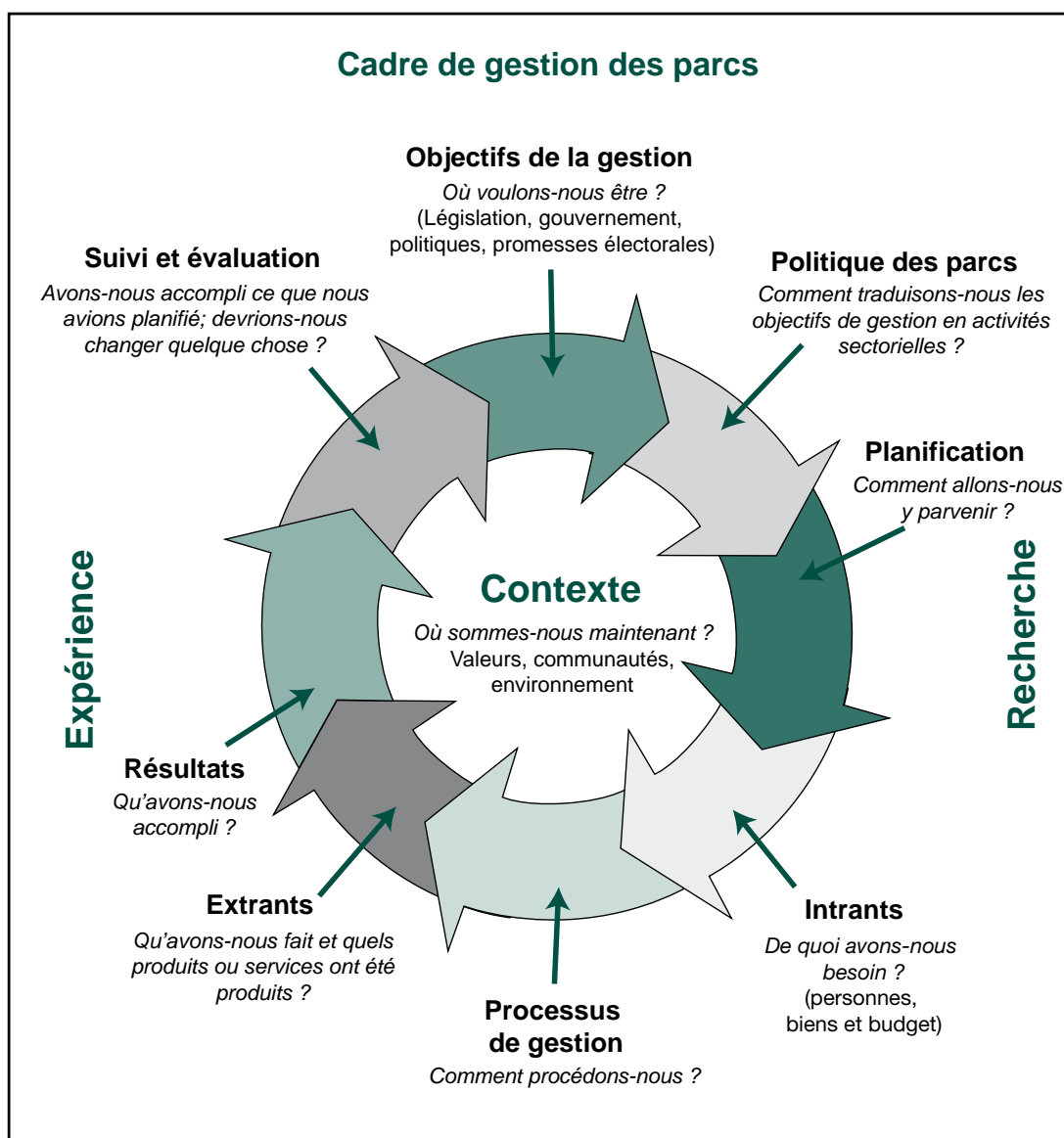
## Conclusion

Face à la demande de responsabilisation, exprimée par la publication d'un rapport sur l'Etat des parcs, le NPWS s'est embarqué dans une évaluation de l'ensemble du système. En

utilisant le Cadre de la CMAP et ses principes d'efficacité de gestion, il a développé une évaluation basée sur le personnel et il a mis dans la conception du système l'input d'une grande partie du personnel. On est occupé à apporter des ajustements mineurs à l'instrument d'évaluation pour garantir la cohérence

<sup>81</sup> Département de l'Environnement et de la Conservation de NGS (2004). *State of the Parks 2004*. Department of Environment and Conservation (NSW), Sydney.

Figure 15. Le Cadre de gestion des parcs de NGS



du rapport, et l'on affine le processus de collecte et d'analyse des données. La méthodologie paraît suffisamment solide pour donner un aperçu compréhensible du statut des parcs, au moins au niveau du système et de la région. Elle a déjà été utilisée pour la prise de décisions aux plus hauts niveaux de l'organisation. On s'attend à ce que, à chaque répétition de l'évaluation, l'aperçu des tendances, au niveau des parcs et du système, soit de plus en plus clair pour définir les priorités et orienter la planification des activités des parcs. Le processus même de l'évaluation a déjà donné au personnel, à tous les niveaux, l'envie de réexaminer les priorités et les activités de gestion en cours ainsi que le coût des programmes opérationnels. De plus, l'évaluation subjective a suggéré une orientation pour définir les études quantitatives à faire sur l'état des ressources et des menaces, en identifiant les lacunes dans les informations, et elle a donc aidé à déterminer les besoins en matière de recherche.

Le besoin d'une méthode solide et répétable pour mesurer, dans les parcs, l'efficacité de la gestion s'est fait sentir alors que le NPWS revoyait tout son système de gestion, de compteur et de prise de décisions. Le Cadre de la CMAP a galvanisé ces réflexions en une volonté de former un point central grâce auquel les systèmes institutionnels de gestion pourraient être ajustés et reliés entre eux.

Alors que le processus de l'Etat des parcs atteignait ses objectifs principaux de pouvoir établir des comptes-rendus complets sur la gestion des parcs au niveau de l'ensemble du système, sa synergie avec d'autres systèmes de gestion du Service des parcs nationaux et de la faune sauvage de NGS a été réalisée. Tous les systèmes de gestion s'orientent maintenant vers une synchronisation avec un cadre sous-jacent, et les fondements d'une approche de gestion adaptative des programmes de terrain sont en place.





# Annexe I

## Efficacité de la gestion et le Programme de travail sur les aires protégées de la Convention sur la diversité biologique

Le concept de l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées s'est acquis l'important support officiel de la Convention sur la diversité biologique (CDB). De nombreuses administrations des aires protégées et d'autres utilisateurs du Cadre de la CMAP pourraient à l'avenir faire la même chose directement suite à l'engagement de leur pays envers la CDB.

