Application des lois sur les espèces sauvages dans les aires protégées d'Afrique sub-saharienne

Évaluation des bonnes pratiques

David W. Henson, Robert C. Malpas et Floris A.C. D'Udine

Document occasionnel de la Commission de la sauvegarde des espèces de l'UICN n° 58

CSE Commission de la sauvegarde des espèces
conservation development centre
FRANKFURT ZOOLOGICAL SOCIETY
coopération allemande DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT
Exécuté par giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Au sujet de l'UICN

L'UICN est une union de membres composée de gouvernements et d'organisations de la société civile. Elle offre aux organisations publiques, privées et non-gouvernementales les connaissances et les outils nécessaires pour que le progrès humain, le développement économique et la conservation de la nature se réalisent en harmonie.

Créée en 1948, l'UICN est devenue le réseau environnemental le plus important et le plus diversifié au monde. Elle compte avec l'expérience, les ressources et le poids de ses 1 300 organisations membres et les compétences de plus de 15 000 experts. Reconnue pour la pertinence de ses données, évaluations et analyses sur la conservation, la diversité de ses membres en fait également un incubateur et un référentiel fiable pour les bonnes pratiques, les outils et les normes internationales.

L'UICN offre un lieu de débat neutre où diverses parties prenantes - gouvernements, ONG, scientifiques, entreprises, communautés locales, groupes de populations autochtones, organisations caritatives et autres - peuvent travailler ensemble à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions pour lutter contre les défis environnementaux et œuvrer au développement durable.

En collaboration avec ses nombreux partenaires et soutiens, l'UICN exécute un portefeuille diversifié de projets liés à la conservation à travers le monde. Associant les connaissances scientifiques les plus pointues et le savoir traditionnel des communautés locales, ces projets visent à mettre un terme à la disparition des habitats, à restaurer les écosystèmes et à améliorer le bien-être des populations.

www.iucn.org/fr

Cette étude sur l'application des lois sur les espèces sauvages dans les aires protégées d'Afrique subsaharienne a été réalisée par le Conservation Development Centre de Nairobi, en collaboration avec la Zoologische Gesellschaft Frankfurt (société de zoologie de Francfort, ZGF) et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). L'analyse et l'étude ont été financées par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ).

conservation development centre

Le Conservation Development Centre (CDC) est un centre spécialisé qui élabore de nouvelles approches et propose des services d'assistance professionnels sur la conservation dans le but d'accroître la valeur des capacités existantes et d'en combler les lacunes. Il a pour mission d'aider d'autres organisations à mettre en place des bonnes pratiques de conservation des ressources naturelles et des milieux sauvages, le tout en harmonie avec le développement humain. Créé en 1997, le CDC est notamment présent dans l'est et dans le sud de l'Afrique à partir de sa base d'opérations de Nairobi au Kenya. La clientèle du centre est diversifiée et comprend notamment des ONG, des services gouvernementaux, des bailleurs institutionnels, des groupes communautaires et des entreprises privées. Site internet : www.cdc.info.

FRANKFURT ZOOLOGICAL SOCIETY

La Zoologische Gesellschaft Frankfurt (société de zoologie de Francfort, **ZGF**) protège la faune sauvage et les écosystèmes, surtout dans les aires protégées et les milieux sauvages d'exception. En Afrique, l'organisation participe à la conservation de huit aires dans cinq pays grâce à des projets locaux qui s'efforcent d'améliorer la protection des ressources, la gestion communautaire des ressources naturelles, le tourisme et le développement durable, ainsi que la surveillance et la gestion de 'l'environnement et des menaces. Elle travaille également dans des milieux sauvages riches en biodiversité en Amérique du Sud, en Asie du Sud-Est et en Europe, afin d'œuvrer à la conservation des aires exceptionnelles de tous ces continents pour les générations futures.

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH est un prestataire de services mondial dans le domaine de la coopération internationale en faveur du développement durable. Elle emploie près de 16 400 personnes. La GIZ possède plus de 50 ans d'expérience dans de nombreux domaines tels que le développement économique, l'emploi, l'énergie, l'environnement, la paix et la sécurité. Entreprise fédérale d'utilité publique, la GIZ aide le gouvernement allemand (et notamment le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement – BMZ) ainsi que des clients publics et privés dans près de 130 pays à atteindre leurs objectifs en matière de coopération internationale. Pour cela, la GIZ s'associe à ses partenaires pour élaborer des solutions efficaces qui offrent de meilleures perspectives d'avenir aux populations et qui améliorent durablement leurs conditions de vie.

Le projet Polifonds sur la lutte contre le braconnage et le commerce illégal d'ivoire et de cornes de rhinocéros, mis en œuvre par la GIZ sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et du ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la nature et de la Sûreté nucléaire (BMUB), combine l'expertise et les ressources de cinq ministères allemands, d'organisations internationales, d'ONG et du secteur privé pour lutter contre le braconnage et le commerce illégal des produits dérivés d'espèces sauvages (ivoire et cornes de rhinocéros) en Afrique et en Asie.

Ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement

Le BMZ est responsable des engagements de l'Allemagne sur l'aide publique au développement. Il élabore les directives et les concepts fondamentaux sur lesquels l'Allemagne base sa politique de développement et conçoit des stratégies à long terme pour favoriser le développement durable grâce à des coopérations et des partenariats internationaux.

Application des lois sur les espèces sauvages dans les aires protégées d'Afrique sub-saharienne

Évaluation des bonnes pratiques

David W. Henson, Robert C. Malpas et Floris A.C. D'Udine

CSE
Commission de la sauvegarde des espèces

conservation development centre

FRANKFURT ZOOLOGICAL SOCIETY

coopération allemande
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Exécuté par
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Les entités géographiques désignées et les documents présentés dans cette publication ne constituent en aucun cas l'expression d'une quelconque opinion de la part de l'UICN ou d'autres organisations participantes quant au statut légal d'un quelconque pays, territoire ou région ou de ses autorités ou quant à la délimitation de ses frontières.

Les points de vue exprimés dans cette publication ne reflètent pas nécessairement ceux de l'UICN ou d'autres organisations participantes.

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

Publié par : UICN, Cambridge, Royaume-Uni, et Gland, Suisse

Droit d'auteur : © 2017 Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources
La reproduction de cette publication à des fins éducatives ou à d'autres fins non commerciales est permise sans autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur, à condition que la source de la publication soit intégralement mentionnée.
La reproduction de cette publication à des fins de revente ou autres fins commerciales est interdite en l'absence d'autorisation écrite préalable du détenteur du droit d'auteur.

Source : David W. Henson, Robert C. Malpas et Floris A.C. D'Udine (2017). *Application des lois sur les espèces sauvages dans les aires protégées d'Afrique sub-saharienne – Évaluation des bonnes pratiques.* Document occasionnel de la Commission de la sauvegarde des espèces de l'UICN n° 58. Cambridge, Royaume-Uni, et Gland, Suisse : UICN. xxiv+68pp.

ISBN : 978-2-8317-1840-8
DOI : http://dx.doi.org/10.2305/IUCN.CH.2017.SSC-OP.58.fr

Traduction française / révision : Thimson International / Rémy Allard

Photos de couverture : Rhinocéros blanc, Afrique du Sud © Klemens Riha – GIZ. Ivoire confisqué © Saskia Wied – GIZ. Formation SMART en RDC © WCS – ICCN. Éléphant © Guenay Ulutuncok, Pendjari, Bénin.

Toutes les photographies utilisées dans cette publication restent la propriété intellectuelle de leurs détenteurs d'origine (cf. informations accompagnant chaque photo). Les photographies ne doivent pas être reproduites ou utilisées dans d'autres contextes sans autorisation écrite du détenteur du droit d'auteur.

Mise en page : NatureBureau
Impression : f&m Grafik . DTP . Print GmbH & Co. KG
Le texte de cette publication est imprimé sur du papier Satimat Green fabriqué à partir de fibres de bois provenant de forêts bien gérées et certifiées selon les règles du Forest Stewardship Council (FSC).

Disponible auprès de : UICN (Union internationale pour la conservation de la nature), Programme mondial des espèces, 28 rue Mauverney, 1196 Gland, Suisse. Tél : + 41 22 999 0000, Fax : + 44 22 999 0002, www.iucn.org/fr/publications

Sommaire

Abréviations v
Remerciements vii
Avant-propos ix
Résumé xi
Aide-mémoire xvi
Patrouilles de maintien de l'ordre xvi
Gestion du maintien de l'ordre xviii
Renseignement et enquêtes xxi

1. Introduction 1
1.1 Contexte 1
1.2 Méthodes et approche 2
1.2.1 Analyse documentaire 2
1.2.2 Élaboration du cadre analytique 2
1.2.3 Conception et mise en œuvre de l'enquête en ligne 2
1.2.4 Analyse préliminaire des informations 3
1.2.5 Consultation des parties prenantes ciblées 3
1.2.6 Affinage du cadre analytique 3
1.2.7 Évaluation et finalisation 3
1.3 Structure du document 3
1.4 Les non-dits 4
1.4.1 Rôle des communautés – « Beyond Enforcement » 4
1.4.2 Rôle de la corruption dans la recrudescence de la criminalité liée aux espèces sauvages et dans l'affaiblissement des efforts d'application des lois 5
1.4.3 Rôle du financement durable dans l'application des lois sur les espèces sauvages 6

2. Patrouilles de maintien de l'ordre 7
2.1 Présentation 7
2.2 Personnel qualifié et compétent 8
2.2.1 Sélection et recrutement 8
2.2.2 Formation de base 9
2.2.3 Formation continue 10
2.3 Chefs de patrouille expérimentés et compétents 11
2.3.1 Sélection des chefs de patrouille 11
2.3.2 Compétences et qualités 12
2.4 Équipements et fournitures adaptés et suffisants 12
2.4.1 Équipement de terrain 12
2.4.2 Rations des patrouilles 13
2.4.3 Équipement de communication 14
2.4.4 Armes à feu et munitions 15
2.5 Conditions d'emploi appropriées 16
2.5.1 Rôles et responsabilités 17
2.5.2 Définition des postes 19
2.5.3 Évaluation des performances 20
2.5.4 Dispositions contractuelles 21
2.6 Assistance et incitations pour le personnel des patrouilles 22
2.6.1 Satisfaction des besoins fondamentaux 22
2.6.2 Incitations pour le personnel 23

3. Gestion du maintien de l'ordre 27
3.1 Présentation 27
3.2 Conservateurs compétents et efficaces 27
3.2.1 Expérience pratique 27
3.2.2 Formation de gestion 28
3.2.3 Pouvoir décisionnel 29
3.2.4 Implications auprès du personnel de première ligne 30
3.3 Stratégies dynamiques et proactives des patrouilles 30
3.3.1 Planification stratégique préventive 31
3.3.2 Tactiques flexibles et variées 32
3.4 Collecte et utilisation des données des patrouilles 36
3.4.1 Collecte et analyse des données 36
3.4.2 Transmission et utilisation des informations de RBM 37
3.5 Systèmes et infrastructures de gestion efficaces 40
3.5.1 Salle de commande 40
3.5.2 Postes de surveillance 41
3.5.3 Accès et transport 42
3.5.4 Magasins et gestion des équipements 43
3.6 Normes et procédures claires et cohérentes 44
3.6.1 Procédures opérationnelles standard 44
3.6.2 Éthique et intégrité du personnel 44

