



Malette pédagogique pour l'outil intégré sur l'efficacité de gestion

Guide pour évaluer et améliorer l'efficacité de gestion des aires protégées

Carlo Paolini et Domoina Rakotobe



UICN - PROGRAMME RÉGIONAL POUR L'AFRIQUE CENTRALE ET OCCIDENTALE (PACO)

À propos du BIOPAMA

Le Programme pour la biodiversité et la gestion des aires protégées (BIOPAMA) vise à améliorer la conservation à long terme et l'utilisation durable des ressources naturelles dans les pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique, dans les aires protégées et les communautés avoisinantes. Il s'agit d'une initiative de l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP), financée par le 11^e Fonds européen de développement de l'Union européenne, mise en œuvre conjointement par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) et le Centre commun de recherche de la Commission européenne. S'appuyant sur les cinq premières années d'activités financées par le 10^e Fonds européen de développement, la seconde phase du BIOPAMA offre des outils pour la gestion des données et de l'information, des services pour l'amélioration des connaissances et des capacités en faveur de la planification et de la prise de décision des aires protégées, ainsi que des opportunités de financement pour des actions spécifiques locales. www.biopama.org/fr

À propos du Groupe des États ACP

L'OEACP, connue anciennement sous le nom de Groupe des États ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique), est une organisation instituée par l'Accord de Georgetown initialement signé en 1975 puis révisé en 2019. Les principaux objectifs de l'OEACP sont le développement durable de ses États membres et leur insertion progressive dans l'économie mondiale, la coordination des activités de l'Organisation dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord de partenariat avec l'Union européenne, la consolidation de l'unité et de la solidarité entre ses membres, ainsi que l'instauration et la consolidation de la paix, de la sécurité et de la stabilité dans des sociétés libres et démocratiques. www.acp.int

À propos de l'Union européenne

Les États membres de l'Union européenne ont décidé de mettre en commun leur savoir-faire, leurs ressources et leurs destins. Ils ont construit ensemble une zone de stabilité, de démocratie et de développement durable tout en préservant la diversité culturelle, la tolérance et les libertés individuelles. L'Union européenne est déterminée à partager ses réalisations et ses valeurs avec les pays et les peuples au-delà de ses frontières. www.europa.eu

À propos de l'UICN

L'UICN est une union de Membres composée de gouvernements et d'organisations de la société civile. Elle compte avec l'expérience, les ressources et le poids de plus de 1 500 organisations Membres et les compétences de plus de 18 000 experts. L'UICN fait aujourd'hui autorité au niveau international sur l'état de la nature et des ressources naturelles dans le monde et sur les mesures pour les préserver.

<https://www.iucn.org/fr>

<https://twitter.com/IUCN/>

À propos de la Commission européenne et du Centre commun de recherche

La Commission européenne est l'organe exécutif de l'Union européenne, le premier donateur mondial d'aide publique au développement. Service scientifique interne de la Commission européenne, le Centre commun de recherche fournit les politiques de l'Union européenne avec un support indépendant et fondé sur un soutien scientifique et technique, y compris les politiques et les programmes à l'échelle mondiale, en particulier celles mettant l'accent sur l'OEACP. www.ec.europa.eu

Malette pédagogique pour l'outil intégré sur l'efficacité de gestion

Guide pour évaluer et améliorer l'efficacité de gestion
des aires protégées

Carlo Paolini et Domoina Rakotobe

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 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.

L'UICN remercie ses partenaires cadre pour leur précieux support et tout particulièrement : le Ministère des affaires étrangères du Danemark ; le Ministère des affaires étrangères de la Finlande ; le Gouvernement Français et l'Agence Française de Développement (AFD) ; le Ministère de l'environnement de la République de Corée ; l'Agence norvégienne de développement et de coopération (Norad) ; l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi) ; la Direction du développement et de la coopération de la Suisse (DDC) et le Département d'Etat des Etats Unis d'Amérique.

Le présent a pu être publié grâce à un soutien financier de l'Union Européenne.

Publié par : UICN, Gland, Suisse

Produit par : UICN - Programme Régional pour l'Afrique Centrale et Occidentale (PACO)

Droits d'auteur : © 2022 UICN, 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 [des] détenteur[s] 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 [des] détenteur[s] des droits d'auteur.

Citation recommandée : Paolini, C. et Rakotobe, D. (2022). *Malette pédagogique pour l'outil intégré sur l'efficacité de gestion : Guide pour évaluer et améliorer l'efficacité de gestion des aires protégées*. Gland, Suisse : UICN.

ISBN : 978-2-8317-2194-1 (PDF)
978-2-8317-2195-8 (version imprimée)

DOI : <https://doi.org/10.2305/IUCN.CH.2022.03.fr>

Photo de couverture © African Parks & Frank Weitzer

Mise en page : Graphi Imprim

Imprimé par : La Rochette - COMPTOIR GRAPHIQUE, Dakar, Sénégal

Cet ouvrage est imprimé sur papier couché moderne brillant, 130 g/m2.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ENCADRÉS.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
PREFACE.....	v
RESUMÉ EXECUTIF.....	vi
REMERCIEMENTS.....	vii
LISTE DES ACRONYMES.....	viii
INTRODUCTION.....	1
 PARTIE I : COACHING ET IMET.....	 3
I.1 La démarche COMIT.....	3
I.2 <i>Integrated Management Effectiveness Tool</i> (IMET).....	3
I.2.1 Qu'est-ce qu'IMET ?.....	3
I.2.2 L'organisation d'IMET.....	5
I.2.3 Installer IMET 2.....	6
I.3 Le coaching dans la gestion des aires protégées.....	7
I.3.1 Être coach IMET des aires protégées.....	7
I.3.2 Mission de coaching.....	11
I.3.3 Préparer l'évaluation.....	16
 PARTIE II : CONTENU D'IMET 2.....	 19
II.1 Contexte d'intervention.....	19
II.1.1 Liste d'indicateurs du contexte d'intervention.....	19
II.1.2 Éléments du contexte d'intervention.....	20
II.2 Évaluation de l'efficacité de la gestion.....	27
II.2.1 Liste d'indicateurs pour évaluer l'efficacité de la gestion.....	27
II.2.2 Éléments d'évaluation.....	28
 PARTIE III : ANALYSE DES RÉSULTATS ET FORMULATION DES RECOMMANDATIONS	
OPÉRATIONNELLES.....	39
III.1 Protocoles d'analyse.....	40
III.2 Rapport d'analyse IMET.....	40
III.3 Analyse des résultats de l'évaluation de l'efficacité de gestion.....	42
III.3.1 Analyse du contexte de gestion, planification et intrants.....	42
III.3.2 Analyse du processus de gestion.....	43
III.3.3 Analyse des résultats et effets/impacts.....	44
III.4 Comment interpréter les indicateurs de synthèse.....	45
III.5 Formuler des propositions d'amélioration.....	48
III.5.1 Des propositions : où, pour qui, comment ?.....	49
III.5.2 Utiliser le module Rapport d'analyse préfourni par IMET.....	49
III.5.3 Organiser la restitution.....	49
 PARTIE IV : ACCOMPAGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	 51
IV.1 Système d'aide à la décision pour la gestion et la gouvernance des aires protégées.....	51
IV.1.1 Connexion entre pensée critique, résolution de problème et prise de décision.....	52
IV.1.2 Pensée critique.....	53
IV.1.3 Résolution de problèmes.....	54
IV.1.4 Prise de décision.....	55
IV.2 Liste verte, IMET et coaching.....	56
IV.2.1 Introduction à la Liste verte.....	56
IV.2.2 Liste verte et IMET.....	56
REFERENCES.....	64



LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1	– La gestion proactive et adaptative, une approche structurée pour la prise de décision.....	4
Encadré 2	– Capacités importantes.....	8
Encadré 3	– La charte du coach IMET des aires protégées (2015).....	9
Encadré 4	– Les modèles de coaching les plus efficaces.....	10
Encadré 5	– Critères d'adhésion dans le réseau des coaches IMET.....	10
Encadré 6	– Quelques principes et techniques pour rendre une formation efficace.....	14
Encadré 7	– Types d'analyse avec IMET faites sur les 14 aires protégées du Burundi (2016).....	15
Encadré 8	– Des recommandations constructives.....	50
Encadré 9	– Organes, parties prenantes et outils de la Liste verte.....	59
Encadré 10	– Théorie de changement.....	60

LISTE DES FIGURES

Figure 1	– Représentation graphique de la démarche COMIT.....	3
Figure 2	– Liaison et complémentarité entre les modules Contexte d'intervention et Évaluation de l'efficacité de gestion.....	6
Figure 3	– Mission et rôles du coach IMET.....	12
Figure 4	– Aperçu du rapport d'analyse d'IMET.....	41
Figure 5	– Chaîne de résultats simplifiée.....	45
Figure 6	– Un aperçu d'une évaluation IMET complète.....	45
Figure 7	– Intégration des trois éléments de DSS.....	47
Figure 8	– Les quatre thématiques des normes mondiales Liste verte.....	47
Figure 9	– Processus de la Liste verte.....	48
Figure 10	– Intégration des composantes de la Liste verte dans IMET.....	48
Figure 11	– Un aperçu d'une évaluation IMET complète.....	49
Figure 12	– Intégration des trois éléments de DSS.....	52
Figure 13	– Les quatre thématiques des normes mondiales.....	57
Figure 14	– Processus de la Liste verte.....	58
Figure 15	– Intégration des composantes de la Liste verte dans IMET,	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	– Méthodes et outils favorisant la pensée critique.....	54
Tableau 2	– Méthodes et outils favorisant la résolution de problèmes.....	55
Tableau 3	– Méthodes et outils améliorant la prise de décision.....	56
Tableau 4	– Concordance des critères de la Liste verte et des éléments d'IMET.....	62



PREFACE

La Malette pédagogique (COMIT) transcrit les normes mondiales pour l'amélioration des pratiques de gestion des aires protégées. Il est organisé principalement autour de l'outil intégré sur l'efficacité de gestion (IMET) qui permet une évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées selon une approche intégrée. Depuis son lancement en 2015, IMET a suscité un intérêt considérable auprès des gestionnaires et des administrations des aires protégées qui l'utilisent, et de certains partenaires financiers qui encouragent son application. Le retour d'expériences sur l'utilisation d'IMET de la part des coaches formés en 2015, couplé à l'intérêt grandissant porté à cet outil, bien au-delà de l'Afrique centrale où il a pris naissance, ont conduit à l'amélioration de l'instrument par la révision de son contenu et de son ergonomie. Aujourd'hui, en 2020, IMET est devenu un des outils les plus reconnus. Il est adopté par un nombre grandissant d'administrations de gestion des aires protégées au niveau mondial.

La version actuelle d'IMET fournit des informations essentielles pour l'adoption des standards de la Liste verte grâce à une analyse du contexte de gestion, l'identification et la priorisation des éléments clés de conservation. Elle facilite également les échanges d'informations entre les observatoires régionaux des aires protégées et les unités de gestion locales ou nationales, en permettant l'exportation, la sécurisation et l'analyse des données collectées.

L'audience visée par cette publication est la diversité d'acteurs impliqués dans la gestion des aires protégées et la conservation de la nature à travers le monde : coaches IMET (formateurs de formateurs), agents des administrations centrales, gestionnaires et autres parties prenantes, agents des organisations non gouvernementales (ONG), partenaires techniques et financiers, etc.

La valeur ajoutée du COMIT tient au fait que son approche visant l'amélioration de la gestion des aires protégées allie :

- suggestion : un large examen du contexte de l'intervention et une analyse approfondie de la gestion afin d'adopter une approche axée sur les résultats
- la connexion avec les observatoires régionaux dotés de systèmes d'information digitalisés ;
- l'impulsion des standards de la Liste verte ;
- un renforcement des capacités des gestionnaires des aires protégées à travers la proposition d'un coaching.

Le document est un guide d'utilisation de la deuxième version d'IMET qui fournit l'information et l'appui nécessaires au remplissage de l'outil, à la compréhension de l'utilisation des modules complémentaires (lutte contre le braconnage, gouvernance des services écosystémiques, reporting et premières analyses) et au transfert des données à la hiérarchie administrative pour prise de décision.

Ce document traite également les aspects de coaching et d'appui aux analyses des données IMET. Cette partie est destinée à un public d'utilisateurs plus avertis. Les analyses développées concernent deux aspects :

- le support direct à l'évaluation de l'efficacité de la gestion ;
- les pistes pour appuyer les prises de décision pour une meilleure gouvernance des aires protégées.

Cet ouvrage est le produit d'une belle et fructueuse collaboration entre l'Union européenne, l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), le Centre commun de recherche et les agences nationales en charge de la gestion des aires protégées.

Bonne lecture !

Aliou FAYE

Directeur régional
UICN, Programme Régional pour l'Afrique Centrale et Occidentale (PACO)



RESUMÉ EXECUTIF

La Malette pédagogique (COMIT, en anglais) est le manuel de la version 2 de l'outil Intégré sur l'Efficacité de Gestion¹ (IMET, en anglais) et de coaching ou action d'accompagnement professionnel des équipes de gestion des aires protégées. Le COMIT a été développé dans le cadre du Programme pour la biodiversité et la gestion des aires protégées (BIOPAMA, en anglais), qui vise à améliorer la conservation à long terme et l'utilisation durable des ressources naturelles des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique dans les zones protégées et les communautés environnantes.

IMET est un outil d'aide à la décision destiné à faire avancer le processus de planification-suivi-évaluation pour améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées. Il est adapté à toutes les aires protégées, indépendamment de leur catégorie de gestion et de gouvernance. IMET se présente sous la forme d'une application informatique à télécharger gratuitement, installer sur un ordinateur PC et utiliser sans connexion Internet.

IMET recueille, organise et visualise les données relatives aux aires protégées pour en faciliter l'analyse et orienter la prise de décisions pour la planification, la gestion et l'organisation des opérations. Il comprend plusieurs formulaires qui assurent l'organisation d'une variété de données provenant de nombreuses sources : observatoires digitaux, données brutes, informations tirées des documents et connaissances personnelles de parties prenantes telles que les équipes de gestion, les scientifiques et les membres des communautés riveraines de l'aire protégée.

IMET est divisé en trois grands modules connectés fonctionnellement :

- **Le contexte d'intervention** aide à la collecte des informations de base, donne une compréhension approfondie de la situation dans laquelle l'aire protégée évolue et permet l'identification des éléments qui feront l'objet d'attention ou de priorité dans la gestion. Le remplissage correct de cette partie peut constituer une monographie détaillée de l'aire protégée.
- Suggestion : L'évaluation de la gestion supporte le choix d'éléments clés identifiés par l'approfondissement du contexte d'intervention et l'analyse des six étapes de gestion proposée par la Commission mondiale des aires protégées

- **Le rapport d'analyse** permet la compilation d'un rapport standardisé de l'état et de l'efficacité de gestion d'une aire protégée, avec des représentations graphiques de cartes, des indicateurs sentinelles² des observatoires digitaux et des principaux résultats et informations de l'analyse IMET.

Pour développer tout son potentiel, l'utilisation d'IMET est encadrée par des coaches, qui sont des experts formés à l'utilisation et à l'analyse des résultats d'IMET. Le coach intervient au niveau de trois sphères :

- au niveau du site ou de l'aire protégée en renforçant les capacités en planification et suivi-évaluation des équipes et des institutions de gestion d'aires protégées en se basant sur l'outil IMET ;
- au niveau national, en assurant la liaison entre les interventions et les résultats des aires protégées et les recommandations nationales ;
- en tant que liaison avec les observatoires des aires protégées ou d'autres initiatives régionales en faveur des aires protégées.

Dans chaque niveau d'intervention, le présent manuel décrit les étapes essentielles d'intervention du coach. Il répertorie également des bonnes pratiques.

Cette publication illustre les améliorations apportées à la première version d'IMET sur la base de l'expérience de la phase 1 de BIOPAMA, des observations formulées par les coaches et de la revue des spécialistes de l'efficacité de gestion de l'UICN.

La nouvelle version du COMIT comprend une quatrième partie, « Accompagnements supplémentaires », avec des chapitres sur les systèmes d'aide à la décision et sur la liaison entre l'initiative Liste verte des aires protégées et conservées et l'utilisation d'IMET et du coaching. Le COMIT illustre comment un coach peut jouer le rôle de mentor dans la préparation de la candidature d'une aire protégée à la Liste verte par l'exploitation des informations et l'analyse d'IMET.

Le COMIT présente une annexe avec des exercices sur l'analyse à partir des leçons apprises au cours de la phase 1 de BIOPAMA.



REMERCIEMENTS

L'UICN remercie ses partenaires pour leur précieux support et tout particulièrement le Centre commun de recherche de la Commission Européenne. Un remerciement spécial aux coaches IMET pour leurs feedbacks sur l'utilisation de l'outil sur le terrain. La présente édition a bénéficié d'une relecture attentive, des précieux conseils et des contributions de Tanya Merceron (UICN PACO, Sénégal), Donald Jomha Djossi (COMIFAC, Cameroun) et Paolo Roggeri (JRC, Italie).



LISTE DES ACRONYMES

ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
BIOPAMA	Programme pour la biodiversité et la gestion des aires protégées (<i>Biodiversity and Protected Areas Management Programme</i>)
CARPE	Programme régional pour l'environnement en Afrique centrale
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
COMIT	Malette pédagogique (<i>Coaching Manual for the IMET Tool</i>)
COMPASS	Normes de durabilité de la communauté des zones protégées (<i>Community of Protected Areas Sustainability Standards</i>)
DOPA	Observatoire numérique pour les aires protégées (<i>Digital Observatory of Protected Areas</i>)
DSS	Système d'aide à la décision (<i>Decision Support System</i>)
EAGL	Groupe d'experts en évaluation pour la Liste verte (<i>Expert Assessment Group for the Green List</i>)
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
GLPCA	Liste verte des aires protégées et conservées (<i>Green List of Protected and Conserved Areas</i>)
IMET	Outil intégré sur l'efficacité de gestion (<i>Integrated Management Effectiveness Tool</i>)
LMMA	Aire marine à gestion locale (<i>Locally Managed Marine Area</i>)
MAB	Programme de l'UNESCO sur l'homme et la biosphère (<i>Man and the Biosphere Programme</i>)
OEACP	Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
ONG	Organisation non gouvernementale
PACO	Programme Régional pour l'Afrique Centrale et Occidentale
PAMETT	Outil de suivi de l'efficacité de la gestion des aires protégées (<i>Protected Area Management Effectiveness Tracking Tool</i>)
RAPPAM	Évaluation rapide et établissement des priorités de la gestion des aires protégées (<i>Rapid Assessment and Prioritization of Protected Areas Management</i>)
REDD	Réduction des émissions issues de la déforestation et de la dégradation des forêts
SIG	Système d'information géographique
SPAMI	Aire spécialement protégée d'importance méditerranéenne (<i>Specially Protected Areas of Mediterranean Importance</i>)
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités et menaces (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats</i>)
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
WDPA	Base de données mondiale sur les aires protégées (<i>World Database on Protected Areas</i>)
ZICO	Zone importante pour la conservation des oiseaux (<i>Important Bird Area</i>)



INTRODUCTION

Ce document fournit des instructions détaillées pour améliorer l'efficacité de la gestion d'une aire protégée à travers l'outil *Integrated Management Effectiveness Tool* (IMET) et le coaching. La première édition de ce manuel, intitulé COMIT³ (*Coaching Manual for the IMET Tool*) a été publiée en 2016 à l'usage des premiers experts formés à l'outil IMET – dénommés coaches⁴ IMET – et au processus de coaching qui l'accompagne, dans le cadre du programme BIOPAMA en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale.


Avec l'évolution d'IMET et les premières expériences de coaching dans la gestion des aires protégées, une révision du manuel COMIT est nécessaire. Ce manuel est une ressource centrale pour toute institution ou personne (coaches, professionnel des aires protégées, formateur) désirant utiliser l'outil IMET en se référant au coaching qui l'accompagne. Il peut également servir de référence pour développer les compétences du personnel de gestion des aires protégées.


Ce document est composé de quatre grandes parties


- une explication de la démarche COMIT qui associe IMET au coaching (I) ;
- la présentation détaillée de l'actuelle version d'IMET (II) ;

- l'analyse des résultats (III) ;
- les accompagnements supplémentaires en matière d'aide à la décision et avec l'intégration possible dans la démarche de la Liste verte des aires protégées et conservées (IV).

Dans chaque partie, des encadrés et des références aux Annexes permettent l'approfondissement des notions importantes. Des astuces et des indications pour l'accomplissement de leurs missions sont également données à l'intention des coaches.

Les annexes contiennent 9 fiches d'approfondissement de thématiques et d'outils et 20 exercices issus de cas réels permettant aux coaches (et à tout lecteur), de renforcer ses capacités d'analyse. Des astuces, avec l'icône  ou sous forme de notes, fournissent des indications aux coaches pour la conduite de l'évaluation.

 Notes pour le coach donnant les principes fondamentaux sur un thème précis

 Astuces pour accélérer, servir de repère, attirer l'attention dans le coaching



Un éléphant de forêt au parc national Odzala-Kokoua, Congo - © African Parks & Scott Ramsay

³ Originellement appelé Coach Observatory Mission Integration Toolkit.

⁴ Dans ce document, le terme « coach » fait référence aussi bien à des hommes qu'à des femmes.



PARTIE I :

COACHING ET IMET

I.1 La démarche COMIT

Plusieurs méthodologies ont été développées pour évaluer l'efficacité de la gestion des aires protégées. Dans ce document, nous présenterons une démarche qui combine une approche d'appui au renforcement des capacités de gestion d'une aire protégée sous forme de coaching avec l'utilisation d'IMET, un outil d'évaluation de l'efficacité de la gestion. Les deux éléments – coaching et IMET – sont appelés dans ce document la « démarche COMIT ».

Cette partie traitera de l'outil IMET et du coaching des aires protégées qui s'y rattache. La partie suivante du document expliquera comment utiliser IMET.

Tout au long de ce document, la démarche COMIT se traduit par des conseils-orientations à l'intention des coaches et des gestionnaires, pour susciter leurs réflexions et encourager des analyses approfondies. Les fiches et les exercices mentionnés dans le texte sont disponibles dans les Annexes

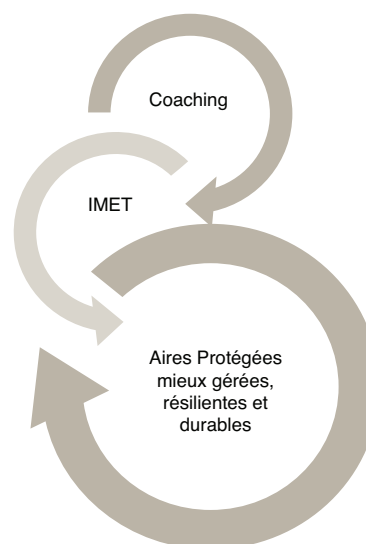


Figure 1 – Représentation graphique de la démarche COMIT
Source : Compilé par les auteurs du rapport

I.2 Outil intégré sur l'efficacité de gestion (IMET)

IMET a été développé dans le cadre de la première phase du programme BIOPAMA⁵ de gestion de la biodiversité et des aires protégées dans la région Afrique de l'Ouest et Afrique centrale, en étroite collaboration avec plusieurs agences ou administrations en charge des aires protégées de la région. Il a été conçu pour soutenir directement les gestionnaires, à la fois sur le terrain mais aussi au niveau central, afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées et, plus généralement, la conservation de la biodiversité. Sa première version a été lancée en 2015, après plusieurs tests dans des aires protégées en Afrique de l'Ouest, en Afrique centrale et ailleurs.

I.2.1 Qu'est-ce qu'IMET ?

IMET est un outil d'aide à la décision qui fournit une analyse systématique, robuste et axée sur les résultats sur la base d'informations collectées sur place par des méthodes participatives. **IMET permet d'évaluer l'efficacité de gestion d'une aire protégée. Il est adapté à toutes les aires protégées**, indépendamment de la catégorie de

gestion et de gouvernance mais ne concerne ni la zone adjacente ni la zone tampon, même si ces zones ont un impact sur l'aire protégée.

Suggestion: En tant qu'outil d'évaluation, l'IMET combine une analyse du contexte d'intervention avec l'évaluation du cycle de gestion proposée par la Commission mondiale des aires protégées (Hockings et al., 2008)

IMET est une application informatique téléchargeable qui peut être utilisée sans connexion Internet. IMET recueille, organise et analyse les données relatives aux aires protégées pour faciliter l'analyse et la prise de décisions éclairées pour la planification, la gestion et l'organisation des opérations des aires protégées. Il comprend plusieurs rubriques qui permettent d'organiser des données variées provenant de nombreuses sources : données brutes, informations tirées des documents et connaissances personnelles de parties prenantes telles que les équipes de gestion, les scientifiques et les communautés riveraines de l'aire protégée.

⁵ www.biopama.org



QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE D'IMET ?

IMET apporte son soutien à la planification, au suivi et à l'évaluation des aires protégées sur la base de :

- l'organisation des informations disponibles ;
- la définition des niveaux de référence ;
- l'autoévaluation de l'efficacité de la gestion d'une aire protégée.

Les analyses qui en résultent peuvent être exploitées à différentes échelles : écosystème, aire protégée, régionale ou nationale. L'outil promeut ainsi une approche proactive mais aussi adaptative, basée sur les résultats qui facilitent la planification, l'analyse de l'état de conservation et la visualisation des paramètres pour évaluer l'efficacité de la gestion en termes de réalisation des objectifs de conservation (voir l'encadré 1 – **La gestion proactive et adaptative, une approche structurée pour la prise de décision**).

IMET associe les informations et fournit automatiquement des estimations du degré et de la qualité de la gestion par des systèmes de statistiques internes. Les valeurs sont associées à des résultats cibles et à des indicateurs. Des graphiques permettent de visualiser la contribution relative de chaque indicateur à l'efficacité de la gestion.

IMET offre ainsi aux gestionnaires les éléments nécessaires pour analyser collectivement la situation, identifier les forces et les faiblesses, ainsi que les menaces, tout en soutenant l'élaboration des améliorations nécessaires pour atteindre les objectifs et les cibles.

Les résultats des évaluations d'IMET incluent non seulement l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées, mais fournissent également :

- une compréhension plus approfondie et contextuelle de la gestion ;
- une liste d'objectifs et d'actions construits dans un processus participatif qui pourraient être utiles pour définir un plan de travail, voire un plan de gestion ;
- des aides à la visualisation soutenant une approche proactive axée sur les résultats pour la gestion adaptative des aires protégées ;
- un système complet d'aide à la décision pour les agences et les gestionnaires d'aires protégées ;
- un rapport d'analyse avec les données principales, les éléments de DOPA Explorer⁶, un exercice SWOT⁷, des recommandations de fonctionnement, etc.

Encadré 1 – La gestion proactive et adaptative, une approche structurée pour la prise de décision

La gestion proactive et adaptative est une approche systématique pour améliorer la gestion des ressources par l'apprentissage des effets et impacts de la gestion. Elle est rarement mise en œuvre, même si de nombreux documents de planification des ressources la recommandent et de nombreux gestionnaires de ressources s'y réfèrent. Beaucoup considèrent qu'en suivant des activités et en faisant à l'occasion des changements, ils font une gestion adaptative. En se basant sur l'état actuel des connaissances, une approche proactive et adaptative consiste à explorer et analyser d'autres moyens d'atteindre les objectifs de la gestion, de prédire et de mettre

en œuvre une ou plusieurs de ces alternatives pour atteindre des résultats (évaluation), le suivi des impacts des actions de gestion (suivi) et l'utilisation des résultats pour mettre à jour et ajuster les mesures de gestion (planification). La gestion proactive et adaptative se concentre sur l'apprentissage et l'adaptation, grâce à des partenariats avec les gestionnaires, les scientifiques et d'autres intervenants qui apprennent ensemble comment créer et maintenir des systèmes de ressources durables.

Source : DOI/AMWG (2012).

⁶ DOPA Explorer est un outil en ligne qui documente plus de 40 000 zones protégées dans le monde, couvrant plus de 95 % de la surface protégée mondiale. DOPA signifie Digital Observatory of Protected Areas, https://dopa-explorer.jrc.ec.europa.eu/dopa_explorer.

⁷ SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – ou analyse FFOM : forces, faiblesses, opportunités et menaces.

AUTRES FONCTIONNALITÉS

En plus d'être un outil d'évaluation de l'efficacité de la gestion d'une aire protégée et un outil de soutien à l'analyse et à la planification, IMET a d'autres particularités :

 Différencier
contexte d'intervention
et contexte de gestion

- **IMET permet la transmission des informations à une base de données** qui est organisée pour sécuriser les informations et pour faciliter l'analyse d'un système ou réseau d'aires protégées.
- **IMET est une liste de contrôle** : il couvre une liste exhaustive des éléments de la gestion de tout type et catégorie d'aire protégée. Certains éléments peuvent ne pas concerner l'aire protégée évaluée (par exemple, les éléments marins ne seront pas pertinents pour une aire terrestre ou certaines menaces n'existent pas dans la zone étudiée). En passant en revue de manière méthodique chaque rubrique, IMET permet de s'assurer qu'un élément important n'a pas été oublié.
- **IMET a un rôle d'alerte**. Il agit comme un clignotant ou un avertisseur pour l'équipe de gestion concernant des aspects oubliés ou négligés et dont certains paramètres méritent d'être suivis à l'avenir.
- **IMET n'a pas un but scientifique**, mais un objectif de compréhension et d'évaluation des processus de gestion.
- **IMET favorise le changement et l'évolution des conditions de départ pour aboutir aux conditions souhaitées** par l'amélioration de la gouvernance et de la gestion. Il permet d'analyser les potentialités d'une candidature de l'aire protégée à la Liste verte.

1.2.2 L'organisation d'IMET

IMET s'inspire de plusieurs sources et instruments utilisés pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion. Il est constitué de trois modules :

- module 1 : Contexte d'intervention ;
- module 2 : Évaluation de l'efficacité de gestion ;
- module 3 : Rapport d'analyse.

Module 1 : Contexte d'intervention

Ce module collecte les informations de base sur l'aire protégée pour :

- rassembler tous les éléments nécessaires à l'analyse de l'efficacité de gestion de l'aire protégée ;
- disposer et mettre à jour une monographie du site avec les informations importantes et essentielles du contexte d'intervention de l'aire protégée.