A la septième réunion de la Conférence de Parties à la Convention sur la diversité biologique en 2004, 188 pays se

sont mis d'accord sur un Programme de travail sur les Aires protégées, une des stratégies environnementales les plus ambitieuses de l'histoire. Le Programme veut établir, d'ici 2010 (sur terre) et 2012 (en mer), « de vastes systèmes nationaux d'aires protégées efficacement gérés ». Pour ce faire, il identifie quatre éléments, 16 buts et 92 activités pour les Parties, parmi lesquels beaucoup ont un calendrier spécifique. Les quatre éléments peuvent se subdiviser en neuf thèmes principaux (voir encadré ci-dessous).

### **Élément 1 du programme : activités directes pour planifier, sélectionner, établir, renforcer et gérer les aires protégées et les sites**

- Etablir des réseaux d'aires protégées et une approche par écosystème
- Planification et gestion des aires protégées basées sur le site
- Traiter les menaces sur les aires protégées

### **Élément 2 du programme : gouvernance, participation, équité et partage des bénéfices**

- Améliorer les avantages sociaux générés par les aires protégées

### **Élément 3 du programme : activités d'habilitation**

- Créer un environnement politique incitatif
- Renforcer les capacités
- Garantir la stabilité financière

### **Élément 4 du programme : normes, évaluation et suivi**

- Elaborer des normes et des pratiques de gestion plus efficaces
- Avoir recours à la science

Dans le contexte actuel, le Programme de travail de la CDB est important parce qu'il insiste aussi bien sur la création de nouvelles réserves que sur la gestion des réseaux et qu'il fait du renforcement des capacités un principe central de son approche. Les normes de gestion et une gestion efficaces sont un thème clé de l'élément 4 du programme.

De nombreuses activités ont un calendrier spécifique. Pour la première fois, un engagement intergouvernemental

majeur comprend une référence spécifique à l'efficacité de la gestion des aires protégées, qui est reprise dans plusieurs des activités recommandées aux Parties, comme le montre l'encadré.

En théorie, donc, tous les pays signataires de la CDB devraient procéder au moins à quelques évaluations de l'efficacité de leur gestion d'ici 2010 et les reprendre dans leurs rapports à la CDB.

#### **But 4.2 – Evaluer et améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées**

**Cible :** D'ici 2010, adoption et mise en application par les Parties de cadres de suivi, d'évaluation et de compte-rendu de l'efficacité de gestion des aires protégées au niveau des sites, des pays et des régions.

##### **Activités suggérées pour les Parties**

- 4.2.1 Développer et adopter, d'ici 2006, les méthodes, les normes, les critères et les indicateurs pour évaluer l'efficacité de la gestion et de la gouvernance des aires protégées et établir une base de données qui tient compte du Cadre de la CMAP/UICN pour évaluer l'efficacité de la gestion et toute autre méthodologie intéressante qui devrait être adaptée aux conditions locales.
- 4.2.2 Réaliser des évaluations de l'efficacité de la gestion d'au moins 30 pour cent des aires protégées de chaque Partie d'ici 2010, et aussi des systèmes nationaux d'aires protégées et, si nécessaire, des réseaux écologiques.
- 4.2.3 Inclure les informations tirées de l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées dans les rapports nationaux à la Convention sur la diversité biologique.
- 4.2.4 Mettre en œuvre les recommandations clés provenant des évaluations de l'efficacité de la gestion au niveau des sites et du système et en faire une partie intégrante des stratégies de gestion adaptative.

# Annexe II

## L'Évaluation de l'efficacité de la gestion pour soutenir la gestion des aires protégées

### V<sup>ème</sup> Congrès mondial sur les aires protégées : Recommandation 18

Le V<sup>ème</sup> Congrès mondial sur les aires protégées, en 2003, a appelé les états et les gestionnaires d'aires protégées à adopter, comme un élément constitutif de la gestion des aires protégées, des systèmes pour évaluer l'efficacité de leur gestion qui soient en accord avec les principes des Lignes directrices en matière de bonnes pratiques.

Une gestion efficace est nécessaire pour garantir le maintien, aujourd'hui et à l'avenir, des valeurs des aires protégées. L'évaluation de l'efficacité de la gestion est un élément vital de la gestion adaptative et coopérative des aires protégées, dans le cadre de laquelle les gestionnaires et les acteurs collaborent et tirent les enseignements de l'expérience.

Le suivi environnemental, socio-économique et institutionnel et l'audit des aires protégées sont des éléments essentiels de la gestion d'une aire protégée. Ils peuvent fournir des informations utiles pour évaluer et suivre les changements qui surviennent tant dans les aires protégées que dans l'environnement en général, des informations qui servent de système d'alerte précoce pour les problèmes environnementaux et permettent de reconnaître et de reproduire les succès de la conservation et enfin, d'apporter des réponses efficaces aux changements.

L'évaluation de l'efficacité de la gestion peut améliorer la transparence et la responsabilité en matière de gestion des aires protégées, contribuer ainsi à la gestion coopérative et renforcer

l'appui communautaire. Elle peut aussi constituer une base plus logique et plus transparente pour la planification et la répartition des ressources.

Les gouvernements, les organismes de gestion, les ONG, entre autres, portent, par ailleurs, un intérêt croissant à l'élaboration et à l'application de systèmes d'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées.

Les institutions internationales, les gouvernements, les donateurs, les organisations non gouvernementales et les membres de la société civile sont de plus en plus nombreux à demander des garanties plus rigoureuses de gestion efficace ; toutefois, la création d'un système mondial de "certification" pour les aires protégées n'a suscité que peu d'enthousiasme.

À cet égard, la Recommandation 17 sur les catégories d'aires protégées, l'efficacité de la gestion et les menaces, adoptée par le IV<sup>ème</sup> Congrès mondial sur les parcs (Caracas, Venezuela, 1992), demandait, entre autres, à l'UICN, dans les paragraphes c, d et e, d'élaborer un système de suivi de l'efficacité de la gestion des aires protégées, et aux gestionnaires, entre autres, d'appliquer ce système et de faire rapport sur les résultats du suivi. En réponse, l'UICN a préparé la publication *Evaluating Effectiveness: A framework for assessing management of protected areas* (UICN, 2000) qui fournit un cadre et des orientations pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion.