4. Renseignement et enquêtes 46
4.1 Présentation 46
4.2 Capacités spécialisées de collecte de données et d'enquête 46
4.2.1 Unités dédiées au renseignement et aux enquêtes 46
4.2.2 Compétences et qualités 47
4.2.3 Équipements et ressources 48
4.2.4 Collaboration inter-agences 49
4.3 Collecte de renseignements probants 50
4.3.1 Informateurs 50
4.3.2 Récompenses 51
4.3.3 Informations électroniques 52
4.4 Gestion et analyse efficaces des données 53
4.4.1 Organisation et analyse des données 53
4.4.2 Transmission du renseignement 54
4.5 Manipulation et gestion rigoureuses des indices 57
4.5.1 Gestion des scènes de crime 57
4.5.2 Collecte et gestion des indices 59
4.6 Instruction des dossiers et inculpation professionnelles 60
4.6.1 Préparation du procès-verbal d'arrestation ou d'infraction 61
4.6.2 Poursuites pénales contre les suspects 61
4.6.3 Suivi des affaires et des contrevenants 63

5. Annexes 64
5.1 Résultats de l'enquête en ligne 64
5.1.1 Stratégie 1 : Patrouilles de maintien de l'ordre 64
5.1.2 Stratégie 2 : Gestion du maintien de l'ordre 64
5.2 Consultations menées 65
5.3 Références 67

Abréviations

ADN	Acide désoxyribonucléique
ANCE-Togo	Alliance nationale des consommateurs et de l'environnement
ANPN	Agence nationale des parcs nationaux du Gabon
AP	Aire protégée
BMUB	Ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la nature, de la Construction et de la Sûreté nucléaire
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CASOS	Computational Analysis of Social and Organizational Systems (Analyse informatique des systèmes sociaux et organisationnels)
CAWM	College of African Wildlife Management, Mweka
CBNRM	Community-based Natural Resource Management (Gestion des ressources naturelles par les communautés locales)
CDC	Conservation Development Centre
CEDAMM	Complexe éducatif Dr Alphonse Mackanga Missandzou
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
EAGLE	Eco Activists for Governance and Law Enforcement
ECEC	Environmental Compliance and Enforcement Committee
ECI	Environmental Crime Investigation Unit
EFG	École de Faune de Garoua
EIA	Environmental Investigation Agency
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GNP	Parc national de Gonarezhou
GPS	Système de positionnement global
HF	Haute fréquence
ICCN	Institut congolais pour la conservation de la nature
ICCWC	Consortium international de lutte contre la criminalité liée aux espèces sauvages
INTERPOL	Organisation internationale de police
KAZA	Zone de conservation transfrontalière du Kavango-Zambèze
KPR	Kenya Police Reserve
KWS	Kenya Wildlife Service
KZN	KwaZulu-Natal
LEM	Law Enforcement Monitoring (suivi de l'application des lois)
MIKE	Suivi de l'abattage illicite d'éléphants
MIST	Système de gestion des informations
MOMS	Système de suivi orienté sur la gestion
OCTRIB	Office central de répression du trafic illicite de drogues et du blanchissement
ONG	Organisation non-gouvernementale
PDA	Assistant personnel
PN	Parc national
PO	Poste d'observation
POS	Procédure opérationnelle standard
RBM	Ranger-Based Monitoring (surveillance par les gardes)
ROEM	Renseignement d'origine électromagnétique
ROHUM	Renseignement d'origine humaine
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SANParks	Parcs nationaux d'Afrique du Sud
SAWC	Southern African Wildlife College
SMART	Spatial Monitoring And Reporting Tool (outil de surveillance spatiale et de rapports)
TALFF	Togo - Application de la loi sur la faune et la flore
THF	Très haute fréquence
TRAFFIC	Réseau de surveillance du commerce de la faune et de la flore sauvages
TRIDOM	Projet Tri-national Dja-Odzala-Minkebe
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UMCC	Unité mixte de contrôle des conteneurs
WCS	Wildlife Conservation Society
WF	Wildlife Forces
WWF	Fonds mondial pour la nature
ZAWA	Zambia Wildlife Authority
ZGF	Zoologische Gesellschaft Frankfurt

Remerciements

Cette étude sur les bonnes pratiques d'application des lois en Afrique a pu être réalisée grâce au soutien du projet allemand Polifonds de lutte contre le braconnage et le commerce illégal de la faune et de la flore sauvages en Afrique et en Asie. Ce projet est mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et du ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la nature, de la Construction et de la Sûreté nucléaire (BMUB). Il a pour but d'améliorer les conditions de lutte contre le braconnage et le commerce illicite d'ivoire et de cornes de rhinocéros tout le long de la chaîne du commerce illégal au niveau intersectoriel, transfrontalier et transcontinental.

De nombreuses personnes et organisations d'Afrique subsaharienne nous ont fourni des informations et des conseils précieux sur les bonnes pratiques d'application des lois dans les aires protégées. Nous tenons notamment à remercier les nombreux professionnels et conservateurs d'aires protégées qui ont pris un peu de leur temps précieux pour rencontrer l'équipe chargée de l'étude et qui ont mis à notre disposition toutes leurs connaissances et leur expérience en répondant sans réserve aux nombreuses questions de l'équipe. Ils sont trop nombreux pour que nous puissions les citer ici, mais toutes les personnes que l'équipe a rencontrées sont mentionnées à l'annexe 5.2 de ce rapport.

Nous tenons également à remercier la centaine de professionnels des aires protégées qui ont répondu à l'enquête en ligne qui a servi de base pour définir la structure et les conclusions de l'étude, dont certains ont fourni des réponses extrêmement détaillées. L'enquête étant anonyme, nous ne pouvons pas remercier les participants individuellement, mais nous tenons à leur faire savoir que leurs contributions nous ont été très utiles.

Nous souhaitons accorder une mention spéciale aux organisations qui ont été particulièrement généreuses en mettant leur personnel à notre disposition et en partageant avec nous toutes leurs connaissances institutionnelles sur les bonnes pratiques d'application des lois sur les espèces sauvages. Il s'agit notamment des agences gouvernementales suivantes : South African National Parks (particulièrement le personnel du parc national Kruger), Ezemvelo Kwa Zulu-Natal Wildlife (particulièrement le personnel du parc de la zone humide Isimangalio et de la réserve de Mkuzi), l'Agence nationale des parcs nationaux, Gabon (particulièrement le personnel du siège de l'ANPN et du parc national de Lopé), les ministères de la Justice, de la Sécurité et de l'Environnement et des Ressources forestières du Togo, la Zimbabwe Parks & Wildlife Management Authority (particulièrement le personnel du parc national de Gonarezhou) et la Zambia Wildlife Authority (particulièrement le personnel des parcs nationaux de Luangwa Nord et Sud). Parmi les ONG de conservation qui ont joué un rôle précieux, nous pouvons citer : Conservation Justice (Libreville, Gabon), l'Alliance nationale des consommateurs et de l'environnement (ANCE – Lomé, Togo), la Wildlife Conservation Society, la South Luangwa Conservation Society (Zambie), le Malilangwe Trust (Zimbabwe) et Conservation Outcomes. Nous nous excusons de nos éventuels oublis.

Rob Muir, Hollie Booth et d'autres membres du bureau africain de la ZGF à Seronera ont joué un rôle crucial dans l'élaboration de la structure de l'étude et en fournissant à l'équipe des contacts utiles sur le terrain. Klemens Riha de la GIZ et Ed Sayer de la ZGF ont été d'une aide précieuse en présentant les principales conclusions de l'étude lors du Congrès mondial des parcs nationaux qui s'est tenu à Sydney, Australie, en novembre 2014. Le programme MIKE de CITES a apporté plusieurs contributions importantes à l'étude, notamment en participant à la conception initiale du cadre analytique, en mettant à notre disposition le cadre d'évaluation des capacités d'application locale des lois de MIKE[1] qui a servi de base pour définir les besoins de gestion et les stratégies d'application des lois de l'étude, et en nous donnant accès à la mailing list du programme MIKE pour l'enquête en ligne. Nous remercions Julian Blanc, coordinateur du programme MIKE, pour toutes ces contributions.

Nous tenons à remercier les différentes personnes qui nous ont permis d'améliorer considérablement le rapport tout au long de son développement, notamment : Hugo van der Westhuizen et Ed Sayer de la ZGF qui ont relu la version préliminaire dans son ensemble et apporté des remarques notamment sur les sections Gestion et Patrouilles de maintien de l'ordre ; Carmen Van Ticklen de Kwa Zulu-Natal Wildlife et Sandra Snelling de South African National Parks, qui ont corrigé la section Renseignement et enquêtes ; et Bryna Griffin et Karen Laurenson, de la ZGF, pour leurs contributions à la révision et à la consolidation de la version définitive du rapport.

Nous remercions tout particulièrement Edgar Kaeslin de la GIZ qui a apporté son soutien à la publication du rapport et coordonné le processus final de révision et de relecture, et Jean-Christophe Vié de l'UICN, qui a dirigé le processus de révision et de publication pour l'UICN. Nous tenons également à remercier les six relecteurs de la Commission de la sauvegarde des espèces de l'UICN et, en particulier, les membres du Groupe de spécialistes des rhinocéros africains qui ont évalué la première version du rapport. Leurs commentaires et leurs suggestions ont été nombreux et particulièrement utiles pour rendre le rapport le plus complet et le plus clair possible. Les auteurs ont fait leur maximum pour répondre aux commentaires reçus et pour les incorporer au rapport dans la mesure du possible. Toutes les éventuelles erreurs et omissions restantes relèvent de leur entière responsabilité.

Avant-propos

En Afrique, l'abattage et le commerce illégaux d'espèces sauvages, et plus particulièrement d'espèces emblématiques comme les éléphants et les rhinocéros, ont pris des proportions dramatiques. Le trafic illicite d'espèces sauvages est maintenant considéré comme le quatrième plus grand commerce illégal au niveau international après le trafic d'armes, le trafic de drogue et la traite d'êtres humains. Ces dernières années, des dizaines de milliers d'éléphants ont été abattus chaque année pour leurs défenses. Confrontés à un niveau sans précédent de braconnage et de crime organisé lié aux espèces sauvages, de nombreux défenseurs de l'environnement craignent maintenant que des espèces telles que les éléphants et les rhinocéros finissent par disparaître à l'état sauvage dans un avenir proche.

En réponse à cette crise du braconnage, les pays africains et leurs partenaires de développement ont organisé plusieurs forums de haut niveau destinés à sensibiliser la communauté internationale à la gravité de la situation et à identifier des stratégies pour lutter contre la crise au niveau local, national et international. Parmi ces forums figurent notamment la Conférence de Londres de 2014 sur le commerce illégal des espèces sauvages, au cours de laquelle 41 pays se sont engagés à prendre des mesures pour éradiquer le marché des produits de la faune et de la flore sauvages, à garantir l'existence de cadres juridiques efficaces et dissuasifs contre la criminalité liée aux espèces sauvages, à renforcer l'application des lois et à soutenir la création de moyens de subsistance durables. Cet événement a été suivi, début 2015, par la Conférence de Kasane sur le commerce illicite d'espèces sauvages, au cours de laquelle les pays participants ont renouvelé leur engagement à mettre fin à l'abattage et au trafic illégaux d'espèces sauvages. Cette conférence a également été l'occasion de définir des mesures supplémentaires pour gérer certains aspects clés tels que le rôle des communautés dans l'appui aux mesures de conservation et dans la lutte contre le braconnage sur la base d'un partage des avantages. Le rôle du secteur privé a été en outre abordé, un secteur qui est souvent un vecteur du commerce illicite d'espèces sauvages mais qui, s'il est impliqué de manière efficace, a les moyens de le prévenir.