Les rubriques sont les suivantes :

- CTX 1. Informations générales sur l'aire protégée
- CTX 2. Superficies, limites et indice de forme, niveau de contrôle
- CTX 3. Ressources humaines, financières et matérielles
- CTX 4. Éléments clés
- CTX 5. Pressions et menaces
- CTX 6. Changements climatiques et conservation
- CTX 7 Services écosystémiques et dépendance des communautés/société

Module 2 : Évaluation de l'efficacité de gestion

Comme la plupart des outils d'évaluation de l'efficacité de gestion, IMET organise les éléments de l'analyse sur la base du cycle de gestion des aires protégées (Hockings et al., 2008). L'évaluation de l'efficacité de la gestion est divisée en six éléments :

- 1. Contexte de gestion.
- 2. Planification.
- 3. Intrants.
- 4. Processus (IMET sous-divise le processus en six sous-éléments) :
 - systèmes et processus de gestion interne ;
 - protection/gestion ;
 - relations avec les parties prenantes ;
 - gestion du tourisme ;
 - suivi et recherche.
 - gestion des effets du changement climatique et des services écosystémiques.
- 5. Résultats (outputs).
- 6. Effets/impacts (outcomes).

 Cycle de gestion
et efficacité de gestion
des aires protégées

Chaque module propose une **visualisation** sous forme de graphiques qui permettent de synthétiser les résultats de l'évaluation de l'efficacité de la gestion de l'aire protégée. Les outils de visualisation doivent être utilisés pour faciliter la réflexion à conduire pour la prise de décision et non pour une évaluation numérique de la gestion de l'aire protégée.



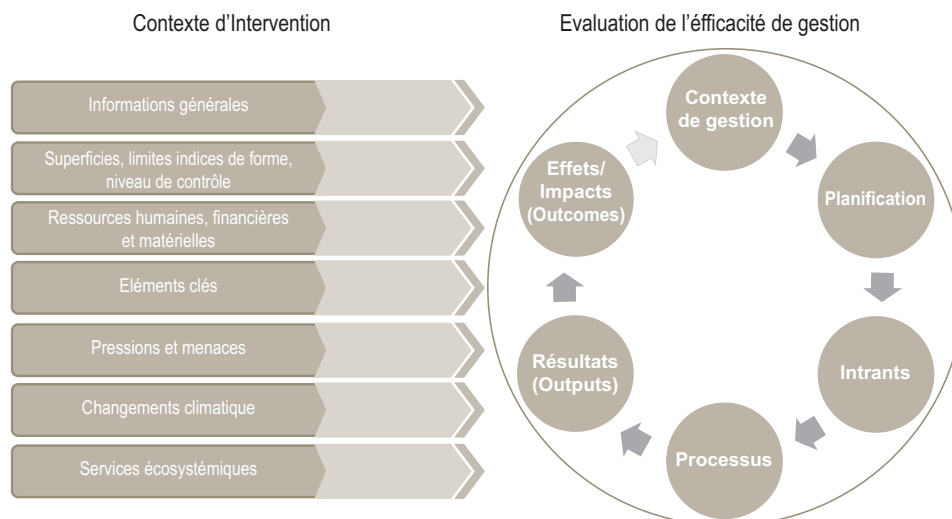


Figure 2 – Liaison et complémentarité entre les modules Contexte d'intervention et Évaluation de l'efficacité de gestion. Source : Compilé par les auteurs du rapport

Module 3 : Rapport d'analyse

Ce module synthétise les principales informations et les résultats d'analyse IMET. Il associe les informations communiquées par les équipes de gestion de l'aire protégée avec les renseignements des observatoires digitaux (actuellement par DOPA Explorer et les éléments de Copernicus⁸ Land Services). La première partie du rapport d'analyse présente :

- une carte ainsi qu'une représentation des éléments de conservation et des menaces ;
- l'ensemble des éléments clés de conservation ;
- les valeurs de l'évaluation de l'efficacité de gestion ;
- une analyse SWOT, les recommandations et les priorités opérationnelles ;
- des indicateurs sentinelles des observatoires digitaux.

En conclusion, l'exercice IMET permet d'analyser l'efficacité du cycle de gestion et de déterminer les interventions prioritaires pour atteindre les objectifs de conservation d'une aire protégée. L'outil favorise ainsi la réflexion pour passer de l'état actuel vers l'état favorable, ou souhaité.

1.2.3 Installer IMET 2

IMET peut être téléchargé sur Internet. Une fois installé, il ne nécessite pas de connexion Internet et peut donc être utilisé partout.

IMET est constamment mis à jour pour corriger les problèmes d'installation des PC et bugs. L'actuelle dernière version permet aux utilisateurs d'imprimer un rapport d'analyse résumant les éléments clés de l'évaluation. Le rapport fournit également des cadres pour effectuer les analyses et formuler des recommandations.

Lien pour télécharger IMET


<https://rris.biopama.org/pame/tools>

PREMIÈRE INSTALLATION D'IMET SUR VOTRE MACHINE

Si vous installez IMET offline tool pour la première fois :

Avant d'installer IMET, lisez la note d'installation sur le site de téléchargement d'IMET et vérifiez que votre ordinateur a la configuration minimale requise pour l'installation d'IMET (actuellement, votre ordinateur doit fonctionner sous Windows 10, 64 bits)

- 1 Exécutez IMETOfflineTool_setup.exe pour installer l'outil dans le dossier par défaut / Documents / IMETOfflineTool. Vérifiez que vous avez le droit d'exécuter des exécutables à partir de ce dossier. Sinon, mettez-le dans un autre dossier dont vous possédez les droits.

 L'installation de plusieurs versions de l'outil hors ligne IMET sur un même PC est fortement déconseillée.


- 2 Une fois l'installation terminée, le programme devrait démarrer automatiquement.

INSTALLATION DE LA VERSION DISPONIBLE SUR INTERNET

Si vous possédez une ancienne version d'IMET sur votre machine, voici les étapes à suivre :

- 1 Sauvegardez les données IMET existantes.
- 2 Fermez correctement l'outil hors ligne IMET (en utilisant le bouton « Fermer » dans l'interface d'accueil).
- 3 Désinstallez l'ancienne version de l'outil hors ligne IMET.
- 4 Supprimez tous les dossiers restants d'IMET Offline Tool. Si vous recevez une erreur qui empêche la suppression de certains dossiers IMET, éteignez puis redémarrez votre PC et supprimez à nouveau le/les dossier(s), jusqu'à ce que vous soyez sûr d'avoir supprimé tous les dossiers IMET préexistants.
- 5 Exécutez IMETOfflineTool_setup.exe pour installer la nouvelle version dans le dossier par défaut / Documents / IMETOfflineTool.
- 6 Vérifiez que vous avez le droit d'exécuter des exécutables à partir de ce dossier. Sinon, mettez-le dans un autre dossier dont vous avez les droits.
- 7 Une fois l'installation terminée, le programme devrait démarrer automatiquement.

Avant de démarrer une version d'IMET Offline Tool, vous devez fermer correctement toute version en cours d'exécution (en utilisant le bouton « Fermer » dans l'interface d'accueil). Si vous ne savez pas trop si une instance s'exécute en arrière-plan ou non, redémarrez votre PC.

 En cas de problème, consultez la page recensant les problèmes rencontrés dans le chargement d'IMET et des solutions proposées. Elle est mise à jour régulièrement. <https://rris.biopama.org/pame/tools>

I.3 Le coaching dans la gestion des aires protégées

Le terme « coaching » est utilisé dans plusieurs secteurs d'activité, entre autres le sport ainsi que le développement personnel et organisationnel. Dans le domaine de l'environnement, ce terme est très peu utilisé. En instaurant un système de coaching dans la gestion des aires protégées en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, le programme BIOPAMA est un pionnier en la matière. Le coaching permet d'accompagner les gestionnaires des aires protégées pour renforcer l'efficacité de la gestion par le développement de leur potentiel, de leur savoir-faire et de leurs approches et attitudes. Cette section décrit les spécificités du coaching dans la gestion des aires protégées, établi dans le cadre du programme BIOPAMA en Afrique occidentale et centrale, en lien avec l'utilisation de l'outil IMET.

I.3.1 Être coach IMET des aires protégées

Qu'est-ce qu'un coach et pourquoi un coach IMET ?

Un coach est un expert des aires protégées, formé spécifiquement à l'utilisation et à l'analyse des résultats d'IMET. Il assure l'encadrement-accompagnement professionnel des équipes de gestion des aires protégées. Le terme « coaché » se réfère aux personnes et équipes qui bénéficient du coaching. Il s'agit en premier lieu d'une équipe ou d'une unité de gestion au niveau d'une aire protégée. Il peut également s'agir des équipes qui assurent l'administration et le suivi d'une ou de plusieurs aires protégées au niveau central ou régional.



L'instauration des coaches IMET s'est faite en 2015 et fait suite au changement de paradigme dans le secteur du développement des capacités dans les aires protégées. En effet, face à la complexité de leur travail, les personnels des aires protégées ont besoin de cadres et de formats d'apprentissage diversifiés pour assurer le développement continu de leurs savoirs, leurs savoir-faire et leurs attitudes – et non pas uniquement de formations ponctuelles (Müller et al., 2015).

Le coach est-il un formateur ?

Dans un sens, oui. Le coach participe au renforcement des capacités du coaché, qui peut se faire sous la forme d'un atelier de formation. Par contre, le coach n'est pas seulement un formateur, qui transmet généralement des connaissances et des techniques dans une période déterminée. Par rapport à un formateur, un coach offre un

accompagnement dans le temps et stimule de nouvelles relations d'entraide avec le coaché. Qui plus est, le coaché sera appelé à travailler davantage sur lui-même que l'apprenant. Au lieu de « recevoir », le coaché va « produire ». Dans la gestion des aires protégées, le coach va aider le coaché à produire les données nécessaires, organiser les informations, analyser les états et les efforts de conservation, ainsi qu'à proposer des interventions. Le coach ne recherchera pas que le coaché remplisse simplement les formulaires d'IMET et se limite à sortir des données ou des informations. Il le stimulera à les discuter et à les analyser, même lorsque l'information disponible n'est pas complète. Le processus de coaching cherche à développer d'autres capacités intangibles telles que l'analyse critique, la résolution de problèmes, le plaidoyer, la communication et la capacité à prendre des décisions informées et basées sur des analyses (voir Encadré 2 – Les capacités importantes).

Encadré 2 – Les capacités importantes

Les capacités moins évidentes, mais importantes pour développer le potentiel humain de l'Afrique

Ce sont notamment les suivantes :

- capacité à fournir un leadership visionnaire et stratégique ;
- capacité à apprendre, à se concentrer et à élaborer des stratégies ;
- capacité à exploiter et à utiliser efficacement les capacités et forces existantes ;
- capacité à retenir, embaucher et utiliser efficacement un personnel compétent et productif ;
- capacité à utiliser les potentiels sous-utilisés au sein d'une organisation ;
- capacité à prévoir, adapter et répondre à un environnement volatile et en perpétuelle évolution ;
- capacité à exploiter la créativité et l'innovation ;
- capacité à ce que les gestionnaires fournissent un espace pour le personnel et la capacité d'utiliser cet espace par le personnel (émancipation) ;

Le coaching est l'art de poser les questions et de remettre en cause les hypothèses, et non de dire à l'autre ce qu'il doit faire.

- capacité à motiver et inspirer les équipes ;
- capacité à inculquer un plus grand sentiment d'appartenance parmi le personnel pour atteindre les objectifs organisationnels fixés ;
- capacité à assurer la redevabilité et la responsabilité mutuelle ;
- capacité à communiquer efficacement avec des audiences internes et externes ;
- capacité à apprendre et à appliquer les leçons apprises pour améliorer les performances pour la prestation efficace de services, et pour ajuster et prendre des mesures correctives ;
- capacité à suivre et à évaluer l'impact.

Source : African Union et NEPAD (2009).

Principes de coaching

Le coaching implique des interactions étroites avec le coaché. Le coach est donc astreint à des valeurs, qui régissent ses règles de conduite. Ces valeurs peuvent être écrites ou non. Dans le cas des réseaux ou sociétés professionnelles de coaching, ces valeurs sont souvent exprimées sous forme d'une charte – ou d'un code d'éthique –, élaborée

et validée par la communauté des coaches du secteur. Cette charte formule des points de repère déontologiques et constitue un outil de cohésion de la communauté des coaches.

Une première version d'une charte des coaches IMET a été présentée lors de la formation des coaches au Niger en 2015. Elle est actuellement une réalité avec la formalisation du réseau des coaches de l'Afrique centrale et de l'Ouest.



Encadré 3 – La charte du coach IMET des aires protégées (2015)

1.Exercice du coaching : Le coach a été mandaté par son institution pour exercer cette fonction à partir de sa formation et de son expérience.

2. Confidentialité : Le coach est tenu au secret professionnel. Il consent à ne pas divulguer à des tiers des informations confidentielles auxquelles il pourrait avoir accès au cours de sa mission.

3. Respect des personnes : Conscient de sa position, le coach s'interdit d'exercer tout abus d'influence et adopte le principe de la reconnaissance et du respect des autres.

4. Responsabilité des décisions : Le coach abandonne toute la responsabilité des décisions au coaché : à savoir le conservateur, son équipe, ses partenaires de gestion ainsi que l'institution de rattachement.

5. Protection des personnes et de l'organisation : Le coach adapte son intervention dans le respect des étapes de développement du coaché. Le coach est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation dans laquelle il est assigné. En particulier, le coach garde une position extérieure à l'organisation, ne prend pas position, et ne s'ingère pas dans des questions internes.

6. Équilibre de l'ensemble du système : Le coaching s'exerce dans la synthèse des intérêts du coaché et de son organisation.

Les valeurs et hypothèses qui sous-tendent le coaching

Le coaching part du principe que les personnes sont compétentes pour trouver les solutions à leurs problématiques. Le coach joue ainsi le rôle de catalyseur, en réactivant les ressources dont les coachés disposent déjà. Le coaching vise l'autonomie du coaché afin qu'il puisse continuer une sorte d'autocoaching après les séances de coaching.

Il n'existe pas un modèle unique de coaching. Chaque cas implique un objectif distinct, un rôle particulier pour le coach ainsi qu'un type de relations entre le coach et le coaché. Les coaches techniques aident à la maîtrise d'une nouvelle technique ou procédé. Certains coaches aident à trouver une solution à un problème spécifique. D'autres vont mettre en place des pratiques autoréflexives afin que le coaché réfléchisse à ses propres pratiques pour améliorer sa performance professionnelle. Enfin, d'autres coaches peuvent consolider une équipe. Ces formes de coaching se retrouvent parfois ensemble, à des degrés divers. Elles impliquent l'utilisation d'une gamme de techniques, qui varient en fonction de la culture et des moyens disponibles.

Le coaching ouvre de nombreuses opportunités, il permet entre autres de :

- recevoir le soutien et l'encouragement d'un pair ou d'un expert tout en évaluant les expériences, discutant des sentiments, décrivant les frustrations, et vérifiant les perceptions ;

- affiner des stratégies ou des techniques à travers les remontées d'informations, ou une assistance technique ;
- analyser les pratiques et amener la prise de décision à un niveau conscient ;
- adapter ou généraliser les compétences ou les stratégies en tenant compte de ce qui est nécessaire pour améliorer les résultats ;
- réfléchir sur les perceptions et/ou la façon dont les décisions sont prises, ce qui améliore la connaissance et la compréhension des pratiques professionnelles.

Dans la démarche COMIT, la mise en place du coaching a trois objectifs :

- rendre le coaché autonome dans l'utilisation d'IMET ;
- intégrer IMET dans leur système de planification et suivi-évaluation ;
- stimuler la gestion adaptative des aires protégées.

Le coach doit faire confiance à l'appréciation et à l'intuition du conservateur et de son équipe. Toutefois, il doit se baser sur les documents existants, notamment le plan de gestion et d'aménagement ou d'autres références objectives des informations fournies. Les zones « Commentaires » servent à donner des compléments d'information qui contribuent à une meilleure compréhension de la situation en question.



Encadré 4 – Les modèles de coaching les plus efficaces

Sur site : le coaché veut voir le coach faire la pratique lui-même, dans son milieu de travail, et voir qu'une technique est non seulement faisable, mais bien faite.

Bien équilibré : en termes d'interventions. Le coaché ne doit se sentir ni opprimé ni délaissé.

Les bons coaches ne dictent pas : ils facilitent la réflexion et la prise de responsabilité des autres, ils sentent quand encourager le coaché et quand rester en arrière.

Des remontées d'informations efficaces, c'est-à-dire :

- descriptives (≠ évaluatives) ;
- spécifiques (≠ générales) ;
- décrivant des événements ou des comportements observables, au lieu de donner des opinions personnelles ;
- se focalisant sur les comportements (≠ la personne) ;
- partageant des informations au lieu de donner des avis ;
- explorant des alternatives au lieu de donner une solution (ou la solution) ;
- commençant par un point positif ;

- décrivant des relations observables entre les comportements ou les événements pour que le coaché puisse lui-même faire les relations de cause à effet ;
- offrant des informations et citant des exemples que l'interlocuteur peut utiliser.

Favoriser les réflexions professionnelles en encourageant les analyses, l'autoévaluation, les discussions avec les pairs ou une communauté de praticiens sur des problématiques et non sur un fait particulier.

Les coaches doivent être bien formés : à la fois sur les techniques de communication interpersonnelle, la maîtrise du domaine d'action (ici la gestion d'une aire protégée), les techniques de coaching.

Collaboratif : en permettant la collaboration avec le coaché, entre coaches et avec les autres partenaires. Le coach n'a pas l'obligation de tout faire et encore moins de tout connaître.

Source : Koh, S. et Neuman, S.B. (2006).

Qui peut être coach IMET ?

Dans le cadre du programme BIOPAMA, deux conditions de base prévalent pour pouvoir devenir coach :

- avoir une forte expérience dans la gestion d'une aire protégée ;
- avoir suivi une formation de coach.

Pour la première condition, il s'agit d'avoir une expérience professionnelle éprouvée, en tant qu'acteur dans la gestion directe sur site d'une aire protégée (en tant que conservateur ou chef de site par exemple) ou dans l'appui à la gestion (par exemple au sein d'une administration centrale, d'une ONG gestionnaire d'aire protégée, ou d'un partenaire technique, scientifique et/ou financier...).

La formation de coach IMET a été jusqu'ici organisée par le programme BIOPAMA en Afrique centrale et de l'Ouest. Les candidats officiellement sélectionnés par les administrations nationales en charge des aires protégées sont prioritaires. Les candidats retenus suivent une formation d'une quinzaine de jours qui comprend l'utilisation d'IMET, les principes du coaching ainsi que les instruments d'analyse critique, de résolution de problèmes et de prise de décisions. Pour le moment, deux formations ont été réalisées en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale.

Néanmoins, il existe quelques cas où un coach n'a pas suivi de formation mais, grâce à son expérience, maîtrise parfaitement ce processus.

Encadré 5 – Critères d'adhésion dans le réseau des coaches IMET de l'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Centrale

- Être dans une institution de conservation de la faune.
- Travailler ou avoir travaillé en Afrique de l'Ouest et/ou centrale.
- Travailler ou avoir travaillé sur les réserves de faune ou aires protégées.

- Avoir une adresse électronique et la consulter au moins une fois par semaine.

Source : Statut du réseau des coaches IMET (2016).



Les coaches IMET formés en Afrique de l'Ouest et centrale ont des profils assez variés. Plus de la moitié provient des administrations nationales de gestion des aires protégées, et environ 40 % sont rattachés à une organisation du secteur privé ou de la société civile ou à des agences de coopération. Dans tous les cas, ils doivent avoir reçu l'autorisation de leur institution pour remplir le rôle de coach. Dans certains cas, ils doivent être agréés par l'administration en charge des aires protégées compte tenu des sujets sensibles touchés au cours de l'exercice IMET.

Le système de binôme national

Même si un coach doit être autonome et maîtriser IMET et les processus d'accompagnement qui en découlent, un système de binôme par pays a été établi pour assurer le maximum de qualité des interventions. En effet, la présence de deux coaches permet de partager les tâches importantes de préparation, d'évaluation sur terrain et de restitution.

I.3.2 Mission de coaching

Le coach est sollicité pour réaliser une évaluation d'une ou de plusieurs aires protégées. La demande peut provenir du programme BIOPAMA, en partenariat avec les réseaux d'aires protégées d'une région et les institutions gestionnaires d'aires protégées d'un pays, ou les observatoires régionaux des aires protégées ; d'une institution gestionnaire d'aires protégées, ou d'un partenaire technique et financier d'une aire protégée. Le coach va contribuer à développer la production des données nécessaires, à l'organisation des informations, l'analyse des états et des efforts de conservation et à la formulation de propositions et de priorités d'intervention.

Sphères d'intervention et rôles

Le coach intervient au niveau de trois sphères : le site (ou l'aire protégée), l'administration centrale (niveau national) et l'observatoire régional (niveau régional).

Au niveau du site, sa mission principale est de renforcer les capacités en planification et suivi-évaluation des équipes et des institutions de gestion d'aires protégées à partir de l'outil IMET. Concrètement, il s'agit de :

- former l'équipe de gestion du site et les acteurs de terrain à l'évaluation ;
- avec IMET, conduire l'évaluation de l'efficacité de la gestion de l'aire protégée et l'analyse des

résultats. Cette partie prend souvent la forme d'un atelier d'une durée, généralement de trois jours, comprenant une collecte des données et des informations avec IMET, l'analyse des résultats, l'élaboration de propositions d'amélioration de gestion, de suivi et de planification dans le plan de gestion et des recommandations opérationnelles pour le plan de travail ;

- orienter le développement des recommandations pour améliorer le système de planification-suivi-évaluation interne ou local ;
- fournir des appuis et des conseils supplémentaires selon les demandes.

En plus des éléments mentionnés ci-dessus, un coach peut également :

- analyser les potentialités de la démarche de la Liste verte sur la base des résultats de l'analyse IMET ;
- assurer la fonction de mentor pour soutenir la candidature de l'aire protégée à la Liste verte (voir le chapitre IV.2).

Au niveau national, avec la ou les institutions en charge de la gestion d'un réseau ou d'un système d'aires protégées, le coach a pour mission de :

- introduire l'outil IMET auprès des autorités en charge de la gestion d'aires protégées, notamment lorsqu'elles ne connaissent pas IMET ;
- former les équipes de gestion d'aires protégées sélectionnées à l'utilisation d'IMET et à l'analyse des résultats pour l'amélioration de la gestion et de la gouvernance ainsi que le développement du système de planification-suivi-évaluation interne, lorsque c'est possible ;
- participer à la coordination des séances d'évaluation (ou campagnes) dans les différents sites ;
- soutenir l'élaboration de propositions d'amélioration de gestion, de suivi et de planification (plan de gestion, plan de travail) pour un réseau ou un système d'aires protégées. Des analyses supplémentaires des résultats peuvent être nécessaires à ce stade ;
- être disponible pour offrir des appuis et des conseils pour la mise en œuvre des recommandations au niveau de la planification nationale ;
- participer avec les personnes-ressources désignées à la préparation des restitutions nationales basées sur les analyses de l'efficacité de gestion.



Au niveau régional, le coach a pour mission de :

- contribuer à l'établissement des liens fonctionnels entre l'institution nationale et les éventuels observatoires des aires protégées⁹ ;
- être à la disposition des instances régionales (telles que l'Union économique et monétaire ouest-africaine¹⁰ et la Commission des forêts d'Afrique centrale¹¹) dans la mise en œuvre de leurs activités ;
- participer au réseau d'échange sur l'utilisation et l'amélioration d'IMET et sur la conduite des missions de coaching.

Spécifiquement, en tant que coach, dans toutes ses interventions, il/elle devra :

- répondre aux questions du coaché et fournir des orientations relatives à l'utilisation d'IMET et au développement de ses compétences ;
- familiariser et encourager le coaché dans les processus d'évaluation et d'analyse de la gestion, de recherche de solution et de prise de décision ;

- stimuler l'esprit analytique à partir de preuves factuelles chez le coaché ;
- renforcer l'esprit d'équipe, la culture de redevabilité et l'approche orientée résultat lors du remplissage d'IMET et de l'analyse des résultats de gestion et de gouvernance ;
- assurer des interventions équitables entre les différentes parties prenantes participant à l'évaluation avec IMET et aux restitutions des résultats ;
- développer l'habileté du coaché à prendre des décisions basées sur des analyses solides et à réagir sur des problèmes spécifiques de gestion de l'aire protégée ;
- promouvoir chez le coaché une approche orientée vers la recherche et l'identification de solutions pratiques et opérationnelles.

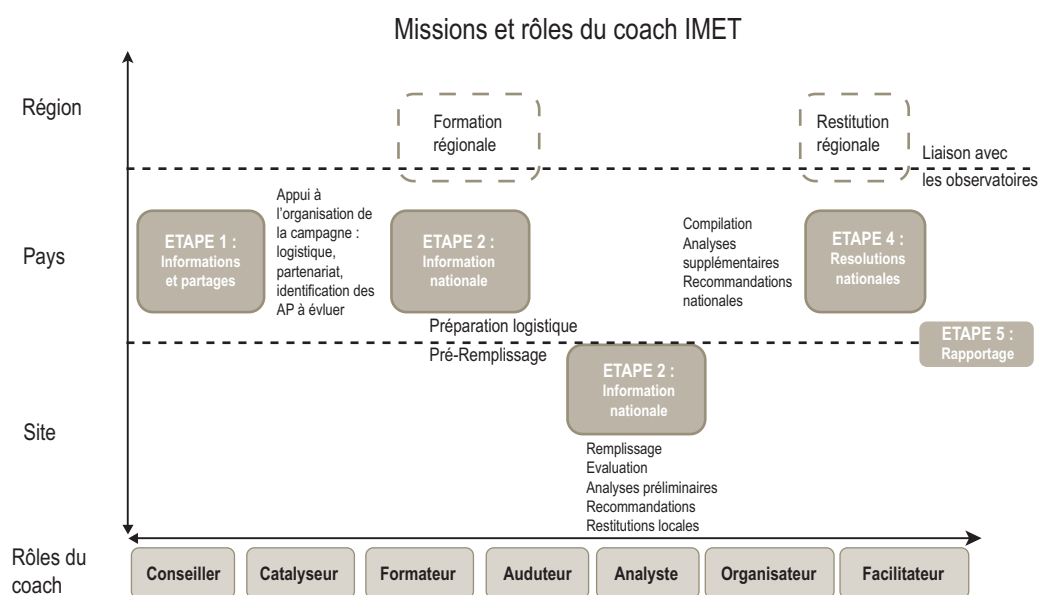


Figure 3 – Missions et rôles du coach IMET. Source : Compilé par les auteurs du rapport

Une mission de coaching inclut typiquement cinq étapes :

- présentation et informations sur IMET, sur le rôle des coaches et sur le coaching ;
- la formation des gestionnaires des aires protégées sur IMET ;

- l'évaluation de l'efficacité de la gestion de l'aire protégée avec IMET ;
- une restitution des missions ;
- le compte rendu...

1. Présentation et informations sur IMET, sur le rôle des coaches et sur le coaching

Le coach démarre cette étape, au sein de son pays/administration, au retour de sa formation de coach. Avec son binôme, il/elle organise des réunions de partage et de discussions sur la démarche COMIT. À la fin de cette étape, les administrateurs et les gestionnaires des aires protégées concernées devraient avoir compris l'utilité et le fonctionnement d'IMET, ainsi que la démarche de coaching, et décidé ensemble de poursuivre (ou pas) un plan d'action spécifique. Une des décisions les plus importantes à prendre dans cette étape est le choix des aires protégées à appuyer¹².

2. La formation des gestionnaires des aires protégées sur IMET

Cette étape consiste à former des responsables d'aires protégées sélectionnées ou de l'administration centrale à l'utilisation d'IMET – à la fois le logiciel, le contenu et l'interprétation des résultats. Le binôme de coaches assurera la formation.

En plus de la maîtrise de l'outil IMET, cette formation vise à développer une modalité d'approche et l'acquisition d'attitudes importantes (la disposition au changement, l'acceptation, l'approche orientée résultat, l'encouragement aux analyses critiques, aux notions de transparence et à la culture de redevabilité...), nécessaires à l'atteinte des objectifs d'amélioration de la gestion.

Pour cela, il est primordial que les coaches utilisent des techniques de formation d'adultes centrées sur l'apprenant (voir l'Encadré 6 – Quelques principes et techniques pour rendre une formation efficace). Ces techniques dites « actives » favorisent l'implication des apprenants au-delà de la simple écoute. Les apprenants participent et sont engagés dans les activités. Ils sont sollicités dans des réflexions complexes (analyse, synthèse, évaluation) et considérés comme des acteurs à part entière de leur apprentissage.

Le coach est invité à puiser dans les nombreuses ressources sur les techniques de formation d'adultes. Il choisira les plus appropriées en fonction des situations (nombre d'apprenants, profil des participants, espace et temps disponibles, objectifs souhaités, études de cas).



Éléphants dans le parc national de la Pendjari, Bénin - © African Parks & Marcus

¹² Afin d'amorcer le processus au sein des différents pays, un appui de nature technique et éventuellement financière peut être apporté par le programme BIOPAMA ou par d'autres programmes financés par l'Union européenne ou par d'autres bailleurs de fonds.

Encadré 6 – Quelques principes et techniques pour rendre une formation efficace

La formation est plus efficace lorsqu'elle tient compte des caractéristiques d'apprentissage des adultes, ou « andragogie ». En premier lieu, il est important de créer un climat positif au sein du groupe qui favorise une meilleure assimilation de l'information. L'environnement d'apprentissage est une composante essentielle pour l'efficacité d'une formation.

Quelques principes importants

Assurez-vous que la formation correspond à ce que les participants veulent. Les adultes sont conscients de leurs besoins et veulent partager la responsabilité de leur apprentissage. Si une évaluation des besoins de formation existe, il est important de la prendre en compte. Toutefois, certains besoins ne sont pas toujours exprimés, mais restent importants, par exemple « l'auto-actualisation » (le besoin d'un développement personnel continu et la mise en œuvre de ses propres idées et compétences), le désir d'apprendre et d'être en avance, le désir d'acceptation dans un groupe, etc.

Techniques : Présentez à l'avance le programme de la formation, discutez-en en début de la formation.

Assurez-vous de combler des besoins immédiats. Les participants seront plus motivés si la formation cherche à combler leurs besoins immédiats.

Techniques : Interrogez-les sur leurs attentes, soit avant la formation, soit le premier jour de la formation. Adaptez le programme et les activités en conséquence (en restant dans les objectifs de l'atelier).