**En conséquence, les PARTICIPANTS au cycle d'ateliers intitulé « Évaluer l'efficacité de la gestion » du V<sup>ème</sup> Congrès mondial sur les parcs, réunis à Durban, Afrique du Sud, du 8 au 17 septembre 2003 :**

1. AFFIRMENT l'importance du suivi et de l'évaluation de l'efficacité de la gestion comme base pour améliorer la gestion des aires protégées et faire en sorte que les rapports soient plus transparents et plus responsables ;
2. APPELLENT les Etats et les gestionnaires des aires protégées (notamment les gouvernements, le secteur privé, les ONG, les gestionnaires des communautés autochtones et locales) à adopter, comme élément courant de la gestion des aires protégées, des systèmes d'évaluation de l'efficacité de la gestion conformes aux principes et orientations énoncés dans la publication N° 6 de la collection sur les meilleures pratiques de la CMAP/UICN intitulée *Evaluating Effectiveness: A framework for assessing management of protected areas* ;
3. RECOMMANDENT aux membres de l'UICN, lorsqu'ils examineront le Programme-cadre quadriennal de l'UICN pour 2005–2008, de faire en sorte qu'il encourage la coopération avec les partenaires pertinents dans le but d'entreprendre un programme de travail sur l'évaluation de l'efficacité de la gestion qui devrait comprendre :
  - a. Des mécanismes pour faciliter la recherche et le développement d'indicateurs et de méthodologies appropriés afin d'évaluer certains aspects de la gestion des aires protégées (par exemple la conservation de la biodiversité, l'intégrité écologique, les aspects sociaux, économiques et institutionnels). Cette recherche devrait tenir compte de l'expérience des gestionnaires d'aires protégées et des différences entre divers environnements et diverses parties du monde ;
  - b. L'élaboration d'un système de normes minimales permettant d'évaluer l'efficacité générale d'une aire protégée. Ce système devrait permettre de tenir compte des différences de capacités, de conditions de mesures et de méthodologies dans le monde entier, et fournir un indicateur général cohérent de l'efficacité de la gestion, qui puisse compléter les mesures de couverture et de répartition des aires protégées dans tous les pays et les biomes du monde ;
  - c. L'élaboration d'une base de données sur les initiatives d'évaluation de l'efficacité de la gestion et sur les experts en évaluation de l'efficacité de la gestion. Cette information serait mise à la disposition des Etats membres, des gestionnaires d'aires protégées, des ONG pertinentes et d'autres institutions chargées d'aires protégées ;
  - d. Une analyse des résultats des évaluations d'efficacité de la gestion pour déterminer les tendances régionales ou mondiales communes et communiquer les résultats aux organismes de gestion/États ;
  - e. La préparation d'avis et d'orientations sur les meilleures pratiques adressés aux Etats et aux organismes responsables des aires protégées, sur les meilleurs moyens de réagir à des menaces généralisées et importantes qui pèsent sur les aires protégées, telles que les espèces exotiques envahissantes, l'exploitation non durable des ressources et les changements climatiques ;
  - f. L'élaboration et l'adoption, par l'UICN, de normes minimales pour les systèmes et pratiques d'évaluation de l'efficacité de la gestion ; et
  - g. L'insertion d'un suivi de l'efficacité de la gestion dans les bases de données globales sur les aires protégées ;
4. RECOMMANDENT que la CMAP, sur demande et sous réserve de la disponibilité d'experts pertinents et des ressources nécessaires, fournisse des orientations sur le choix des systèmes d'évaluation et/ou entreprenne un examen des systèmes d'évaluation pour les organismes responsables des aires protégées ;
5. ENCOURAGENT les Etats, les gestionnaires d'aires protégées et les ONG à faire rapport sur les résultats des évaluations de l'efficacité de la gestion de manière ouverte et transparente. Ces rapports permettront de faire naître une communauté informée (et donc plus susceptible d'apporter son appui) et aideront à fixer les priorités aux niveaux régional, national et mondial ;
6. RECOMMANDENT que la CMAP fournisse des orientations sur les similitudes et les différences entre l'évaluation de l'efficacité de la gestion et les rapports sur l'état de l'environnement et sur l'état des aires protégées, de façon à favoriser l'application de ces outils dans les circonstances appropriées ;
7. APPELLENT les Etats, les gestionnaires d'aires protégées, les organismes de financement et les ONG à utiliser des stratégies pour une participation communautaire réelle aux évaluations de l'efficacité de la gestion et à inclure, dans les évaluations, une analyse des incidences des aires protégées sur les communautés locales et autochtones ainsi que de l'efficacité de leur participation à la gestion ;
8. RECOMMANDENT que les organismes de financement encouragent le recours à des évaluations de l'efficacité de la gestion transparentes, appropriées et crédibles dans les aires protégées ou dans les systèmes d'aires protégées auxquels ils fournissent un appui et qu'ils accordent le soutien financier ou autre permettant de mettre en place ces exercices ;

9. ENCOURAGENT et soutiennent l'établissement et le renforcement des efforts internationaux visant à entreprendre, à l'échelle mondiale, l'évaluation et le suivi des menaces pesant sur les aires protégées, dans le but de favoriser une politique et des actions nationales et internationales plus informées ;
10. RECOMMANDENT que le groupe d'étude de la CMAP sur la certification des aires protégées fasse une étude et des recommandations sur la pertinence et les possibilités d'établir un processus permettant de progresser vers un suivi, un audit et une évaluation proactifs incluant :
- a. L'élaboration des lignes directrices pour des normes minimales applicables à chaque catégorie d'aires protégées, encourageant les pays et/ou les régions à les adapter à leur propre situation ;
  - b. L'élaboration de programmes de certification ou de vérification de l'efficacité de la gestion des aires protégées qui garantissent qu'elles remplissent les normes minimales pour pouvoir être incluses dans les systèmes nationaux d'aires protégées ; et
  - c. L'étude d'un programme de certification de l'efficacité de la gestion à l'intention de la CDB ;
11. RECOMMANDENT que le Centre du patrimoine mondial et le thème de la CMAP consacré à l'efficacité de la gestion élaborent un processus permettant de renforcer le programme réactif de suivi et étudient les possibilités de formaliser un programme de certification applicable aux sites naturels du Patrimoine mondial ;
12. RECOMMANDENT que la CMAP et ses partenaires examinent les possibilités de souligner les avantages et les coûts de la certification et qu'ils encouragent l'intégration, dans les méthodes d'évaluation de l'efficacité des aires protégées ainsi que dans les programmes de certification, de tous les avantages tirés des aires protégées, tels que les services environnementaux ;
13. RECOMMANDENT aux Parties à la Convention sur la diversité biologique (CDB) d'inclure des politiques et des actions relatives à l'évaluation de l'efficacité de la gestion lorsqu'elles élaboreront des politiques et un programme de travail consacrés aux aires protégées. Ces politiques et programmes de travail pourraient encourager les Parties à la CDB à :
- a. ADOPTER et INSTITUTIONNALISER, d'ici 2005, des évaluations périodiques de l'efficacité de la gestion des aires protégées à l'échelle du système entier, où :
    - i. les résultats seront intégrés dans les obligations de compte-rendu des Parties à la CDB ; et
    - ii. les rapports seront fondés sur des systèmes d'évaluation crédibles ;
  - b. PROMOUVOIR l'adoption et la mise en œuvre de systèmes de meilleures pratiques pour évaluer l'efficacité de la gestion des aires protégées aux niveaux local, national et régional qui seraient soutenus par des activités appropriées de renforcement des capacités ;
  - c. ENCOURAGER les Etats, les gestionnaires des aires protégées, les ONG pertinentes et les institutions responsables des aires protégées à utiliser, méthodiquement et de manière transparente, les résultats des évaluations de l'efficacité de la gestion et les rapports sur l'état des parcs, pour améliorer la gestion des aires protégées aux niveaux local, régional et national ; et
  - d. COOPÉRER avec l'UICN et la CMAP à la recherche, au développement et à la promotion de systèmes, d'indicateurs et de normes de meilleures pratiques pour évaluer l'efficacité de la gestion des aires protégées ;
14. RECOMMANDENT que les Secrétariats des Conventions pertinentes, telles que la Convention du patrimoine mondial et les Conventions régionales sur la protection des mers du PNUE, adoptent un cadre d'établissement de rapport cohérent et compatible qui inclut les résultats de l'évaluation de l'efficacité de la gestion.