Dans le cadre de ces efforts internationaux de lutte contre la criminalité liée aux espèces sauvages, le gouvernement allemand soutient la mise en place de mesures tangibles de lutte contre le braconnage et le commerce illégal dans les pays où vivent les rhinocéros et les éléphants et dans les pays où les produits à base d'ivoire et de cornes de rhinocéros sont consommés, ainsi qu'au niveau international. Ce dispositif fait partie de l'engagement de l'Allemagne à fournir chaque année, à compter de 2013, 500 millions d'euros pour la conservation des forêts et autres écosystèmes à travers le monde. Parmi les initiatives pratiques figurent notamment le renforcement des capacités des gardes et des conservateurs de parcs nationaux dans des aires protégées clés du continent africain, la collaboration avec les communautés locales pour renforcer leur participation à la protection et à la gestion des espèces sauvages et leur offrir des moyens de subsistance durables, et la promotion d'une collaboration transfrontalière en faveur de la protection des espèces sauvages et de la lutte contre la criminalité liée aux espèces sauvages.

À cette fin, le BMZ a créé, dans le cadre du projet transsectoriel Polifonds, un projet spécial qui rassemble les compétences et le savoir-faire de différents ministères techniques allemands dans des domaines d'action complémentaires. Le projet a pour but de lutter contre le braconnage et le commerce illégal d'espèces sauvages tout au long de la chaîne commerciale en Afrique et en Asie, en mettant l'accent sur des activités destinées à renforcer l'application des lois et à limiter la demande. C'est dans ce cadre que cette publication a vu le jour, en collaboration avec la Zoologische Gesellschaft Frankfurt, qui possède une expérience incomparable dans le soutien aux mesures d'application des lois sur les espèces sauvages en Afrique, et avec le Conservation Development Centre. Cette dernière institution apporte, elle, un appui pratique aux donateurs et aux agences de gestion de la conservation et des espèces sauvages pour les aider à élaborer des mesures efficaces de gestion des aires protégées et de protection des espèces sauvages sur la base de bonnes pratiques.

Une des principales stratégies de lutte contre le braconnage et la criminalité liée aux espèces sauvages identifiée lors des conférences de Londres et de Kasane consiste à renforcer les capacités d'application des lois sur les espèces sauvages au niveau local et au niveau national. À cet égard, les professionnels des aires protégées ont commencé à acquérir de l'expérience sur les meilleures pratiques de gestion et de protection des lieux sauvages et de la biodiversité dès la création du premier parc national africain (Virunga) en 1925. Même si les nouvelles technologies et méthodologies sont évidemment utiles pour optimiser les mesures d'application des lois sur les espèces sauvages sur le terrain, il ne fait aucun doute que les approches éprouvées, fruit de nombreuses années d'expérience pratique, restent le moyen le plus efficace de combattre le braconnage et la criminalité liée aux espèces sauvages. Ce rapport a pour objectif d'identifier les méthodes les plus efficaces en se basant sur les bonnes pratiques identifiées par les professionnels eux-mêmes. Il fait la synthèse des réponses fournies par des centaines de professionnels africains de la conservation, auxquelles viennent s'ajouter des entretiens approfondis avec certains des principaux responsables de l'application des lois sur les espèces sauvages sur le continent. Utilisant une approche fondée sur les faits, le rapport identifie et décrit les principales méthodes d'application des lois vantées par les professionnels eux-mêmes, en vertu d'un ensemble de stratégies d'application des lois et de besoins de gestion. Mais surtout, le rapport vise à analyser de manière

réaliste et pragmatique les approches d'application des lois qui, de l'avis des professionnels eux-mêmes, fonctionnement et celles qui ne fonctionnent pas, en se basant sur la philosophie sous-jacente exprimée par de nombreux professionnels de l'application des lois selon laquelle *rien ne remplace un garde bien équipé, bien entraîné et extrêmement motivé.*

Rob Malpas
PDG du Conservation Development Centre

Christof Schenck
Directeur de la Zoologische Gesellschaft Frankfurt

Vera Scholz
Directrice de la division Changement climatique, environnement, infrastructures, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Résumé

Contexte

Le braconnage des éléphants, des rhinocéros et d'autres espèces africaines charismatiques et lucratives a atteint un niveau sans précédent et menace gravement l'avenir de ces espèces et des écosystèmes qui les abritent. Avec l'augmentation en taille, en nombre et en sophistication des gangs de braconniers, il devient plus important que jamais de trouver des solutions robustes, fiables et efficaces pour garantir l'application des lois dans les aires protégées.

Les stratégies conçues pour lutter contre cette crise doivent s'attaquer aux causes profondes du problème, en particulier à la demande internationale d'ivoire et de cornes de rhinocéros, ainsi qu'aux facteurs et aux conditions qui les favorisent, notamment la pauvreté, l'absence de moyens de subsistance pour les communautés rurales, la corruption et la faiblesse de la gouvernance. Sans compter qu'outre la menace directe du braconnage, la perte d'habitat liée à l'agriculture, à l'extraction des ressources naturelles et à la démographie, particulièrement en périphérie des aires protégées, va menacer de plus en plus la survie des populations d'éléphants et de rhinocéros. La conservation de ces espèces doit donc être basée sur une approche holistique à long terme. Même si l'amélioration de l'application des lois dans les aires protégées ne représente qu'une infime partie de cette approche, elle en est une composante essentielle qui permet d'obtenir des résultats significatifs à court et moyen terme.

Ce rapport souhaite contribuer aux efforts internationaux de lutte contre la criminalité liée aux espèces sauvages dans les aires protégées d'Afrique subsaharienne en proposant une étude systématique et fondée sur les faits des pratiques d'application des lois qui se sont avérées efficaces dans différentes situations et en identifiant les bonnes pratiques émergentes. Il entend notamment participer à ces efforts de la manière suivante :

OÙ ? Le rapport vise principalement à renforcer l'application des lois au niveau des aires protégées c'est-à-dire au niveau local ; toutefois, certaines des bonnes pratiques d'application des lois décrites dans le rapport peuvent aussi s'appliquer au niveau régional et même au niveau national.

QUI ? Le rapport est principalement destiné aux conservateurs et aux professionnels locaux des aires protégées, qui peuvent être des responsables gouvernementaux, communautaires ou privés, mais aussi du personnel d'ONG et d'autres organisations qui soutiennent les pratiques d'application des lois dans ces aires.

POURQUOI ? En mettant en lumière des initiatives dont le succès ne fait plus de doute et en s'attaquant aux insuffisances des activités d'application des lois existantes, nous espérons que les pratiques décrites dans ce rapport conduiront à la mise en œuvre d'interventions plus efficaces en matière de lutte contre le braconnage. Nous espérons également que l'étude permettra d'améliorer la communication et le partage de connaissances entre les secteurs et les pays, notamment dans le but de promouvoir un soutien accru et mieux ciblé à l'application des lois sur les espèces sauvages sur l'ensemble du continent.

QUOI ? Le rapport décrit une série de bonnes pratiques anciennes et récentes qui, du point de vue des auteurs du rapport, seront les plus utiles à la majorité des professionnels de l'application des lois travaillant dans les aires protégées africaines. Il n'a pas pour objectif d'énumérer l'ensemble des bonnes pratiques d'application des lois utilisées sur le continent ou de décrire les pratiques les plus modernes actuellement appliquées dans certaines aires protégées qui, même si elles semblent très prometteuses, risquent de ne pas convenir à la majorité des conservateurs et des professionnels de l'application des lois.

En outre, pour que le rapport ne soit pas trop long, les bonnes pratiques sont décrites de manière relativement superficielle, mais renvoient, lorsque cela est possible, vers des ressources susceptibles de fournir des informations complémentaires. En tant que tel, le rapport a pour but de présenter, dans un document unique, l'ensemble du spectre des approches requises pour garantir l'efficacité de l'application des lois sur les espèces sauvages au niveau local, assorti d'observations sur des approches qui ont le mieux fonctionné et qui pourraient éventuellement être adaptées dans d'autres contextes.

COMMENT ? Pour faciliter la lecture, le rapport utilise une structure hiérarchique composée de plusieurs grandes parties :

- Trois « **stratégies** » d'application des lois au niveau local. Même si ces stratégies ne sont pas censées être exclusives, elles représentent les grands groupes d'activités d'application des lois au niveau local qui ont émergé pendant les consultations ;
- Chaque stratégie est ensuite déclinée en une série de « **besoins de gestion** » qui ont été identifiés par les professionnels et les conservateurs d'aires protégées comme des facteurs clés de réussite ;
- Enfin, chaque besoin de gestion est lui-même ventilé en une série d'« **aspects clés** » qui mettent en lumière certains des grands éléments susceptibles d'aider les conservateurs à faire preuve d'efficacité dans l'application des lois.

Afin de faire de ce rapport un document aussi convivial et accessible que possible, certains aspects de l'application des lois au niveau local n'ont délibérément pas été détaillés. Trois dimensions importantes

de l'application des lois ne sont notamment pas abordées en détail dans le rapport :

- Le rôle des communautés dans l'application des lois au niveau local et, en particulier, le concept émergeant du « Beyond Enforcement » (Au-delà de l'application des lois) qui estime que, pour réussir, les activités d'application des lois doivent être associées à un engagement et à une autonomisation des communautés ;
- Le rôle crucial joué par la corruption dans la recrudescence de la criminalité liée aux espèces sauvages et l'affaiblissement des efforts d'application des lois sur les espèces sauvages. À ce niveau, le rapport évoque certains aspects clés de la corruption qui peuvent potentiellement être gérés au niveau local, mais n'aborde pas les aspects qu'il est préférable de traiter au niveau national ;
- Le rôle du financement durable dans la promotion des mesures d'application des lois sur les espèces sauvages. Ces dernières deviennent en effet de plus en plus complexes et nombreuses face à une criminalité de plus en plus sophistiquée, ce qui signifie que leur coût augmente régulièrement. Sachant qu'il est préférable de gérer le financement durable des mesures d'application des lois au niveau national, ce thème n'est pas abordé dans le rapport.

Ces trois dimensions de la réussite de l'application des lois au niveau local sont simplement évoquées dans l'introduction du rapport, dans une section intitulée « Les non-dits ».

Afin de se doter d'une structure adéquate pour la collecte d'informations, les consultations avec les professionnels de la conservation et l'analyse subséquente, l'étude a élaboré un cadre analytique dès les premiers stades du projet. Ce cadre intègre les contributions (recueillies par le biais d'une enquête en ligne) de plus d'une centaine de professionnels de la gestion de la faune sauvage de 22 pays africains, qui travaillent pour le gouvernement, pour des ONG ou pour le secteur privé. Certaines informations ont également été recueillies dans le cadre d'une série de visites dans différents pays et aires protégées, notamment au Mozambique, en Afrique du Sud, au Botswana, en Namibie, en Zambie, au Zimbabwe, au Gabon et au Togo.

L'étude sur les bonnes pratiques d'application des lois a été réalisée en 2014 par le Conservation Development Centre de Nairobi, en collaboration avec la Zoologische Gesellschaft Frankfurt (ZGF) et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). L'analyse et l'étude ont été financées par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) avec l'appui du projet Polifonds de lutte contre le braconnage et le commerce illégal de la faune et de la flore sauvages en Afrique et en Asie.