Encouragez la participation active de tous les participants. Une formation qui repose sur l'expérience et l'action est plus durable et efficace.

Techniques : Diversifiez les techniques de formation : jeux de rôles, débats, exercices pratiques, travail en binômes, en groupes, mini-projets, etc. Soyez créatifs, mais clairs !

Faites reposer la formation sur l'expérience. L'apprentissage le plus efficace repose sur l'échange d'expériences vécues.

Techniques : Laissez le temps aux participants de partager ou d'utiliser leur vécu, afin de servir d'exemples ou d'études de cas.

Accompagnez la réflexion en donnant aux participants l'opportunité de réfléchir sur le passé et d'en tirer des enseignements, et sur le moment de la formation.

Techniques : Planifiez des activités qui permettront aux participants de revoir ce qu'ils ont fait. Favorisez les réflexions sur les problèmes et les stratégies utilisées pour les résoudre.

Créez une atmosphère saine en vous assurant que tout le monde est à l'aise. Une atmosphère saine, collaborative et dans la bonne humeur favorise l'apprentissage et la participation.

Techniques : Fournissez suffisamment de temps et d'informations sur l'atelier, y compris les dispositions logistiques. Brisez la glace et détendez l'atmosphère en début et en cours d'atelier. Soyez sympathiques !

Assurez-vous que le cadre soit agréable en veillant à ce que les participants soient bien nourris, bien reposés et en bonne santé pour apprendre avec le maximum de rendement. Il est fortement recommandé de rendre la formation agréable, sympathique avec des moments de pause et de détente.

Techniques : Sélectionnez avec soin le lieu de formation. Prévoyez une collation pendant les pauses. Prenez en compte les plaintes.

Encouragez les réactions en permettant aux participants de faire des commentaires, positifs ou négatifs.

Techniques : Encouragez les participants à émettre leurs points de vue, n'émettez pas de jugements sur les commentaires.

Sources : Kopylova S.L. et Danilina N.R. (2011). *Protected Area Staff Training: Guidelines for Planning and Management*. Gland (Suisse) : IUCN. xiv + 102 pages.

Stone R. (1998). *Quel est votre rôle ? La formation et son incidence sur l'organisation. Guide à l'intention des responsables de la formation à la gestion des aires protégées*. Biodiversity Support Program: Washington, DC. Série « Biodiversité africaine » n° 5.

3. L'évaluation de l'efficacité de la gestion de l'aire protégée avec IMET

Cette étape consiste à organiser une séance d'évaluation de l'aire protégée avec l'outil IMET, sous forme d'un atelier participatif de trois jours. Il est du devoir du coach de s'assurer que les dates,

l'organisation logistique, les participants sont clairement identifiés et informés avant la session. Les coaches doivent recevoir à l'avance les documents de base de l'aire protégée tels que le plan d'aménagement et de gestion, avec une carte de l'aire protégée et de sa région. Un préremplissage, voire une visite des lieux, peut être effectué avant cet atelier.



Quelques conditions à vérifier par le coach

- La liste des participants correspond-elle à la catégorie de gestion et de gouvernance de l'aire protégée ?
- Les équipements de base sont-ils disponibles et fonctionnels (notamment un vidéoprojecteur et deux ordinateurs de saisie) ?
- IMET fonctionne-t-il correctement dans les ordinateurs qui seront utilisés ?
- La prise en charge des participants pendant l'atelier est-elle claire ?
- À quel degré les parties prenantes à l'évaluation (comme les communautés locales, les autorités traditionnelles, etc.) ont-elles été suffisamment informées de la séance d'évaluation ?
- Y a-t-il des visites de courtoisie à faire, surtout si l'évaluation se fait sur site ?

La deuxième partie de ce document explicite la conduite de l'évaluation avec IMET. Typiquement, la séance se divise en trois parties :

- l'encodage des données et les discussions de compréhension, notamment pour la partie Contexte d'intervention ;
- l'évaluation de l'efficacité de la gestion animée par les deux coaches ;
- enfin, l'analyse des résultats à partir des éléments de visualisation et d'autres supports (données des observatoires, autres rapports...), la revue de la pertinence des solutions proposées et la formulation ou l'adaptation de recommandations opérationnelles.

Dans de nombreux cas, des analyses supplémentaires ont été poursuivies bien après l'atelier d'évaluation. Ces analyses peuvent concerner différents niveaux :

- au niveau des sites, des thématiques particulières (les services écosystémiques par exemple) ou, partant des analyses, la formulation de documents de planification et des plans de travail basés sur des objectifs et des niveaux de référence ;
- au niveau des systèmes d'aires protégées (niveau équivalent aux écosystèmes, paysages de conservation, réseaux nationaux ou régionaux d'aires protégées), en s'appuyant sur la base de données qui sous-tend le système IMET, une compilation, comparaison, croisement, analyse des évaluations de différents sites avec l'identification des points faibles et des points forts du système/réseau, l'identification des caractéristiques communes et de possibles typologies de réponse par groupes d'aires protégées.

Encadré 7 – Types d'analyse avec IMET faites sur les 14 aires protégées du Burundi (2016)

1. « **Regroupement** » des aires protégées avec des notes homogènes pour les six éléments du cycle de gestion.
2. « **Classement** » pour identifier des repères ciblés, qui devraient être atteints ou dépassés par les aires protégées dans des indicateurs spécifiques.
3. « **Indice IMET** » comme moyenne d'efficacité dans les six éléments du cycle de gestion.
4. « **Moyenne** », pour définir pour chaque système d'aires protégées la « moyenne » du système sur les scores IMET.
5. « **Indicateurs de non-réponse** » pour déterminer l'écart pour chaque domaine entre le score brut et le score basé sur des données imputées.
6. « **Analyse technique spécifique** » pour la conservation de la biodiversité et des ressources naturelles basée sur les indicateurs des valeurs de l'outil IMET.
7. « **Visualisation** », présentation et compréhension du système.
8. « **Analyse croisée** » pour établir la cohérence entre les valeurs des indicateurs associés.

Source : Compilé par les auteurs du rapport.

Lors d'une séance d'évaluation, les deux coaches échangent régulièrement les rôles d'investigateur et de réviseur.

Coach investigateur

- Pose les différentes questions dans IMET.
- Explique les différents éléments d'IMET.
- Remplit IMET.
- Encourage les échanges et les analyses.

Coach réviseur

- Vérifie la qualité et la logique de l'exercice, ainsi que la cohérence des réponses fournies par les participants.
- Aide à recentrer les discussions.
- Fournit des informations ou des explications supplémentaires.
- Soutient les participants en difficulté.
- Prend des notes si nécessaire.



4. La restitution des missions

Cette étape consiste à organiser et à conduire un atelier national ou sous-régional pour présenter les résultats des évaluations avec IMET auprès des représentants des administrations nationales et des principales institutions partenaires. Cet atelier permet de faire surgir des recommandations d'amélioration de la gestion des aires protégées au niveau national, basées sur des données et des informations fiables.

Dans cette phase, les coaches peuvent également apporter un appui institutionnel en s'assurant que l'utilisation d'IMET est intégrée au niveau de la cellule de planification-suivi-évaluation de l'institution nationale.

Des indications supplémentaires sur cette étape, notamment la formulation de propositions, sont données dans la partie III.4.

5. Le compte rendu

Cette dernière étape consiste à remettre les rapports de ses interventions auprès du donneur d'ordre et des entités concernées, selon les termes

de référence de l'intervention du coach. Les rapports peuvent inclure celui de l'atelier de formation nationale, celui des missions d'évaluation et d'accompagnement au niveau des aires protégées, et celui de la restitution. Il s'agit aussi de transférer les données et les informations des évaluations vers un système central (national ou régional), s'il existe, qui pourra ensuite effectuer des analyses à différentes échelles.

1.3.3 Préparer l'évaluation

LE SYSTÈME DE BARÈMES DES RÉPONSES

IMET est organisé en série de questions. Pour chaque question, IMET donne un barème qui permet aux participants à l'évaluation de répondre de la manière la plus objective possible.

Les réponses doivent être fournies en utilisant des barèmes simplifiés selon une échelle 0 – 1 – 2 – 3 dans la plupart des cas. Les valeurs 0 et 1 concernent des appréciations négatives et 2 et 3 des estimations positives.

	NÉGATIF		POSITIF	
Barème	0 : Très négatif	1 : Négatif	2 : Positif	3 : Très positif

Dans le cas d'analyse des tendances, les barèmes peuvent aller des valeurs -3/-2/-1 pour des évolutions négatives ; 0 pour des situations stables ; +1/+2/+3 pour les évolutions positives. Il faut commencer par déterminer si l'estimation est négative ou positive. Dans le premier cas, il faut déterminer si l'estimation est très négative (0) ou juste négative (1). Dans le second cas, il faut préciser si l'estimation est positive (2) ou très positive (3). Le coach n'est pas le décideur, mais il appuie – si nécessaire – dans sa réflexion l'équipe de l'aire protégée pour parvenir à une réponse la plus consensuelle et objective possible.

Il est important de préciser que les valeurs affichées ne sont pas des estimations absolues, mais qu'elles sont représentatives de l'évaluation. Elles permettent de faciliter la représentation des analyses et des considérations formulées, dans l'objectif de constituer une aide à la décision (voir le point suivant).

Éléments qui ne sont pas à prendre en compte dans la gestion de l'aire protégée en évaluation.
Lorsqu'un élément d'IMET n'est pas lié à la gestion

d'une aire protégée spécifique et ne doit donc pas être pris en compte dans les analyses, il faut utiliser l'option « non applicable » (N/A). En effet, la valeur 0 est déjà utilisée dans l'analyse et ne doit donc pas être employée pour indiquer qu'un élément n'est pas pertinent pour la gestion de cette aire protégée. Ne rien insérer pourrait induire en erreur, amenant des lecteurs de l'évaluation à penser qu'il s'agit d'un oubli.

PRÉVOIR UN PRÉREMPLISSAGE

Dans le cas où IMET correspond à un premier exercice pour constituer une ligne de base pour l'aire protégée, il est important de préparer à l'avance les sources d'information :

- les textes de création ;
- le plan de gestion actuel, mais également les anciens plans de gestion ;

Quand est-ce qu'il faut faire une évaluation avec IMET ?
IMET évalue une année achevée. La fréquence de l'évaluation dépend des besoins du gestionnaire et de son administration.

- le plan financier et le plan de travail annuel utilisés pour l'année à évaluer ;
- les autres documents de planification et d'organisation de la gestion de l'aire protégée au niveau local et national ;
- les résultats des études, des recherches, du suivi ;
- les rapports déjà établis par l'institution nationale : rapport d'activité, rapport de recherches ;
- les données des observatoires numériques pour les aires protégées tels que DOPA¹³, les observatoires régionaux, la base de données mondiale de l'UICN sur les aires protégées.

Le préremplissage du module Contexte d'intervention peut réduire le temps d'évaluation. Lors de l'atelier d'évaluation, il suffit de passer en revue avec l'équipe de l'aire protégée ces rubriques de manière plus rapide pour les valider ou compléter les informations manquantes. Les années suivantes, il faudra uniquement faire une mise à jour, ce qui permettra des économies de temps significatives dans la phase de remplissage (jusqu'à un ou deux jours de moins), au profit d'une analyse plus approfondie et de la formulation de recommandations opérationnelles et de premiers éléments de planification.

PARAMÉTRAGE D'IMET

Le paramétrage d'IMET consiste à établir certains critères communs, spécifiques, correspondant au système de conservation d'un pays ou d'une région particulière (par exemple une zone transfrontalière). Il peut s'agir des dispositions, des appellations ou des mécanismes propres à un pays, qu'il convient alors d'insérer comme éléments à considérer lors de l'évaluation des autres aires protégées de ce pays.

Combien de temps faut-il pour faire une évaluation avec IMET ?

Généralement, il faut compter trois jours pour compléter une évaluation avec IMET, avec une partie analyse des résultats. Un préremplissage adéquat peut réduire cette durée à deux jours. Dans quelques rares cas, l'évaluation a nécessité quatre jours.

Ce paramétrage est effectué au moment de l'évaluation de la première aire protégée, idéalement dès la phase de préremplissage, mais il est également possible de le faire au fur et à mesure de l'exercice IMET.

La configuration « pays » d'IMET permettra d'éviter de rechercher certaines variables, facilitera l'évaluation et permettra l'harmonisation des critères d'analyse dans toutes les aires protégées du pays. Cet exercice de paramétrage restera associé à l'aire protégée considérée et ne sera plus répété à

l'avenir. Lors de la conduite d'un nouvel exercice IMET dans cette aire protégée, le paramétrage sera déjà disponible. Il sera alors possible de se limiter à l'affiner, le cas échéant, en fonction de l'évolution du processus de gestion.

L'exercice de paramétrage permet de considérer la spécificité de chaque aire protégée, tout en facilitant l'utilisation des résultats des analyses pour la prise de décision au niveau supérieur (national et régional), grâce à la même structuration des informations recueillies. De plus, au niveau national et régional, il est possible de fixer des résultats et effets/impacts communs et de fixer en conséquence des indicateurs et des valeurs de référence (benchmarks) à atteindre pour les réseaux de conservation. L'analyse et l'évaluation de l'évolution des efforts de conservation pourront être suivies à l'aide d'IMET.

Néanmoins, il est toujours possible d'insérer des éléments complémentaires spécifiques à l'aire protégée évaluée. Les espaces dédiés aux commentaires permettent d'apporter plus de précisions sur l'aire protégée ou l'analyse en cours.

LA MÉTHODOLOGIE ÉTAPE PAR ÉTAPE

IMET comporte 28 rubriques pour le contexte d'intervention et 43 dans la partie évaluation. Chaque rubrique comporte des questions dont le nombre dépend du paramétrage réalisé par l'équipe de l'aire protégée, avec les coaches. Les participants peuvent être tentés d'en sauter certaines. Il est en effet possible que certaines rubriques ne concernent pas l'aire protégée évaluée (par exemple des rubriques spécifiques relatives à une aire protégée marine). Il faudra néanmoins les lire une par une, de manière systématique, comme s'il s'agissait d'une check-list. De la même manière, si on identifie un problème (ou un point négatif) à résoudre, il est préférable – afin de ne pas se disperser – de terminer l'analyse de la totalité du tableau considéré avant de formuler les solutions à adopter.

L'ÉVALUATION DE LA GESTION

Cette deuxième étape concerne la révision et la fin du remplissage du contexte d'intervention suite au préremplissage – le cas échéant – et au remplissage du module d'évaluation de la gestion. L'exploitation d'IMET se fait au cours d'un atelier de travail avec les responsables de la gestion de l'aire protégée et, idéalement, d'un représentant de l'administration centrale. Normalement, l'aire protégée est représentée par son conservateur et



par son équipe de gestion. Des représentants des populations et les partenaires locaux doivent y participer, à des degrés relatifs à la typologie de gouvernance de l'aire protégée.

Voici les conditions préalables pour mener à bien la séance d'évaluation :

- les coaches ont exploité les informations et les données disponibles sur l'aire protégée ;
- le préremplissage a été réalisé ;
- le binôme de coaches a effectué une visite du site pour mieux en comprendre les réalités ;
- l'équipe de gestion de l'aire protégée a été

préalablement informée et est disposée à consacrer trois jours de travail à cette séance ;

- un endroit favorable au travail (calme, climatisé ou ventilé si nécessaire) a été identifié ;
- les autres participants ont été informés et sont prêts à participer à l'évaluation.

Propositions d'étapes pour faire les exercices

1. Lisez les études de cas et les exercices attentivement.
2. Discutez chaque question, une à une, avec votre binôme si possible.
3. Prenez note des attitudes et des questions à poser si un cas similaire se présente lors de votre mission.

Programme général du déroulement de la première séance de remplissage

JOUR 1

- Rappel général : objectifs de la mission, étapes franchies, IMET, méthodologie de remplissage, échelles.
- Contexte d'intervention : vérification des données et ajouts des informations manquantes.

JOUR 2

- Contexte de gestion.
- Planification.
- Intrants.
- Processus.
- Résultats.

JOUR 3

- Effets et impacts.
- Analyse des résultats, des effets et de l'impact des efforts de conservation.
- Formulation de propositions d'amélioration de la gestion.
- Prochaines étapes de l'accompagnement



Gnous dans le parc national de Liuwa Plain, Zambie - © African Parks & Will Burrard Lucas



PARTIE II :

CONTENU D'IMET 2

Cette partie détaille le contenu de l'outil IMET version 2020.

II.1 Contexte d'intervention

II.1.1 Liste d'indicateurs du contexte d'intervention

Les différentes rubriques d'IMET sont présentées sous forme de code.



CTX 1.	Informations générales sur l'aire protégée
CTX 1.0.1	Responsables de la compilation du fichier: Équipe de gestion et partenaires
CTX 1.0.2	Responsables de la compilation du formulaire : Support extérieur à l'analyse et à l'évaluation
CTX 1.1	Données de base
CTX 1.2	Gouvernance et partenariat
CTX 1.3	Désignations spéciales de l'aire protégée (Patrimoine mondial, MAB, site Ramsar, IBA, SPAMI, LMMA...)
CTX 1.4	Appartenance à un réseau de gestion local (zones tampons avec un statut particulier, réserves de faune, etc.), national, landscape, transfrontalier, régional ou international
CTX 1.5	Vision – mission – objectifs
CTX 1.6	Références des contextes historique, politique, juridique et institutionnel, socioéconomique et autres éléments spécifiques de l'aire protégée
CTX 1.7	Détermination des objectifs
CTX 2.	Superficies, limites et indice de forme, niveau de contrôle
CTX 2.1	Localisation
CTX 2.2	Superficies de l'aire protégée et du contexte de conservation
CTX 2.3	Niveau de contrôle de l'aire protégée (ou par secteurs de l'aire protégée)
CTX 2.4	Contexte territorial de référence de l'aire protégée
CTX 2.5	Détermination des objectifs
CTX 3.	Ressources humaines, financières et matérielles
CTX 3.1.1	Effectifs et composition du personnel: Personnel de l'aire protégée
CTX 3.1.2	Effectifs et composition du personnel: Personnel Partenaires
CTX 3.1.3	Effectifs et composition du personnel: Personnel Communautés
CTX 3.2.1	Ressources financières : Budget et coûts de gestion
CTX 3.2.2	Ressources financières : Budget disponible
CTX 3.2.3	Ressources financières : Lignes budgétaires du plan opérationnel/plan de travail budgétisé annuellement
CTX 3.2.4	Contribution des partenaires au soutien de l'aire protégée
CTX 3.3	Disponibilité en infrastructures, en équipement et en installations
CTX 3.4	Détermination des objectifs
CTX 4.	Éléments clés
CTX 4.1	Espèces animales (mammifères, oiseaux, amphibiens, reptiles, poissons). espèces phares, menacées, endémiques, exploitées, envahissantes, etc. utilisées comme indicateurs de l'état de l'aire protégée et nécessitant d'un suivi dans le temps
CTX 4.2	Espèces de plantes: espèces phares, menacées, endémiques, exploitées, envahissantes, etc. et sélectionnés comme indicateurs pour l'aire protégée et qui devront faire l'objet d'un suivi dans le temps

CTX 4.3.1	L'écosystème et les habitats choisis comme indicateurs pour l'aire protégée et qui devront faire l'objet d'un suivi dans le temps
CTX 4.3.2	Présence, étendue et distribution des habitats et stratus marins clés
CTX 4.4	Gestion de la couverture, de l'utilisation et de l'occupation des terres (forêt, sol, eau, routes, etc.) [pour les valeurs globales, voir le point 2.2] choisis comme indicateurs pour l'aire protégée et qui devront faire l'objet d'un suivi au fil du temps
CTX 4.5	Détermination des objectifs
CTX 5.	Pressions et menaces
CTX 5.1	Pressions et menaces
CTX 5.2	Détermination des objectifs
CTX 6.	Changements climatiques et conservation
CTX 6.1	Éléments clés les plus vulnérables au changement climatique
CTX 6.2	Détermination des objectifs
CTX 7	Services écosystémiques et dépendance des collectivités
CTX 7.1	Services écosystémiques et dépendance des collectivités/société
CTX 7.2	Détermination des objectifs


II.1.2 Éléments du contexte d'intervention

Le premier module « Contexte d'intervention » donne une compréhension approfondie de la situation dans laquelle l'aire protégée évolue. Le remplissage correct de cette partie peut constituer une monographie détaillée de l'aire protégée.

À la fin de chaque onglet, une rubrique intitulée « Détermination des objectifs » permet d'identifier les éléments importants à prendre en compte dans la gestion de l'aire protégée. Tout problème identifié ou tout vide (pas d'informations) peut être reporté dans cette rubrique, afin qu'il soit pris en compte. Le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs aux aspects couverts par l'onglet en cours ;
- les lignes de base (baseline), ou l'état actuel révélé par le remplissage de l'onglet ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre : il peut s'agir d'un objectif à long terme comme d'un état souhaité.

Les éléments définis dans le tableau peuvent être utilisés pour la gestion et le suivi des activités de l'aire protégée, plus spécifiquement pour les phases de planification, recherche des ressources (intrants), processus, détermination des résultats et des objectifs d'impact.

 **Fiche 1**
Différencier contexte
d'intervention
et contexte de gestion

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'AIRES PROTÉGÉE

CTX 1.0.1-1.0.2 Responsables de la compilation du fichier

Responsables de la compilation du fichier :

Équipe de gestion et partenaires

Responsables de la compilation du formulaire :

Support extérieur à l'analyse et à l'évaluation

Les questions CTX 1.0.1 et 1.0.2 permettent d'identifier les référents et les responsables internes et externes de la gestion de l'aire protégée ayant compilé ou fourni les informations, enregistré la date de fin du remplissage, ainsi que la durée de l'exercice IMET.

- *Voir le lien avec CTX 1.2. En fonction de la typologie de la gouvernance, il serait normal que le remplissage d'IMET soit réalisé avec les partenaires impliqués dans les processus de décision de l'aire protégée.*

CTX 1.1 - Données de base

Les questions CTX 1.1 permettent d'identifier et de rapporter les données essentielles de l'aire protégée ainsi que son appartenance à des unités écologiques d'échelle supérieure (biome et écorégion). Les informations permettent aussi d'apporter les corrections nécessaires aux banques de données au niveau national, régional et mondial.

CTX 1.2 - Gouvernance et partenariat

Les questions CTX 1.2 visent à :

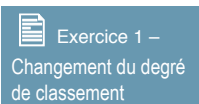
- préciser la typologie de la gouvernance selon la classification de référence fournie par l'UICN et, éventuellement, à en souligner les spécificités ;
- indiquer les partenariats en soutien de l'action de gestion et de gouvernance de l'aire protégée.



Pour information : le terme « gouvernance » dans IMET doit être entendu comme le processus de prise de décision dans la gestion des aires protégées. Le terme « partenariat » ne concerne que les aspects de collaboration dans les activités de gestion, un aspect très important dans les interventions de conservation.

CTX 1.3 Désignations spéciales de l'aire protégée (Patrimoine mondial, MAB, Site Ramsar, IBA, SPAMI, LMMA...)

La rubrique CTX 1.3 permet de préciser les classifications et statuts ainsi que les critères de désignation de l'aire protégée.



Certains éléments demandés sont prérenseignés sur la base des données disponibles au niveau des institutions internationales concernées. Les informations préremplies doivent être vérifiées et modifiées par les gestionnaires de l'aire protégée en cas d'erreur.

- *Il faudra faire lors du préremplissage une vérification sur les sources internationales. Il peut arriver que certains responsables de l'équipe de gestion ne connaissent pas tous les statuts de leur aire protégée.*

CTX 1.4 - Appartenance à un réseau de gestion local (zones tampons avec un statut particulier, réserves de faune, etc.), national, landscape, transfrontalier, régional ou international

La rubrique CTX 1.4 permet de préciser l'appartenance technique/administrative de l'aire protégée à un réseau de conservation. Outre l'éventuelle appartenance à des réseaux officiels (parcs transfrontaliers par exemple) ou à un paysage (par exemple du Programme régional pour l'environnement en Afrique centrale, ou CARPE), il est important de noter ici l'appartenance de l'aire protégée à des réseaux de conservation spéciaux au niveau national et international. Lorsque l'aire protégée appartient à un réseau ou système de conservation, les aires protégées associées doivent être précisées.

CTX 1.5 - Vision, mission, objectifs

La rubrique CTX 1.5 fait ressortir la vision, la mission et les objectifs à long terme de l'aire protégée, normalement définis dans le plan de gestion. Les objectifs de l'aire protégée peuvent être définis au niveau local (par exemple maintien des services écosystémiques au profit des populations riveraines), au niveau national (par exemple protection d'une espèce, d'habitats particuliers ou de valeurs culturelles), ou au niveau international (protection d'une espèce endémique, contribution au maintien d'un patrimoine partagé par exemple).

- *Si la vision, la mission ou les objectifs ne sont pas clairement définis ou s'ils sont dépassés, faire le lien avec CTX 1.7. La rubrique CTX 1.5 n'est pas le moment de définir la vision, mais il faudra noter en CTX 1.7 qu'il faudra prendre en considération des changements dans les efforts de conservation. Il est néanmoins possible de rédiger des premières hypothèses concernant la révision de la vision, de la mission ou des objectifs de l'aire protégée, qui seront intégrés dans les instruments de gestion.*
- *Une autre façon de définir la vision : Comment voyez-vous le parc d'ici 10-20 ans ?*

CTX 1.6 - Références des contextes historique, politique, juridique et institutionnel, socio-économique et autres éléments spécifiques de l'aire protégée

La rubrique CTX 1.6 permet de faire ressortir les aspects les plus importants des contextes historique, socio-économique, politique (au niveau du pays), juridique et institutionnel, qui ont (ou ont eu) une influence importante (négative ou positive) sur le contexte d'intervention actuel, et ont donc influencé ou influencent les interventions de la conservation dans l'aire protégée. Il est important de renseigner les aspects négatifs (points faibles) et positifs (points forts) assortis d'éventuelles observations concernant l'influence des éléments historiques, sociaux et socio-économiques, politiques, juridiques et institutionnels, etc.

CTX 1.7 - Détermination des objectifs

À la fin de l'onglet « Informations générales sur l'aire protégée », le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs aux aspects de gouvernance et partenariat, statut, réseau d'appartenance, mission, contexte historique, socio-économique, politique, juridique et institutionnel, etc. ;
- les lignes de base ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.

SUPERFICIES, LIMITES ET INDICE DE FORME, NIVEAU DE CONTRÔLE

CTX 2.1 - Localisation

La rubrique CTX 2.1 permet de préciser l'existence de limites géoréférencées officielles, la localisation géographique et la localisation administrative (province, région, etc.) de l'aire protégée. Ces informations sont importantes pour définir exactement les limites géoréférencées en vue d'éventuels conflits avec les communautés voisines et pour valider/modifier les références de la base de données mondiale sur les aires protégées (WDPA)¹⁴ (voir le point suivant).



CTX 2.2 - Superficies de l'aire protégée et du contexte de conservation

La rubrique CTX 2.2 permet de fournir une série d'éléments sur la surface et la forme de l'aire protégée. Plus spécifiquement, les valeurs de la surface sont analysées en fonction de la typologie et des réseaux d'appartenance de l'aire protégée. Les informations doivent permettre de relever les différences – si elles existent – entre les valeurs de la surface protégée rapportées par les différentes sources d'information. Les différences dans la surface du domaine classé peuvent être dues à des erreurs de transmission, aux estimations historiques par rapport à celles d'aujourd'hui plus précises, etc. Cette rubrique doit également permettre de déterminer la relation entre la surface de l'aire protégée et le contexte plus général de conservation au niveau national et transfrontalier. Enfin, la note doit permettre le transfert d'informations relatives à l'existence de limites géoréférencées (donc certaines et univoques) et de données SIG¹⁵ officielles à la WDPA.

CTX 2.3 - Niveau de contrôle de l'aire protégée (ou par secteurs de l'aire protégée)

La rubrique CTX 2.3 permet une réflexion concernant le niveau de contrôle actuel de l'aire protégée. Plusieurs méthodes de mesure de la surface contrôlée peuvent être utilisées : hectares, km², hommes-jours de patrouille, pourcentage de la surface ou autres si nécessaire. IMET permet aussi d'estimer le niveau de contrôle par secteur si cette démarche peut aider à la détermination de la valeur totale ou est plus utile sur le plan de l'organisation de la gestion de l'aire protégée. Pour mieux préciser le niveau de contrôle, qui peut varier en fonction des spécificités du parc, IMET introduit des informations concernant la surface faisant l'objet d'un suivi écologique et les valeurs de l'utilisation légale/illégale de l'aire protégée (utilisation des terres par l'être humain dans le cas des aires protégées à gestion des ressources naturelles¹⁶). Les valeurs disponibles sont introduites au préalable pour permettre aux responsables de l'aire protégée de les confirmer.

La rubrique CTX 2.3 permet aussi de rapporter les informations essentielles sur le zonage et les aspects principaux des différents secteurs de gestion et de conservation de l'aire protégée. Les informations relatives au zonage pourront être utilisées dans le cadre du contexte d'intervention ainsi que de l'évaluation de l'efficacité de la gestion.

CTX 2.4 - Contexte territorial de référence de l'aire protégée

La rubrique CTX 2.4 permet de déterminer le contexte territorial d'interaction de l'aire protégée. La connaissance de ce contexte sert à mieux comprendre les relations en termes de gouvernance et d'approche

intersectorielle. De même, la connaissance du contexte territorial de référence permet de mieux estimer les menaces et les pressions qui pèsent sur l'aire protégée afin de mieux évaluer les aspects liés à l'efficacité de la gestion. Les valeurs disponibles sont introduites au préalable pour faciliter l'analyse et permettre aux responsables de l'aire protégée de les vérifier.

CTX 2.5 - Détermination des objectifs

À la fin de l'onglet « Superficies, limites et indice de forme, niveau de contrôle » de l'aire protégée, le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs aux superficies, limites et indice de forme, niveau de contrôle de l'aire protégée, etc. ;
- les lignes de base ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.

RESSOURCES HUMAINES, FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES

CTX 3.1.1 – 3.1.2 – 3.1.3 - Effectifs et composition du personnel

Effectifs et composition du personnel : Personnel de l'aire protégée

Effectifs et composition du personnel : Personnel Partenaires

Effectifs et composition du personnel : Personnel Communautés

Les rubriques CTX 3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3 permettent d'identifier les ressources humaines employées directement dans la gestion de l'aire protégée. La liste des effectifs doit comprendre le personnel étatique ainsi que toutes les autres ressources humaines employées dans les différentes activités du parc par les partenaires et les communautés voisines. L'organisation et la classification des postes du personnel du parc sont normalement tirées des documents de planification de l'aire protégée et doivent être paramétrées pour correspondre à l'organisation et à l'encadrement du personnel par l'administration publique.