# Références

- Abrams, P., Borrini-Feyerabend, G., Gardner, J. et Heylings, P. (2003). *Evaluating Governance: A handbook to accompany a participatory process for a protected area*. Parks Canada et TILCEPA.
- Alexander, M. et Rowell, T.A. (1999). Recent developments in management planning and monitoring on protected sites in the United Kingdom. *Parks* **9(2)**: 50–55.
- Amend, S. et Amend, T. (1995). Inhabitants in national parks: an unsolvable contradiction? En: Amend, S. et Amend, T. (Éds). *National parks without people? The South American experience*. UICN, Quito, Équateur.
- Balmford, A., Bruner, A., Cooper, P., Costanza, R., Farber, S., Green, R.E., Jenkins, M., Jefferiss, P., Jessamy, V., Madden, J., Munro, K., Myers, N., Naeem, S., Paavola, J., Rayment, M., Rosendo, S., Roughgarden, J., Trumper, K. et Turner, R.K. (2002). Economic Reasons for Conserving Wild Nature. *Science* **297**: 950–53.
- Barber, C.V., Miller, K.R. et Boness, M. (Éds.) (2004). *Securing Protected Areas in the Face of Global Change: Issues and Strategies*. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- Bishop, K., Dudley, N., Phillips, A. et Stolton, S. (2004). *Speaking a Common Language: The uses and performance of the IUCN System of Management Categories for Protected Areas*. Cardiff University, UICN et PNUE-WCMC.
- Borrini-Feyerabend, G., Kothari, A. and Oviedo, G. (2004). *Indigenous and Local Communities and Protected Areas: Towards Equity and Enhanced Conservation*. N° 11 de la série « Lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les aires protégées ». UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- Braun, D.P. (2005). It's not fair: understanding the viability rating framework. Préparé pour les « conservation measures and conservation action planning groups », The Nature Conservancy.
- Carabias, J., Boness, M., de la Maza, J. et Cadena, R. (2004). Building capacity to manage protected areas in an era of global change. En: Barber, C.V., Miller, K.R. et Boness, M. (Éds). *Securing Protected Areas in the Face of Global Change. Issues and Strategies*. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- Cifuentes, M.A., Izurieta, A. et De Faria, H.H. (1999). *Medición de la Efectividad del Manejo de Areas Protegidas*. Forest Innovations Project, WWF, UICN et GTZ, Turrialba, Costa Rica.
- CMP (Conservation Measures Partnership). (2004). Open standards for the practice of conservation (version 1.0) CMP: Washington DC. Disponible à: [www.ConservationMeasures.org](http://www.ConservationMeasures.org).
- Colfer, C.J.P., avec Prabhu, R., Günter, M., McDougall, C., Porro, N.M. et Porro, R. (1999). *Who Counts Most? Assessing Human Well-Being in Sustainable Forest Management*. Criteria and Indicator Toolbox Series number 8. Center for International Forestry Research, Bogor.
- Commission européenne. (2005). *Natura 2000: Europe's Nature for You*. Commission européenne, Luxembourg.
- Convention européenne du paysage. (2000). [www.coe.int/t/e/Cultural\\_Co-operation/Environment/Landscape](http://www.coe.int/t/e/Cultural_Co-operation/Environment/Landscape)
- Cusworth, J. et Franks, T. (1993). *Managing projects in developing countries*. Longman Scientific & Technical, Harlow, Royaume-Uni et J. Wiley & Sons, New York, États-Unis.
- Davey, A.G. (1998). *National System Planning for Protected Areas*. N° 1 de la série « Lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les aires protégées ». UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- Davis, S.D., Heywood, V.H., Herrera-MacBryde, O., Villa-Lobos, J. et Hamilton, A.C. (Éds). (1997). *Centres of Plant Diversity: A Guide and Strategy for their Conservation. Volume 3: The Americas*. UICN, Cambridge, Royaume-Uni. [www.nmnh.si.edu/botany/projects/cpd/](http://www.nmnh.si.edu/botany/projects/cpd/)
- Dudley, N., Belokurov, A., Borodin, O. Higgins-Zogib, L., Hockings, M., Lacerda, L. et Stolton, S. (2004). *Are protected areas working? An analysis of forest protected areas by WWF*. WWF International, Gland, Suisse.