Principales conclusions

Les nombreux problèmes intersectoriels qui sont traités dans ce rapport montrent qu'il n'existe pas de solutions uniques ou universelles pour lutter contre la criminalité liée aux espèces sauvages dans les aires protégées. Au contraire, la réussite de l'application des lois sur les espèces sauvages dépend de la mise en place de mesures durables et bien ciblées dans un certain nombre de domaines interconnectés afférents à la gestion des aires protégées. La majorité des approches abordées dans ce rapport sont simples et connues de tous, mais, pour différentes raisons, certaines d'entre elles s'avèrent difficiles à mettre en œuvre car elles nécessitent de la détermination, beaucoup de travail et des investissements significatifs en temps et en ressources.

Un certain nombre de ces approches ont été utilisées dans d'autres secteurs qui disposent ainsi d'une expérience particulièrement utile pour renforcer l'application des lois sur les espèces sauvages dans les aires protégées. Dans le secteur public, des enseignements importants peuvent être tirés du travail de la police qui a souvent décidé d'abandonner les patrouilles préventives pour s'orienter vers des « activités de police fondées sur le renseignement ». Cette approche fait appel au renseignement, à la surveillance, à des informateurs et à d'autres informations pour concentrer les patrouilles sur les points les plus sensibles de la criminalité. L'expérience des militaires, particulièrement au niveau de la formation et des procédures de sélection du personnel des patrouilles, s'est avérée très appréciable dans de nombreuses aires protégées.

Le secteur privé, de son côté, se préoccupe de l'optimisation des performances depuis longtemps. Ce domaine peut être utilisé pour améliorer l'efficacité de l'application des lois, notamment en faisant appel à des processus de recrutement au mérite, des systèmes de récompense en fonction du travail fourni' et des méthodes transparentes d'évaluation des performances du personnel et des encadrants. Au niveau organisationnel, les techniques du secteur privé qui peuvent être utiles pour améliorer l'efficacité opérationnelle comprennent notamment la décentralisation du processus décisionnel vers des unités de gestion autonomes et le renforcement du pouvoir des chefs qui doivent cependant rester soumis à de strictes normes de performance. Ces méthodes ont toutes le potentiel d'être adaptées et utilisées pour améliorer l'efficacité des opérations dans de nombreuses aires protégées.

Les méthodes décrites dans ce rapport sont pour l'essentiel bien connues et ont été testées dans d'autres secteurs. 'Pour la plupart, elles ne sont pas trop onéreuses, même si elles requièrent un investissement initial. Par contre, bon nombre d'entre elles exigent des connaissances approfondies des méthodes de gestion, ce qui n'est pas une compétence très courante chez les directeurs, les conservateurs et le personnel chargés de l'application des lois sur les espèces sauvages. En outre, de nombreux conservateurs d'aires protégées sont constamment sous pression et n'ont ni le temps ni les ressources nécessaires pour rechercher ou tester de nouvelles méthodes de gestion. Il reste à espérer que ce rapport permettra à toutes les personnes impliquées dans l'application des lois sur les espèces sauvages de mieux comprendre la variété des approches qui sont à leur disposition pour les aider dans leur travail.

Les trois principales stratégies d'application des lois abordées dans ce rapport sont les suivantes :

1. **Patrouilles de maintien de l'ordre.** Optimiser l'efficacité des patrouilles de maintien de l'ordre, en mettant particulièrement l'accent sur les compétences de leurs membres.
2. **Gestion du maintien de l'ordre.** Maximiser l'efficacité de la gestion, de la planification et de la mise en œuvre des opérations de maintien de l'ordre.
3. **Renseignement et enquêtes.** Mettre en œuvre et intégrer le renseignement et les enquêtes aux opérations de maintien de l'ordre, afin de permettre l'arrestation et l'inculpation des criminels.

Les principales conclusions relatives à chacune des trois stratégies sont présentées ci-dessous. Elles sont suivies d'un « Aide-mémoire » qui résume les informations pratiques et les points clés de chacune d'entre elles.

Patrouilles de maintien de l'ordre

Les patrouilles de maintien de l'ordre sont en première ligne des efforts de lutte contre le braconnage. Leur efficacité et, en particulier, celle du personnel qui les compose, est un des principaux facteurs de dissuasion face aux activités illégales. Ce chapitre a pour but d'identifier les principales mesures que les conservateurs d'aires protégées peuvent prendre pour améliorer les compétences du personnel des patrouilles, leur motivation intrinsèque et leur engagement en faveur de leur mission, de l'aire protégée dans laquelle ils interviennent et de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Les braconniers sont généralement extrêmement motivés et efficaces pour la bonne et simple raison que, si leurs crimes ne réussissent pas, ils n'en tirent aucun bénéfice. Souvent issus de milieux misérables dans lesquels ils ne disposent d'aucune possibilité d'exercer une activité rémunératrice légitime, ils n'ont rien à perdre et sont prêts à accepter le risque d'emprisonnement, de blessure ou même de mort associé à leurs activités. Un des grands enjeux pour les conservateurs d'aires protégées consiste donc à réussir à insuffler à leurs gardes une motivation et des compétences identiques à celles des braconniers contre lesquels ils doivent lutter. Il n'existe aucune solution simple ou universelle pour développer ces qualités chez le personnel des patrouilles. L'évolution se fait au fil du temps et résulte d'innombrables petits actes, changements progressifs et interactions positives constantes avec les chefs de patrouille et la direction.

Pour commencer, le site doit se doter d'un processus de recrutement au mérite transparent pour trouver les meilleurs candidats. Les recrues doivent ensuite suivre une formation de base rigoureuse pour acquérir les compétences et les qualités requises qui feront par la suite l'objet d'une formation continue afin d'être parfaitement assimilées. Il est, en outre, crucial que le personnel des patrouilles dispose d'équipements, de rations et d'armes à feu adaptés et en quantité suffisante.

Même si la formation et la présence d'équipements peuvent améliorer la motivation à court terme, il est indispensable, pour obtenir des améliorations durables, de consolider le lien entre performances et récompenses attrayantes. Cette démarche requiert notamment une définition claire et une bonne compréhension des performances attendues, un système d'évaluation des performances transparent (servant de base à l'attribution de récompenses financières et de promotions) et l'utilisation de contrats de travail pour pouvoir infliger des sanctions disciplinaires aux personnes les moins performantes ou les licencier.

Le travail du personnel des patrouilles de maintien de l'ordre est toujours difficile et parfois extrêmement dangereux, surtout lorsqu'ils doivent combattre des braconniers déterminés et lourdement armés. Dans de telles circonstances, il est crucial que les responsabilités, les pouvoirs et le mandat légal des patrouilles soient non seulement connus du personnel concerné, mais aussi établis en droit. Au fil du temps, une assise juridique solide, associée à des tentatives tangibles d'amélioration des conditions de vie et de travail, peut permettre de renforcer le moral, le dévouement et l'efficacité opérationnelle du personnel des patrouilles.

L'étude a montré que le nombre de gardes joue un rôle crucial pour garantir l'efficacité du maintien de l'ordre. En pratique, la densité optimale de gardes permettant d'assurer un maintien de l'ordre efficace dépend de différents facteurs, notamment de la taille et de l'emplacement de l'aire concernée, des menaces existantes, de la densité de population humaine et des espèces animales à protéger. Certains professionnels du maintien de l'ordre évoquent le chiffre d'un garde pour 10 à 50 km² selon l'intensité de la menace de braconnage. Le rapport estime cependant que les capacités, l'expérience et la motivation des gardes, ainsi que l'efficacité des opérations des patrouilles (voir ci-dessous), jouent un rôle encore plus important.

Gestion du maintien de l'ordre

L'efficacité de l'utilisation de patrouilles anti-braconnage et d'autres activités de maintien de l'ordre dépend fortement de l'existence de compétences et de fonctions institutionnelles solides. Sans capacités substantielles de gestion du maintien de l'ordre, même le personnel le plus dévoué sera dans l'incapacité d'avoir un impact durable sur les activités illégales. Ce chapitre souligne quelques-uns des principaux aspects des capacités de gestion et d'organisation qui sont essentiels pour s'assurer que les opérations de maintien de l'ordre bénéficient d'un leadership, d'une planification opérationnelle et d'une organisation des ressources adéquats.

L'aspect le plus important à ce niveau est probablement l'existence d'un leadership solide de la part des conservateurs d'aires protégées. Il est crucial que ces conservateurs disposent d'une autorité et d'une expérience du maintien de l'ordre suffisantes pour pouvoir prendre des décisions, et que les formations suivies leur aient permis d'acquérir les compétences de base nécessaires en gestion et en administration (gestion des budgets et des ressources humaines, planification des opérations stratégiques, leadership efficace et mesures de lutte contre la corruption). En outre, pour être efficaces, les conservateurs doivent s'impliquer directement auprès des patrouilles et leur donner régulièrement des retours sur leurs

performances et des informations sur l'évolution des priorités en matière de maintien de l'ordre.

Même si les patrouilles de routine à pied forment l'épine dorsale du maintien de l'ordre dans la plupart des aires protégées, les stratégies de maintien de l'ordre doivent être constamment revues et dynamisées pour réussir à anticiper et à répondre efficacement à l'évolution des situations sur le terrain. Ce facteur est crucial lorsque l'on sait que les cartels du braconnage, motivés par des gains potentiels substantiels, ont tendance à adapter rapidement leurs tactiques en réponse à l'évolution des scénarios de maintien de l'ordre et des conditions du marché. Pour être efficace, la gestion du maintien de l'ordre doit donc s'appuyer sur une planification préventive et stratégique des opérations futures et doit utiliser, dans la mesure du possible, de multiples tactiques et approches de lutte contre le braconnage, notamment le déploiement d'unités d'élite ou d'unités spécialisées (unités canines, etc.).

La planification et la gestion du maintien de l'ordre doivent ainsi se baser sur des informations spatiales et temporelles objectives et fiables au sujet des activités illégales et du travail de maintien de l'ordre, informations qui sont recueillies par les patrouilles elles-mêmes. Pour cela, les données de RBM (ranger-based monitoring) doivent être régulièrement recueillies, analysées et transmises aux dirigeants dans un format accessible, capable de les guider efficacement dans la planification des opérations.

Il est également crucial que les conservateurs disposent de systèmes efficaces de communication et de coordination des opérations, ainsi que d'infrastructures adéquates et de moyens de transport suffisants. La présence d'un bon réseau routier permet de déployer rapidement le personnel clé (par exemple, des unités d'intervention rapide) quelle que soit la période de l'année, et l'existence d'une salle de commande efficace est essentielle pour diriger les opérations de maintien de l'ordre. Enfin, les nouvelles technologies, telles que l'imagerie thermique, les drones, les hélicoptères, la surveillance radar, les systèmes de détection et les dispositifs de contrôle basés sur le GPS, sont autant d'outils potentiellement utiles pour lutter contre des gangs de braconniers de plus en plus sophistiqués.