- À la question « Y a-t-il un effectif idéal ? », la réponse varie suivant plusieurs critères : la taille de l'aire, les menaces, les enjeux (statut/menaces), le financement...
- Le personnel qui ne travaille pas à plein temps pourra être reporté cumulativement dans le nombre des employés à plein temps. Par exemple, huit employés à mi-temps correspondent à quatre employés à plein temps. L'adaptation devra être portée dans la colonne d'observations.



CTX 3.2.1 - Ressources financières : Budget et coûts de gestion

La rubrique CTX 3.2.1 permet de reporter les estimations financières à partir du plan de gestion/plan financier ainsi que les estimations des coûts de fonctionnement à partir du plan opérationnel/plan de travail annuel avec le budget annuel disponible. Les valeurs sont rapportées en fonction de la surface pour déterminer le coût au kilomètre carré par an.

CTX 3.2.2 - Ressources financières : Budget disponible

La rubrique CTX 3.2.2 analyse les ressources mises réellement à la disposition des gestionnaires par les différents intervenants et les éventuelles recettes issues de la valorisation de la conservation de la biodiversité. Ce budget est divisé en budget de fonctionnement et d'investissement.

CTX 3.2.3 - Ressources financières : Lignes budgétaires du plan opérationnel/plan de travail budgétisé annuellement

La rubrique CTX 3.2.3 permet de connaître les lignes budgétisées et de faire une comparaison entre les interventions prioritaires et les ressources financières qui leur sont consacrées, entre interventions, d'évaluer l'absorption du budget des différentes lignes, etc.

Face à la réticence à communiquer les ressources financières, voire l'incapacité de montrer de manière transparente le niveau de gestion, remplir ce qui est possible. Noter les actions à faire pour améliorer la situation financière et budgétaire dans les « Objectifs ».

CTX 3.2.4 - Contribution des partenaires au soutien de l'aire protégée

La rubrique CTX 3.2.4 permet d'associer en termes d'engagement (période et montant) les ressources mises à la disposition des gestionnaires par les différents intervenants de conservation de la biodiversité.

Comme pour la question précédente, il est possible qu'il y ait une réticence ou une incapacité à communiquer les ressources financières. Remplir ce qui est possible. Noter les actions à faire pour améliorer la situation financière et budgétaire dans les « Objectifs ».

CTX 3.3 - Disponibilité en infrastructures, en équipements et en installations

La rubrique CTX 3.3, grâce à un tableau long et très détaillé, permet d'analyser le rapport entre la nécessité et la disponibilité des infrastructures, équipements et autres moyens pour gérer l'aire protégée. Les gestionnaires de l'aire protégée

peuvent utiliser le tableau comme inventaire des plus importantes ressources matérielles et pour programmer la réalisation des infrastructures nécessaires. La grille d'évaluation reporte le pourcentage de l'existant et des besoins pour faciliter l'analyse. Par exemple, la valeur 1 indique que les moyens sont plutôt inadéquats et que la disponibilité couvre entre 31 % et 60 % des besoins.

CTX 3.4 - Détermination des objectifs

À la fin de l'onglet « Ressources humaines, financières et matérielles » de l'aire protégée, le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs aux ressources humaines et financières/appui des partenariats et en moyens dans la gestion de l'aire protégée ;
- les lignes de base de l'état des ressources humaines, financières et matérielles ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.


ÉLÉMENTS CLÉS

Pour cette partie, la Liste rouge des espèces menacées et la liste de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) des espèces protégées peuvent aider à déterminer les valeurs biologiques de l'aire protégée. Voir www.iucnredlist.org et www.cites.org.

Les paramètres relatifs aux éléments clés sont à utiliser pour les aires protégées terrestres, marines et mixtes.

Pour les habitats marins,

il existe un tableau spécifique (CTX 4.3.2).

 Exercice 2 –
Valeurs : aspects
importants

CTX 4.1 - Espèces animales (mammifères, oiseaux, amphibiens, reptiles, poissons), espèces phares, menacées, endémiques, exploitées, envahissantes, etc. utilisées comme indicateurs de l'état de l'aire protégée et nécessitant un suivi dans le temps

La rubrique CTX 4.1 cherche à la fois à mieux cibler l'intervention de la conservation et à mieux organiser les informations relatives aux animaux clés et emblématiques de l'aire protégée. La gestion de l'aire protégée peut obtenir de meilleurs résultats s'il est possible d'identifier et de cibler l'intervention de la conservation au profit des animaux clés. Le personnel de l'aire protégée doit préciser dans ce tableau les espèces les plus importantes, à savoir les espèces phares, menacées, endémiques, invasives, exploitées, etc. Il est possible aussi de caractériser les animaux emblématiques en espèces charismatiques, parapluies, à conflit et architectes tel que défini ci-dessous :



- espèce phare ou charismatique : utilisée pour générer de l'intérêt et un appui financier pour la conservation de toutes les espèces sauvages qui partagent ses habitats ;
- espèce parapluie, dont la protection garantit la sécurité pour la biodiversité en général et pour l'industrie du tourisme ;
- espèce à conflit homme-faune et qui constitue une problématique aiguë, à minimiser pour réduire la conflictualité entre les parties dans le même contexte d'intervention ;
- espèce architecte, capable de modifier les habitats à l'avantage ou au détriment d'espèces végétales et animales à l'échelle locale ou plus large, selon la nature et l'étendue de l'impact.

Après l'identification des espèces animales les plus importantes, le tableau propose d'introduire :

- les estimations des populations par rapport à un état de conservation de base ou niveau de base ;
- l'état de conservation souhaité à l'avenir.

Dans certains cas, ces informations sont difficilement disponibles et caractérisées par un faible niveau de fiabilité. Toutefois, leur analyse est importante pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion de l'aire protégée.

CTX 4.2 Espèces de plantes : espèces phares, menacées, endémiques, exploitées, envahissantes, etc. et sélectionnés comme indicateurs pour l'aire protégée et qui devront faire l'objet d'un suivi dans le temps

La détermination de ces paramètres, relatifs aux espèces de plantes, peut suivre les indications concernant la rubrique précédente (CTX 4.1), même si les notions d'espèces parapluies, à conflit et architectes ne sont généralement pas utilisées pour les espèces végétales.

CTX 4.3.1 - L'écosystème et les habitats choisis comme indicateurs pour l'aire protégée et qui devront faire l'objet d'un suivi dans le temps

La rubrique CTX 4.3.1, relative aux écosystèmes et aux habitats, peut suivre les indications des rubriques précédentes (CTX 4.1 et 4.2). Les gestionnaires, sur la base des paramètres relatifs à leur spécificité, à leur endémisme ou à leur caractère unique ou irremplaçable¹⁷, doivent déterminer les habitats terrestres et d'eau douce les plus importants de l'aire protégée. L'identification des habitats emblématiques ou en danger servira pour mieux cibler les interventions.

CTX 4.3.2 - Présence, étendue et répartition des habitats et stratus marins clés


La rubrique CTX 4.3.2 permet de déterminer la présence, l'étendue et la répartition des habitats marins clés. Les informations sur les habitats doivent permettre l'organisation et l'évaluation de la gestion de l'aire protégée marine.

CTX 4.4 - Gestion de la couverture, de l'utilisation et de l'occupation des terres (forêt, sol, eau, routes, etc.) [pour les valeurs globales, voir le point 2.2] choisis comme indicateurs pour l'aire protégée et qui devront faire l'objet d'un suivi au fil du temps

La rubrique CTX 4.4 vise à déterminer l'état et l'évolution de la couverture des sols selon le système de classification de la couverture des sols (*Land Cover Classification System*¹⁸). Cette rubrique peut contenir la liste et la surface – ou le pourcentage – des catégories identifiées pour l'aire protégée, informations provenant des institutions internationales. Qui plus est, il est demandé à l'équipe de l'aire protégée de mentionner la couverture des sols selon la classification utilisée pour le site. Les éléments et les tendances affichés doivent contribuer à la détermination des valeurs de gestion de l'aire protégée.

CTX 4.5 - Détermination des objectifs

À la fin de l'onglet « Éléments clés » d'IMET, le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

 **Fiche 3 –**
Menaces,
pressions et soutiens
extérieurs

- les éléments/indicateurs relatifs aux éléments clés :
i) espèces et plantes phares en voie de disparition, endémiques, envahissantes, exploitées ; ii) habitats ;
iii) changements dans la couverture des sols ; et iv) gestion des ressources naturelles de l'aire protégée ;
- les lignes de base de l'état des éléments clés de conservation ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.

PRESSIONS ET MENACES


CTX 5.1 - Pressions et menaces


La rubrique CTX 5.1 est composée d'un long tableau d'analyse des pressions, menaces et vulnérabilités de l'aire protégée. Ce tableau est dénommé *Calculateur des menaces (du modèle Threats calculator*¹⁹, adapté pour le système d'analyse et d'évaluation d'IMET). Le but est de formuler une analyse détaillée des menaces (ce terme sera utilisé pour représenter les pressions, menaces et vulnérabilités qui pèsent sur l'aire protégée). Dans ce tableau, il faut noter chaque pression pertinente pour l'aire protégée en fonction des informations concernant :

¹⁷ Élément de grande valeur, rare ou unique, qui ne peut pas être remplacé.

¹⁸ Di Gregorio A. et Jansen L.M. (2005). Land Cover Classification System: Classification Concept and User Manual. FAO : Rome, disponible sur www.fao.org/3/x0596e/x0596e00.htm.

- l'impact/sévérité ;
- l'ampleur/étendue ;
- la durée/irréversibilité ;
- la tendance (estimer sur la base du nombre d'années) ;
- la probabilité de la menace dans le futur.

 Exercice 3 –
Identification des
pressions, menaces et
vulnérabilités

 Exercice 4 –
Structuration
schématique des
menaces

Les résultats de cette analyse seront utilisés pour améliorer le processus de gestion visant à annuler ou à réduire les impacts des menaces sur la biodiversité. L'analyse des menaces qui pèsent sur l'aire protégée est facilitée par la visualisation des valeurs par une barre sur chaque catégorie de menace.

CTX 5.2 - Détermination des objectifs

À la fin de l'onglet « Pressions et menaces sur l'aire protégée », le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

 Fiche 4 –
Services
écosystémiques

- les éléments/indicateurs relatifs aux pressions et menaces qui pèsent sur l'aire protégée ;
- les lignes de base de l'état des pressions et menaces qui pèsent sur l'aire protégée ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.

CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET CONSERVATION

CTX 6.1 - Éléments clés les plus vulnérables au changement climatique

La rubrique CTX 6.1 permet d'identifier les éléments de l'aire protégée affectés, actuellement ou susceptibles de l'être à l'avenir, par le changement climatique, à savoir : désignation, importance et mission du domaine de conservation, espèces clés, habitats, services écosystémiques, etc. Cette analyse doit identifier et évaluer l'importance d'intégrer dans les systèmes de gestion de l'aire protégée les efforts d'adaptation aux effets du changement climatique sur les éléments clés les plus vulnérables à ceux-ci. La démarche doit également prendre en compte les analyses spécifiques, les études pertinentes, les interventions en cours (par exemple la REDD+²⁰).

CTX 6.2 - Détermination des objectifs

À la fin de l'onglet « Changement climatique et conservation », le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs aux effets du changement climatique sur la conservation de l'aire protégée ;
- les lignes de base de l'état des effets du changement climatique sur la conservation de l'aire protégée ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.

Les coaches et les parties prenantes au remplissage peuvent se référer aux différentes modélisations du changement climatique de leur aire protégée, ou de la région, à partir des nombreux sites web nationaux ou internationaux existants. Les objectifs établis peuvent concerner le paysage ou d'autres aires protégées voisines.

SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES ET DÉPENDANCE DES COLLECTIVITÉS

CTX 7.1 - Services écosystémiques et dépendance des collectivités/société

La rubrique CTX 7.1 guide les gestionnaires de l'aire protégée dans l'identification des services écosystémiques rendus par l'aire protégée. La rubrique CTX 7.1 classe les services écosystémiques identifiés en quatre grandes catégories spécifiques à l'aire protégée :

- approvisionnement ;
- régulation ;
- culturel ;
- support/soutien.

Les services écosystémiques pris en compte par le questionnaire correspondent à un service rendu et à leur potentialité de rendre un service à l'avenir. Par exemple, un aspect spirituel existant dans une aire protégée constitue une valeur ; sa protection et éventuellement sa valorisation représentent un service écosystémique à protéger.

Pour les services écosystémiques relatifs à la catégorie « approvisionnement », comme la production de nourriture et d'eau, il est important de noter que le caractère légal ou illégal de l'approvisionnement dépend de la législation en vigueur dans le pays. Généralement, cette législation découle de la catégorie de classification nationale des aires protégées dans le pays et des éventuelles utilisations coutumières tolérées à l'intérieur du domaine classé.

¹⁹ Le calculateur a été développé par un groupe de travail mis en place par NatureServe en 2004 (www.natureserve.org/conservation-tools/conservation-rank-calculator). La classification des menaces a été adoptée par la Commission mondiale des aires protégées selon la catégorisation de Salafsky et al. (2008). A Standard Lexicon for Biodiversity Conservation: Unified Classifications of Threats and Actions Conservation Biology, volume 22, n° 4, pp. 897-911. <https://www.iucnredlist.org/resources/classification-schemes>.

²⁰ Réduction des émissions issues de la déforestation et de la dégradation des forêts.



Les services de régulation sont les avantages tirés de la régulation de la qualité de l'air, la lutte contre les inondations et les maladies.

La catégorie culturelle doit prendre en compte les valeurs historiques, culturelles et récréatives (dont la valeur touristique), spirituelles et religieuses existant à l'intérieur de l'aire protégée.

Les services de support/soutien sont notamment les cycles nutritifs, la pollinisation des cultures ou les habitats qui fournissent tout ce dont une plante ou un animal a besoin pour survivre : nourriture, eau et abri²¹.

La rubrique CTX 7.1 propose de relever les services écosystémiques existants, valorisés ou potentiels de l'aire protégée. IMET facilite l'identification des services écosystémiques clés et la dépendance de la population locale/société à l'égard du service écosystémique. IMET analyse aussi les tendances des services écosystémiques fournis par l'aire protégée (quantité ou qualité). L'analyse est facilitée par un tableau avec les services écosystémiques les plus répandus, mais les évaluateurs peuvent insérer d'autres éléments.

L'analyse doit permettre de promouvoir l'intégration de ces valeurs dans les systèmes de gestion de l'aire protégée afin d'assurer le maintien et la valorisation des services écosystémiques.

CTX 7.2 - Détermination des objectifs

À la fin de l'onglet « Services écosystémiques et dépendances des collectivités/sociétés », le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs aux services écosystémiques et la dépendance des collectivités aux services écosystémiques rendus par l'aire protégée ;
- les lignes de base de l'état des services écosystémiques et de la dépendance des collectivités des services écosystémiques rendus par l'aire protégée ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.



Girafe dans le parc national de l'Akagera, Rwanda © African Parks & Scott Ramsay

²¹ Des informations détaillées sur les apports des écosystèmes au bien-être humain sont présentées dans le document « Évaluation des écosystèmes pour le millénaire », disponible sur <https://www.millenniumassessment.org/fr/About.html#1>

II.2 Évaluation de l'efficacité de la gestion

II.2.1 Liste d'indicateurs pour évaluer l'efficacité de la gestion

Contexte de gestion	
C1	Valeur et importance
C1.1	Valeur et importance : Désignations spéciales
C1.2	Valeur et importance : Espèces clés
C1.3	Valeur et importance : Habitats terrestres et marins – couverture terrestre, utilisation et occupation du sol
C1.4	Valeur et importance : Changement climatique
C1.5	Valeur et importance : Services écosystémiques
C2	Contraintes ou soutiens externes
C3	Menaces
<i>Détermination des objectifs (pour le cas spécifique du Contexte de gestion, la détermination des objectifs est prévue pour chaque élément)</i>	
Planification	
P1	Adéquation des dispositions légales et réglementaires
P2	Conception et configuration de l'aire protégée
P3	Démarcation de l'aire protégée
P4	Plan de gestion
P5	Plan de travail/d'action annuel ou pluriannuel
P6	Objectifs du plan de gestion de l'aire protégée
<i>Détermination des objectifs</i>	
Intrants	
I1	Informations de base
I2	Personnel
I3	Budget actuel
I4	Sécurisation du financement futur
I5	Infrastructures, équipements et installations
<i>Détermination des objectifs</i>	
Processus	
Systèmes et processus de gestion interne	
PR1	Capacités et formation du personnel
PR2	Politiques et procédures de gestion des ressources humaines
PR3	Conditions de travail et motivation du personnel
PR4	Orientation de la gestion de l'aire protégée
PR5	Gestion budgétaire et financière
PR6	Entretien des infrastructures, des équipements et des installations
Protection et gestion	
PR7	Gestion des valeurs et des aspects d'importance de l'aire protégée
PR8	Gestion des patrouilles de surveillance (application de la loi)
PR9	Renseignement, enquêtes, développement de cas et actions en justice (application de la loi)
Relation avec les parties prenantes	
PR10	Coopération avec les parties prenantes
PR11	Avantages/assistance appropriés pour les communautés locales
PR12	Éducation environnementale et sensibilisation du public
Gestion du tourisme	
PR13	Gestion des installations et des services pour les visiteurs
PR14	Gestion de l'impact des visiteurs



Suivi et recherche	
PR15	Systèmes de suivi de la biodiversité et des ressources naturelles et culturelles
PR16	Recherche et surveillance écologique à long terme
Gestion de l'adaptation aux effets du changement climatique et des services écosystémiques	
PR17	Gestion de l'adaptation aux effets du changement climatique
PR18	Gestion des services écosystémiques
<i>Détermination des objectifs</i>	
Résultats (outputs)	
O/P1	Mise en œuvre du programme de travail
Effets et impacts (outcomes)	
O/C1	Atteinte des objectifs de conservation à long terme du plan de gestion
O/C2	Conditions et tendances des principaux éléments de conservation de l'aire protégée
O/C3	Effets/impacts sur la qualité de vie des parties prenantes

II.2.2 Éléments d'évaluation

TRÈS IMPORTANT

Ce deuxième module concerne l'évaluation de l'efficacité de la gestion d'une aire protégée. La plupart des questions invitent au jugement des participants de l'évaluation, dont les points de vue peuvent être divergents. Le rôle des coaches est de favoriser des discussions ouvertes, honnêtes et prenant en compte les différents points de vue et les faits, pour une évaluation la plus impartiale possible. Certaines questions pouvant s'avérer complexes, les participants à l'évaluation sont invités à préciser les aspects les plus importants relatifs à ces questions dans l'espace dédié aux observations.

 **Fiche 5 –**
L'efficacité de gestion

Très souvent, les rubriques donnent une liste préétablie d'éléments à analyser. Il est possible de choisir, exclure et compléter les champs d'analyse avec des indications spécifiques ou nécessaires à la gestion de l'aire protégée analysée.

 **Fiche 6 –**
Élaboration d'un indicateur

Lorsqu'un élément ne concerne pas l'aire protégée en question, mettre N/A.

À l'instar du premier module, à la fin de chaque onglet, une rubrique intitulée « Détermination des objectifs » permet d'identifier les éléments importants à prendre en compte dans la gestion de l'aire protégée. Tout problème identifié ou tout vide (pas d'informations) peut être reporté dans cette rubrique, afin qu'il soit pris en compte. Le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs aux aspects couverts par l'onglet en cours ;
- les lignes de base, ou état actuel révélé par le remplissage de l'onglet ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre : il peut s'agir d'un objectif à long terme comme d'un état souhaité.


Les éléments définis dans le tableau peuvent être utilisés pour la gestion et le suivi des activités de l'aire protégée, plus spécifiquement pour les phases de planification, recherche des ressources (intrants), processus, détermination des résultats et des impacts.

Des astuces ● fournissent des indications aux coaches pour la conduite de l'évaluation.



CONTEXTE DE GESTION

C1. Valeur et importance

 *Attention, cette rubrique suscite généralement beaucoup de discussions, et peut prendre beaucoup de temps. Il revient au coach assistant de canaliser les discussions. Il est important de lire et de discuter sur le sujet à l'aide de la fiche 3.*

C1.1 Désignation

Valeur et importance : *Désignations spéciales*

Suggestion: La rubrique C1.1 permet d'estimer le degré d'intégration des valeurs et de l'importance du (des) statut(s) accordé(s) à l'aire protégée au profit de la conservation au niveau national, régional ou international dans la gestion de l'aire protégée. L'importance des désignations de l'aire protégée doit se faire sur la base de la classification nationale et de la liste (indicative et non exhaustive) des statuts spéciaux identifiés à la rubrique CTX 1.3 du contexte d'intervention et des autres statuts possibles.

- *Il est possible d'assigner une valeur 0 lorsque la gestion du parc n'inclut pas les valeurs et l'importance d'un statut dans la gestion. Par exemple, le site est désigné zone importante pour la conservation des oiseaux (ZICO), mais il n'y a aucune intégration des valeurs et de l'importance de la désignation dans la gestion de l'aire protégée. Attention, cela ne veut pas dire que la désignation ZICO n'est pas importante pour le site, mais qu'aucune disposition de gestion n'est prise en compte.*

C1.2 Espèces clés

Valeur et importance : *espèces clés (phares, en voie de disparition, endémiques, exploitées, envahissantes, etc.)*

Suggestion: La rubrique C1.2 permet d'estimer le degré d'intégration, la représentativité et la priorité dans le processus de gestion de l'aire protégée des espèces phares. La représentativité d'une espèce clé correspond au degré auquel elle :

- représente une importante caractéristique naturelle d'un habitat, d'un écosystème ou d'un biome ;
- influence un processus ou une communauté écologique ;
- affecte une politique de gestion axée sur les espèces.

L'évaluation est facilitée par l'insertion automatique des espèces identifiées aux rubriques CTX 4.1 et CTX 4.2. La priorisation à attribuer aux espèces assure l'évaluation des processus de gestion sur les éléments ciblés de conservation.

- *Important : les espèces listées ici vont faire l'objet d'un suivi. Il faut bien préciser qu'il s'agit d'actions spécifiques pour les espèces mentionnées.*

C1.3 Habitats terrestres et marins – couverture terrestre, utilisation et occupation du sol

Valeur et importance : *Habitats terrestres et marins – couverture terrestre, utilisation et occupation du sol*

La rubrique C1.3 permet d'estimer l'intégration des habitats terrestres et marins ainsi que de l'utilisation et de la couverture des sols dans le processus de gestion de l'aire protégée. L'évaluation est facilitée par l'insertion automatique des éléments identifiés aux rubriques CTX 4.3.1 et 4.3.2 du contexte d'intervention. La priorisation à attribuer aux habitats terrestres et marins ainsi qu'à l'utilisation et à la couverture des sols assure l'évaluation des processus de gestion sur les éléments ciblés de conservation.

C1.4 Changement climatique

Valeur et importance : *Changement climatique*

La rubrique C1.4 permet d'estimer le degré d'intégration des effets les plus significatifs du changement climatique et les mesures d'adaptation au phénomène dans la gestion de l'aire protégée. L'analyse est facilitée par la présentation automatique de la liste des catégories et l'attribution de l'importance par rapport à l'aire protégée des services écosystémiques adoptés à la rubrique CTX 6.1. La priorisation à attribuer aux mesures d'adaptation au changement climatique assure l'évaluation des processus de gestion sur les éléments ciblés de conservation.

C1.5 Services écosystémiques

Valeur et importance : *Services écosystémiques*

La rubrique C1.5 permet d'estimer le degré d'intégration des services écosystémiques les plus importants dans la gestion de l'aire protégée. L'analyse est facilitée par la présentation automatique de la liste des catégories et l'attribution de l'importance par rapport à l'aire protégée des services écosystémiques adoptés à la rubrique CTX



7.1. La priorisation à attribuer au maintien et à la valorisation des services écosystémiques assure l'évaluation des processus de gestion sur les éléments ciblés de conservation.

C2 Contraintes ou soutiens externes

La rubrique C2 permet d'estimer les contraintes ou les appuis exercés par l'environnement politico-institutionnel et social externe. L'analyse est soutenue par une liste des éventuelles contraintes ou appuis externes à la gestion de l'aire protégée. On peut également compléter ou ignorer les items selon la spécificité de l'aire protégée. Les contraintes ou appuis externes dans la gestion de l'aire protégée doivent être valorisés, puis estimés en fonction de critères organisés selon les barèmes indiqués.

C3 Menaces

La rubrique C3 permet de prioriser les menaces les plus importantes dans la gestion de l'aire protégée selon l'analyse effectuée à la rubrique CTX 5.1. L'importance de ces menaces dans la gestion de l'aire protégée doit déjà être identifiée par l'utilisation du calculateur de menaces dont les valeurs les plus importantes sont reportées automatiquement en C3. La priorisation à attribuer aux menaces qui pèsent le plus sur l'aire protégée assure l'évaluation des processus de gestion sur les éléments ciblés de conservation.

DÉTERMINATION DES OBJECTIFS

À la fin de chaque élément du « Contexte de gestion », le tableau des objectifs est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs au contexte de gestion de l'aire protégée ;
- les lignes de base de l'état de conservation ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.

PLANIFICATION

P1 Adéquation des dispositions légales et réglementaires

La rubrique P1 permet d'estimer le niveau d'adéquation ou d'appropriation des réglementations en vigueur pour la protection, la conservation des valeurs et des ressources naturelles (par exemple la cueillette) dans l'aire protégée. L'analyse prend en compte les aires protégées avec des droits coutumiers et celles avec gestion des ressources naturelles. L'analyse est soutenue par une liste des dispositions législatives et réglementaires les plus communes qui interviennent dans – ou influencent – la gestion de l'aire protégée. Celles qui ne concernent pas l'aire protégée peuvent être ignorées

en choisissant N/A. Il est possible d'ajouter d'autres éléments selon l'aire protégée examinée. L'adéquation ou la faiblesse des réglementations en vigueur par rapport aux exigences de gestion doivent être estimées selon les barèmes indiqués.

P2 Conception et configuration de l'aire protégée

La rubrique P2 permet d'estimer si la conception et la configuration de l'aire protégée protègent ses valeurs et les aspects importants pour lesquels elle a été créée. Plus précisément, nous devons estimer si la taille et la forme de l'aire protégée sont suffisantes pour protéger les espèces, les habitats et assurer les fonctionnements naturels comme les processus écologiques, les captages d'eau, etc. La configuration de l'aire protégée est également évaluée à travers l'indice de forme afin de prendre en considération les difficultés à en assurer le contrôle. Les évaluations doivent s'appuyer sur l'analyse du contexte d'intervention, rubrique CTX 2.

L'analyse est soutenue par une liste des éléments relatifs à la taille et à la forme de l'aire protégée. Il est possible de choisir, exclure et compléter les champs d'analyse avec des indications spécifiques ou nécessaires à la gestion de l'aire protégée examinée. L'adéquation de la conception et des caractéristiques géophysiques de l'aire protégée pour la gestion et la protection des valeurs de l'aire protégée doit être estimée selon les barèmes indiqués.

P3 Démarcation de l'aire protégée

La rubrique P3 analyse le degré de connaissances et de signalisation des limites de l'aire protégée quant aux dispositions de gestion à adopter pour assurer la protection de ses valeurs. L'analyse concerne :

- la mesure dans laquelle les limites de l'aire protégée sont marquées (A) ;
- l'adéquation de la démarcation des limites pour la gestion de l'aire protégée (B).

Si les gestionnaires de l'aire protégée connaissent exactement le pourcentage du périmètre délimité de l'aire protégée, cette valeur doit être enregistrée. Dans le cas contraire, il est nécessaire de choisir une des six catégories du barème relatif. L'analyse B est soutenue par une liste des éléments relatifs à l'adéquation de la démarcation et leur connaissance par les différents acteurs. L'adéquation des limites naturelles peut être discutée dans cette analyse. Il est possible de choisir, exclure et compléter les champs d'analyse avec des indications spécifiques ou nécessaires à la gestion de l'aire protégée en question.



P4 Plan de gestion

La rubrique P4 analyse l'existence et l'application du plan de gestion de l'aire protégée. L'examen est facilité par la proposition d'une triple analyse, à travers quatre cas de figure pour chaque estimation. La première analyse concerne l'existence, la mise à jour, l'approbation et la mise en œuvre du plan de gestion. La deuxième traite de l'adéquation de la vision, de la mission et des objectifs énoncés dans le plan par rapport aux besoins de la conservation. La troisième concerne la clarté et l'applicabilité de la vision, de la mission et des objectifs du plan de gestion. Il est nécessaire de choisir une des quatre catégories du barème y afférent.

- *Si le plan de gestion est obsolète, la première analyse le relèvera. Indiquer dans la zone de commentaires les raisons expliquant le problème de renouvellement ou si des initiatives sont en cours pour le renouvellement du plan.*

P5 Plan de travail/d'action annuel ou pluriannuel

La rubrique P5 analyse l'existence et l'application du plan de travail/d'action (annuel ou pluriannuel) de l'aire protégée. L'examen est facilité par une triple analyse proposant quatre cas de figure pour chaque estimation. Il est nécessaire de choisir une des quatre catégories du barème relatif. La première analyse concerne l'état, l'élaboration, l'approbation et la mise en œuvre. La deuxième traite de l'adéquation des activités et des résultats du plan de travail/d'action par rapport aux objectifs du plan de gestion. La troisième concerne la clarté et l'applicabilité des activités et des résultats attendus du plan de travail/d'action.

P6 Objectifs du plan de gestion de l'aire protégée

La rubrique P6 permet d'évaluer si la gestion de l'aire protégée est effectuée selon l'approche de la gestion par objectifs, correctement identifiés par des indicateurs et des valeurs de référence pertinents pour assurer la conservation des valeurs de l'aire protégée. La gestion par objectifs exige une approche proactive, c'est-à-dire qu'elle est conçue pour atteindre un ensemble précis d'objectifs ou d'états souhaités de conservation, plutôt que réactive, c'est-à-dire qu'elle répond uniquement aux problèmes qui se posent. Dans cet outil, nous faisons une distinction importante entre les résultats et les effets/impacts :

- Les effets/impacts se rapportent aux objectifs/états souhaités, c'est-à-dire aux objectifs ou aux visions à long terme exprimés dans le plan de gestion et caractérisant une

situation visée à la fin de la période considérée. Ces objectifs sont généralement des énoncés spécifiques concernant les valeurs clés de l'aire protégée (par exemple les espèces ou les services écosystémiques importants) ou les principaux domaines d'activité de gestion (par exemple tourisme, éducation).