- Dudley, N., Hurd, J. et Belokurov, A. (2005). *Towards an Effective Protected Areas Network in Africa*. WWF International, Gland, Suisse.
- Dudley, N. et Parrish, J. (Éds). (2006). *Closing the Gap: Creating ecologically representative protected area systems*. CDB, Montréal, Canada.
- Dudley, N. et Stolton, S. (1999). *Threats to Forest Protected Areas: Summary of a survey of 10 countries*. Project carried out for the WWF/World Bank Alliance in association with the IUCN World Commission on Protected Areas, Gland, Suisse.
- Eken, G., Bennun, L., Brooks, T.M., Darwall, W., Fishpool, L.D.C., Foster, M., Knox, D., Langhammer, P., Matiku, P., Radford, E., Salaman, P., Sechrest, W., Smith, M.L., Spector, S. et Tordoff, A. (2004). Key Biodiversity Areas as Site Conservation Targets. *BioScience* **54**: 1110–18.
- Ervin, J. (2003). *WWF: Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management (RAPPAM) Methodology*. WWF, Gland, Suisse.
- Ferreira, L.V., Lemos de Sá, R.M., Buschbacher, R., Batmanian, G., Bensusan, N.R. et Costa, K.L., édité par Barbosa, A.C. et Lacava, U. (1999). *Protected Areas or Endangered Spaces? WWF Report on the Degree of Implementation and the Vulnerability of Brazilian Federal Conservation Areas*. WWF Brésil, Brasilia. (Disponible en portugais et anglais).
- Gray, M. et Kalpers, J. (2005). Ranger based monitoring in the Virunga-Bwindi region of East-Central Africa: a simple data collection tool for park management. *Biodiversity and Conservation* **14**: 2723–2741.
- Grimmett, R.F. et Jones, T.A. (1989). *Important bird areas in Europe, Vol. 1*. International Council for Bird Preservation, Royaume-Uni.
- Gilligan, B., Dudley, N., Fernandez de Tejada, A. et Toivonen, H. (2005). *Management Effectiveness Evaluation of Finland's Protected Areas*. Nature Protection Publications of Metsähallitus. Series A 147.
- Heath, M.F. et Evans, M.I. [Éds]. (2000). *Important Bird Areas in Europe: Priority Sites for Conservation*. BirdLife, Cambridge, Royaume-Uni.
- Hildén, M., Auvinen, A.-P. et Primmer, E. (Éds). (2005). *Evaluation of the National Action Plan for Biodiversity in Finland 1997–2005*. Finnish Environment.
- Hockings, M. (1998). Evaluating management of protected areas: integrated planning and evaluation. *Environmental Management* **22(3)**: 337–46.
- Hockings, M., Stolton, S. et Dudley, N. (2000). *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing the Management of Protected Areas*. N° 6 de la série « Lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les aires protégées ». UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- Hockings, M., Stolton, S., Dudley, N. et Parrish, J. (2004). *The World Heritage Management Effectiveness Workbook: how to build monitoring, assessment and reporting systems to improve the management effectiveness of natural World Heritage Sites*. Université de Queensland, Australie.
- Hockings, M., Stolton, S., Corrau, J., Dudley, N. et Parrish, J. (2005). *The World Heritage Management Effectiveness Workbook: Revised edition: How to build monitoring, assessment and reporting systems to improve the management effectiveness of natural World Heritage sites: Revised Second Edition*. Université de Queensland, Australie.
- Holling, C.S. (1978). *Adaptive environmental assessment and management*. International series on applied systems analysis; No. 3., International Institute for Applied Systems Analysis. Wiley, Chichester; NY, États-Unis.
- Hough, J. (2003). *What do we mean by capacity development?* Contribution au cycle d'atelier "Developing the Capacity to Manage" au V<sup>ème</sup> Congrès mondial des parcs, Durban, Afrique du Sud, septembre 2003.
- Jones, G. (2000). Outcomes-based evaluation of management for protected areas – a methodology for incorporating evaluation into management plans. En: Rana, D. et Edelman, E. (Éds). *The Design and Management of Forest Protected Areas*. WWF International, Gland, Suisse.

- Kenchington, R. (1990). *Managing Marine Environments*. Taylor and Francis, New York, États-Unis.
- Leverington, F. et Hockings, M. (2004). Evaluating the effectiveness of protected area management: The challenge of change. En: Barber, C.V., Miller, K.R. et Boness, M. (Éds). *Securing Protected Areas in the Face of Global Change. Issues and Strategies*. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- Machlis, G. et Tichnell D. (1985). *The state of the world's parks: an international assessment for resource management, policy and research*. Westview Press, Boulder, CO, États-Unis.
- Mallarach, J.M., Vila, J. et Varga, D. (Éds). (2004). *El PEIN deu anys després: balanç i perspectives*. Col·lecció Diversitas, 50. Universitat de Girona, Girona.
- Mallarach, J.M. (Éd.) (2005). *Protegits de dret o de fet? Avaluació de l'efectivitat del sistema d'espais naturals protegits de Catalunya*. Institució Catalana d'Història Natural, Barcelona, Espagne.
- Margules, C.R. et Pressey, R.L. (2000). Systematic conservation planning. *Nature* **405**: 243–253.
- Mason, R. (1997). Performance monitoring of programs to conserve biological diversity: a brief introduction with examples. IBAMA/GTZ International Workshop on the Biodiversity Protection Monitoring System in Conservation Units.
- MacKinnon, J. et MacKinnon, K. (1986). *Review of the Protected Areas System of the Indo-Malayan Realm*. UICN, Gland, Suisse.
- MacKinnon, J., MacKinnon, K., Child, G. et Thorsell, J. (1986). *Protected Areas in the Tropics: A Manager's Handbook*. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- Mittermeier, R.A., Robles, G.P., Hoffmann, M., Pilgrim, J., Brooks, T., Mittermeier, C.G., Lamoreux, J. et da Fonseca, G.A.B. (2004). *Hotsspots: Revisited*. CEMEX, Mexique.
- Múgica, M. et J. Gómez-Limón [Éds]. (2003). *Action Plan for the Protected Areas of Spain*. Spanish Section of the European Federation for Natural and National Parks. Fundación Fernando González-Bernáldez, Madrid, Espagne.
- McNeely, J., Harrison, J. et Dingwall, P. (Éds). (1994). *Protecting Nature – Regional Reviews of Protected Areas*. UICN, Gland, Suisse.
- Natural Resource Management Ministerial Council. (2004). *Directions for the National Reserve System – A Partnership Approach*. Australian Government, Department of the Environment and Heritage, Canberra, ACT, Australie.
- Newmark, W.D. (1985). Legal and biotic boundaries of western North American national parks: A problem of congruence. *Biological Conservation* **33(3)**: 197–208.
- NSW Audit Office. (2004). *Performance audit: managing natural and cultural heritage in parks and reserves: National Parks and Wildlife Service*. The Audit Office of New South Wales, Sydney, Australie.
- Olson, D.M. et Dinerstein, E. (1997). *The Global 200: A representative approach to conserving the Earth's distinctive ecoregions*. WWF-US, Washington DC, États-Unis.
- Parks Canada. (2000). *Unimpaired for future generations: protecting ecological integrity with Canada's national parks*. Parks Canada, Ottawa, Canada.
- Parrish, J. (2004). Personal communication.
- Parrish, J.D., Braun, D.P. et Unnasch, R.S. (2003). Are we conserving what we say we are? Measuring ecological integrity within protected areas. *Bioscience* **53(9)**: 851–60.
- Pomeroy, R.S., Parks, J.E. et Watson, L.M. (2004). *How is your MPA doing? A Guidebook of Natural and Social Indicators for Evaluating Marine Protected Area Management Effectiveness*. IUCN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- Salafsky, N., Margoluis, R. et Redford, K. (2001). *Adaptive Management: A Tool for Conservation Practitioners*. Biodiversity Support Program, Washington, DC, États-Unis.