Renseignement et enquêtes

Lorsqu'elles sont efficaces, les opérations de renseignement et les enquêtes de terrain font partie des principales mesures dont disposent les conservateurs d'aires protégées pour lutter contre la criminalité liée aux espèces sauvages. Toutefois, pour optimiser leur impact potentiel, ces opérations doivent être exhaustives (en s'appuyant sur les nombreuses techniques et technologies disponibles), systématiques dans l'approche adoptée pour assurer la collecte, l'organisation et la gestion des informations, et intégrées avec d'autres aspects des opérations de maintien de l'ordre et des procédures judiciaires.

La présence de capacités spécialisées (ressources humaines, équipements et systèmes) est cruciale pour garantir l'efficacité des opérations de renseignement et d'enquête sur la criminalité liée aux espèces sauvages. C'est ainsi que la création d'unités dédiées, dotées de ressources adéquates et de personnel spécialisé, est un important facteur de succès. Il est, en outre, vital que les unités locales chargées du renseignement et des enquêtes mettent en place des mécanismes de collaboration efficaces avec les autres organes répressifs et avec les procureurs, afin que l'ensemble du processus menant aux poursuites judiciaires soit correctement coordonné et appuyé.

Pour être efficaces, les systèmes de renseignement doivent fournir des informations exactes et fiables, provenant du plus grand nombre de sources possibles et collectées de manière systématique et exhaustive. Il est donc crucial de mettre en place et de gérer un réseau d'informateurs et de récompenser ces derniers lorsqu'ils fournissent des informations exactes. Dans les aires protégées disposant de capacités d'enquête plus avancées, les renseignements obtenus de la part des informateurs sont de plus en plus souvent complétés par des informations électroniques, un système appelé « renseignement d'origine électromagnétique ».

Une fois que les renseignements ont été récupérés, ils doivent être consolidés, analysés et traduits en rapports concis destinés aux responsables pertinents chargés du maintien de l'ordre, pour guider efficacement les enquêtes et les opérations ultérieures. Les logiciels professionnels spécialement conçus pour la collecte et l'analyse d'informations peuvent s'avérer extrêmement utiles. Pour les aires protégées disposant de budgets et de ressources humaines en quantité suffisante, la solution optimale, d'après les utilisateurs et les conservateurs, est le logiciel IBM i2 qui affiche un bon équilibre entre coût, capacité et simplicité d'utilisation. Des solutions plus rudimentaires mais moins coûteuses sont également disponibles pour les aires protégées disposant de budgets et de capacités limités. Pour garantir l'efficacité de la gestion et de l'analyse des renseignements, l'essentiel est de parvenir à organiser les informations recueillies dans un format accessible et de s'assurer que des rapports sont rapidement fournis à la direction.

En outre, sachant que la plupart des crimes liés aux espèces sauvages n'ont pas de témoins et qu'il faut généralement fournir des indices physiques pour espérer aboutir à une condamnation, il est crucial de disposer de procédures fiables pour la manipulation et la gestion des indices. Pour s'assurer que tous les indices disponibles ont été récupérés et qu'ils seront recevables devant un tribunal, des systèmes et des procédures adaptés doivent être en place pour garantir l'intégrité des scènes de crime et gérer les indices de manière juridiquement fondée. La création d'une chaîne de preuves sécurisée nécessite ainsi quelques équipements et installations de base (poches en plastique et étiquettes pour les indices, lieu de stockage sécurisé, etc.) et des responsables correctement formés. En outre, l'instauration d'une coopération efficace entre les agences, en particulier entre les enquêteurs et les procureurs, dès le début d'une enquête sur un crime lié aux espèces sauvages, est essentielle pour s'assurer que les indices seront collectés et stockés de manière appropriée.

Malheureusement, la majorité des affaires liées aux espèces sauvages ne conduisent pas à une inculpation. Outre le manque

de fiabilité dans la gestion des scènes de crime et la collecte des indices, ce problème est souvent dû à des manquements au niveau de l'administration et de la gestion de l'affaire. Pour y remédier et développer des dossiers viables, il est important de mettre l'accent sur la préparation d'un solide procès-verbal d'arrestation ou d'infraction et de s'assurer que les suspects seront inculpés en faisant un usage optimal de la législation disponible. Il est aussi très important de suivre l'évolution des affaires tout au long de la procédure judiciaire et de surveiller les récidivistes. La sensibilisation et l'instauration d'une collaboration efficace entre les conservateurs d'aires protégées', la police et la justice sont ainsi nécessaires pour que le système judiciaire donne la priorité aux affaires liées à la faune sauvage.

En conclusion, il convient de noter que, même si plusieurs aires protégées africaines, particulièrement dans le sud du continent, utilisent maintenant des systèmes de renseignement et d'enquête sophistiqués pour lutter contre des gangs et des réseaux de braconniers tout aussi sophistiqués, ces méthodes ne seront évoquées que très brièvement dans ce rapport. En effet, certaines de ces techniques ne conviennent pas à la majorité des aires protégées africaines qui ne disposent que de ressources financières et humaines très limitées. En outre, l'évocation détaillée de ces systèmes modernes pourrait avoir pour conséquence d'informer les gangs de criminels qu'ils sont censés combattre.

Aide-mémoire

Patrouilles de maintien de l'ordre

Besoins de gestion	Aspects-clés	Page
1. Personnel qualifié et compétent	**Sélection et recrutement** • La densité optimale de gardes permettant d'assurer un maintien de l'ordre efficace dépend de différents facteurs, notamment de la taille et de l'emplacement de la zone concernée, des menaces existantes, de la densité de population humaine et des espèces animales à protéger. Certains professionnels du maintien de l'ordre évoquent le chiffre d'un garde pour 10 à 50 km² selon l'intensité de la menace de braconnage. Il s'avère, toutefois, que l'expérience et la motivation des gardes, ainsi que l'efficacité des opérations des patrouilles jouent un rôle encore plus important. • Indispensable pour identifier les meilleurs candidats, le processus de sélection initial doit se faire en deux étapes : 1. Une présélection rapide (une journée environ) pour identifier un large groupe de candidats qualifiés sur des critères de condition physique et de motivation (bref entretien). 2. Une sélection rigoureuse sur deux à trois semaines, avec recrutement à la clé en cas de réussite. Les critères d'évaluation sont les suivants : respect de la discipline, condition physique, aptitude à la marche, travail d'équipe et capacité à assimiler la théorie. • Un certain nombre d'aires protégées placées sous la gestion du gouvernement central ont réussi à intégrer du personnel embauché aussi bien au niveau national que local grâce à des approches de recrutement et de partenariat innovantes. Deux exemples sont fournis à la page 9.	p. 8
	Formation de base • Dans la mesure du possible, la formation de base doit avoir lieu sur le terrain sur plusieurs semaines, de préférence à l'endroit où les nouvelles recrues travailleront ensuite. • La formation de base aborde notamment les thèmes suivants : lois sur les espèces sauvages et sur les aires protégées, utilisation d'une arme à feu, aspects juridiques (droits des suspects, règles d'engagement), bushcraft et tactiques paramilitaires/de patrouille. • Si elle est précédée d'un processus de sélection, le taux de défection est généralement marginal. Un facteur de sélection doit cependant être présent tout au long de la formation afin 'de garantir le respect des normes de performance et de pouvoir éliminer les stagiaires inaptes.	p. 9
	Formation continue • Au lieu de traiter la formation comme un événement ponctuel assuré par des professionnels extérieurs, de nombreux conservateurs d'aires protégées la considèrent maintenant comme une composante permanente de la gestion des aires. • Cela peut se traduire par la mise en place d'évaluations continues et collaboratives des situations problématiques par les conservateurs et le personnel des patrouilles, et ce dès l'apparition des difficultés, de discussions sur les propositions d'interventions et les alternatives potentielles, de débriefings après les incidents et d'une analyse des actions menées. • Lorsqu'elles sont fréquentes et locales, les formations renforcent la motivation du personnel des patrouilles en offrant des tâches variées, en consolidant les relations au sein des patrouilles et en multipliant les interactions entre le personnel de terrain et l'encadrement sans que cela ait un 'impact significatif sur les opérations quotidiennes.	p. 10
2. Chefs de patrouille expérimentés et compétents	**Sélection des chefs de patrouille** • La rotation informelle des chefs, avec, par exemple, une nomination des chefs de patrouille au début de chaque patrouille, permet de responsabiliser et de former davantage de gardes, tandis que l'existence d'un processus de nomination formel a l'avantage d'offrir une possibilité d'évolution de carrière aux gardes les plus ambitieux. • Si la nomination du chef de patrouille se fait de manière informelle, la direction doit être impliquée dans le processus de sélection et d'évaluation afin de s'assurer que le garde le plus approprié est sélectionné. • Si le processus de nomination est officiel, il doit être basé sur une évaluation transparente et objective et tenir compte des qualités et des capacités de leadership des différents individus telles que reconnues par la direction.	p. 11
	Compétences et qualités • Les compétences doivent inclure : planification opérationnelle, gestion des patrouilles, entretien de l'équipement, gestion du renseignement, procédures opérationnelles standard et criminalistique. • Des formations de chef de patrouille peuvent être utilisées pour développer les compétences et les qualités requises des chefs de patrouille existants ou pour que des individus soient intégrés au processus de sélection des chefs de patrouille.	p. 12

Besoins de gestion	Aspects-clés	Page
3. Équipements et fournitures adaptés et suffisants	**Équipement de terrain** • La présence d'équipements simples mais fiables permet de motiver les gardes et d'améliorer leurs performances. L'équipement de base du garde et de la patrouille est résumé à la page 13. • Les équipements sont particulièrement appréciés par le personnel des patrouilles. Résultat, il est souvent possible de conditionner la mise à disposition d'équipements à une amélioration des performances.	p. 12
	Rations des patrouilles • La mise à disposition rapide de rations est cruciale pour la création de patrouilles efficaces. Des provisions simples et locales sont suffisantes. Une ration quotidienne type est présentée à la page 14. • Pour faciliter la tâche des conservateurs, certaines agences ont choisi de remettre de l'argent liquide aux membres des patrouilles pour qu'ils organisent eux-mêmes leur approvisionnement, mais, la plupart du temps, cette pratique n'est pas adaptée.	p. 13
	Équipement de communication • Les radios VHF numériques présentent un certain nombre d'avantages par rapport aux systèmes analogiques traditionnels, notamment : suivi et contrôle en temps réel des patrouilles, autonomie accrue de la batterie, utilisation plus efficace de la bande passante et meilleure qualité du son. • Des batteries et des panneaux solaires portables, compatibles avec différents équipements électroniques, tels que les radios VHF, les GPS, les téléphones portables et les ordinateurs portables, peuvent être utilisés pour recharger les radios ou autres équipements la nuit lorsque les patrouilles sont en déplacement.	p. 14
	Armes à feu et munitions • La législation nationale doit autoriser les gardes à porter des armes à feu et doit leur donner le même statut et les mêmes droits que les agents de la police nationale. • Si le personnel des patrouilles n'est pas autorisé à porter d'armes à feu, d'autres mécanismes peuvent permettre la création de patrouilles armées, par exemple, l'inscription des gardes en tant que réservistes de la police ou l'organisation de patrouilles conjointes avec d'autres forces armées.	p. 15
4. Conditions d'emploi appropriées	**Rôles et responsabilités** • L'existence de descriptions de poste claires et concises, assorties d'un rappel fréquent des rôles et responsabilités de chacun, permet de clarifier les attentes et d'améliorer les performances du personnel des patrouilles. L'utilisation de moyens innovants pour présenter ces informations peut renforcer leur impact. • La création d'un « Code de conduite » du personnel des patrouilles, précisant quel doit être le comportement des gardes plutôt que de décrire en détail tous les aspects techniques du poste, peut s'avérer utile si son contenu est fréquemment rappelé et appliqué. • Les patrouilles sont souvent confrontées à des situations difficiles et particulièrement dangereuses, surtout lorsqu'elles luttent contre des braconniers déterminés et lourdement armés. Pour s'assurer qu'elles sont protégées juridiquement dans l'exercice de leurs fonctions sans crainte d'éventuelles poursuites judiciaires, il est essentiel que les pouvoirs et la mission de ces agents soient établis en droit. Un exemple de législation appropriée est présenté à la page 19.	p. 17
	Définition des postes • La définition des postes permet de fidéliser les gardes motivés et d'améliorer leurs performances en augmentant la variété et la responsabilité des tâches. Elle peut prendre la forme d'une rotation, d'un élargissement ou d'un enrichissement des postes (voir la section 2.5.2). • Mais l'ajustement de la définition des postes n'est pas toujours source de motivation, notamment lorsque les gardes ne sont pas enclins à améliorer leurs performances. Les changements doivent être évalués et mis en œuvre progressivement.	p. 19
	Évaluation des performances • Les évaluations permettent aux salariés de mieux se situer par rapport aux attentes et aident la direction à prendre des décisions éclairées en termes de promotions, d'attributions de bourses, de hausses de salaire ou de licenciements. • Grâce aux évaluations, les salariés ont l'impression que les décisions des responsables sont justes, compréhensibles et nécessaires, ce qui permet d'améliorer la motivation et l'engagement. Des méthodes d'évaluation simples sont présentées à la page 21.	p. 20
	Dispositions contractuelles • Il est essentiel pour la motivation des gardes d'une aire protégée de trouver un bon équilibre entre sécurité de l'emploi et capacité des conservateurs à punir les mauvais comportements et à récompenser les bonnes performances. • Les contrats plus courts et/ou basés sur les performances, qui utilisent des indicateurs de performance clés (KPI) pour chaque fonction, remplacent de plus en plus souvent les contrats gouvernementaux à durée indéterminée et semblent donner de bons résultats dans certaines régions. Des exemples de catégories potentielles de KPI sont fournis à la page 22.	p. 21