- Les résultats/extrants se rapportent aux cibles quantitatives à court terme (ou à relativement court terme) pour atteindre les objectifs/états souhaités visés à long terme.

Les objectifs à long terme doivent être bien définis, formulés de manière à faciliter leur suivi et se rapporter aux valeurs clés de l'aire protégée (par exemple espèces ou écosystèmes importants) ou aux principales zones d'activité de gestion (par exemple tourisme, éducation). Pour vérifier ce dernier point, on doit analyser la correspondance entre les objectifs de gestion, les documents de programmation et le contexte. L'analyse est facilitée par une liste des éléments clés de la gestion et de la gouvernance d'une aire protégée. Les champs d'analyse proposés peuvent être exclus (en mettant N/A) ou complétés en ajoutant un autre élément.

On considère que l'existence de nombreux objectifs de conservation de faible niveau est un obstacle à une performance élevée en matière de conservation.

Détermination des objectifs

À la fin du module « Planification » d'IMET, un tableau permet d'identifier les éléments à prioriser dans la gestion de l'aire protégée.

Le tableau est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs à la planification de l'aire protégée ;
- les lignes de base de la planification ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.

INTRANTS

I1 Informations de base

La rubrique I1 permet d'analyser le niveau des informations fondamentales par rapport aux exigences de gestion de l'aire protégée et aux prises de décision nécessaires. L'analyse est facilitée par le transfert automatique des éléments clés de gestion et de gouvernance priorités dans les rubriques C1.2 à C1.5 et C3 (contexte de gestion). La qualité des données et de l'information est une condition préalable à une bonne analyse. Sans informations, il ne peut y avoir de bonne gestion.



I2 Personnel

La rubrique I 2 permet d'analyser l'adéquation des effectifs et de leurs capacités par rapport aux exigences de gestion de l'aire protégée. Un personnel qualifié, compétent, engagé et en nombre adéquat est essentiel au succès des aires protégées. Les besoins en personnel sont liés à la taille et à la typologie de l'aire protégée, à la densité de la végétation et aux pressions et menaces existantes. L'analyse est facilitée par l'insertion automatique de la liste des catégories du personnel adoptée à la rubrique CTX 3.1.1. Le niveau d'adéquation des effectifs et de leurs capacités par rapport aux besoins de l'aire protégée doit être estimé selon les barèmes indiqués.

I3 Budget actuel

La rubrique I 3 permet d'évaluer la disponibilité des ressources financières par rapport aux exigences de conservation de l'aire protégée. L'évaluation est facilitée par l'analyse des ressources financières effectuée à la rubrique CTX 3.2. L'évaluation prévoit l'analyse en pourcentage du budget par rapport aux besoins de gestion selon les catégories du barème relatif. Si les gestionnaires de l'aire protégée ont connaissance de la disponibilité exacte des ressources financières, l'adéquation du budget disponible par rapport aux besoins de gestion doit être précisée.

I4 Sécurisation du financement futur

La rubrique I 4 estime le niveau de sécurisation du budget par rapport aux exigences de conservation de l'aire protégée. L'évaluation est facilitée par l'analyse des ressources financières effectuée aux rubriques CTX 3.2.1 à 3.2.4. L'évaluation prévoit l'analyse de :

- la sécurité du financement ;
- la période de sécurité du financement pour les années à venir par rapport aux exigences de conservation de l'aire protégée.

Pour l'évaluation, il est nécessaire de choisir une des catégories proposées dans le barème relatif en pourcentage et la période de sécurité du financement futur (en nombre d'années).

I5 Infrastructures, équipements et installations

La rubrique I5 évalue l'adéquation des infrastructures, équipements et installations par rapport aux exigences de gestion de l'aire protégée. L'évaluation est facilitée par l'insertion automatique des résultats par catégories des infrastructures, équipements et

installations analysés à la rubrique CTX 3.3. Les infrastructures, équipements et installations sont évalués par :

- leur adéquation (résultats calculés automatiquement sur la base de l'analyse du contexte d'intervention, rubrique CTX 3.3) ;
- le degré de priorité des infrastructures, équipements et installations par rapport aux exigences de gestion de l'aire protégée.

Détermination des objectifs

À la fin de la partie « Intrants », un tableau permet d'identifier les éléments à prioriser dans la gestion de l'aire protégée.

Il est organisé pour insérer :

- les éléments/indicateurs relatifs aux intrants de l'aire protégée ;
- les lignes de base de l'état des intrants ;
- les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.

PROCESSUS

Systèmes et processus de gestion interne

PR1 Capacités et formation du personnel

La rubrique PR1 évalue l'adéquation du programme de renforcement des capacités du personnel par rapport aux exigences de gestion de l'aire protégée.

L'analyse prend en compte l'adéquation de :

- la conception de programmes de formation ;
- les activités de renforcement des capacités du personnel pour les différentes catégories de personnel/fonctions (par exemple, les responsables thématiques, les gardes forestiers, etc.).

L'analyse est facilitée par le transfert automatique du personnel identifié (rubrique CTX 3.1.1) et évalué (rubrique I2) en termes d'adéquation du nombre et de ses capacités par rapport au poste de service et aux plus importantes thématiques de gestion de l'aire protégée.

PR2 Politiques et procédures de gestion des ressources humaines

La rubrique PR2 analyse l'adéquation des politiques, procédures et lignes directrices en matière de gestion des ressources humaines pour le recrutement, la promotion, la rémunération,



le rendement, l'évaluation et la formation du personnel, leurs fonctions et leur code de conduite par rapport aux exigences de gestion de l'aire protégée. L'analyse s'appuie sur une liste des conditions indispensables pour gérer les ressources humaines de façon adéquate aux besoins d'une aire protégée. Il est possible de choisir, exclure et compléter les champs d'analyse avec des indicateurs spécifiques ou nécessaires à la gestion de l'aire protégée analysée.

PR3 Conditions de travail et motivation du personnel

La rubrique PR3 permet d'estimer le degré de motivation ou l'aptitude au travail du personnel de service de l'aire protégée. Les gestionnaires et les dirigeants doivent en effet fournir un environnement de travail qui crée et maintient la motivation du personnel pour obtenir des résultats en matière de conservation. L'analyse est soutenue par une liste des mesures/approches/outils adéquats pour assurer la motivation du personnel. Il est possible de choisir, exclure et compléter les champs d'analyse avec des indications spécifiques ou nécessaires à la gestion de l'aire protégée analysée. Les conditions indispensables pour entretenir un bon niveau de motivation du personnel doivent être estimées en fonction des barèmes indiqués.

PR4 Orientation de la gestion de l'aire protégée

La rubrique PR4 évalue si l'aire protégée est gérée par une orientation et des directives adéquates pour entreprendre et exécuter les tâches liées à la conservation. L'évaluation des directives de gestion permet de déterminer si elles sont toujours pertinentes, efficaces et actuelles ou si des changements sont nécessaires. Compte tenu de la difficulté de cette analyse, l'évaluation comporte une double notation selon le barème : 0 – 1 – 2 – 3. Plus spécifiquement, la rubrique évalue l'adéquation de :

- la communication de la direction sur la mission et les valeurs de l'aire protégée ;
- l'approche axée sur les résultats de la direction.

- *Rubrique un peu délicate, car c'est l'évaluation du leadership interne donc de la chaîne de commandement ou de prise de décision.*

PR5 Gestion budgétaire et financière

La rubrique PR5 permet d'analyser l'efficacité de la gestion des ressources budgétaires et financières disponibles pour couvrir les besoins essentiels de gestion de l'aire protégée. L'analyse s'appuie sur une liste de critères pour estimer le niveau de

gestion budgétaire et financière et son impact sur l'efficacité de la gestion de l'aire protégée.

PR6 Entretien des infrastructures, des équipements et des installations

La rubrique PR6 permet de déterminer le niveau d'attention porté à l'entretien des infrastructures, des équipements et des installations comme opérations importantes en appui à la gestion de l'aire protégée. L'analyse est facilitée par la liste et l'évaluation de l'adéquation des infrastructures, des équipements et des installations identifiés à la rubrique CTX 3.3. Le degré d'entretien des infrastructures, des équipements et des installations par rapport aux exigences de gestion doit être estimé en fonction de critères organisés selon les barèmes indiqués.

Protection et gestion

PR7 Gestion des valeurs et des aspects d'importance de l'aire protégée

La rubrique PR7 permet d'analyser l'existence et le niveau d'efficacité des mesures spécifiques adoptées par l'aire protégée au profit de la gestion active des espèces et des habitats, des processus écologiques, des ressources naturelles, des menaces, des adaptations au changement climatique, des services écosystémiques, etc. L'analyse est facilitée par le transfert automatique des éléments clés de gestion et de gouvernance priorisés dans les rubriques C1.2 à C1.5 et C3. Pour la gestion active, on considère les activités autres que le contrôle, la protection, le suivi et la recherche au profit des valeurs de l'aire protégée. Les actions peuvent inclure la conservation/restauration d'espèces animales et végétales, la couverture terrestre et la gestion de diverses menaces, par exemple réalisation de points d'eau, d'infrastructures d'intervention (y compris à l'extérieur de l'aire protégée) comme l'atténuation des menaces, etc. à la seule condition qu'elles soient liées aux valeurs et aux aspects importants de l'aire protégée. (Pour les actions d'adaptation au changement climatique et de gestion des services écosystémiques, voir PR 17 et PR 18.)

L'analyse prévoit :

- l'adéquation des mesures de gestion ;
- la mention si les mesures de gestion sont incluses dans le plan de gestion.

- *Mots clés ici : mesure active, c'est-à-dire qu'il s'agit d'actions volontaires impliquant la mobilisation de temps, de personnel ou de moyens pour assurer la gestion des valeurs du site de conservation.*



PR8 Gestion des patrouilles de surveillance (application de la loi)

La rubrique PR8 permet d'analyser le degré d'efficacité de la protection et de la conservation du patrimoine en biodiversité, des valeurs et des éléments importants de l'aire protégée. L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre de l'application de la loi par les patrouilles de surveillants sont adéquates et axées sur la protection à long terme de la biodiversité. L'analyse s'appuie sur une liste de critères d'organisation et des conditions indispensables pour atteindre un bon niveau de gestion des patrouilles de surveillance. Il est possible de choisir, exclure et compléter les champs d'analyse avec des indications spécifiques ou nécessaires à la gestion de l'aire protégée analysée. Un module spécifique à l'analyse approfondie de l'application de la loi est disponible. Le degré d'efficacité de la protection et de la limitation à l'accès au patrimoine en biodiversité et aux ressources naturelles et culturelles de l'aire protégée doit être estimé selon les barèmes indiqués.

PR9 Renseignement, enquêtes, développement de cas et actions en justice (application de la loi)

La rubrique PR9 permet d'analyser dans quelle mesure la gestion des renseignements, les enquêtes et les actions en justice sont adéquates pour assurer la protection à long terme de la biodiversité. L'analyse vise à déterminer l'adéquation :

- de la gestion des renseignements et des enquêtes ;
- du traitement des éléments de preuve, du développement de cas et des actions en justice.

Ces analyses sont facilitées par une liste des critères d'organisation et des conditions indispensables pour obtenir les renseignements et entamer les enquêtes, l'élaboration des cas et les actions en justice adéquates pour aboutir à l'application complète des lois protégeant une aire protégée.

Relations avec les parties prenantes

PR10 Coopération avec les parties prenantes

La rubrique PR10 estime le degré d'implication des communautés locales, des ayants droit et d'autres parties prenantes dans la gestion de l'aire protégée. L'analyse vise à estimer la contribution des parties prenantes à sa gestion afin de mieux comprendre et appuyer la réalisation des objectifs de l'aire protégée. L'analyse s'appuie sur une liste indicative des parties prenantes (ayants droit principaux,

communautés, représentants du gouvernement, donateurs et ONG, opérateurs économiques et autres) les plus fréquentes. Étant donné la diversité des parties prenantes ou collaborateurs, il est possible de compléter cette liste. L'analyse s'articule sur deux points d'évaluation :

- les domaines de coopération dans la gestion de l'aire protégée des parties prenantes ;
- leur niveau de coopération.

PR11 Avantages/assistance appropriés pour les communautés locales

La rubrique PR11 évalue l'adéquation des activités et des programmes en cours dans l'aire protégée visant des avantages ou l'assistance appropriée vis-à-vis des communautés riveraines de l'aire protégée. L'analyse s'appuie sur une liste des activités les plus courantes et des programmes initiés par les aires protégées au profit des communautés riveraines. Les activités sont divisées en deux typologies :

- les activités liées aux éléments de bien-être matériel : production, entreprises, emplois, infrastructures, etc. ;
- les activités liées aux éléments de bien-être immatériel : santé, éducation, résolution de conflits, services culturels, etc.

L'adéquation des activités et des programmes promus et soutenus par l'aire protégée, visant des avantages ou l'assistance appropriée au profit des collectivités, doivent être estimés en fonction des barèmes indiqués.

PR12 Éducation environnementale et sensibilisation du public

La rubrique PR12 évalue l'adéquation des activités de sensibilisation, d'éducation environnementale (connaissance de la nature) et d'éducation à l'environnement (aptitude à une gestion durable des ressources naturelles), généralistes ou liées aux objectifs et aux besoins de la conservation et de la gestion des ressources naturelles de l'aire protégée. Les activités et les initiatives de l'aire protégée visent le renforcement des capacités humaines à la gestion de l'environnement et à la résolution des crises et défis environnementaux, y compris le changement climatique. L'analyse s'appuie sur une liste des activités les plus courantes de sensibilisation, d'éducation environnementale et à l'environnement liées aux objectifs et nécessités de la conservation et de la gestion des ressources naturelles. Il est possible de choisir, exclure et compléter les champs d'analyse avec des programmes et activités spécifiques ou nécessaires de sensibilisation, d'éducation environnementale et à l'environnement de l'aire protégée analysée.



Gestion du tourisme

PR13 Gestion des installations et des services pour les visiteurs

La rubrique PR13 analyse l'application des conditions nécessaires pour avoir une bonne adéquation des installations et des services au profit du tourisme et de l'éducation environnementale. L'analyse concerne exclusivement les aires protégées qui sont en mesure de valoriser le patrimoine naturel. L'analyse s'appuie sur une liste de critères et conditions nécessaires pour assurer l'adéquation des installations et des services pour les visiteurs (tourisme et éducation environnementale) dans une aire protégée. Le niveau des conditions pour avoir une adéquation des installations et des services pour les visiteurs dans l'aire protégée doit être estimé en fonction des barèmes indiqués.

PR14 Gestion de l'impact des visiteurs

La rubrique PR14 permet d'analyser l'adéquation des dispositions et mesures d'atténuation de l'impact des activités touristiques pour assurer le maintien des valeurs et de l'importance de l'aire protégée. L'analyse s'appuie sur une liste de critères et conditions nécessaires pour la gestion et l'atténuation de l'impact des visites touristiques dans l'aire protégée. Il est possible de choisir, exclure et compléter les champs d'analyse avec des indications spécifiques ou nécessaires à la gestion touristique de l'aire protégée examinée.

Suivi et recherche

PR15 Systèmes de suivi de la biodiversité et des ressources naturelles et culturelles

La rubrique PR15 analyse l'adéquation des activités de suivi des valeurs et des aspects importants de l'aire protégée par rapport aux efforts de gestion et à l'ampleur et à la gravité des menaces. L'analyse s'appuie sur une liste de critères et conditions les plus importants pour effectuer un suivi pertinent des efforts de gestion et des menaces portées aux valeurs et aux aspects importants de l'aire protégée (rubriques C1.2-1.5, C3).

PR16 Recherche et surveillance écologique à long terme

La rubrique PR16 évalue l'adéquation des activités de recherche et de surveillance écologique à long terme en appui à la gestion des valeurs et des éléments clés de l'aire protégée. L'analyse s'appuie sur une liste de sujets de surveillance à long terme. Les évaluateurs peuvent choisir les items pertinents et en ajouter d'autres.

Gestion de l'adaptation aux effets du changement climatique et des services écosystémiques

PR17 Gestion de l'adaptation aux effets du changement climatique

La rubrique PR17 permet d'évaluer l'adéquation des mesures d'adaptation aux effets du changement climatique. L'analyse s'appuie sur une liste de critères et mesures d'adaptation au changement climatique dans la gestion de l'aire protégée.

PR18 Gestion des services écosystémiques

La rubrique PR18 permet d'évaluer l'adéquation des activités et programmes en faveur de la conservation et de la valorisation des services écosystémiques rendus par l'aire protégée. Cette analyse est facilitée par le transfert automatique des services écosystémiques les plus importants priorisés dans la rubrique C1.5. Il est important de noter que le caractère légal ou illégal de l'approvisionnement dépend de la législation en vigueur dans le pays. Généralement, cette législation découle de la classification nationale des aires protégées et des éventuelles utilisations coutumières tolérées, autorisées ou légalisées à l'intérieur du domaine classé.

Détermination des objectifs

À la fin de la partie « Processus », un tableau permet d'identifier les éléments importants à prendre en compte dans la gestion de l'aire protégée.

Le tableau est organisé pour insérer :

- Les éléments/indicateurs relatifs au processus de gestion de l'aire protégée ;
- Les lignes de base de l'état du processus de gestion ;
- Les objectifs ou les conditions souhaitées ou à atteindre.

RÉSULTATS

Les indicateurs liés à l'élément « Résultats » du cycle de gestion sont identifiés avec le sigle O/P correspondant au mot anglais *outputs*. Ce choix a été fait pour éviter la confusion entre les produits ou livrables issus des interventions à court terme (*outputs*) et les changements souhaités à long terme (*outcomes*).

O/P1 Mise en œuvre du programme de travail

La rubrique O/P1 permet d'analyser le niveau de la mise en œuvre du plan de travail/d'action annuel ou pluriannuel. Les activités principales du plan de travail sont listées pour évaluer leur mise en œuvre.



La meilleure solution est de reporter la catégorie d'activités (par exemple application de la loi, appui aux activités de développement dans la zone tampon, éducation environnementale, gestion du tourisme, etc.) et les activités y afférentes envisagées (actions appartenant à l'une des principales catégories d'activités exécutées dans un but particulier) dans le plan de travail. Les activités du plan de travail doivent être listées puis estimées sur la base de leur mise en œuvre selon les barèmes indiqués.

O/P2 Résultats atteints

La rubrique O/P2 permet d'estimer dans quelle proportion l'aire protégée a atteint les principaux résultats ou extrants du plan de travail annuel ou pluriannuel. Le questionnaire propose de lister les résultats des mêmes catégories d'activités du plan de travail mentionnés dans la rubrique O/P1 pour évaluer la part de réalisation. Dans le cas de la coexistence des planifications, il est nécessaire de préciser si l'atteinte estimée se réfère à la planification annuelle ou pluriannuelle. L'analyse ne pourra prendre en compte qu'un seul choix entre planification annuelle ou pluriannuelle. L'atteinte des résultats du plan de travail doit être estimée selon les barèmes indiqués. Compte tenu de l'importance et de la différence entre les deux indicateurs, il est essentiel de préciser qu'il existe une différence entre le taux de réalisation d'activités évalué par O/P1 et le niveau d'atteinte des résultats évalué par O/P2. La différence entre les deux indicateurs constitue la partie charnière entre les efforts de gestion et le niveau d'atteinte des objectifs de conservation et permettrait de contribuer à la mise à jour et à l'amélioration des instruments de planification dans de nombreux cas.

- *Suggestion : Voici un exemple pour illustrer la différence entre O/P1 et O/P2. Une aire protégée avait prévu de curer trois sites d'eau pour obtenir une augmentation de 50% du volume de la retenue d'eau, ce qui a été effectivement réalisé (O/P1). Cependant, les travaux d'aménagement entraînant un faible résultat (O/P2) en raison d'une augmentation de la retenue d'eau seulement de 20% du fait de l'importance de l'érosion dans la zone.*

O/P3 Domination de l'aire protégée

La rubrique O/P3 permet d'estimer le contrôle ou la protection de l'aire protégée. L'évaluation utilise trois critères d'analyse :

- les activités de patrouille correspondantes à la surface dans lesquelles est assurée une présence régulière pour interdire les actions illégales (A) ;

- les interventions rapides des patrouilles (sans moyens aériens) pour renforcer les actions du point A en cas de besoin (B) ;
- les moyens spéciaux disponibles pour renforcer les actions des points A et B en cas de besoin (C).

Si les gestionnaires de l'aire protégée connaissent exactement la valeur du contrôle de la surface de l'aire protégée (voir la rubrique CTX 2.3), cette valeur doit être enregistrée. Dans le cas contraire, il est nécessaire de choisir une des quatre catégories du barème relatif.

EFFETS ET IMPACTS

Les indicateurs liés à l'élément « Effets et impacts » du cycle de gestion sont identifiés avec le sigle O/C correspondant au mot anglais *outcomes*. Ce choix a été fait pour éviter la confusion entre les produits ou livrables issus des interventions à court terme (*outputs*) et les objectifs souhaités à long terme (*outcomes*). Cependant, au lieu de dénommer l'élément du cycle de gestion « Objectifs à long terme », nous avons choisi de dénommer cet élément « Effets et impacts » puisque IMET évalue l'efficacité de gestion ou, en d'autres termes, la contribution des effets et impacts de l'organisation et des interventions de gestion à l'atteinte des objectifs. Dans le même sens, il faudra considérer que l'indicateur O/C1 (Atteinte des objectifs de conservation à long terme du plan de gestion) exige d'estimer l'atteinte des objectifs à long terme en pourcentage. Seule l'évaluation de l'efficacité de gestion dans son ensemble, répétée dans le temps, permet de formuler des considérations sur l'atteinte des objectifs/états souhaités à long terme. Il est pourtant indispensable de mesurer si les estimations des effets/impacts sont en cohérence avec les autres éléments du cycle de gestion tels que l'identification des éléments clés du contexte de gestion, les éléments relatifs à la planification, la disponibilité des intrants, la performance du processus et les résultats atteints par rapport aux plans d'activités.

O/C1 Atteinte des objectifs de conservation à long terme du plan de gestion

La rubrique O/C1 estime dans quelle mesure l'aire protégée a atteint les objectifs de son plan de gestion. Le questionnaire propose de lister les principaux états souhaités du plan de gestion, afin d'évaluer l'atteinte des objectifs à long terme par les effets/impacts produits par les efforts de gestion de l'aire protégée.



La meilleure solution serait de rapporter tous les objectifs à long terme du plan de gestion, accompagnés de l'estimation du pourcentage de l'atteinte des objectifs/états souhaités par rapport à un niveau de base. L'analyse impose que le plan de gestion dispose d'indicateurs d'impact ou, ce qui est plus simple, de valeurs de référence à atteindre. Les objectifs du plan de gestion doivent être listés, puis le degré de réalisation estimé selon les barèmes indiqués.

O/C2 Conditions et tendances des principaux éléments de conservation de l'aire protégée

La rubrique O/C2 propose, en complément de l'évaluation de la réalisation des objectifs, d'estimer les conditions et les tendances des éléments clés de la conservation de l'aire protégée. Cette rubrique prévoit l'évaluation de :

- les conditions ;
- les tendances des éléments clés de conservation de l'aire protégée.

L'analyse est facilitée par le transfert automatique des éléments clés de gestion et gouvernance prioritaires dans les rubriques C1 (Contexte de gestion : valeur et importance), C3 (Menaces), PR7 (Gestion des valeurs et des aspects d'importance de l'aire protégée), PR17 (Gestion des effets du changement climatique) et PR18 (Gestion des services écosystémiques). Cette évaluation est possible si la planification (plan de gestion ou plan

de travail pluriannuel) rapporte les valeurs de référence attendues au fil du temps et l'état de conservation souhaité à long terme par rapport à un état de conservation de base. Les valeurs désignées de l'aire protégée doivent être listées, puis l'état de conservation estimé en fonction de critères positifs ou négatifs selon les barèmes indiqués. Étant donné la complexité de la question, les évaluateurs internes sont invités à préciser les aspects les plus importants relatifs aux conditions et tendances des éléments clés de la conservation de l'aire protégée, dans l'espace relatif aux observations. Rappelons que les conditions et les tendances des éléments clés de la conservation se réfèrent à la valeur examinée au moment de l'évaluation. Selon ces critères, les conditions de conservation des éléments clés d'une aire protégée peuvent avoir une valeur négative, mais afficher quand même une tendance positive, et vice-versa.

O/C3 Effets/impacts sur la qualité de vie des parties prenantes

La rubrique O/C3 analyse les effets et l'impact de la gestion de l'aire protégée quant aux avantages et désavantages économiques sur les communautés locales. L'analyse est facilitée par la liste des activités et des programmes les plus couramment entrepris par les aires protégées qui peuvent générer des effets/impacts positifs ou négatifs sur la qualité de vie des populations locales. Ces activités et programmes doivent être estimés en fonction de critères positifs ou négatifs selon les barèmes indiqués.





PARTIE III :

ANALYSE DES RÉSULTATS ET FORMULATION DES RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

L'analyse des résultats consiste en une observation attentive des scores obtenus lors de l'évaluation, dans les différents formulaires et synthèses fournies par les graphiques. Le but du système de notation par des scores simples (généralement 0-1-2-3), similaires à celui d'autres outils d'évaluation tels que PAMETT²² et RAPPAM²³, est de comprendre la situation de gestion afin de mieux détecter les menaces et les faiblesses, ainsi que les opportunités d'amélioration. Les scores attribués donnent un aperçu instantané des efforts de conservation, tout en simplifiant les problématiques complexes de gestion des aires protégées. Néanmoins, une analyse approfondie se réfère à la vision d'ensemble, aux visualisations fournies par IMET. Parfois, il est nécessaire de remonter aux données et aux observations pour mieux identifier les problématiques potentielles de gestion, qui peuvent être prises en compte, voire résolues. Seulement prendre en compte le score IMET attribué aux différents éléments de l'évaluation pour prendre des décisions peut conduire à de mauvaises interprétations et à des choix erronés dans la gestion d'une aire protégée.

L'évaluation des six éléments du cadre de la Commission mondiale des aires protégées²⁴ de l'UICN permet de savoir dans quelle mesure la gestion atteint ses objectifs et quelle est l'efficacité avec laquelle l'aire protégée maintient sa biodiversité et les autres valeurs intrinsèques. Une partie importante de l'analyse consiste à identifier dans quelle mesure les résultats escomptés sont atteints grâce aux activités de gestion, ou grâce à d'autres facteurs qui relèvent (ou pas) des gestionnaires. Il est ainsi possible que la biodiversité d'une aire protégée bien gérée soit en diminution constante ou fortement menacée de disparition (par exemple, à cause du changement climatique) alors qu'inversement, des aires protégées gérées peu efficacement peuvent, 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 la gestion serait inefficace.

- *La première évaluation d'une aire protégée avec IMET permet de déterminer le niveau de base des éléments importants dans la conservation et l'analyse de l'efficacité de gestion. Une meilleure évaluation de l'efficacité de gestion peut être faite en comparant le contexte et la situation actuelle de gestion de l'aire protégée par rapport aux informations recueillies antérieurement. La répétition d'IMET dans le temps favorise la collecte et l'organisation des informations au profit d'une amélioration progressive des évaluations d'efficacité de gestion.*
- *Revoir les fiches 4 et 5 pour bien assimiler les aspects conceptuels de l'analyse de l'efficacité de gestion d'une aire protégée.*



Lepilemur à queue rousse du parc national de Zombitse Vohibasia, Madagascar - © Forum Lafa WCS Madagascar

²² Protected Area Management Effectiveness Tracking Tool.

²³ Rapid Assessment and Prioritization of Protected Areas Management (évaluation rapide et établissement des priorités de la gestion des aires protégées).

²⁴ Contexte de gestion, planification, intrants, processus, résultats, effets et impacts.

III.1 Protocoles d'analyse

Une fois IMET rempli intégralement, l'interprétation des résultats peut commencer. Il est important d'effectuer l'analyse en présence de toutes les personnes-ressources liées à la gestion du parc.

Les étapes suivantes sont proposées pour guider le coach dans l'analyse :

- Faire un bref rappel des démarches de remplissage aboutissant au résultat final.
- Afficher la visualisation des résultats : les radars et les histogrammes.
- Commencer par la visualisation du radar global pour une première analyse générale. Y a-t-il une cohérence ou de fortes différences des valeurs entre les éléments du cycle de gestion ? Quels sont les points concordants et discordants ? Quels sont les éléments positifs et négatifs de l'analyse ?
- Confronter le niveau de remplissage des informations disponibles dans le contexte d'intervention, le contexte de gestion et les effets/impacts pour vérifier si la gestion est bien orientée sur les valeurs clés de l'aire protégée.
- Analyser plus en détail les éléments marquants de l'évaluation : valeurs positives et négatives, absence d'informations et estimation de bonne gestion, apparente incohérence entre les indicateurs, équilibre entre contexte de gestion-planification-intrant et processus-résultats-effets/impacts, etc.

- Discuter pour comprendre les raisons des succès et échecs de gestion, pour rechercher les raisons d'une apparente incohérence entre des valeurs.
- Proposer des améliorations en termes de définition des résultats et objectifs à atteindre, des corrections à apporter dans chaque élément de gestion et, plus spécifiquement, dans les points les plus importants de l'aire protégée, des opportunités, des aspects positifs, etc.
- Rédiger une note opérationnelle, un rapport de synthèse ou un plaidoyer pour les décideurs, pour mémoriser le travail d'analyse et les propositions d'amélioration.

Il peut s'avérer nécessaire de revoir certaines rubriques et d'analyser les notations contradictoires, mais il n'est absolument pas professionnel de changer les évaluations pour améliorer les notes. Les modifications sont admises en cas d'erreur ou d'incohérence entre les valeurs. Il s'agit d'appréciations qui peuvent se produire une fois terminé le remplissage d'une section ou de l'ensemble d'IMET. Dans ce cas, l'analyse d'un sujet spécifique doit être reprise et déterminée sur la base des nouvelles considérations.

III.2 Rapport d'analyse IMET

L'analyse peut ensuite être synthétisée à l'aide du rapport d'analyse IMET. La dernière version d'IMET présente une fonction « Rapport d'analyse » (dernière option après contexte et évaluation). Le rapport est organisé pour associer les flux d'information de l'aire protégée (*bottom-up*) avec les informations des observatoires digitaux (*top-down*) (DOPA Explorer et éléments de Copernicus Land Services). La première partie du rapport d'analyse présente :

- les informations de base de l'analyse IMET (nom, surface, objectifs, etc.) et des observatoires digitaux sur une carte ;

- une représentation des indicateurs sentinelles concernant les pressions et l'importance de l'aire protégée par rapport aux mammifères, oiseaux, etc.