- Scherl, L.M., Wilson, A., Wild, R., Blockhus, J., Franks, P., McNeely, J.A. et McShane, T.O. (2003). *Can Protected Areas Contribute to Poverty Reduction? Opportunities and Limitations*. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- Scott, M.J., Davis, F.W., Csuti, B., Noss, R., Butterfield, B., Groves, C., Anderson, H., Caicco, S., D'Erchia, F., Edwards, T.C., Ulliman, J. et Wright, R.G. (1993). GAP Analysis: A Geographic Approach to Protection of Biological Diversity, *Wildlife Monographs* **123**: 1–41.
- Staub, F. et Hatzioles, M.E. (2004). *Score Card to Assess Progress in Achieving Management Effectiveness Goals for Marine Protected Areas*. Banque mondiale, Washington DC, États-Unis.
- Stem, C., Margoluis, R., Salafsky, N. et Brown, M. (2005). Monitoring and evaluation in conservation: a review of trends and approaches. *Conservation Biology* **19**(2): 295–309.
- Stolton, S., Hockings, M., Dudley, N., Mackinnon, K. et Whitten, T. (2003). *Reporting Progress at Protected Area Sites. A simple site-level tracking tool developed for the World Bank and WWF*. Elaboré pour l'Alliance Banque mondiale/WWF pour la conservation et l'utilisation durable des forêts.
- Sweatman, H. (1997). *Long-term monitoring of the Great Barrier Reef. Status Report Number 2*. LTM No.2. Australian Institute of Marine Science, Australie.
- Task Force on Economic Benefits of Protected Areas of the World Commission on Protected Areas (WCPA) of IUCN in collaboration with the Economics Service Unit of IUCN. (1998). *Economic Values of Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers*. N° 2 de la série « Lignes directrices sur les meilleures pratiques pour les aires protégées ». UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.
- The Nature Conservancy. (2000). *The Five-S Framework for Site Conservation*. The Nature Conservancy, Arlington, VA, États-Unis.
- The Nature Conservancy (TNC). 2003. Assessment of Target Viability Worksheet: Conservation Project Management, Workbook Versions 3 (CAP) and 4. The Nature Conservancy, internal guidance document.
- UICN. (1984). *Threatened protected areas of the world*. IUCN Commission on National Parks and Protected Areas, Gland, Suisse.
- Wells, M., Brandon, K. et Hannah, L. (1992). *People and parks: linking protected area management with local communities*. Banque mondiale, Washington DC, États-Unis.
- Wells, S.M. (2004). *Assessment of management effectiveness in selected marine protected areas in the Western Indian Ocean*. EARO-UICN, Nairobi, Kenya.
- Wells, S. et Mangubhai, S. (2005). *Assessing Management Effectiveness of Marine Protected Areas: a workbook for the Western Indian Ocean*. EARO-UICN, Nairobi, Kenya.
- Whyte, A. et Ofir, Z. (2004). *The Knowledge Products and Services Study: Addendum to the 2004 External Review of the IUCN Commissions*. UICN, Gland, Suisse.

# Autres lectures et ressources

Sujet	Référence	Notes
<b>Méthodologies d'évaluation</b>		
<b>Général</b>	<p><b>RAPPAM</b> Ervin, J. (2003). WWF: <i>Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management (RAPPAM)</i> WWF, Gland, Suisse.</p> <p>Voir aussi l'étude de cas II dans ces Lignes directrices</p>	<p>La méthodologie du système d'évaluation rapide et établissement des priorités de la gestion des aires protégées du Fonds mondial pour la nature (RAPPAM) fournit une évaluation à l'échelon national de l'efficacité de la gestion des aires protégées, des dangers qui les menacent, de leurs vulnérabilités et de leur dégradation. La méthodologie RAPPAM est déjà disponible en plusieurs langues : anglais, français, espagnol, portugais, russe, mongolien, bulgare, géorgien, bahasa indonésien et khmer. Pour télécharger la version anglaise, visiter le site : <a href="http://www.panda.org/about_wwf/what_we_do/forests/our_solutions/protection/rappam/index.cfm">www.panda.org/about_wwf/what_we_do/forests/our_solutions/protection/rappam/index.cfm</a></p> <p>Pour l'accès à la traduction dans d'autres langues, contactez Lhiggins-zogib@wwfint.org</p>
	<p><b>Instrument de suivi Banque mondiale/WWF</b> Stolton, S., Hockings, M., Dudley, N., MacKinnon, K. et Whitten, T. (2003) <i>Rendre compte des avancements dans les aires protégées : Un instrument de suivi des progrès sur le terrain.</i> Elaboré pour l'Alliance Banque mondiale/WWF pour la conservation et l'utilisation durable des forêts.</p> <p>Voir aussi l'étude de cas VI de ces Lignes directrices</p>	<p>Communément dénommée Instrument de suivi, cette évaluation rapide est employée dans tous les sites de projets d'aires protégées de l'Alliance Banque mondiale/WWF pour suivre l'évolution de l'efficacité de la gestion. Ce système a aussi été adopté par le Fonds pour l'environnement mondial comme moyen de dépister les changements dans l'efficacité de la gestion de tous les sites de projets d'aires protégées du FEM. Une version de l'Instrument de suivi a été élaborée par la Banque mondiale pour les aires marines protégées (voir liste sous Aires marines protégées).</p> <p>L'Instrument de suivi est disponible dans les langues suivantes : bahasa indonésien, chinois, anglais, français, khmer, lao, mongolien, portugais, roumain, russe, espagnol, vietnamien. Pour télécharger la version anglaise, consulter le site : <a href="http://www.panda.org/about_wwf/what_we_do/forests/our_solutions/protection/rappam/tracking_tool/index.cfm">www.panda.org/about_wwf/what_we_do/forests/our_solutions/protection/rappam/tracking_tool/index.cfm</a></p> <p>Pour télécharger la version française, cliquez sur : <a href="http://assets.panda.org/downloads/trackingtoolfrench.pdf">http://assets.panda.org/downloads/trackingtoolfrench.pdf</a></p>
	<p><b>Méthodologie WWF-CATIE</b> Cifuentes, M. et Izurieta Valery, A. A. (1999). <i>Evaluation of Protected Area Management Effectiveness: Analysis of Procedures and Outline for a Manual.</i></p>	<p>La méthodologie d'évaluation WWF-CATIE a été élaborée en tant que méthode structurée, séquentielles et facile à utiliser, basée sur un système de notes conçu de façon à aborder les besoins particuliers des aires protégées d'Amérique latine. De même que la méthodologie PROARCA-CAPAS, le système WWF-CATIE a été largement appliqué en Amérique centrale.</p> <p>Disponible en version anglaise et espagnole. <a href="http://www.iucn.org/themes/WCPA/pubs/mgteffectpdfs/PARKSfin_esp.pdf">www.iucn.org/themes/WCPA/pubs/mgteffectpdfs/PARKSfin_esp.pdf</a> <a href="http://www.iucn.org/themes/WCPA/pubs/mgteffectpdfs/Art_Eng.pdf">www.iucn.org/themes/WCPA/pubs/mgteffectpdfs/Art_Eng.pdf</a></p>

Cont.