Besoins de gestion	Aspects-clés	Page
5. Assistance et incitations pour le personnel des patrouilles	**Satisfaction des besoins fondamentaux** • Il est important de trouver une solution aux facteurs d'insatisfaction professionnelle (conditions de travail, salaires, équilibre vie privée-vie professionnelle, etc.) avant de commencer à utiliser d'autres méthodes de promotion des performances telles que la définition des postes ou les incitations. • Bon nombre de ces facteurs sont relativement simples et peu onéreux à résoudre et de nombreuses aires protégées ont obtenu de bons résultats à ce niveau. (Exemples dans le tableau de la page 23.) • Certaines autorités de protection des espèces sauvages estiment de plus en plus souvent nécessaire d'apporter au personnel des patrouilles un soutien psychologique et juridique pour les aider à gérer le stress qui résulte des confrontations répétées avec des braconniers armés, de la découverte des scènes de crime ou des échanges avec des habitants locaux hostiles. • Le versement d'une aide financière (ou d'une assurance-vie) aux familles des gardes tués ou gravement blessés dans le cadre de leurs fonctions est également de plus en plus souvent considéré comme important pour motiver le personnel des patrouilles.	p. 22
	Incitations pour le personnel • Lorsqu'ils sont reconnus et récompensés pour leurs performances, les salariés affichent un moral en hausse, une meilleure satisfaction professionnelle et s'impliquent davantage dans leur travail. Les programmes d'incitation doivent être soigneusement conçus car, inadaptés, ils peuvent nuire à la motivation du personnel. • Il est plus facile d'ancrer l'amélioration des performances dans la durée lorsque les programmes d'incitation individuels sont complétés (mais non remplacés) par des récompenses liées aux performances de l'équipe (ou de la patrouille) sur une durée plus longue, généralement un an.	p. 23

Gestion du maintien de l'ordre

Besoins de gestion	Aspects-clés	Page
1. Conservateurs compétents et efficaces	**Expérience pratique** • Un des plus gros atouts d'une aire protégée est de disposer de conservateurs qui comprennent la situation sur le terrain. Il est crucial que les dirigeants disposent d'une expérience approfondie de l'aire afin de réussir à détecter « intuitivement » les conditions qui sortent de l'ordinaire. • La rotation du personnel, qu'il s'agisse des gradés ou des gardes, entre différentes aires protégées présente à la fois des avantages et des inconvénients (voir page 28). • Des parcours professionnels doivent être mis en place pour permettre aux gardes les plus performants d'être promus à des postes d'encadrement dans l'aire protégée concernée. • La prolongation du mandat d'un conservateur dans une aire protégée doit être basée sur une évaluation transparente des performances.	p. 27
	Formation de gestion • Pour effectuer leur travail de manière efficace, les responsables du maintien de l'ordre ont besoin de nombreuses compétences de gestion. La participation à des formations appropriées est particulièrement importante pour les cadres qui ont gravi les échelons depuis la fonction de garde. • Les formations doivent être axées sur les compétences de leadership, la gestion des budgets, les ressources humaines et les opérations inter-agences de lutte contre le braconnage, ainsi que sur les aspects pratiques de la mise en œuvre des plans de gestion, la législation sur les espèces sauvages et les systèmes de lutte contre la corruption. • Plusieurs établissements de formation africains spécialisés dans les espèces sauvages proposent des formations de gestion ciblées sur les responsables du maintien de l'ordre en service (voir page 29).	p. 28
	Pouvoir décisionnel • Pour les dirigeants, autorité et responsabilités doivent aller de pair ; en effet, il peut vite devenir démoralisant d'avoir des responsabilités sans disposer de l'autorité nécessaire pour influer sur la situation. Cela est particulièrement important pour les cadres qui prennent des décisions afférant aux ressources humaines. • En ajustant l'équilibre entre l'autorité et les responsabilités des dirigeants, il est possible d'améliorer l'efficacité opérationnelle. • Les aires protégées plus autonomes enregistrent souvent moins de perturbations internes et de meilleures performances du personnel.	p. 29
	Contacts avec le personnel de terrain • Les conservateurs qui sont visibles et impliqués dans les activités quotidiennes de maintien de l'ordre sont source d'inspiration, de motivation et d'orientation pour les gardes des patrouilles, et sont aussi mieux au fait des problèmes de terrain.	p. 30

Besoins de gestion	Aspects-clés	Page
1. Conservateurs compétents et efficaces, suite	**Contacts avec le personnel de terrain, suite** • Les visites des cadres aux salariés sur leur lieu de travail sont courantes dans de nombreux secteurs (voir le « Management baladeur », page 30), et des études montrent une corrélation entre l'augmentation du nombre de visites aux gardes dans les postes de surveillance et les performances.	p. 30
2. Stratégies dynamiques et proactives des patrouilles	**Planification stratégique préventive** • Il est essentiel d'évaluer proactivement l'efficacité du maintien de l'ordre, sachant que les tactiques des braconniers évoluent continuellement en réponse aux changements apportés. Ces évaluations permettent également d'étudier les menaces ainsi que les lacunes importantes en matière de compétences, d'équipements et d'infrastructures. • L'élaboration d'un plan de maintien de l'ordre à moyen terme (trois ans) permet de canaliser et de favoriser la collecte et l'analyse d'informations critiques.	p. 31
	Tactiques flexibles et variées • L'utilisation de stratégies de patrouille complémentaires (points d'observation, patrouilles motorisées, embuscades, etc.) permet d'améliorer de manière significative l'efficacité du maintien de l'ordre. • La présence d'unités d'élite composées d'un nombre restreint de gardes parmi les plus performants améliore largement l'efficacité des activités de maintien de l'ordre et le moral des troupes. • Les unités canines peuvent jouer un rôle clé pour appréhender les braconniers et récupérer les armes illégales et les produits de contrebande. Elles nécessitent, toutefois, un investissement permanent en formation continue pour les chiens et leurs maîtres, et deviennent rapidement inefficaces en l'absence de leadership approprié, de personnel motivé et d'infrastructures adéquates pour les chiens eux-mêmes.	p. 32
3. Collecte et utilisation des données des patrouilles	**Collecte et analyse des données** • La collecte d'informations auprès des gardes (Ranger-Based Monitoring – RBM) doit être parfaitement choisie et ciblée afin d'éviter de surcharger le personnel des patrouilles et de compliquer l'analyse. En quantité trop importantes, les données deviennent rapidement encombrantes. Le matériel utilisé pour recueillir les données doit être simple à utiliser et facile à entretenir ou à remplacer. • Les logiciels de RBM doivent être suffisamment conviviaux pour permettre rapidité et précision dans la saisie des données et la production des rapports, d'où la nécessité de disposer d'ordinateurs et d'une alimentation électrique fiables. • Le roulement rapide du personnel peut nuire aux capacités de saisie des données et de production des rapports de RBM. Il est donc important de former plusieurs gardes à la collecte/analyse des données sur chaque site. • À elle seule, la mise en place d'un système de RBM peut conduire à des améliorations dans le travail et les performances du personnel des patrouilles. En fournissant du feed-back aux gardes grâce aux données recueillies, il est également possible d'améliorer la motivation du personnel et la qualité des informations collectées.	p. 36
	Transmission et utilisation des informations de RBM • Les conservateurs d'aires protégées doivent disposer de suffisamment de temps et de capacités pour faire bon usage des rapports de RBM et pour organiser des réunions de briefing et de débriefing avec les patrouilles de maintien de l'ordre. • La transmission des informations de RBM entre les patrouilles, les analystes de données et les responsables du maintien de l'ordre doit être suffisamment efficace et rapide pour pouvoir orienter la planification tactique du maintien de l'ordre. • Cela s'est avéré très difficile à mettre en place dans la plupart des aires protégées. Cependant, si le temps de traitement n'est pas suffisamment rapide pour guider la planification technique à court terme, les données peuvent tout de même servir de base à la planification stratégique à moyen terme (par exemple, en montrant les tendances en matière de tactiques de braconnage, d'évolution des populations de faune sauvage, etc.).	p. 37
4. Systèmes et infrastructures de gestion efficaces	**Salle de commande** • Pour être efficace, la salle de commande doit notamment disposer de communications fiables et sécurisées, de procédures opérationnelles standard clairement définies pour les communications et les rapports, de cartes équipées de marqueurs et d'un journal des incidents pour enregistrer toutes les informations au fur et à mesure. Parmi les solutions high-tech possibles figurent notamment des écrans affichant des données en temps réel. • Il est crucial d'instaurer un lien direct entre la salle de commande et les personnes disposant du pouvoir de décision. Sans processus décisionnel efficace, une bonne partie du bénéficie lié à la salle de commande est perdu, particulièrement dans les situations d'urgence.	p. 40
	Postes de surveillance • Des méthodes de gestion solides sont nécessaires pour que les postes de surveillance soient efficaces. La rotation du personnel des patrouilles des postes de surveillance, assortie de visites régulières des chefs de poste, permet d'améliorer les performances et de limiter la corruption.	p. 41