Un **indicateur sentinelle** est un indicateur de type « substitution ». Il est utilisé non pour mesurer le résultat d'une activité, mais plutôt comme un signal indiquant un changement majeur dans un élément clé d'un système complexe (aire protégée, paysage, biome). Il peut amener à des investigations plus profondes.



Éléments généraux de l'aire protégée

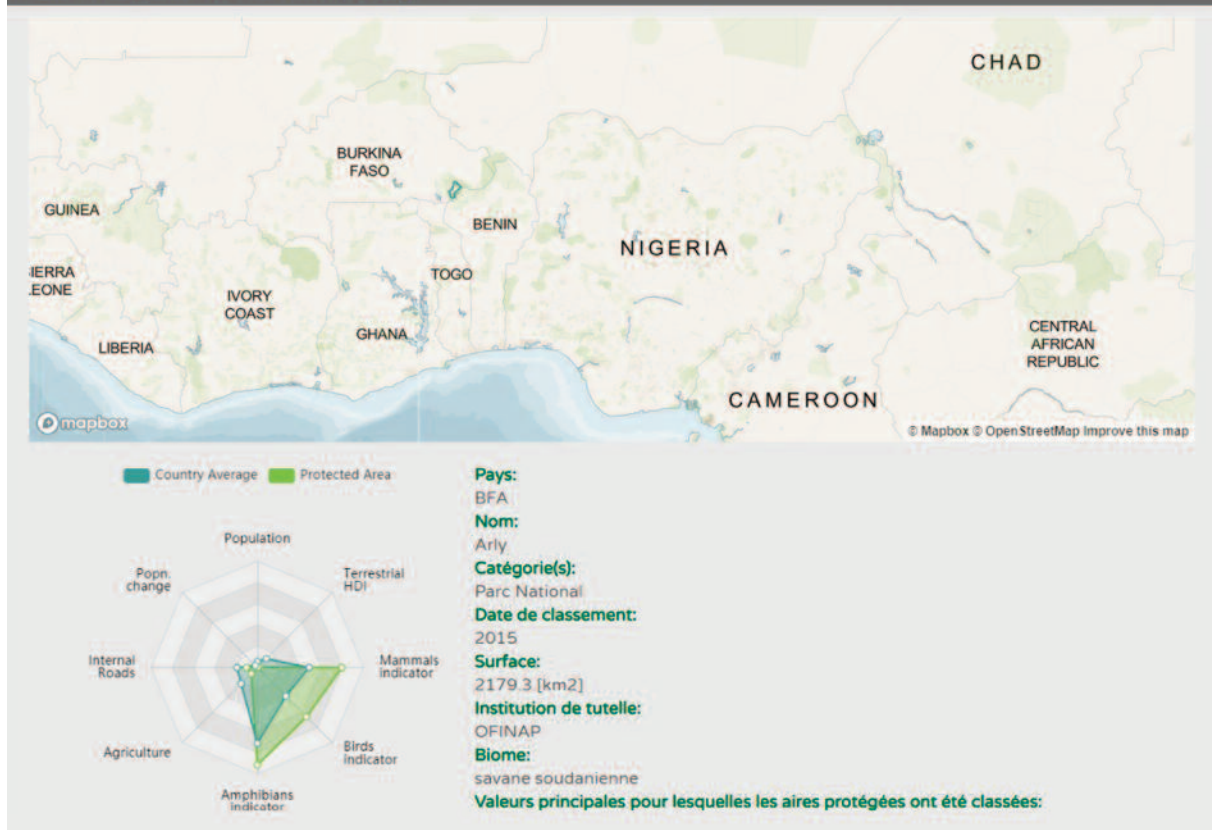


Figure 4 - Aperçu du rapport d'analyse d'IMET. Source : Compilé par les auteurs du rapport, extrait de l'outil IMET

La deuxième partie affiche les représentations des valeurs de l'analyse IMET et les éléments clés inclus dans la gestion par les analyses du contexte de gestion.

La troisième partie du rapport d'analyse propose :

- la formulation de l'analyse générale ;
- l'élaboration d'un exercice FFOM ;
- l'articulation des recommandations.

La quatrième partie du rapport propose des questions clés qui pourront mieux orienter un probable soutien à l'action de conservation :

- Quelles sont vos priorités en matière de gestion/gouvernance ?
- Quel est votre budget de fonctionnement minimal pour assurer la préservation des valeurs et de l'importance de votre aire protégée ?

- Dans le cas d'un financement supplémentaire, quelles actions souhaitez-vous entreprendre et pour combien de temps ?

Enfin, le rapport d'analyse prévoit des annexes avec d'autres indicateurs sentinelles qui, pour le moment, sont limités à la couverture forestière, la quantité de carbone total (carbone souterrain + carbone organique du sol + carbone aérien) et la pression du front agricole. La fonction des indicateurs sentinelles sera constamment développée par le Centre commun de la recherche²⁵ par rapport à la mise à jour périodique.

²⁵ Ou Joint Research Center, de l'Union européenne, <https://ec.europa.eu/jrc/en>.



III.3 Analyse des résultats de l'évaluation de l'efficacité de gestion

Les coaches sont invités à se référer aux exercices proposés dans les Annexes pour mener à bien les analyses des différentes sections d'IMET.

III.3.1 Analyse du contexte de gestion, planification et intrants


Contexte d'intervention et contexte de gestion


Le contexte d'intervention permet de déterminer les valeurs de l'aire protégée potentiellement à prendre en compte dans la gestion de l'aire protégée.

 Exercice 8 –
*Influence
sur la législation*

Le contexte de gestion fixe comme sujets prioritaires de gestion de l'aire protégée un certain nombre d'éléments du contexte d'intervention. Le contexte de gestion, la planification et les intrants sont liés puisque ces trois éléments déterminent les aspects de l'intervention directe qui sont ensuite mis en œuvre.

Si le contexte d'intervention permet d'identifier les éléments importants de gestion (statut de classement et désignations, espèces, habitats, changements de la couverture des sols, effets du changement climatique, services écosystémiques), c'est dans le contexte de gestion que sont déterminés sur quels éléments focaliser les interventions de gestion et de gouvernance de l'aire protégée. Ces éléments clés de gestion doivent constituer la base des indicateurs pour le suivi et l'évaluation des efforts de conservation. Par conséquent, ils demandent des efforts de conservation ciblés et proactifs.

 Exercice 9 –
*Analyse Contrainte –
Support – Pouvoir des
acteurs 2*


 Exercice 10 –
*Analyse
du contexte de gestion*

L'analyse du contexte de gestion prend également en compte les contraintes ou soutiens par l'environnement politique et civil externe, ainsi que les menaces qui pèsent sur l'aire protégée suite à l'analyse effectuée dans le contexte d'intervention afin d'avoir un panorama complet de la situation de l'intervention.

Les résultats de l'analyse des différents sujets permettent de déterminer le contexte de gestion par rapport à l'analyse plus large du contexte d'intervention.

PLANIFICATION

Sur la base des considérations tirées du contexte d'intervention et du contexte de gestion, les éléments de la planification analysent :

 Exercice 11 –
*Analyse
de la planification*

- les dispositions législatives et réglementaires, la conception et la configuration de l'aire protégée qui sont à prendre en compte et à respecter dans les dispositions de programmation ;
- les spécificités d'organisation des interventions telles que définies par l'équipe de gestion pour la démarcation, le plan de gestion, le plan de travail et les objectifs de l'aire protégée.

Les résultats de l'analyse des éléments de planification permettent de vérifier l'adéquation des dispositions législatives et réglementaires (les dispositions législatives et réglementaires et la conception de l'aire protégée peuvent ainsi favoriser ou non sa gestion et sa gouvernance) ainsi que la prise en compte des aspects clés par les instruments de planification (le plan de gestion et le plan de travail annuel peuvent par exemple avoir identifié d'autres aspects par rapport à l'analyse effectuée à l'aide d'IMET, en raison de l'évolution du contexte, ou plus simplement d'une analyse insuffisante).

INTRANTS

Les sujets d'analyse de l'élément « Intrants » concernent les ressources diverses dont l'aire protégée dispose pour assurer les interventions et les objectifs définis par les éléments de planification.

 Exercice 12 –
Analyse des intrants

L'analyse des intrants permet d'évaluer l'adéquation entre les interventions, les objectifs définis par la planification et les ressources dont dispose l'aire protégée (informations de base, ressources humaines, financières et infrastructures, équipements et installations).



III.3.2 Analyse du processus de gestion

Le processus de gestion représente certainement l'élément le plus important du cycle de gestion. Les précédents éléments – le contexte de gestion, la planification et les intrants – permettent d'introduire les différents aspects de l'intervention directe traités dans le processus de gestion. Les éléments suivants – résultats (*outputs*) et effets/impacts (*outcomes*) – fournissent la valeur des produits et l'impact de l'action du processus de gestion.

En raison de l'importance du processus dans le cycle de gestion, IMET offre plusieurs éléments d'analyse, basés sur les indications et recommandations des principales références sur le sujet (notamment Leverington et al.²⁶ ; Hockings et al.²⁷). Les sujets du processus de gestion sont classés en six groupes :

- systèmes et processus de gestion interne ;
- protection/gestion ;
- relations avec les parties prenantes ;
- gestion du tourisme ;
- suivi et recherche ;
- gestion des effets du changement climatique et des services écosystémiques.


Le premier groupe (systèmes et processus de gestion interne) concerne l'organisation des activités de gestion. Les autres traitent des interventions diverses au profit de la conservation et de la valorisation des ressources naturelles et de la biodiversité.

Les résultats de l'analyse des sujets du processus de gestion permettent d'évaluer l'organisation et le déroulement des interventions de conservation relatives aux aspects identifiés dans le contexte de gestion, programmés dans la planification, mis en œuvre avec les moyens précisés dans la rubrique des intrants. Les interventions et leurs modalités d'application identifiées dans le processus doivent produire les résultats et les effets/impacts programmés et espérés.

SYSTÈMES ET PROCESSUS DE GESTION INTERNE

Ce groupe permet d'analyser six aspects :

- les capacités et le niveau de formation du personnel ;
- les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines ;

 Exercice 13 –
Analyse des
systèmes et processus
de gestion

- les systèmes et les processus de gestion des ressources humaines ;
- l'administration et le leadership interne ;
- la gestion administrative, comptable et financière ;
- l'entretien des infrastructures, des équipements et des installations.


PROTECTION ET GESTION

Cette rubrique analyse l'existence et l'efficacité des mesures adoptées pour la protection et la gestion active en faveur du maintien des espèces, des habitats, des processus écologiques, de la gestion durable des ressources naturelles, de la réduction des menaces, de l'atténuation et de l'adaptation aux effets du changement climatique, du maintien des services écosystémiques, etc. Pour ce faire, quatre aspects sont analysés :

- la gestion des valeurs et des aspects importants de l'aire protégée ;
- les systèmes de contrôle et protection des valeurs et des aspects importants de l'aire protégée ;
- l'application des lois.

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Cette rubrique essaie d'estimer le degré d'implication des différents acteurs dans la gestion du contexte d'intervention et de l'aire protégée (le cas échéant), l'adéquation et les effets des interventions visant à obtenir des avantages pour les collectivités riveraines, y compris des programmes d'éducation environnementale (connaissance de la nature) et d'éducation à l'environnement (aptitude à une gestion durable des ressources naturelles).

 Exercice 14 –
Analyse des relations
avec les parties
prenantes

Les sujets sont analysés selon trois aspects :

- l'implication des communautés locales, des ayants droit et des parties prenantes ;
- les avantages/assistance appropriés au profit des collectivités ;
- les relations avec les acteurs.

²⁶ Leverington F., Costa K.L., Courrau J., Pavese H., Nolte C., Marr M., Coad L., Burgess N., Bomhard B., Hockings M. (2010). *Management effectiveness evaluation in protected areas—a global study*. 2e éd. University of Queensland : Brisbane (Australie).

²⁷ 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*. UICN : Gland (Suisse), 2e édition. xiii + 105 pages.



GESTION DU TOURISME


Cette rubrique permet d'évaluer l'adéquation des installations et des services au profit des visiteurs (tourisme et éducation environnementale) ainsi que les dispositions de prise en charge et d'atténuation des impacts des activités touristiques, appropriées pour assurer le maintien des valeurs et de l'importance de l'aire protégée. L'analyse est organisée en deux points :

- la gestion des installations et des visiteurs ;
- la gestion de l'impact des activités de tourisme.

 Exercice 15 –
*Analyse de la
gestion du tourisme*

SUIVI ET RECHERCHE

L'analyse évalue l'état, l'adéquation et les effets des activités de suivi, de recherche et de suivi écologique en appui à la gestion des valeurs et des aspects importants de l'aire protégée par rapport aux efforts de gestion, à l'ampleur et à la gravité des menaces.

 Exercice 16 –
*Analyse du
suivi et de la recherche*


L'évaluation prévoit deux aspects :

- les systèmes de suivi des valeurs et des aspects importants de l'aire protégée ;
- la recherche et le suivi écologique.

GESTION DES EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET DES SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES

L'analyse permet d'évaluer les dispositions prises par l'aire protégée pour atténuer et adapter les effets du changement climatique, en faveur de la conservation et de la valorisation des services écosystémiques rendus. L'évaluation concerne deux aspects :

- la gestion des effets du changement climatique ;
- les services écosystémiques rendus.

 Exercice 17 –
*Analyse de la
gestion des effets du
changement climatique
et des services
écosystémiques*


III.3.3 Analyse des résultats et effets/impacts

Les éléments du cycle de gestion qui analysent les résultats (outputs) et les effets/impacts (outcomes) sont associés puisque leur analyse conjointe permet d'avoir une vision d'ensemble des résultats des efforts de conservation déployés au sein d'une aire protégée. L'analyse de ces deux éléments contribue à évaluer la chaîne Action – Résultat – Effet – Impact – Efficacité de la gestion.

RÉSULTATS

L'analyse évalue la mise en œuvre du plan de travail et estime dans quelle mesure l'aire protégée a atteint les principaux résultats de la programmation annuelle ou pluriannuelle des efforts de conservation. Pour y arriver, l'exercice prévoit trois aspects :

- le degré de mise en œuvre des principales activités du programme de travail annuel (O/P1) ;
- le niveau de réalisation des principaux résultats attendus du plan de travail annuel ou pluriannuel (O/P2) ;
- le niveau de domination ou contrôle de l'aire protégée (O/P3).


 Exercice 18 –
Analyse des résultats

Le cœur de l'analyse est de déterminer l'articulation de la première question (O/P1), relative aux produits fournis par les interventions, et le niveau de mise en œuvre (O/P2) des actions qui contribuent à générer des résultats. Cette analyse conjointe permet d'évaluer les résultats que l'aire protégée a atteints en agissant vers un objectif défini, à travers la mise en œuvre des actions de gestion. L'indicateur O/P3 permet de relativiser ces résultats, s'ils concernent toute ou une partie de l'aire protégée.

En général, la difficulté pour obtenir des réponses sur ce sujet dépend de la logique et de l'organisation des instruments de planification. Il est pourtant important de donner une attention maximale à cette phase de l'analyse de l'efficacité de la gestion.

EFFETS/IMPACTS

L'analyse estime dans quelle mesure les produits du processus de gestion de l'aire protégée ont eu des effets/impacts directs et ont contribué à réaliser les principaux objectifs de conservation ou de gouvernance. À la différence de l'analyse précédente, celle-ci n'évalue pas les résultats immédiats mais les

 Exercice 18 –
*Analyse des effets
et impacts (outcomes)*



changements durables. Il est en effet fondamental de savoir si les changements espérés se sont réalisés à cause de la redevabilité aux populations locales, aux citoyens, aux bailleurs de fonds et partenaires, et aux administrations publiques.

Cette évaluation est complexe. Trois aspects d'analyse sont donc prévus :

- atteinte des objectifs de conservation à long terme du plan de gestion ;

- conditions et tendances des éléments clés de la conservation de l'aire protégée ;
- effets et impacts sur la qualité de vie des communautés locales ;

En général, la difficulté pour obtenir des réponses sur ce sujet dépend de l'application des principes de définition des objectifs par la chaîne représentée figure 5.

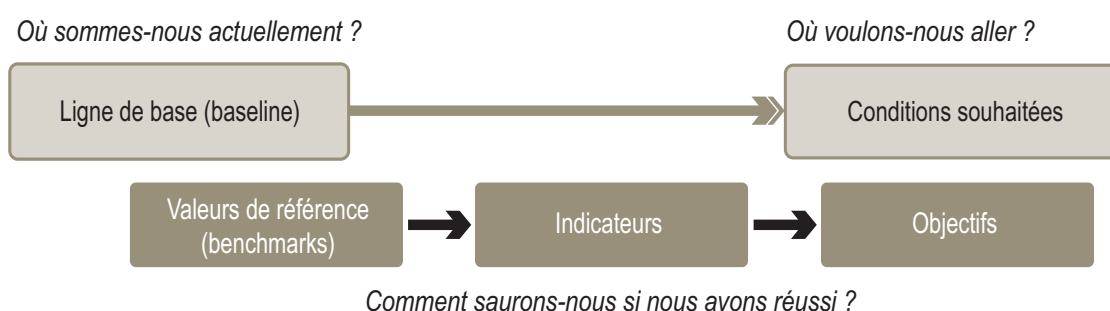


Figure 5 – Chaîne de résultats simplifiée. Source : Compilé par les auteurs du rapport

III.4 Comment interpréter les indicateurs de synthèse

Tout au long de l'évaluation, sur la base des réponses fournies, IMET détermine les valeurs des indicateurs de synthèse dans une échelle de 0 à +100 en utilisant des statistiques mathématiques intégrées dans l'outil. Les formules statistiques déterminent les valeurs moyennes ou pondérées des indicateurs ; elles ont été élaborées à partir des

critères déterminés à la suite de la phase test d'IMET. Les formules statistiques permettent de donner une signification simplifiée et objective d'un vaste ensemble de données. Afin de faciliter l'analyse et la prise de décision, ces valeurs sont présentées sous forme de graphiques

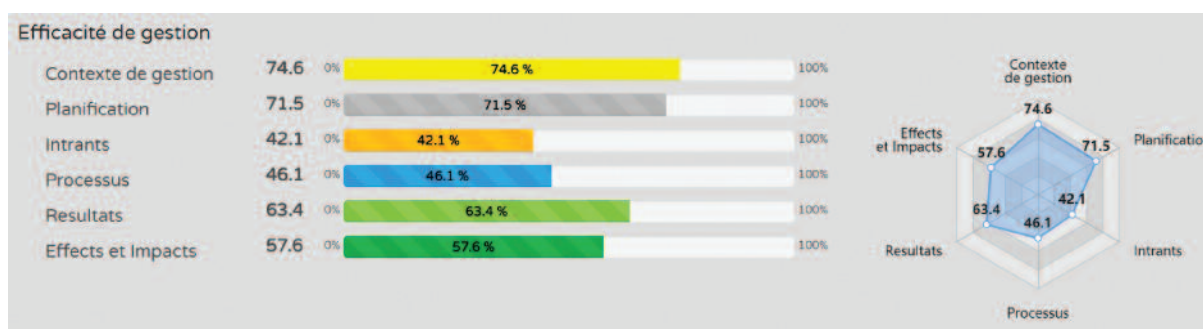


Figure 6 – Exemple d'histogramme et radar issus de l'évaluation IMET. Source : Compilé par les auteurs du rapport, extrait de l'outil IMET

Les valeurs des indicateurs de synthèse ne doivent pas être interprétées comme des références absolues, mais indicatives. Par exemple, pour les

premières analyses d'échelle d'IMET au niveau d'une région ou d'un pays, la grille d'interprétation adoptée est la suivante :

0-33 %.	efficacité très faible
34 %-50 %	efficacité faible
51 % — 100 %	efficacité positive

Cependant chaque opérateur peut déterminer sa propre grille d'appréciation pour déterminer les différents niveaux d'efficacité recherchés.

Les valeurs des indicateurs de synthèse du Contexte de gestion et des Effets et impacts sont liées à des indicateurs à valeur négative (échelle de 0 à -100) ou qui peut être négative (échelle de +100 à -100). Au cours d'un exercice IMET, une question revient souvent : Comment les indicateurs négatifs contribuent-ils à la valeur de l'indicateur synthétique ?

Comment interpréter les indicateurs à valeurs négatives ?

IMET affiche pour certains indicateurs des valeurs négatives. Il s'agit d'une représentation visuelle d'une situation qui doit être interprétée comme un facteur négatif, ou un « poids » freinant les activités de gestion et qui doit être réduit ou bien éliminé (voir l'indicateur des menaces dans la figure ci-après). L'objectif commun des outils visuels et des formules statistiques utilisés par IMET est de faciliter, l'évaluation et orienter la prise de décision au profit de la gestion.

Dans les formules statistiques relatives aux indicateurs de synthèse, les évaluations négatives contribuent à diminuer la valeur de l'indicateur de synthèse selon les cas, mais sans jamais la porter dans une valeur négative. Par exemple l'indicateur de synthèse du Contexte de gestion assume la valeur de zéro avec les valeurs suivantes C1 = 0; C2 = -100; C3 = -100.

Pour les indicateurs affichant des valeurs négatives, deux formules statistiques s'appliquent et peuvent être simplifiées comme ceci :

Formule 1 : Dans le cas d'un indicateur à valeur négative (échelle de 0 à -100). L'indicateur de synthèse est donné par la somme de la valeur négative avec +100. Dans l'exemple du Contexte de gestion ci-dessous, l'indicateur de Menaces = -41,3 est converti à l'échelle de l'indicateur synthétique avec la valeur +58,7 par l'opération de $-41,3 + 100$ (Figure 7).

Formule 2 : Dans le cas d'un indicateur variant d'une échelle de -100 à +100. Il faut alors convertir sur une

échelle de 0 à 100. Dans ce cas, la valeur de l'indicateur est divisée par 2 plus et le résultat additionné de 50 points. Dans l'exemple d'Effets et Impact ci-dessous, l'indicateur de Condition et tendances = 77,8 est convertie à la valeur = 12,4 $[(-75,3/2) + 50]$ (Figure 10).

Les deux formules statistiques adoptées pour la conversion d'un indicateur négatif à l'indicateur de synthèse permettent d'associer la facilité de l'évaluation de terrain à la rigueur de la statistique.

Interprétation de l'indicateur de synthèse du Contexte de gestion (C)

L'indicateur de synthèse du Contexte de gestion calcule les réponses des trois grandes rubriques y afférentes : C1 : Valeur et importance (composé de 5 sous-indicateurs); C2 : contraintes et soutiens externes; C3 : Menaces (voir figure ci-après).

Pour C2, trois cas de figure peuvent se présenter : 1) une valeur positive, lorsque les parties prenantes à la gestion de l'aire protégée (ex. : autorités locales) exercent une influence positive et apportent un support; 2) une valeur négative, lorsque l'aire protégée ne bénéficie pas de soutiens, mais plutôt de contraintes, 3) une valeur neutre.

Pour C3 (menaces), comme il s'agit toujours de problèmes affectant la gestion, les valeurs sont toujours négatives dans l'échelle de 0 à -100 et la visualisation montre clairement le niveau de défis à dépasser pour diminuer le niveau des menaces qui pèsent sur la gestion.

Dans l'exemple proposé dans la figure ci-après, l'équipe de de l'aire protégée estime d'avoir bien identifié et pris en compte les éléments importants de l'aire protégée (82 %), bénéficie de soutiens externes satisfaisants (65,8 %) mais l'aire protégée est soumise à des menaces pas excessivement contraignantes (-41,3 %). En raison des importantes valeurs de C1 (82,0 %) et C2 (affichage 65,8 % converti en 82,9 %) et de la faible valeur de C3 (affichage 41,3 converti en 58,7 %), l'indicateur de synthèse s'atteste à 74,6, comme moyenne de trois valeurs (82,0 % ; 82,9 % ; 58,7 %).



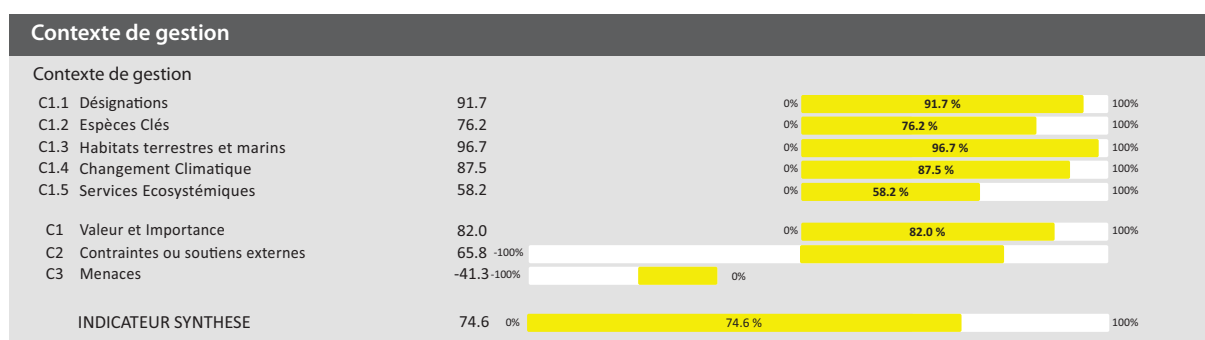


Figure 7 – Interprétation de l'indicateur de synthèse du contexte de gestion (partie 1).
Source : Compilé par les auteurs du rapport, extrait de l'outil IMET

Dans le même exemple, en augmentant considérablement la valeur des menaces (-94,3 %), on remarque que l'indicateur de synthèse descend à la valeur de 56,9 %. Ainsi, la valeur de l'indicateur

de synthèse est la moyenne de C1 = 82,0 % ; C2 = 82,9 % $[(65,8/2) + 50]$ et C3 = 5,7 % $(-94,3 + 100)$ (voir la figure ci-après).

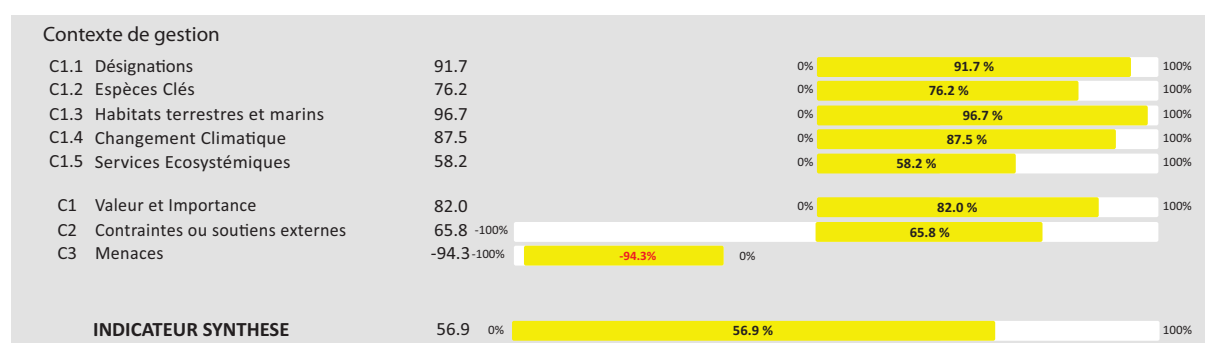


Figure 8 – Interprétation de l'indicateur de synthèse du contexte de gestion (partie 2).
Source : Compilé par les auteurs du rapport, extrait de l'outil IMET

On peut noter que dans le premier cas, l'influence de la sévérité des menaces sur la valeur de l'indicateur de synthèse est presque nulle alors qu'elle est très importante dans le deuxième exemple.

Interprétation des indicateurs de synthèse au niveau des Effets et Impacts (O/C)

Comme dans l'exemple précédent, il est également possible d'avoir des valeurs négatives au niveau de deux rubriques de l'élément « Effets et impacts » à savoir O/C2 et O/C3

O/C2 Conditions et tendances des principaux éléments de conservation, qui concernent : i) les espèces de faunes et de flores clés, ii) les habitats, iii) les menaces, iv) l'adaptation aux changements climatiques, v) les services écosystémiques. L'échelle d'évaluation couvre deux aspects : la condition actuelle [-3 = très mauvaise à +3 = très bonne] et la tendance enregistrée par rapport à une précédente analyse [-3 = en forte baisse à +3 = en forte progression]. Il est possible que malgré les efforts de conservation, certaines cibles affichent une

régression ou qui restent dans une situation très préoccupante. Dans ces derniers cas, la valeur négative expose visuellement une situation à corriger.

O/ C3 Effets/Impacts sur la qualité de vie des parties prenantes. De la même manière que précédemment, les impacts des mesures de conservation peuvent affecter négativement la qualité de vie des populations locales comme les revenus, la consommation de certaines ressources, le bien-être. La visualisation négative met en évidence la nécessité d'apporter des mesures de correction.

Il est important aussi de noter la pondération statistique adoptée pour cet indicateur de synthèse. En considérant la mission de l'aire protégée à assurer à long terme la conservation de la nature, des services écosystémiques et des valeurs culturelles qui lui sont associés au même titre que ses efforts pour générer des effets positifs de la conservation sur les populations riveraines, les rubriques O/C2 et O/C3 ont la même pondération sur la valeur de l'indicateur de synthèse de l'élément Effets et Impacts.

À l'instar de l'indicateur de menaces, les indicateurs O/C2 et O/C3 contribuent toujours à la valeur de l'indicateur de synthèse même avec des estimations négatives. On considère que les efforts de gestion concernant les Conditions et tendances des principaux éléments de conservation et les Effets/Impacts sur la qualité de vie des parties prenantes contribuent toujours à des améliorations ou dans le cas échéant à une réduction des effets négatifs.

Dans l'exemple théorique ci-après, on remarquera que les principaux éléments de conservation affichent des valeurs positives, mais très différentes +57,1 % ; 0,4 % ; 30,9 %. L'indicateur de synthèse s'élève à 57,6 comme moyenne de trois valeurs : $O/C1 = 57,1 \%$; $O/C2 = 50,2 \%$ $[(0,4/2) + 50]$ et $O/C3 = 65,5 \%$ $[(30,9/2) + 50]$.