Sujet	Référence	Notes
Général	<p><b>Feuille d'analyse PROARCA-CAPAS</b> Courrau, J. (1999). <i>Strategy for monitoring and management of protected areas in Central America</i>. USA PROARCA-CAPAS Programme. The Nature Conservancy.</p>	<p>Le système PROARCA-CAPAS est basé sur le modèle de notation pour l'évaluation de la gestion des aires protégées élaboré par The Nature Conservancy au début des années 1990. Cette méthode comporte l'évaluation de 43 indicateurs dans cinq domaines : les ressources naturelles et culturelles, social, administratif, politique/juridique et économique/financier.</p> <p>Disponible en ligne à l'adresse : <a href="http://www.iucn.org/themes/wcpa/pubs/mgteffectpdfs/c.america-eng.pdf">www.iucn.org/themes/wcpa/pubs/mgteffectpdfs/c.america-eng.pdf</a></p>
	<p><b>Programme « État des Parcs » de la National Parks and Conservation Association</b></p>	<p>Le programme <i>State of the Parks</i> (État des parcs) de <i>National Parks and Conservation Association</i> vise à fournir des informations exactes et ponctuelles sur la condition des ressources naturelles et culturelles et la capacité d'intendance de parcs nationaux sélectionnés aux Etats-Unis d'Amérique.</p> <p>Disponible en ligne à l'adresse : <a href="http://www.npca.org/stateoftheparks/reports_region.html">http://www.npca.org/stateoftheparks/reports_region.html</a></p>
	<p><b>The Nature Conservancy-Conservation Action Planning</b> Low, G. (2003). <i>Landscape-scale Conservation: A Practitioner's Guide</i>. The Nature Conservancy, États-Unis</p>	<p>TNC a développé un processus intégré de planification, mise en œuvre et mesure du succès de ses projets de conservation, intitulé « <i>Conservation Action Planning</i> », ou processus CAP.</p> <p>La trousse d'informations du CAP et le matériel de support sont disponibles en anglais à l'adresse : <a href="http://conserveonline.org/docs/2003/09/Landscape_Practitioners_Handbook_July03_--_NEW.pdf">http://conserveonline.org/docs/2003/09/Landscape_Practitioners_Handbook_July03_--_NEW.pdf</a></p>
Patrimoine mondial	<p><b>Améliorons notre Patrimoine : Suivi et gestion pour la réussite des sites naturels du patrimoine mondial</b> Hockings, M., Stolton, S., Courrau, J., Dudley, N. et Parrish, J. (2004). <i>The World Heritage Management Effectiveness Workbook: How to build monitoring, assessment and reporting systems to improve the management effectiveness of natural World Heritage sites. Revised Edition</i>. Université de Queensland, Australie.</p>	<p>Modalités d'évaluation élaborées pour les évaluations détaillées au niveau du site. Ce manuel fournit des lignes directrices et des outils d'évaluation pour chaque élément du cadre de la CMAP. Ces outils ont été conçus de manière à permettre de tenir compte des besoins et des circonstances particuliers de chaque site et de fournir un moyen d'intégrer les données de suivi dans le système d'évaluation. Bien qu'elles aient été élaborées pour répondre aux besoins des sites du Patrimoine mondial, ces modalités peuvent s'appliquer à toutes les aires protégées.</p> <p>En anglais, disponible en ligne à l'adresse : <a href="http://www.enhancingheritage.net">www.enhancingheritage.net</a></p>
Aires marines protégées	<p><b>Guide IUCN/NOAA/WWF sur les aires marines protégées.</b> Pomeroy, R.S., Parks, J.E. et Watson, L.M. (2006). <i>Comment va votre AMP? Un guide sur les indicateurs naturels et sociaux destiné à évaluer l'efficacité de la gestion des aires protégées marines</i>. UICN, Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni.</p>	<p>Ce guide offre une méthode de planification et d'évaluation, par étapes, de l'efficacité de la gestion des aires marines protégées. Il comprend une liste de 42 indicateurs spécifiques d'AMP que les gestionnaires de ces aires protégées peuvent choisir d'utiliser pour évaluer leur site. Ce livre s'inspire des travaux de l'Initiative sur l'efficacité de la gestion des AMP de la Commission mondiale sur les aires protégées (CMAP-Marin) de l'UICN et du Fonds mondial pour la nature (WWF).</p> <p>En français, disponible en ligne à l'adresse : <a href="http://www.effectivempa.noaa.gov/guidebook/doc/French/MPAs_French_Guidebook.pdf">http://www.effectivempa.noaa.gov/guidebook/doc/French/MPAs_French_Guidebook.pdf</a></p>

Cont.

Sujet	Référence	Notes
Aires marines protégées	<b>Guide de l'océan Indien occidental</b> Wells, S. et Mangubhai, S. (2004). <i>Assessing Management Effectiveness of Marine Protected Areas: A workbook for the Western Indian Ocean</i> . Programme régional de l'UICN en Afrique de l'Est, Nairobi, Kenya.	Un manuel relatif à l'océan Indien occidental du Programme régional d'Afrique de l'Est de l'UICN, Nairobi, Kenya. Disponible auprès du Service des publications de l'IUCN-EARO, PO Box 68200-00200, Nairobi, Kenya. Tél : +254 20 890605-12 ; Fax : +254 20 890615 ; email : earo@iucn.org et disponible en ligne à l'adresse :  <a href="http://www.wiomsa.org/filearchive/5/515/Workbook%20MPA.pdf">http://www.wiomsa.org/filearchive/5/515/Workbook%20MPA.pdf</a>
	<b>Feuille d'analyse des APM de la Banque mondiale</b> Staub, F. et Hatzios, M.E. (2003). <i>Instrument de suivi de l'efficacité de la gestion des aires protégées marines</i> . The World Bank, Washington, DC, États-Unis.	Cette version marine de l'Instrument de suivi de l'Alliance Banque mondiale/WWF a été élaborée par la Banque mondiale pour application aux aires marines protégées.  Elle est disponible en version anglaise, française et espagnole à l'adresse Internet : <a href="http://www.icriforum.org/mpa/MPAeffectiveness.html">www.icriforum.org/mpa/MPAeffectiveness.html</a>
<b>Références générales en matière d'évaluation</b>		
Références générales	<b>Foundations of Success</b>	<i>Foundations of Success</i> (FOS) est une organisation à but non lucratif qui œuvre avec les praticiens pour améliorer les méthodes de conservation grâce au processus de gestion adaptative. Le site Internet des FOS fournit des informations et des documents sur la gestion adaptative et sur l'évaluation, y compris les résultats d'un examen exhaustif des méthodes de suivi et d'évaluation dans un grand nombre de domaines, y compris la conservation.  Site Internet : <a href="http://fosonline.org/">http://fosonline.org/</a>
	<b>Conservation Measures Partnership</b>	Le <i>Conservation Measures Partnership</i> (CMP) est un partenariat d'ONG de la conservation qui recherchent de meilleurs moyens de concevoir, gérer et mesurer les impacts des activités de conservation. Deux des produits du CMP concernent l'évaluation de l'efficacité de la gestion : une taxonomie des menaces directes et des activités de conservation et une série de normes accessibles pour la pratique de la conservation.  Ces deux produits sont disponibles sur le site Internet du CMP, à l'adresse : <a href="http://www.conservationmeasures.org/CMP/">www.conservationmeasures.org/CMP/</a>
<b>Sélection d'études d'évaluation</b>		
Études mondiales	<b>Rapport du WWF sur la gestion des aires forestières protégées</b> Dudley, N., Belokurov, A., Borodin, O., Higgins-Zogib, L., Hockings, M., Lacerda, L. et Stolton, S. (2004). <i>Are protected areas working? Analysis of forest protected areas by WWF</i> . WWF, Gland, Suisse.	Analyse et rapport sur les résultats de l'application de l'Instrument de suivi de l'Alliance Banque mondiale/WWF dans plus de 200 aires forestières protégées de 37 pays.  <a href="http://assets.panda.org/downloads/areprotectedareasworking.pdf">http://assets.panda.org/downloads/areprotectedareasworking.pdf</a>