Besoins de gestion	Aspects-clés	Page
4. Systèmes et infrastructures de gestion efficaces, suite	**Postes de surveillance, suite** • Certaines aires protégées n'utilisent plus de postes de surveillance, préférant baser l'ensemble du personnel au quartier général de l'aire protégée et mettre en place des patrouilles plusieurs fois par jour, malgré les complications logistiques que cela engendre.	p. 41
	Accès et transport • Il est important d'instaurer une bonne gestion du parc de véhicules et des stocks, afin que les pièces de rechange les plus courantes soient toujours disponibles et pour éviter les temps d'indisponibilité des véhicules. De même, il est essentiel de se doter d'un système garantissant l'approvisionnement et la gestion du carburant. • Les véhicules doivent pouvoir être entretenus et réparés sur place. De nombreux sites préfèrent les Toyota Land Cruisers en raison de leur robustesse, de leur facilité d'entretien et de la disponibilité des pièces de rechange, mais ces véhicules sont également assez onéreux. Certaines agences de protection de la nature utilisent donc des alternatives moins onéreuses telles que des pickups ou des double-cabines. • Avec le développement des aires protégées, la création et l'entretien d'un réseau routier sont maintenant pratiquement obligatoires. Ces infrastructures nécessitent néanmoins des financements importants, ainsi que des équipements spécialisés, par exemple une niveleuse autonome ou montée sur un tracteur. • Dans de nombreuses aires protégées, l'approvisionnement en carburant est un des facteurs clés de la mobilité des forces de maintien de l'ordre.	p. 42
	Magasins et gestion des équipements • Il est important de disposer d'un système de gestion des équipements efficace et simple d'utilisation. De simples fiches d'entrée et de sortie signées par le chef de patrouille et contresignées par le magasinier sont généralement suffisantes. • Il est, par contre, important d'avoir un magasinier capable et digne de confiance. • Le système mis en place doit être clair et non négociable et doit indiquer les mesures à prendre lorsqu'un équipement n'est pas restitué.	p. 43
5. Normes et procédures claires et cohérentes	**Procédures opérationnelles standard** • Les POS à large spectre permettent de clarifier les attentes en matière de comportement et sont particulièrement utiles pour les nouvelles recrues. Elles sont plus efficaces lorsqu'elles sont élaborées spécifiquement pour un public cible précis. • Il est important de rappeler régulièrement les POS au personnel, notamment pendant la procédure de recrutement, les briefings des patrouilles ou autres réunions, et de présenter ces rappels sous différents formats : cartes pliantes, affiches, etc.	p. 44
	Éthique et intégrité du personnel • La meilleure approche à long terme consiste à mettre en place une culture institutionnelle positive et homogène pour promouvoir l'intégrité et le respect de normes éthiques de haut niveau. • Différentes mesures proactives permettent de décourager la corruption, notamment la rotation de l'ensemble du personnel, le déploiement des personnes recrutées localement loin de leur lieu d'habitation et la création de mécanismes d'alerte éthique. • Lorsque la menace de corruption est importante, certaines aires protégées mettent en place des mesures plus intrusives telles que des tests d'analyse de la voix pour le personnel, l'intégration d'une base de données de renseignement, la collecte des relevés téléphoniques et l'utilisation d'informateurs au sein du personnel. • Des directives en vue de la mise en place d'un dispositif d'alerte éthique sont présentées à la page 45.	p. 44

Renseignement et enquêtes

Besoins de gestion	Aspects-clés	Page
1. Capacités spécialisées de collecte de données et d'enquête	**Unités dédiées au renseignement et aux enquêtes** • La présence d'unités de renseignement dédiées est importante pour améliorer l'efficacité des enquêtes et des opérations, car ces unités utilisent du personnel formé, ainsi que des techniques et des équipements spécialisés. • Le personnel de ces unités doit, de préférence, être réparti dans des centres de population clés autour de l'aire protégée, ainsi que dans l'aire elle-même afin de garantir une bonne communication avec la direction et une bonne supervision de la part de cette dernière.	p. 46
	Compétences et qualités • Les agents de renseignement sur le terrain doivent disposer de compétences et de qualités particulières, telles que patience, discrétion, et la capacité de se lier avec toutes sortes de personnes, sans oublier, en raison du caractère autonome et sensible du travail réalisé, un niveau élevé d'intégrité. Ces caractéristiques dépendent souvent davantage de la personnalité, de la motivation et de l'engagement de l'individu que de compétences spécifiques pouvant être enseignées dans le cadre d'une formation officielle. • Les compétences requises pour l'analyse des renseignements sont différentes de celles qu'exige la collecte des renseignements. Si les ressources le permettent, il est donc préférable de faire appel à des analystes spécialisés dans le renseignement. • Les agents chargés des enquêtes sur les crimes liés aux espèces sauvages doivent posséder une connaissance approfondie des exigences légales associées à la collecte des indices et à la préparation des procès. Leur formation ou le mentor qui les conseille doit aborder les thématiques suivantes : gestion des scènes de crime, recueil de témoignages, gestion des suspects, rédaction des déclarations et procédures judiciaires.	p. 47
	Équipements et ressources • Les agents chargés du renseignement et des enquêtes ont besoin de moyens de transport, sachant que les motos sont souvent l'option la plus rentable à ce niveau. • Il est important pour la continuité des opérations de disposer d'une petite caisse que les agents pourront utiliser pour couvrir leurs dépenses opérationnelles et rembourser le personnel pour les coûts engagés. • Les preuves recueillies avec des équipements de surveillance de base (caméra numérique, enregistreur audio, etc.) peuvent aider à monter un dossier contre les suspects.	p. 48
	Collaboration inter-agences • Des mécanismes de collaboration efficaces doivent être en place avec la police pour les enquêtes, le renseignement et la préparation des affaires, ainsi qu'avec les procureurs pour une 'inculpation en bonne et due forme. Ces mécanismes peuvent être de niveau national, régional ou local. • La présence de procureurs compétents en matière de criminalité liée aux espèces sauvages est essentielle pour que les affaires soient jugées de manière efficace, particulièrement lorsque ce type de criminalité s'intensifie rapidement. • Parmi les stratégies possibles pour améliorer les poursuites judiciaires figurent notamment l'embauche de procureurs au sein même du service de gestion de la faune (par ex., Zambie), la création d'une unité spécialisée dans la répression de la criminalité liée à la faune sauvage (par ex., Kenya) ou l'utilisation d'un service d'appui aux poursuites judiciaires proposé par une ONG (par ex., EAGLE Network, Afrique centrale/de l'Ouest).	p. 49
2. Collecte de renseignements probants	**Informateurs** • Pour être efficace, le travail des informateurs doit être solidement encadré. Une solution consiste ainsi à élaborer des directives pour le recrutement et la gestion des informateurs, ainsi que des systèmes permettant de garantir l'anonymat et d'assurer le suivi des paiements. Voir l'exemple de la page 50. • La création d'un réseau d'informateurs exige du temps et des ressources et risque de ne pas donner de résultats immédiats. Généralement, la majorité des renseignements reçus provient d'un nombre réduit d'informateurs. • Les réseaux constitués d'informateurs variés apportent des renseignements plus nombreux et de meilleure qualité. Cela permet également d'effectuer une triangulation des renseignements reçus. Les lacunes peuvent être identifiées en réalisant une cartographie de la répartition des informateurs.	p. 50
	Récompenses • Pour tirer le maximum de bénéfices de la création d'un réseau d'informateurs, il est crucial d'offrir des récompenses significatives et rapides en échange des renseignements reçus. Sans récompense, la plupart des informateurs potentiels ne fourniront aucun renseignement. • Bon nombre d'aires protégées ont adopté un système de versement des récompenses standardisé et non négociable, qui varie en fonction de la qualité et du sérieux des renseignements. Ces récompenses dépendent généralement des résultats obtenus (arrestations ou confrontations). • En raison de la nature confidentielle des récompenses versées, le financement doit être flexible, substantiel et durable. En cas de financement par des donateurs, il arrive que les règles financières de ces derniers ne permettent pas d'utiliser les fonds pour payer des récompenses.	p. 51

Besoins de gestion	Aspects-clés	Page
2. Collecte de renseignements probants, suite	**Informations électroniques** • Les téléphones portables confisqués aux braconniers peuvent apporter de nombreuses informations. Il faut, toutefois, disposer d'équipements spécialisés pour maximiser l'utilisation de cette technique et respecter des protocoles stricts pour s'assurer que ces pièces à conviction sont juridiquement recevables. • De nombreuses autres techniques et sources d'informations sont disponibles et utilisées par les spécialistes du renseignement, mais il est préférable de ne pas en parler ouvertement pour préserver leur utilité. • Les organismes de protection de la faune sauvage doivent s'informer des restrictions légales applicables à la collecte et à l'utilisation des informations électroniques en faisant appel aux services d'un juriste. Une autre approche consiste à collaborer avec d'autres agences de sécurité nationale ou de maintien de l'ordre qui ne sont peut-être pas soumises aux mêmes restrictions légales.	p. 52
3. Gestion et analyse efficaces des données	**Organisation et analyse des données** • Tous les renseignements recueillis doivent être rassemblés dans une base de données unifiée. L'utilisation de logiciels spécialisés est de plus en plus nécessaire à ce niveau, sachant que la suite logicielle i2 d'IBM semble faire partie des solutions les plus prometteuses. • La présence d'un personnel nombreux, formé et dédié est indispensable dans toutes les aires protégées disposant d'une base de renseignements afin de garantir la présence de capacités suffisantes et de couvrir les absences, les congés, etc. • Dans la pratique, de nombreuses aires protégées africaines ne disposent pas de ressources suffisantes pour pouvoir utiliser des logiciels spécialisés dans le renseignement. Il peut être alors judicieux d'avoir recours à un' simple système d'analyse des renseignements basé sur Microsoft Excel tel que décrit à la page 55.	p. 53
	Transmission du renseignement • Le positionnement des agents chargés du renseignement à l'extérieur de la chaîne de commandement traditionnelle facilite la communication avec les membres du personnel à tous les niveaux tout en limitant la diffusion des informations sensibles. Les agents chargés du renseignement ont besoin d'un lien direct avec la salle de commande et/ou avec les dirigeants. • La création de codes, qui précisent le niveau de menace et les actions requises, permet d'accélérer les délais de compréhension et de réaction. • De même, l'élaboration d'une représentation visuelle du processus et des étapes d'une enquête, notamment des connexions qui ont émergé, aide la direction à mieux comprendre le problème. Là aussi, il est possible d'utiliser un logiciel spécialisé.	p. 54
4. Manipulation et gestion rigoureuses des indices	**Gestion des scènes de crime** • L'instauration d'une collaboration efficace entre les enquêteurs et les procureurs dès le début de l'enquête sur un crime lié aux espèces sauvages aide à recueillir et à gérer correctement les indices requis pour mener à bien les poursuites judiciaires. • En développant des capacités internes de gestion des scènes de crime liées aux espèces sauvages, il est possible d'accélérer les délais de réaction et d'améliorer la qualité de traitement des scènes de crime. Il est crucial d'apprendre aux gardes à sécuriser une scène de crime sans la contaminer. • Des procédures opérationnelles standard détaillées doivent guider la collecte et le traitement des indices par les enquêteurs, ainsi que les actions des autres personnes impliquées. Un exemple illustrant le niveau de détail requis est fourni à la page 58.	p. 57
	Collecte et gestion des indices • Des procédures strictes doivent être respectées pendant la collecte et le prélèvement des indices : photographies de la scène, utilisation de poches plastique acceptées par le système juridique et étiquetage des indices. Des directives détaillées sont présentées à la page 59. • Des inventaires des indices sont utilisés pour gérer, superviser et préserver la chaîne de preuves. Ils peuvent être créés avec un tableur de base. • Il est de plus en plus souvent demandé aux enquêteurs qui travaillent sur des crimes liés aux espèces sauvages d'utiliser des compétences de criminalistique spécifiques telles que la collecte d'ADN sur les spécimens d'espèces sauvages pour confirmer leur origine. Ils doivent pour cela bénéficier de formations et d'outils spécialisés. • Dans l'idéal, la formation à la gestion des scènes de crime et à la collecte des indices doit être limitée aux enquêteurs spécialisés afin de minimiser le risque que les gangs de braconniers s'approprient ces informations. Toutefois, en l'absence d'enquêteurs spécialisés, le personnel des patrouilles doit être formé aux procédures de base de collecte des indices.	p. 59