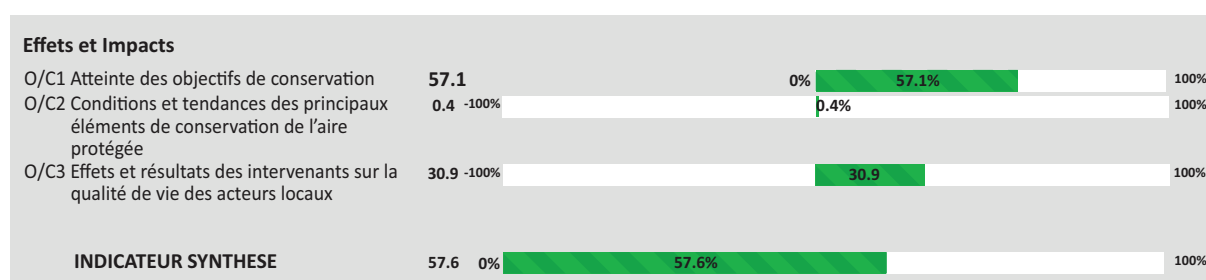


Figure 9 – Interprétation des effets/impacts sur la qualité de vie des parties prenantes (Partie 1). Source : Compilé par les auteurs du rapport, extrait de l'outil IMET

Dans l'exemple théorique ci-après, on remarquera au contraire que les indicateurs affichent des valeurs faibles ($O/C1 = +33,3 \%$) ou négatives ($O/C2 = -75,3 \%$ et $O/C3 = -38,1 \%$). La valeur de

l'indicateur de synthèse est de 25,5 % comme moyenne de trois valeurs : $O/C1 = 33,3 \%$; $O/C2 = 12,4 \%$ $[(-75,3/2) + 50]$ et $O/C3 = 31,0 \%$ $[(-38,1/2) + 50]$.

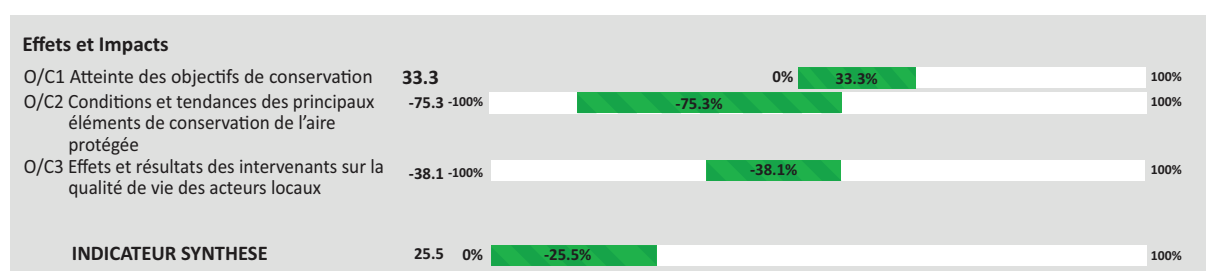


Figure 10 – Interprétation des effets/impacts sur la qualité de vie des parties prenantes (Partie 2). Source : Compilé par les auteurs du rapport, extrait de l'outil IMET

On peut noter l'influence des valeurs négatives de O/C2 et O/C3 sur l'indicateur de synthèse qui peut

être porté vers le bas jusqu'à la valeur zéro.

III.5 Formuler des propositions d'amélioration

IMET constitue un support à la collecte et à l'organisation des données sur le contexte d'intervention et l'efficacité de la gestion des aires protégées. Une fois que l'outil affiche les résultats, ces données doivent être analysées pour faire comprendre à l'ensemble de l'équipe de gestion de l'aire protégée les points positifs et négatifs des interventions de la conservation, tirer des conclusions et proposer des améliorations.

L'analyse devrait être menée d'abord en partant du radar général – qui soutient une vision et une analyse globales de la situation et de la gestion –

puis en allant vers les aspects plus spécifiques, relatifs aux différentes étapes du cycle de gestion et, pour chacune d'entre elles, aux différents éléments évalués. À cet effet, il convient de rappeler qu'à la fin de chacun des six éléments de la gestion des aires protégées, un tableau de synthèse aide à résumer la situation et, dans ce cas précis, à fixer d'une manière provisoire des objectifs, sous la forme d'états de conservation souhaités. Les objectifs rapportés dans le tableau constituent déjà en soi des propositions d'amélioration pour la gestion de l'aire protégée.



Ce processus d'analyse et de recherche de solutions peut être supporté par des instruments de résolution des problèmes et de prise de décision (*critical thinking, problem solving et decision making*). Ci-dessous, sont repris quelques principes de ces outils puis des études de cas issues des phases de tests.

III.5.1 Des propositions : où, pour qui, comment ?

Les recommandations sont destinées en premier lieu à l'équipe de gestion, afin de mettre à jour le plan de gestion et/ou le plan de travail annuel de l'aire protégée. Il est cependant important d'estimer dans quelle mesure certaines de ces recommandations sont urgentes et/ou nécessitent d'être plus amplement discutées avec des échelons supérieurs, voire avec des partenaires externes, avant que leur mise en œuvre ne soit décidée.

Il existe différentes méthodes pour communiquer les résultats et les propositions. Le coach doit discuter étroitement avec l'équipe de l'aire protégée, les responsables de la planification et du suivi-évaluation de l'aire protégée (au niveau du site et au niveau central) pour déterminer comment présenter les propositions. Cette discussion (interaction verbale) peut être soutenue par un document Powerpoint

(surtout si le public est nombreux, plus de 20 personnes) et par des rapports écrits, essentiels pour la mémoire de l'institution et pour servir de future référence.

Exercice 20 –
Éléments prioritaires à
gérer

III.5.2 Utiliser le module Rapport d'analyse préfourni par IMET

Le module 3 d'IMET, ou Rapport d'analyse, fournit un document synthétique de l'évaluation et de l'analyse de l'efficacité de la gestion de l'aire protégée. Il est généré automatiquement après le remplissage d'IMET, mais quelques sections nécessitent d'être remplies à la fin de l'évaluation :

- l'analyse SWOT (ou FFOF) ;
- les recommandations opérationnelles prioritaires ;
- les priorités de gestion et de gouvernance ;
- les besoins financiers prioritaires.

Il a pour fonction de transmettre les informations clés dans une forme qui facilite la compréhension de l'état de gestion et la lecture des principales recommandations opérationnelles pour l'aire protégée. Dans la version actuelle (V2.0.9), il peut être téléchargé en appuyant sur le bouton Imprimer.

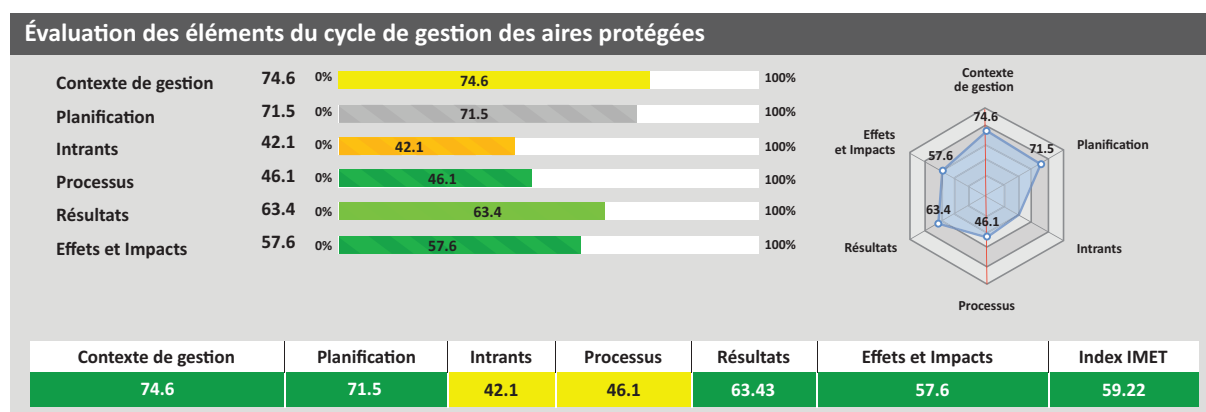


Figure 11 – Un aperçu d'une évaluation IMET complète. Source : Compilé par les auteurs du rapport, extrait de l'outil IMET

III.5.3 Organiser la restitution

La restitution officielle peut constituer un sérieux défi pour de nombreux gestionnaires d'aire protégée. En effet, elle peut être vue comme la proclamation des résultats devant un groupe et parfois devant son administration centrale. Le coach aura pour mission de faciliter cette étape, notamment en soulignant qu'il ne s'agit nullement de l'évaluation de leur

performance mais d'un exercice conduit dans l'intérêt de tous pour améliorer l'organisation, le ciblage et l'efficacité du travail. Il devra aussi créer un environnement propice aux discussions, aux réflexions et à la collaboration.

La restitution, qu'elle ait lieu au niveau du site ou au niveau central, doit comprendre un certain nombre de composantes :

- un bref rappel du contexte de l'évaluation, pourquoi celle-ci a été réalisée, la méthodologie utilisée et les personnes consultées ;
- un résumé des données et de l'analyse, notamment la visualisation par le radar ;
- une analyse claire et une description de la méthodologie de l'évaluation ;

- des recommandations détaillées et concrètes, facilement compréhensibles et partageables par l'audience.

La restitution doit permettre au public de poser des questions et d'émettre des remarques ou des recommandations. Le coach jouera le rôle de facilitateur afin de faire entendre tous les points de vue.

Encadré 8 – Des recommandations constructives

Les recommandations doivent :

- 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, réalistes, 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 politiques nécessaires à leur mise en œuvre ;
- avoir un effet retour sur les systèmes de gestion pour influencer les planifications futures, l'attribution des ressources et les activités ;
- se focaliser d'abord sur les activités des gestionnaires et des surveillants 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.

Source : Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. et Courrau, J. (2008).



Eléphants dans le Parc National de Zakouma, Tchad - © African Parks & Marcus Westberg

PARTIE IV :

ACCOMPAGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

La démarche de coaching aide les gestionnaires et les administrateurs des aires protégées à approfondir leur système d'aide à la décision pour une gestion plus efficace et une meilleure gouvernance. Cette partie est principalement destinée aux coaches, mais peut également servir d'orientation pour tout professionnel des aires

protégées. Elle donne également des indications sur l'intégration de l'outil IMET et de la démarche COMIT dans le cadre du processus d'inscription à la Liste verte des aires protégées et conservées. Plus d'informations sont disponibles dans les Annexes.

IV.1 Système d'aide à la décision pour la gestion et la gouvernance des aires protégées

La gestion des aires protégées est liée aux contextes : politico-institutionnel, socio-économique, socioculturel et environnemental, qui sont déjà complexes en soi. Son efficacité peut également être affectée par des mauvaises décisions de l'équipe ainsi que par le manque d'orientation sur les directions à prendre. La complexité peut générer de la confusion et de l'indécision dans la prise de décision. Le système d'aide à la décision (DSS, *Decision Support System*) aide à représenter la situation, ainsi que les interventions et les décisions conséquentes, le plus clairement et simplement possible, afin de faciliter une gestion plus efficace.

Un système d'aide à la décision permet l'organisation de la réflexion afin d'accroître l'efficacité de l'analyse, faciliter la résolution des problématiques et la prise de décisions face aux multiples choix à prendre, aux obstacles à dépasser et aux imprévus à surmonter rapidement. Le DSS est particulièrement efficace pour des problèmes non structurés et semi-structurés et des problèmes qui peuvent changer rapidement, qui ne sont pas facilement prévisibles ou qui doivent être anticipés. La fonction principale d'un DSS est de faciliter l'identification rapide de la ou des meilleures solutions envisageables à partir d'une base de connaissances ou d'une base de données.

Les systèmes de support à la décision sont des techniques puissantes qui permettent d'économiser de l'argent, de gagner du temps et de bâtir la confiance dans la gestion d'activités diverses. Ils peuvent reposer entièrement sur des outils informatisés ou sur des interactions d'hommes et de

femmes experts dans leurs domaines, ou sur une combinaison des deux.

L'application IMET dispose de fonctionnalités d'aide à la décision. Sa configuration est organisée de façon à donner à la fin de chaque onglet une opportunité de réfléchir aux décisions à prendre (voir la figure 2). Un onglet récapitulatif avec des graphiques synthétiques donne aux décideurs à tous les niveaux une lecture rapide mais complète de la situation pouvant faciliter, voire accélérer, les décisions de gestion et de gouvernance. Son module « Rapport d'analyse », lié avec les informations fournies par l'observatoire DOPA, permet de se focaliser sur des discussions stratégiques importantes pour l'aire protégée.

Afin de valoriser les résultats de l'exercice de remplissage d'IMET, le COMIT propose d'autres éléments en aide à l'analyse et la prise de décision. Ces éléments ne sont pas spécifiquement dédiés à l'analyse de la gestion et de la gouvernance d'une aire protégée, mais sont utiles pour des analyses plus poussées. Dans ce document, le concept de DSS englobe trois éléments reliés entre eux pour constituer la ou les propositions pour améliorer la gestion et la gouvernance des aires protégées :

- la pensée critique ;
- la résolution des problèmes ;
- l'aide à la décision.

Ces trois compétences sont indissociables. Une seule compétence, sans les deux autres, ne permet pas, dans les meilleurs des cas, d'exploiter

²⁸ Souvent, le DSS est entendu limitativement comme un logiciel capable d'extraire en peu de temps et de manière polyvalente l'information utile à la prise de décision, à partir d'une quantité significative de données.



complètement ou de retirer tous les avantages liés à l'exercice DSS. Il est donc important d'utiliser l'ensemble des potentialités du DSS constitué d'une vaste gamme d'outils, de techniques et de méthodologies simples, mais puissants pour aider à adopter une pensée critique, à résoudre les problèmes, à prendre des décisions et à entreprendre des interventions avec confiance. Le DSS permet d'améliorer ces compétences pour relever les défis quotidiens et avoir un meilleur contrôle sur les résultats qui sont eux-mêmes définis grâce au DSS.

D'autres techniques, systèmes et outils existent. L'approche DSS est en constante évolution. Les coaches sont invités à explorer et tester d'autres méthodologies pour identifier la meilleure approche pour promouvoir la prise des décisions les plus appropriées pour la gestion et la gouvernance des aires protégées. Ce chapitre présente la structure du DSS et les explications correspondantes à chaque élément.

IV.1.1 Connexion entre pensée critique, résolution de problème et prise de décision

La connexion entre les trois éléments du DSS est basée sur le concept que la prise de décision d'un individu :

- implique un comportement volontaire et intentionnel à la suite d'un raisonnement ;
- est habituellement mise en place afin de résoudre un problème, mais il y a une certaine différence entre décider et résoudre un problème.

En conséquence et pour la suite de l'adoption d'une approche correcte dans l'exploitation du système DSS :

- dans la **résolution de problèmes**, notre acte décisionnel est toujours lié à l'objectif que nous voulons atteindre ;
- tandis que, dans la **prise de décision**, l'acte décisionnel est représenté par un raisonnement du choix de l'alternative la plus appropriée parmi une série d'options ;
- et que la **pensée critique** supporte constamment la résolution de problèmes et la prise de décision.

Le système intégré et fonctionnel « Pensée critique – résolution de problèmes et prise de décision » peut être représenté par la figure ci-dessous.

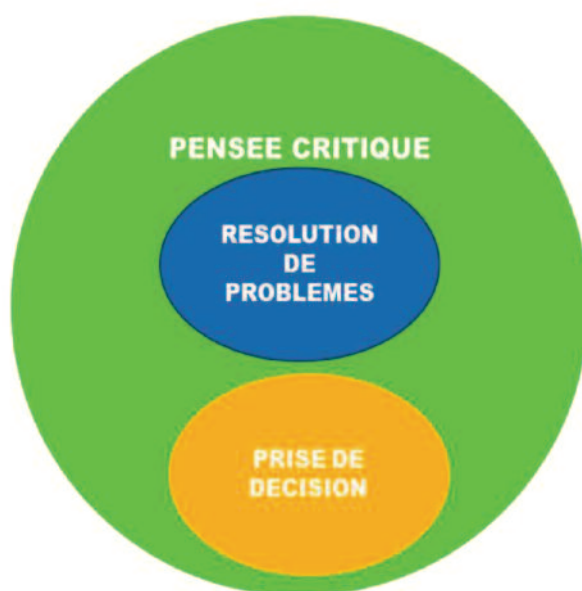


Figure 12 – Intégration des trois éléments de DSS. Source : Compilé par les auteurs du rapport

IV.1.2 Pensée critique

DÉFINITION

La pensée critique peut être définie par la capacité à prendre et à exécuter des décisions éclairées en utilisant efficacement les connaissances, l'expérience, le bon sens, le raisonnement, l'intuition, les sentiments et la confiance de toute une vie. Il s'agit d'une attitude critique vis-à-vis de toute affirmation ou information ainsi que de la capacité intellectuelle qui permet de raisonner correctement, de tirer des conclusions qui ne soient pas prématurées, mais réfléchies et étayées par des arguments.

La pensée critique comprend des processus de réflexion sur des domaines tangibles et intangibles dans le but de former un jugement solide qui concilie les preuves empiriques avec le bon sens. Elle se fonde sur la tentative d'aller au-delà de la partialité des sujets individuels, arbitraires et prévenus.

La pensée critique englobe une grande partie de ce que nous faisons lorsque nous utilisons notre cerveau : raisonnement, interprétation, observation et d'autres aspects comme analyser et évaluer l'information pour émettre un jugement. L'adoption d'une pensée critique offre d'indiscutables avantages :

- prendre des décisions éclairées – plus vous êtes en mesure de puiser dans vos expériences et vos connaissances, meilleures sont vos décisions ;
- comprendre–comprendre conduit à des opinions et à la prise de décision ;
- créer, inventer et découvrir – tout nécessite une prise de décision puisque la prise de décision est une partie à part entière de chaque processus ;
- apporter une autonomie intellectuelle et promouvoir l'aptitude à prendre des décisions rationnelles.

La pensée critique est une activité journalière de l'être humain. Cependant, elle peut être stimulée et développée à travers l'utilisation d'outils ou de techniques, mais également à travers des dispositions particulières telles que l'appui des coaches.

« La pensée critique est le processus intellectuel conscient qui consiste, de manière active et efficace, à conceptualiser, appliquer, analyser, synthétiser et/ou évaluer les données collectées ou engendrées par l'observation, l'expérience, la réflexion, le raisonnement, ou la communication, afin de se guider dans ses convictions et ses actions. »

Source : Fisher A. et Scriven M. (1997).

MÉTHODES ET OUTILS POUR DÉVELOPPER LA PENSÉE CRITIQUE

Plusieurs méthodes permettent de développer la pensée critique :

- la formulation claire et précise des questions ou des problèmes ;
- la collecte des informations pertinentes ;
- la vérification de la crédibilité des sources ;
- le croisement des opinions des spécialistes ou des parties prenantes à la réflexion ;
- l'identification des présupposés ;
- l'analyse des arguments ;
- la détection et le refus des raisonnements fallacieux ;
- l'élaboration de conclusions et de solutions réfléchies accompagnées par des critères logiques et pertinents.

La pensée critique peut être exercée en renforçant la prédisposition à la réflexion et en utilisant des outils spécifiques. Nous listons ci-dessous dix des meilleures approches et attitudes qui promeuvent la pensée critique.

Les fiches 7, 8 et 9 donnent des indications détaillées des différentes méthodologies et des outils illustrés dans les sections suivantes. De nombreuses ressources sont disponibles en ligne pour les approfondir.



Tableau 1 – Méthodes et outils favorisant la pensée critique

● Esprit curieux et ouvert	Il s'agit d'éviter tous les obstacles à la pensée, qui peuvent être aussi bien des modes de pensée que des façons de travailler.
● Réfléchir aux problèmes	Cette attitude évite d'adopter la première solution qui vient en tête. Il s'agit d'aller en profondeur.
● Ne pas prendre les choses au pied de la lettre	Prendre les choses au pied de la lettre suit le sens strict des mots, sans s'efforcer de le remettre en question. Cette attitude peut fermer la porte à des compréhensions plus larges de la situation.
● Réfléchir aux éléments de l'analyse et se poser des questions	Se poser des questions est au cœur même de la pensée critique.
● Principe de Pareto	C'est un principe de parité 20/80 qui soutient que la majorité des résultats ou des problèmes à résoudre viennent d'un nombre réduit de facteurs. Ce principe doit inciter à rechercher les facteurs clés du sujet à traiter.
● Utiliser une pensée convergente et divergente	Il s'agit de processus de réflexion permettant de trouver la meilleure et/ou le maximum de solutions.
● Pensée latérale	La pensée latérale est un processus de réflexion sous plusieurs angles au lieu de se concentrer sur une approche unique.
● Analyses fractionnées	Il s'agit de découper les éléments à analyser.
● Analyses multiples	Il s'agit d'analyser des problèmes ou des enjeux à partir de points de vue ou de secteurs diversifiés.
● Pensée intuitive	Un mode de pensée non documenté, qui provient de l'expérience et de la pratique.

Source : Compilé par les auteurs du rapport

L'utilisation de la pensée créative permet ainsi de se confronter aux analyses de gestion avec une ouverture mentale élargie et, par conséquent, une pensée plus innovante et plus créative.

 **Fiche 7 –**
L'efficacité de gestion

IV.1.3 Résolution de problèmes

DÉFINITION

La résolution de problèmes est une activité de pensée qu'une intelligence humaine ou artificielle met en place pour atteindre un état souhaité à partir d'un état donné. Elle comprend les processus suivants : la recherche (ou identification) de problèmes, l'analyse des problèmes et, enfin, la résolution de problèmes.

Pour tenter de résoudre des problèmes, on prend en considération les techniques dites de « remue-méninges », qui comprennent entre autres le brainstorming. Par remue-méninges, l'on entend toutes les techniques de groupe mettant en commun des idées, des suggestions, des propositions, des stratégies, etc. Les remue-méninges sont utilisés pour générer un grand

nombre d'idées créatives, pour résoudre des problèmes et pour atteindre des objectifs. Ils peuvent être utilisés pour la prise de décision dans des cas spécifiques. Les remue-méninges, contrairement à ce que l'on pense, peuvent prendre de quelques minutes à quelques heures, voire quelques jours. Pour d'importants problèmes ou pour des projets, plusieurs sessions, plusieurs jours, semaines ou mois peuvent être nécessaires. Il s'agit de processus différents du brainstorming, car ils s'étendent sur un temps plus long.

Une situation typique de résolution de problèmes se produit lorsqu'un problème doit être réglé ou un objectif atteint mais que la solution n'est pas immédiatement identifiable. La capacité de comprendre l'enjeu du problème et quelles règles pourraient être appliquées représente la clé pour résoudre le problème. Parfois, le problème exige une pensée abstraite ou la recherche d'une solution créative.

APERÇU DES OUTILS DISPONIBLES

Ci-dessous nous vous proposons une sélection des meilleurs outils disponibles et applicables à la gestion et à la gouvernance des aires protégées.



Tableau 2 – Méthodes et outils favorisant la résolution de problèmes

Brainstorming	C'est une technique courante mais qu'il faudrait pratiquer suivant les règles de l'art : toutes les suggestions (même celles jugées absurdes) sont admises et se valent.
Diagramme d'affinité	Il s'agit d'associer les idées ou les aspects ayant des points communs.
Cartes mentales	Techniques de visualisation des idées à travers des diagrammes ou des schémas. Des outils comme Miradi ²⁹ sont généralement utilisés pour schématiser les menaces dans la gestion d'une aire protégée.
Principe de Pareto	C'est un principe selon lequel 80 % des problèmes résulteraient de 20 % des causes. Il doit orienter la prise de décision sur les sujets majeurs qui influencent le résultat attendu ou la solution recherchée.
Méthode socratique	Méthode pour susciter des questions et des solutions par soi-même.
Cadres de réflexion à plusieurs angles PEST – PESTLE – PESE – PER – DPSIR/FPEIR³⁰	Il s'agit de cadres d'analyse selon deux types : <ul style="list-style-type: none"> ● par secteur (économique, environnemental, social, etc.) ; ● par relation causale (cause, conséquence).
Six chapeaux de De Bono	C'est une méthodologie pour compartimenter la pensée en six aspects (ou chapeaux) : neutralité, émotions, créativité, pessimisme, optimisme et organisation.

Source : Compilé par les auteurs du rapport

IV.1.4 Prise de décision

DÉFINITION

La prise de décision est le processus cognitif qui aboutit au choix parmi plusieurs alternatives. De même, c'est un processus qui consiste à identifier et à choisir des solutions alternatives en fonction des valeurs, des préférences et des convictions du décideur. La prise de décision peut être aussi considérée comme une activité de résolution de problèmes dont la finalité serait d'aboutir à une solution jugée optimale, ou au moins satisfaisante à un moment donné. C'est donc un processus plus ou moins rationnel qui peut être fondé sur des connaissances et des convictions explicites ou tacites. In fine, chaque processus de prise de décision aboutit à un choix final, qui peut inciter ou non à l'action.

La prise de décision logique est une partie importante de toutes les professions scientifiques, où des spécialistes appliquent leurs connaissances à un domaine donné pour prendre des décisions éclairées. Dans le domaine de la conservation, le processus décisionnel doit être considéré comme un processus continu intégré en interaction avec le contexte d'intervention, à savoir un environnement politico-institutionnel, socio-économique, socioculturel et écologique, qui évolue dans le temps.

Parfois, la prise de décision dans le domaine de la conservation, à cause de situations où les contraintes de temps, les enjeux ou les ambiguïtés sont très importants, est le fruit d'une intuition qui relève plus de l'expérience du décideur que d'une approche structurée.

MÉTHODOLOGIE ET OUTILS POUR LA PRISE DE DÉCISION

Les principales étapes d'une prise de décision efficace sont les suivantes :

- Préciser la décision spécifique : on ne doit pas s'arrêter au problème général, mais se focaliser sur la problématique spécifique à résoudre. Afin de trouver le bon outil qui vous aidera à prendre la bonne décision, il est nécessaire de clarifier la décision qui doit être prise.
- Rassembler les données : une étape critique de la prise de décision est la collecte de l'information pertinente. Il peut s'agir de questionnaires, d'autoévaluations, de sources externes, etc.
- Envisager des solutions alternatives : tester divers outils de prise de décision (voir le tableau 3) vous aidera à prévoir des solutions alternatives pour atteindre le même objectif.
- Peser tous les facteurs : on doit prendre le temps de peser tous les facteurs critiques, en particulier les informations que vous avez recueillies. Cela aide à se diriger vers la bonne direction, conformément aux objectifs ou défis à surmonter.
- Choisir la meilleure option : une fois que tous les facteurs ont été identifiés et que diverses solutions ont été envisagées, il est possible de choisir la meilleure option à un moment donné.

Une sélection des meilleurs outils pour aider à prendre des décisions dans le cadre de la gestion et la gouvernance des aires protégées est présentée ci-dessous.

²⁹ <https://www.miradi.org/>.

³⁰ Ces acronymes sont expliqués dans la fiche 8

Tableau 3 – Méthodes et outils améliorant la prise de décision

● Matrice de décision	Il s'agit d'une matrice prenant en compte des critères jugés importants auxquels chaque solution sera soumise afin d'en ressortir la meilleure.
● Analyse coûts-avantages	Analyse des coûts (ou pertes) et des avantages.
● Tableau en T	Tableau des « pour » et « contre », pour peser un jugement ou un choix.
● Analyse SWOT (FFOM)	Analyse des forces (<i>Strengths</i>), faiblesses (<i>Weaknesses</i>), opportunités (<i>Opportunities</i>) et menaces (<i>Threats</i>).
● Arbres de décision	Méthode visuelle qui mène à une cartographie structurée des relations de cause à effet entre les problèmes et les solutions.

Source : Compilé par les auteurs du rapport

SUGGESTIONS POUR LA PRISE DE DÉCISION

Pour la prise de décision, il sera fondamental de :

- éviter de prendre des décisions hâtives ou mal définies/peu ciblées avant de prendre la ou les décisions finales ;
- ne pas surestimer ou sous-estimer la valeur de l'information que vous recevez (ne laissez pas les autres influencer votre opinion) ;

- garder les opinions des autres en perspective et exploiter les outils DSS pour prendre votre décision ;
- être extrêmement prudent quant aux décisions impopulaires mais nécessaires ;
- laisser de la place à votre intuition : vous constaterez que vous prendrez des décisions bien meilleures à long terme.

IV.2 Liste verte, IMET et coaching

La Liste verte des aires protégées et conservées, ou Liste verte (en anglais *Green List of Protected and Conserved Areas* ou GLPCA) est une initiative de l'UICN pour distinguer et célébrer les aires protégées qui obtiennent de bons résultats en matière de conservation grâce à une gouvernance et une gestion efficaces et équitables. Comme la Liste verte et la démarche COMIT ont des objectifs communs, ce chapitre explique comment ces deux approches peuvent être associées. Il ne vise pas à donner des informations complètes sur la Liste verte mais plutôt à montrer les liens entre la Liste verte, IMET et le coaching. Les informations sur la Liste verte sont extraites du site Internet³¹ développé par l'UICN ainsi que du *Manuel de l'utilisateur* 2018³². Le lecteur est invité à se référer aux sources susmentionnées.

IV.2.1 Introduction à la Liste verte

OBJECTIFS DE LA LISTE VERTE

La Liste verte vise à augmenter le nombre d'aires protégées qui obtiennent de bons résultats en matière de conservation. Grâce à son ensemble de critères accessibles, ce programme motive l'action et aide à atteindre les objectifs de conservation. En s'engageant à respecter ces normes mondiales, les

gestionnaires des sites cherchent à démontrer et à maintenir leurs performances pour obtenir de réels résultats en matière de conservation de la nature.

L'objectif de la Liste verte est d'offrir une reconnaissance aux meilleures aires protégées en termes de conservation naturelle et de gestion durable. La Liste verte est née de la WCC-2012-Res-041-FR Élaboration de critères objectifs pour une Liste verte des espèces, des écosystèmes et des aires protégées.

https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/resrecfiles/WCC_2012_RES_41_FR.pdf et des étapes ultérieures telles que le Congrès mondial de l'UICN, qui s'est tenu en Corée (Jeju, 2012).

NORMES MONDIALES POUR LA LISTE VERTE

L'UICN a développé des normes spécifiques (Green List Global Standard) pour l'application correcte de la Liste verte à l'échelle des différentes nations et aires protégées. Pour une application cohérente et homogène dans chaque gestion et contexte géographique, elles peuvent être légèrement adaptées aux besoins locaux. Les quatre domaines thématiques, ou composantes, des normes mondiales Liste verte sont résumés dans la figure 7 qui illustre comment la combinaison

³¹ <https://www.iucn.org/fr/node/26189>

³² Manuel disponible sur <https://www.iucn.org/fr/node/26278>.

de trois facteurs – bonne gouvernance, gestion efficace et planification – permet la réalisation des objectifs de conservation du capital naturel.