Cont.

Sujet	Référence	Notes
Études nationales/régionales	<p><b>Évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées de la Finlande</b> Gilligan, B., Dudley, N., Fernandez de Tejada, A. et Toivonen, H. (2005). <i>Management Effectiveness Evaluation of Finland's Protected Areas</i>. Nature Protection Publications of Metsähallitus. Series A 147.</p>	<p>L'étude a employé une équipe d'évaluateurs externes qui ont visité un grand nombre des aires protégées et réalisé une évaluation fondée sur les éléments du Cadre de la CMAP de l'UICN, combinée avec une évaluation basée sur la méthodologie RAPPAM réalisée par du personnel de l'organisation.</p> <p>En anglais, le rapport est disponible en format électronique à l'adresse <a href="http://www.metsa.fi/mee">www.metsa.fi/mee</a></p>
	<p><b>Évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées de la Catalogne</b> Mallarach, J.M. et Varga, J.V. (Éds) (2004). <i>EI PEIN deu anys després: balanç i perspectives</i>. Diversitas: 50, Universitat de Girona, Girona.</p>	<p>Toute la méthodologie, y compris une description de tous les 85 indicateurs et un résumé des conclusions de 40 pages peuvent être consultés en anglais sur le site Internet de l'<i>Institució Catalana d'Història Natural</i> à l'adresse : <a href="http://www.iec.es/institucio/societats/ICHistoriaNatural/Avaluacioespais.htm">www.iec.es/institucio/societats/ICHistoriaNatural/Avaluacioespais.htm</a></p>
	<p><b>Parks Watch</b></p>	<p><i>Parks Watch</i> est une organisation de garde et de surveillance qui travaille en partenariat avec des ONG et des particuliers à l'intérieur du pays pour mener des évaluations sur le terrain de parcs nationaux et d'autres aires protégées. Les résultats d'une série d'études d'évaluation d'aires protégées en Amérique latine peuvent être consultés en anglais sur le site Internet de <i>Parks Watch</i> à l'adresse : <a href="http://www.parkswatch.org/main.php">www.parkswatch.org/main.php</a></p>
	<p><b>État des Parcs de la Nouvelle-Galles du Sud 2004</b> <i>Department of Environment and Conservation (NSW)</i>. (2005). <i>State of the Parks 2004</i>. Département de l'environnement et de la conservation, Sydney, Australie.</p>	<p><a href="http://www.epa.nsw.gov.au/sop04/index.htm">http://www.epa.nsw.gov.au/sop04/index.htm</a></p>
Aires marines protégées	<p><b>Aires marines protégées dans l'océan Indien occidental</b> Wells, S.M. (2004). <i>Assessment of management effectiveness in selected marine protected areas in the Western Indian Ocean</i>. UICN/ EARO Nairobi, Kenya.</p>	<p>Un manuel d'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires marines protégées de l'océan Indien occidental a été élaboré sur la base du manuel et de la méthodologie élaborée pour les sites du Patrimoine mondial, en utilisant le cadre CMAP-METF. Ce rapport présente les conclusions de l'essai du manuel dans huit sites pilotes au Kenya, en Tanzanie et aux Seychelles. Peut être téléchargé sur le site : <a href="http://www.icran.org/pdf/ICRAN_IUCN_ME_study_Eastern_Africa.pdf">www.icran.org/pdf/ICRAN_IUCN_ME_study_Eastern_Africa.pdf</a></p>



Sujet	Référence	Notes
Études aires protégées individuelles	<p><b>Tasmanian Wilderness World Heritage Area.</b> Parks and Wildlife Service. (2004). <i>State of the Tasmanian Wilderness World Heritage Area – an evaluation of management effectiveness</i>. Report No.1, Department of Tourism Parks Heritage and the Arts, Hobart, Tasmania.</p>	<p>Ce rapport est le résultat d'un processus de suivi et d'évaluation à long terme établi par la <i>Tasmanian Wilderness World Heritage Area</i> (Aire de vie sauvage du Patrimoine mondial en Tasmanie) en utilisant une approche d'évaluation axée sur les résultats, intégrée dans le cycle de gestion du site. Le rapport peut être obtenu sur CD-Rom ou téléchargé sur le site suivant : <a href="http://www.parks.tas.gov.au">www.parks.tas.gov.au</a></p>
	<p><b>Rapports des sites Améliorons notre Patrimoine</b></p>	<p>Les rapports de sites de projets (Équateur : Parc national de Sangay; Honduras : Réserve de la biosphère de Río Plátano; Inde : Parc National de Kaziranga et Parc National de Keoladeo; Népal : Parc National royal de Chitwan; Seychelles : Atoll d'Aldabra ; Afrique du Sud : Parc de la zone humide de Sainte-Lucie; Ouganda : Parc National de la Forêt impénétrable de Bwindi; République-Unie de Tanzanie : Parc National de Serengeti; Venezuela : Parc National de Canaima), inclus dans le projet <i>Améliorons notre Patrimoine</i>, sont disponibles à l'adresse Internet : <a href="http://www.enhancingheritage.net">www.enhancingheritage.net</a></p>



UNION INTERNATIONALE POUR LA  
CONSERVATION DE LA NATURE

SIÈGE MONDIAL  
Rue Mauverney 28  
1196 Gland  
Suisse  
mail@iucn.org

Tel : + 41 22 999 0000  
Fax : + 41 22 999 0002

[www.iucn.org](http://www.iucn.org)