Figure 13 – Les quatre thématiques des normes mondiales Liste verte. Source : Liste verte des aires protégées et conservées de l'UICN: Manuel de l'utilisateur, Version 1.1 Le standard global pour les aires protégées au 21^{ème} siècle

Gouvernance – l'aire protégée doit faire preuve d'une gouvernance équitable et efficace :

- l'organisation de la gouvernance est clairement définie, légitime et fonctionnelle, les intérêts de la société civile, des détenteurs de droits et des parties prenantes sont garantis et représentés même dans la phase d'établissement de l'aire protégée ;
- les processus décisionnels sont transparents et publics, les responsabilités sont clairement définies et il existe un processus accessible pour identifier, entendre et résoudre les plaintes, les litiges ou les clarifications ;
- la planification et la gestion sont basées sur les meilleures connaissances disponibles du contexte social et écologique de la zone, un modèle de gestion adaptative est appliqué afin que le processus de prise de décision apprenne du changement et y réponde.

Planification – l'aire protégée dispose d'objectifs et de buts clairs et à long terme en matière de conservation, fondés sur une bonne compréhension de son contexte naturel, culturel et socio-économique :

- les principales valeurs naturelles de la zone, les principales valeurs dérivées des services écosystémiques et les principales valeurs culturelles du territoire sont identifiées ;

- les caractéristiques de l'aire protégée sont telles qu'elles assurent le maintien à long terme des principales valeurs naturelles ;
- les menaces/opportunités concernant les principales valeurs de l'aire protégée sont décrites de manière suffisamment détaillée pour permettre une planification et une gestion efficaces ;
- le contexte social et économique de l'aire protégée, y compris les impacts sociaux et économiques positifs et négatifs résultant de l'existence de l'aire protégée, est prévu dans la planification.

Gestion – l'aire protégée a adopté une stratégie de gestion cohérente avec ses objectifs institutionnels :

- l'aire protégée a élaboré une stratégie à long terme qui explique clairement les buts et objectifs généraux de la gestion (y compris la préservation des principales valeurs de la région et la réalisation de ses objectifs sociaux et économiques) ;
- le plan de gestion (ou son équivalent) prévoit des mises à jour périodiques qui sont effectuées en temps voulu ;
- les stratégies et actions prévues dans le plan de gestion (ou équivalent) sont adéquates dans les procédures et suffisantes pour atteindre les objectifs prévus pour l'aire protégée ;
- les stratégies clés et les activités associées pour atteindre les objectifs à long terme sont soutenues par des ressources financières et humaines adéquates ; des compétences cohérentes du personnel qui doit être constamment formé ; des installations et des équipements adéquats ;
- les activités de gestion peuvent démontrer que les processus écologiques visent à maintenir les principales valeurs naturelles et les services écosystémiques associés ;
- les détenteurs de droits et les parties prenantes sont reconnus et effectivement impliqués par la direction, leurs intérêts sont pris en compte de manière équitable et cohérente avec les objectifs de l'aire protégée ;
- les avantages sociaux et économiques de l'aire protégée sont reconnus et promus ou, lorsque ces intérêts sont incompatibles avec le maintien des valeurs naturelles de l'aire protégée, les contraintes éventuelles sont conçues et mises en œuvre en consultation et de préférence avec le consentement libre, préalable et éclairé des titulaires de droits et des parties prenantes ;



- les pressions et les menaces qui pèsent sur les valeurs de l'aire protégée font l'objet d'une réponse active et efficace, afin que leur impact ne compromette pas de manière irréversible leur maintien ou la réalisation des buts et objectifs de l'aire protégée ;
- les lois, règlements et normes sont appliqués de manière équitable et efficace à chaque étape de la mise en œuvre ;
- les activités dans l'aire protégée impliquant l'utilisation de ressources naturelles sont compatibles avec la réalisation des objectifs de conservation de la zone, elles sont réglementées de manière adéquate en fonction des besoins des utilisateurs ;
- la gestion du tourisme et des visiteurs est compatible avec la réalisation des objectifs de conservation de l'aire protégée.

Réalisations – l'aire protégée doit démontrer la réalisation de ses objectifs :

- le suivi, l'évaluation et l'apprentissage doivent fournir une base objective pour déterminer les objectifs minimaux à poursuivre ;
- les activités de suivi et d'évaluation peuvent fournir des données objectives pour contrôler le niveau et l'intensité des menaces et la réalisation des objectifs de gestion ;

- l'aire protégée doit démontrer qu'elle travaille à maintenir les principales valeurs naturelles, les principaux services écosystémiques et les valeurs culturelles essentielles.

PROCESSUS D'ÉVALUATION

Pour obtenir et conserver le statut de Liste verte, les aires protégées doivent suivre un processus d'évaluation en trois phases :

- la phase d'application ou de demande, au cours de laquelle les aires protégées montrent qu'elles disposent des éléments de base pour se conformer théoriquement aux exigences de la norme de la Liste verte ;
- la phase de candidature, où les aires protégées fournissent la preuve qu'elles satisfont à toutes les exigences des standards de la Liste verte et sont évaluées sur la base des éléments fournis ;
- la phase de la Liste verte, au cours de laquelle les aires protégées passent un examen à mi-parcours et un examen de renouvellement pour maintenir leur statut de Liste verte.

Un groupe d'experts nationaux, le groupe d'experts en évaluation pour la Liste verte (EAGL), évalue la qualité du dossier de l'aire protégée dans les différentes phases.

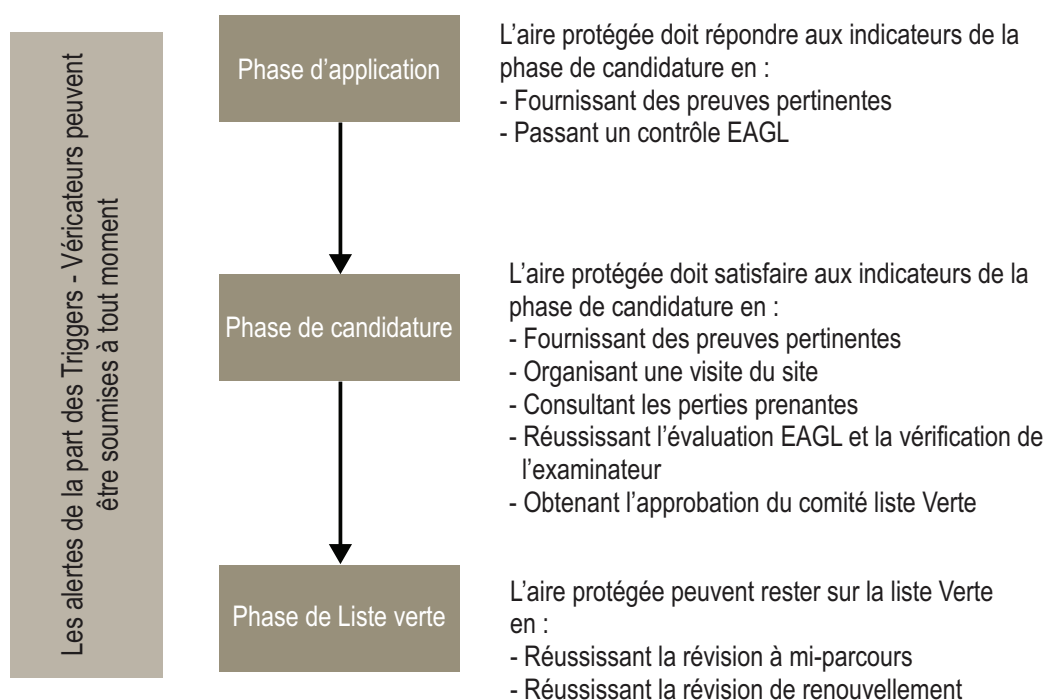


Figure 14 – Processus de la Liste verte. Source : Compilé par les auteurs du rapport



La participation à ce programme est volontaire. Elle nécessite l'engagement des responsables de l'aire protégée et de l'autorité nationale, l'agence ou l'institution concernée à respecter les normes de l'UICN pour la Liste verte.

Dans la phase d'application ou demande, l'aire protégée doit remplir un formulaire³³ pour son admission au programme de la Liste verte. Le formulaire comporte des informations générales sur le site, telles que désignation(s), gouvernance, etc., et un bref résumé narratif. Ce résumé présente les principales caractéristiques de l'aire protégée par rapport aux quatre composantes des normes de l'UICN pour la Liste verte et décrit les principales valeurs naturelles du site ainsi que ses principaux services écosystémiques et ses valeurs culturelles.

L'aire protégée doit montrer qu'elle satisfait aux indicateurs requis pour cette première phase. Cette phase comprend également l'identification et l'engagement des parties prenantes, la définition et

la mise en œuvre de plans d'action pour améliorer les performances si nécessaire, ainsi que la confirmation par les EAGL et l'examineur que les indicateurs adaptés de la phase d'application sont respectés. Une fois cette phase terminée, les aires protégées entrent dans la phase de candidature.

Durant la phase de candidature, l'aire protégée doit démontrer la conformité par rapport à l'ensemble des indicateurs adaptés approuvés de la norme de la Liste verte. Cette phase comprend une visite du site par les EAGL, la consultation des parties prenantes, l'examen de l'aire protégée et la vérification du processus appliqué par le réviseur/réviseur associé. Si les EAGL constatent que l'aire protégée répond à tous les indicateurs adaptés, l'aire protégée sera présentée au groupe d'experts internationaux du **Comité Liste verte**³⁴. Ce comité examine la candidature de l'aire protégée et prend la décision d'inscription sur la Liste verte. En cas de succès, l'aire protégée sera reconnue comme un « site de la Liste verte ».

Encadré 9 – Organes, parties prenantes et outils de la Liste verte

COMPASS (*Community of Protected Areas Sustainability Standards*) est le portail de l'UICN pour administrer et accéder aux données, permettre le partage d'informations et la communication pour le programme de la Liste verte. COMPASS détient la norme GLPCA, ses indicateurs génériques et adaptés, les évaluations des aires protégées, les aires protégées de la Liste verte, les règles et procédures, ainsi que les membres des organes de gouvernance du GLPCA. Il est accessible à tous les participants au processus de la Liste verte.

Déclencheur(s) : les déclencheurs peuvent démarrer une révision du statut d'une aire protégée sur la Liste verte en plus du cycle normal de révision et de renouvellement. Les déclencheurs peuvent provenir de développements susceptibles d'avoir un impact négatif sur la performance de l'aire protégée, ce qui pourrait entraîner sa non-conformité aux critères de la norme de la GLPCA. Ces développements peuvent être dus aux changements ou à des activités ou événements majeurs dans la gouvernance ou gestion de l'aire protégée.

EAGL : Groupe d'experts en évaluation pour la Liste verte.

Examineurs : les examinateurs du GLPCA sont des vérificateurs qualifiés indépendants. Leur rôle est de s'assurer que les règles et les procédures sont appliquées de manière impartiale. Un examinateur agréé par GLPCA peut être nommé pour aider à vérifier la mise en œuvre cohérente et adéquate des règles et des procédures dans le cadre du processus de la Liste verte.

Mentor : les mentors aident les aires protégées à mesurer leurs performances, à identifier les domaines clés à améliorer et à démontrer leur succès dans le contexte de la norme GLPCA.

Comité de la GLPCA : c'est l'organe chargé de prendre les décisions relatives à la Liste verte et d'approuver les adaptations des indicateurs génériques.

³³ <http://iucn.force.com/VerteListe>

³⁴ Ce comité, appelé parfois panel, est l'organe chargé de prendre les décisions relatives à la Liste verte et d'approuver les adaptations (avancées par les spécialistes EAGL) des indicateurs génériques dans leur région d'attribution.



IV.2.2 Liste verte et IMET

UNE DÉMARCHE SIMILAIRE ORIENTÉE VERS LES RÉSULTATS

Tout comme IMET, la Liste verte est fortement orientée vers l'obtention et le maintien de résultats de la gouvernance et de la gestion de l'aire protégée. Basée sur la théorie du changement (voir l'Encadré 10 – Théorie du changement), la Liste verte, tout comme IMET, a pour but d'aboutir à des conditions souhaitées, préalablement identifiées et soutenues par une bonne gouvernance, une conception et planification judicieuses, ainsi qu'une gestion efficace. L'exercice IMET permet d'ailleurs de supporter la candidature de l'aire protégée à la Liste verte.

En effet, IMET adopte une approche orientée résultat. Il accompagne les gestionnaires d'une aire protégée (voire d'un réseau d'aires protégées) dans une démarche qui, à partir de l'état des lieux,

analyse l'efficacité de gestion à atteindre, que ces effets et impacts soient immédiats ou à moyen et long termes. La démarche COMIT accompagne la phase d'évaluation jusqu'aux analyses en vue de rechercher des solutions aux problématiques, minimiser les pressions, transformer les menaces en opportunités et exploiter les éléments ayant permis le succès de la gestion de l'aire protégée. La fin ultime d'IMET est d'intégrer la planification à l'analyse-évaluation pour déterminer les changements nécessaires à apporter à la gestion afin d'atteindre les conditions souhaitées issues d'une stratégie à long terme. Si une aire protégée ne dispose pas d'une bonne planification ou d'une stratégie à long terme, IMET peut être exploité comme système sentinelle (ou d'alerte) pour signaler les changements qui devraient être adoptés, et donc à intégrer dans la planification à court et à long termes. Un module Planification séparé est envisagé dans IMET pour faciliter l'adoption d'une gestion à long terme.

Encadré 10 – Théorie du changement

La théorie du changement est une méthodologie de planification utilisée pour associer les étapes préalables nécessaires afin d'arriver à une condition souhaitée à long terme. La théorie du changement, en montrant les relations logiques entre les étapes, permet d'élaborer le processus de changement nécessaire à l'obtention de la condition souhaitée. La théorie du changement constitue un travail préalable et complémentaire et ne peut être assimilée à une simple planification de stratégie. Elle implique qu'une condition souhaitée (par exemple les principaux taux vitaux pour la sauvegarde d'une population animale et le maintien d'un service écosystémique au profit du bien-être humain) soit déterminée avant et qu'ensuite on établisse les modes d'action pour atteindre l'objectif

visé. La théorie du changement doit donc être appliquée au début des interventions ou après un exercice d'évaluation et d'analyse de gestion afin de constituer une planification structurée et cohérente. Grâce à un processus intégré d'évaluation, suivi et évaluation (comme c'est le cas dans IMET), les gestionnaires et les parties prenantes peuvent périodiquement affiner la planification sur la base des développements réellement constatés sur le terrain. De la même manière, l'exercice IMET soutient et appuie la phase de candidature du processus Liste verte, à travers la mise à disposition des preuves pertinentes de la bonne gouvernance et de l'efficacité de gestion.

COMPARAISON DES CRITÈRES ET QUESTIONS DE LA LISTE VERTE ET D'IMET

La présentation de la Liste verte a montré que ses principales normes, ou composantes, ne sont pas très éloignées des éléments évalués par IMET. Ainsi, IMET peut soutenir la candidature d'une aire protégée au label Liste verte sur trois aspects :

- la conception et planification ;
- l'efficacité de gestion ;
- les résultats positifs de conservation.

Le tableau 4 détaille comment les critères de la Liste verte concordent avec les éléments évalués par IMET. Toutefois, la composante « Bonne gouvernance » n'est que survolée dans la version actuelle d'IMET.



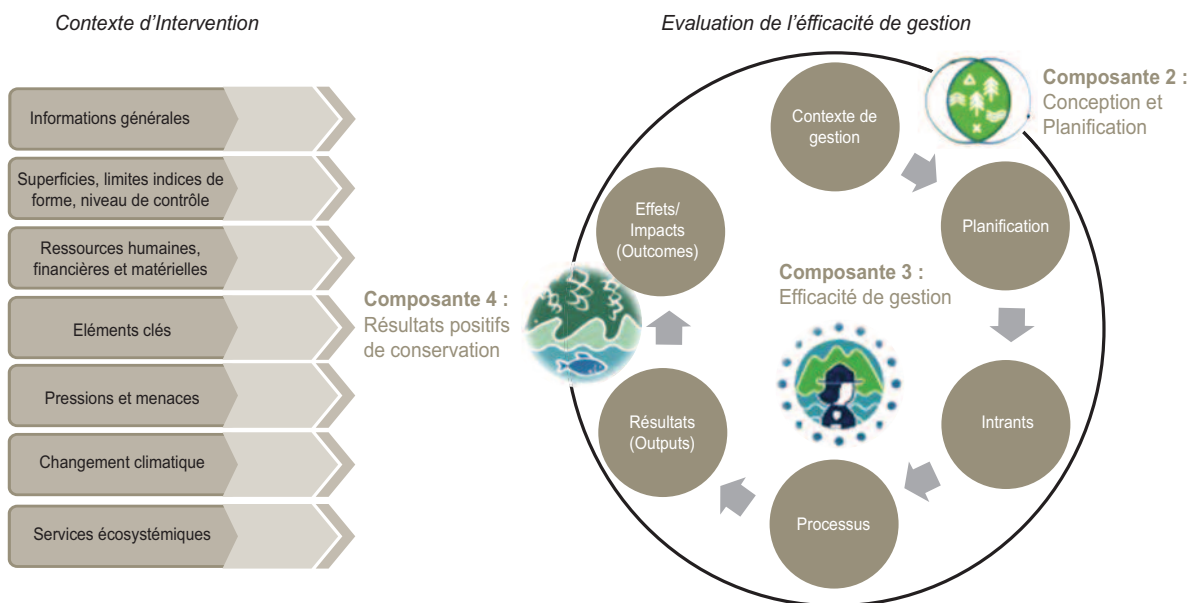


Figure 15 – Intégration des composantes de la Liste verte dans IMET. Source : Compilé par les auteurs du rapport

Le tableau 4 montre comment il est possible de répondre aux critères d'évaluation de la Liste verte grâce à une évaluation avec IMET. Comme indiqué

dans la figure 9, IMET traite surtout des trois dernières composantes : la conception et planification, l'efficacité de la gestion et les résultats de conservation.



1 430 km² de paysage marin sont protégés dans le parc national de l'archipel de Bazaruto, Mozambique - © African Parks & Andrew Macdonald

Tableau 4 – Concordance des critères de la Liste verte et des éléments d'IMET

LISTE VERTE Composant Critères		Indicateurs dans IMET		
		1. Contexte (CTX)	2. Évaluation (C, P, I, PR, OP, OC)	3. Rapport d'analyse (éléments identifiés comme section d'analyse)
Composant 1 : BONNE GOUVERNANCE				
Critère 1.1	Garantir la légitimité et le droit à la parole	CTX1.2		
Critère 1.2	Garantir la transparence et la responsabilité	PR10	Gouvernance des Services Ecosystémiques (module)	
Critère 1.3	Permettre la vitalité de la gouvernance et la capacité de réponse adaptative	PR4	Gouvernance des Services Ecosystémiques (module)	
Composant 2 : CONCEPTION ET PLANIFICATION				
Critère 2.1	Identifier les valeurs majeures de l'aire protégée	CTX 4.1, CTX 4.2, CTX 4.3 C1.1, C1.2, C1.3, C1.5		Rapport d'analyse — Données de base — Contexte de gestion
Critère 2.2	Concevoir l'aire protégée pour conserver les valeurs sur le long terme	CTX 2.1, CTX 2.2, CTX 2.3 P2		Rapport d'analyse — Données de base — Informations générales
Critère 2.3	Comprendre les pressions et menaces sur les valeurs	CTX 5.1 C3		Rapport d'analyse — Objectifs et interventions — Exercice SWOT
Critère 2.4	Comprendre les défis socio-économiques autour de l'aire protégée	CTX 1.6, CTX 2.4 C2, C3		Rapport d'analyse — Évaluation de l'efficacité de gestion
Composant 3 : GESTION EFFICACE				
Critère 3.1	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de gestion à long terme	CTX 1.5 P4		Rapport d'analyse — Données de base — Informations générales
Critère 3.2	Gérer les aspects écologiques	PR7, PR8		Rapport d'analyse — Objectifs et interventions
Critère 3.3	Gérer dans le contexte socio-économique	PR11		Rapport d'analyse — Évaluation de l'efficacité de gestion
Critère 3.4	Gérer les menaces	CTX5.1, CTX 5.2		Rapport d'analyse — Évaluation de l'efficacité de gestion et Objectifs et interventions
Critère 3.5	Appliquer efficacement et équitablement les lois et règlements	PR8, PR9		Rapport d'analyse — Évaluation de l'efficacité de gestion et Objectifs et interventions
Critère 3.6	Gérer l'accès, l'utilisation des ressources et les visites	PR13, PR14, PR18		Rapport d'analyse — Évaluation de l'efficacité de gestion et Objectifs et interventions
Critère 3.7	Mesurer les progrès de la gestion	OP1, OP2, OC1		Rapport d'analyse — Évaluation de l'efficacité de gestion et Objectifs et interventions
Composant 4 : IMPACTS POSITIFS DE CONSERVATION				
Critère 4.1	Démontrer l'état de conservation des valeurs naturelles majeures	OC2		Rapport d'analyse — Suivi et indicateurs
Critère 4.2	Démontrer l'état de conservation des services écosystémiques	CTX 7.1 OC2		Rapport d'analyse — Suivi et indicateurs
Critère 4.3	Démontrer l'état de conservation des valeurs culturelles	OC2		Rapport d'analyse — Suivi et indicateurs
Critère 4.1	Démontrer l'état de conservation des valeurs naturelles majeures	OC2		Rapport d'analyse — Suivi et indicateurs
Critère 4.2	Démontrer l'état de conservation des services écosystémiques	CTX 7.1 OC2		Rapport d'analyse — Suivi et indicateurs
Critère 4.3	Démontrer l'état de conservation des valeurs culturelles	OC2		Rapport d'analyse — Suivi et indicateurs

Source : Compilé par les auteurs du rapport

LES COACHES IMET EN TANT QUE MENTORS DE LA LISTE VERTE

Le processus de la Liste verte a recours à plusieurs personnes-ressources. Les coaches peuvent potentiellement être sollicités pour être membre du groupe d'experts ou de l'équipe locale. Son rôle de coach s'alignerait davantage avec celui du mentor. En effet, lorsqu'une aire protégée est acceptée comme candidate à la Liste verte, elle peut nommer un mentor pour soutenir sa candidature. Un mentor doit être une personne compétente dans la gestion des aires protégées. Toutefois, il ne peut être ni membre de l'EAGL ni d'une autre structure de la Liste verte pour éviter les conflits d'intérêts. Le mentor aide l'aire protégée à effectuer l'autoévaluation sur COMPASS pour chacun des indicateurs adaptés approuvés de la phase de demande. Un coach IMET peut donc valablement agir comme mentor et aider l'aire protégée en conduisant un exercice IMET ou en utilisant certains éléments d'IMET pour conduire l'autoévaluation interne nécessaire pour entamer le processus Liste verte.

Dans son autoévaluation, l'aire protégée doit fournir des arguments et des preuves qu'elle satisfait aux indicateurs définis pour sa région ou son pays d'appartenance. Le processus commence à partir de la transmission de la demande au groupe EAGL, mais plusieurs autres étapes doivent être franchies avant d'atteindre la phase Liste verte. Le mentor-coach peut également participer aux étapes du processus Liste verte pour l'amélioration de la planification afin d'atteindre et maintenir les conditions souhaitées prévues par la phase Liste verte.

De prime abord, un coach peut favoriser le démarrage du processus Liste verte d'une aire protégée par :

- l'identification des valeurs et éléments du contexte d'intervention de l'aire protégée analysée ;
- la hiérarchisation des éléments clés de la gestion et de quelques éléments de la gouvernance ;
- le soutien à l'amélioration du suivi et de la planification pour l'atteinte des produits et des résultats ciblés.

Grâce à leur expérience régionale et nationale, les coaches peuvent contribuer au développement des normes pour chaque type de gestion et contexte géographique. Quant aux indicateurs, les coaches IMET peuvent également contribuer davantage au processus Liste verte :

- en prenant connaissance des indicateurs de référence de la région ou pays de l'aire protégée pour mieux calibrer l'analyse IMET par rapport aux critères exigés par la Liste verte ;
- en dégagant des éléments communs à partir d'une analyse de système (par exemple la mise à l'échelle des aires protégées d'un pays ou d'une région, scaling-up), pour faciliter le développement de normes spécifiques pour la Liste verte.

Au final, un coach peut progressivement exercer les fonctions de mentor, examinateur (reviewer) et de déclencheur (trigger).



RÉFÉRENCES

Ressources pour le coach

LES EXERCICES ET LES FICHES DANS CE MANUEL

Ce manuel comporte en annexes 20 exercices et neuf fiches d'approfondissement à disposition du coach. Ils offrent l'opportunité au coach de renforcer ses connaissances sur la gestion des aires protégées et d'aiguiser ses capacités d'analyse.

Chaque exercice propose quelques questions de réflexion, sur une thématique ou à partir d'un cas. Nous conseillons aux coaches de faire ces exercices, idéalement avec leur binôme, avant une mission sur le terrain.

Les fiches approfondissent des thématiques liées à l'aide à la décision et à la gestion des aires protégées.

Tout au long de ce manuel, vous trouverez des indications concernant l'aspect d'IMET auquel sont liés ces fiches et ces exercices.

FORUM DES COACHES DE L'AFRIQUE CENTRALE ET OCCIDENTALE

Depuis 2016, les coaches formés dans le cadre du programme BIOPAMA ont mis en place des plateformes d'échanges en ligne pour partager leurs expériences et renforcer leur expertise. La création d'une communauté de pratique est un des résultats attendus de la campagne.

Les coaches sont encouragés à utiliser les différentes plateformes pour :

- partager leurs expériences de coaching ;
- poser des questions et recevoir des informations des coaches et des experts ;
- réfléchir sur des situations qu'ils ont rencontrées grâce aux échanges et aux conseils des autres coaches.

Il suffit de s'inscrire pour avoir accès au forum. Chaque coach peut alors publier des commentaires ou poser des questions, et recevoir des réponses.

SUR LE COACHING

Association européenne de coaching : www.aecoaching.eu. Société française de coaching : www.sfcoach.org
International Coach Federation: www.coachfederation.org

American Institutes Research. (2005). *Conceptual Overview: Coaching in the Professional Development Impact Study* (p. 34). American Institutes for Research.

Koh, S., & Neuman, S. B. (2006). *Exemplary elements of coaching*. <http://websites.umich.edu/~rdytolrn/projectgreatstart/docs/ElementsofCoaching.pdf>

SUR L'ORGANISATION DE FORMATION ET LA PÉDAGOGIE ACTIVE

Kopylova, S.L., Danilina, N.R., & Valentine, P. (2011). *Protected area staff training: Guidelines for planning and management*. Gland, Switzerland: IUCN. <https://portals.iucn.org/library/node/9824>

Domroese, M., Fialkowski, C., & Sterling, E.J. (2005). *Nouvelles techniques pour enseigner la conservation de la biodiversité*. CBC-AMNH.

Mériaux S. (FIBA) et Staub F. (Biodiversité Conseil) (2014). *Préparer, animer et évaluer une formation – guide pratique*, 24 pages, disponible sur <https://papaco.org/fr/wp-content/uploads/2015/07/Guide-formation-FIBA-Biodiv-Conseil.pdf>.

Müller, E., Appleton, M., Ricci, G., Valverde, A., & Reynolds, D. (2015). *Développement des capacités. Gouvernance et gestion des aires protégées*. Canberra, Australie: ANU Press. <http://doi.org/10.22459/GGAP>

Stone, R. (1998). *Quel est votre rôle? La formation et son incidence sur l'organisation. Guide à l'intention des responsables de la formation à la gestion des aires protégées*. Biodiversity Support Program. <https://rmportal.net/library/content/tools/biodiversity-support-program/quelestvotrerole.pdf/view>



SUR L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES AIRES PROTÉGÉES

Hockings, M., Leverington, F. and Cook, C. (2015). Protected area management effectiveness. In: Worboys, G.L., Lockwood, M., Kothari, A., Feary, S. and Pulsford, I. (eds.), *Protected Area Governance and Management*, pp. 889–928. Canberra, Australia: ANU Press.
<http://doi.org/10.22459/PAGM.04.2015>

Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. and Courrau, J. (2008). *Effectiveness Assessment: A Framework for Assessing Protected Areas Management Effectiveness*. 2nd edition. Gland, Switzerland: IUCN.
<https://doi.org/10.2305/IUCN.CH.2006.PAG.14.en>

Leverington, F., Costa, K.L., Courrau, J., Pavese, H., Nolte, C., Marr, M., Coad, L., Burgess, N., Bomhard, B., & Hockings, M. (2010). *Management effectiveness evaluation in protected areas: a global study*. Second edition. Brisbane, Australie: The University of Queensland.
<https://portals.iucn.org/library/node/9838>

AUTRES RESSOURCES MENTIONNÉES DANS CE DOCUMENT

Di Gregario, A., & Jansen, L.M. (2005). *Land Cover Classification System: Classification Concept and User Manual*. FAO.
<https://www.fao.org/3/x0596e/x0596e00.htm>

Triplet, P. (2009). *Manuel de gestion des aires protégées d'Afrique francophone*. Awely. https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/669157/filename/manuel_gestion_afrique.pdf

Salafsky, N., Salzer, D., Stattersfield, A.J., Hilton-Taylor, C., Neugarten, R., Butchart, S.H.M., Collen, B., Cox, N., Master, L.L., O'Connor, S., and Wilkie, D. (2008). A Standard Lexicon for Biodiversity Conservation: Unified Classifications of Threats and Actions: Classifications of Threats & Actions. *Conservation Biology*, 22(4), 897–911.
<https://doi.org/10.1111/j.1523-1739.2008.00937.x>

Useful links

Association européenne de coaching
www.aecoaching.eu

Société française de coaching
www.sfcoach.org

International Coach Federation:
www.coachfederation.org

Lien pour télécharger IMET

<https://rris.biopama.org/pame/tools>





**UNION INTERNATIONALE POUR LA
CONSERVATION DE LA NATURE**

Programme Régional pour l'Afrique Centrale et Occidentale - PACO
Complexe SICAP Point E
Bâtiment D, 4^{ème} étage
BP 3215 Dakar, Sénégal
E-mail : paco@iucn.org
www.iucn.org/resources/publications