Besoins de gestion	Aspects-clés	Page
5. Instruction des dossiers et inculpation professionnelles	**Préparation du procès-verbal d'arrestation ou d'infraction** • Les procès-verbaux d'arrestation doivent être présentés conformément aux exigences légales locales afin de permettre aux procureurs d'évaluer l'affaire et de porter des accusations appropriées. Il est donc utile de former le personnel aux procédures juridiques. • Une collaboration étroite et de bonnes relations de travail doivent exister entre les agents chargés de présenter le procès-verbal d'arrestation et les procureurs pour s'assurer que l'administration de l'affaire est basée sur des motifs juridiques suffisants.	p. 61
	Poursuites pénales contre les suspects • L'ensemble de la législation applicable aux crimes liés aux espèces sauvages doit être envisagée afin de s'assurer que l'acte d'accusation émis à l'encontre de l'accusé est le plus adéquat. • Des guides simples peuvent être élaborés pour permettre aux procureurs de faire le lien entre les différents types de crimes liés aux espèces sauvages et la législation applicable. • Il est également possible de créer des unités ou de nommer des procureurs spécialisés dans la criminalité liée aux espèces sauvages pour assurer la liaison avec les organismes de défense des espèces sauvages pendant le développement des affaires et s'assurer que les accusations les plus appropriées sont portées.	p. 61
	Suivi des affaires et des contrevenants • Le simple fait d'assurer le suivi d'une affaire permet de s'assurer que celle-ci reste une priorité pour les forces de maintien de l'ordre et autorités associées. • En centralisant le suivi des affaires liées aux espèces sauvages au niveau national ou régional, il est plus facile de suivre l'évolution des poursuites et d'améliorer les taux de réussite. • La création de dossiers sur les auteurs d'infractions liées aux espèces sauvage aide à identifier les récidivistes et permet de les condamner à des peines plus sévères. Des bases de données en ligne ont été utilisées à cet effet.	p. 63

1. Introduction

1.1 Contexte

Le braconnage des éléphants, des rhinocéros et d'autres espèces africaines charismatiques a atteint un niveau sans précédent et menace gravement l'avenir de ces espèces et des écosystèmes qui les abritent. Cette crise exige une réévaluation des pratiques actuelles d'application des lois sur l'ensemble du continent. Avec l'augmentation en taille, en nombre et en sophistication des groupes de braconniers, il devient plus important que jamais de trouver des solutions robustes, fiables et efficaces pour garantir l'application des lois. Ce rapport a pour objectif de répondre à ce besoin en proposant une étude systématique et fondée sur les faits de pratiques d'application des lois efficaces utilisées sur le continent. Il espère contribuer à l'effort international de renforcement de l'application des lois sur les espèces sauvages de la manière suivante :

OÙ ? Cette étude vise principalement à renforcer l'application des lois au niveau des aires protégées c'est-à-dire au niveau local ; toutefois, certaines des bonnes pratiques d'application des lois décrites dans le rapport peuvent aussi s'appliquer au niveau régional et même au niveau national.

QUI ? L'étude est principalement destinée aux conservateurs et aux professionnels des aires protégées au niveau local, qui peuvent être des responsables gouvernementaux, communautaires ou privés, mais aussi du personnel d'ONG et d'autres organisations qui soutiennent les pratiques d'application des lois dans ces aires.

POURQUOI ? En mettant en lumière des initiatives dont le succès ne fait plus de doute et en s'attaquant aux insuffisances des activités d'application des lois existantes, nous espérons que les pratiques décrites dans ce rapport conduiront à la mise en œuvre d'interventions plus efficaces en matière de lutte contre le braconnage. Nous espérons également que l'étude permettra d'améliorer la communication et le partage de connaissances entre les secteurs et les pays, notamment dans le but de promouvoir un soutien accru et mieux ciblé à l'application des lois sur les espèces sauvages sur l'ensemble du continent.

QUOI ? Le rapport décrit une série de bonnes pratiques anciennes et récentes qui, du point de vue des auteurs du rapport, seront les plus utiles à la majorité des professionnels de l'application des lois travaillant dans les aires protégées africaines. Il n'a pas pour objectif d'énumérer l'ensemble des bonnes pratiques d'application des lois utilisées sur le continent ou de décrire les pratiques les plus modernes actuellement appliquées dans certaines aires protégées qui, même si elles semblent très prometteuses, risquent de ne pas convenir à la majorité des conservateurs et des professionnels de l'application des lois.

En outre, pour que le rapport ne soit pas trop long, les bonnes pratiques sont décrites de manière relativement superficielle, mais renvoient, lorsque cela est possible, vers des ressources susceptibles de fournir des informations complémentaires. En tant que tel, le rapport a pour but de présenter, dans un document unique, l'ensemble du spectre des approches requises pour garantir l'efficacité de l'application des lois sur les espèces sauvages au niveau local, assorti d'observations sur les approches qui ont été couronnées de succès et qui pourraient éventuellement être adaptées dans d'autres contextes.

COMMENT ? Pour faciliter la lecture, le rapport utilise une structure hiérarchique composée de plusieurs grandes parties :

- Trois « **stratégies** » d'application des lois au niveau local. Même si ces stratégies ne sont pas censées être exclusives, elles représentent les grands groupes d'activités d'application des lois au niveau local qui ont émergé pendant les consultations ;
- Chaque stratégie est ensuite déclinée en une série de « **besoins de gestion** » qui ont été identifiés par les professionnels et les conservateurs d'aires protégées comme des facteurs clés de réussite ;
- Enfin, chaque besoin de gestion est lui-même ventilé en une série d'« **aspects clés** » qui mettent en lumière certains des grands éléments susceptibles d'aider les conservateurs à faire preuve d'efficacité dans l'application des lois.

La hiérarchie des pratiques locales d'application des lois est évoquée plus en détail à la section 1.3 ci-dessous et sert de base à l'Aide-mémoire présenté au début de ce rapport.

Pendant la réalisation de cette étude, il est rapidement apparu que les approches d'application des lois sur les espèces sauvages les plus efficaces sont souvent simples dans leur concept, mais difficiles à appliquer. Différents problèmes interdépendants nuisent à l'efficacité de l'application des lois sur les espèces sauvages et il n'existe malheureusement aucune solution unique, simple ou universelle pour lutter contre la criminalité liée aux espèces sauvages. Au contraire, la réussite de l'application des lois sur les espèces sauvages dépend de la mise en œuvre, sur plusieurs fronts, d'actions durables et parfaitement ciblées, dont beaucoup exigent travail et détermination.

L'étude sur les bonnes pratiques d'application des lois a été réalisée en 2014 par le Conservation Development Centre de Nairobi, en collaboration avec la Zoologische Gesellschaft Frankfurt (ZGF) et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). L'analyse et l'étude ont été financées par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) avec l'appui du projet Polifonds de

lutte contre le braconnage et le commerce illégal de la faune et de la flore sauvages en Afrique et en Asie (voir l'encadré 1.1 ci-dessous).

1.2 Méthodes et approche

Les sections ci-dessous offrent un aperçu des méthodes et des approches utilisées pendant l'évaluation.

1.2.1 Analyse documentaire

Pour commencer, une analyse d'études antérieures et d'autres documents pertinents a été réalisée pour orienter le développement de l'étude et ne pas refaire des travaux déjà réalisés. L'analyse documentaire a couvert un large spectre afin de refléter tout le champ d'action des travaux. Parmi les principaux documents analysés figuraient un certain nombre de publications passées en comité de lecture, des rapports officiels comme la boîte à outils du Consortium international de lutte contre la criminalité liée aux espèces sauvages (ICCWC), ainsi que de la « littérature grise » (résultats d'ateliers, évaluations locales, rapports de consultants, etc.).

1.2.2 Élaboration du cadre analytique

Sur la base de cette analyse, un « cadre analytique d'application des lois sur les espèces sauvages » a été élaboré pour structurer l'évaluation sur le plan technique. Le cadre a divisé la chaîne d'application des lois sur les espèces sauvages en une série de stratégies de maintien de l'ordre, elles-mêmes ventilées en différents « besoins de gestion » du maintien de l'ordre qui pouvaient ensuite être étudiés plus en détail. Avant d'être finalisé, le cadre analytique a été examiné par un certain nombre de parties prenantes spécialisées dans différentes étapes clés de la chaîne d'application des lois sur les espèces sauvages. Le personnel de la ZGF et du Programme de suivi de l'abattage illicite d'éléphants (MIKE) de CITES y ont notamment participé.

1.2.3 Conception et mise en œuvre de l'enquête en ligne

L'enquête en ligne a été considérée comme le mécanisme le plus efficace et le plus rentable pour obtenir des informations de la part d'un grand nombre de professionnels et d'experts africains de l'application des lois sur les espèces sauvages. L'enquête a été élaborée sur la base du cadre analytique d'application des lois et

Encadré 1.1 Activités de lutte contre le braconnage et d'application des lois sur les espèces sauvages appuyées par le projet allemand « Polifonds » en Afrique

Le projet Polifonds, mis en œuvre par la GIZ sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et du ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la nature, de la Construction et de la Sûreté nucléaire (BMUB), combine l'expertise et les ressources de cinq ministères allemands, d'organisations internationales, d'ONG et du secteur privé pour lutter contre le braconnage et contre le commerce illégal de produits dérivés d'espèces sauvages (ivoire et cornes de rhinocéros) en Afrique et en Asie. Il met l'accent sur une coopération transsectorielle, transfrontalière et transcontinentale tout au long de la chaîne du commerce illégal. En Afrique, par exemple, le projet a soutenu des activités de lutte contre le braconnage et d'application des lois sur les espèces sauvages en Namibie et en République démocratique du Congo (RDC).

En Namibie, par exemple, l'aide visait à améliorer les cadres législatifs de conservation des espèces sauvages et de procédure pénale afin de mieux protéger les espèces sauvages et de poursuivre efficacement les braconniers, mais aussi de mettre en place un mécanisme d'appui à la conservation assorti de campagnes de sensibilisation et de plaidoyer. Dans ce but et en collaboration avec le ministère de l'Environnement et du Tourisme et le Centre d'aide juridique (Legal Assistance Centre – LAC), un atelier national de consultation des parties prenantes a été organisé en mai 2014 à Windhoek pour réaliser une évaluation critique de la législation sur la procédure pénale et sur la protection des espèces sauvages à la lumière de la menace que représente le braconnage et des stratégies à long terme identifiées. Sur la base des résultats de l'atelier, un certain nombre d'activités expérimentales ont été soutenues, notamment :

- collecte participative d'informations et de renseignements ;
- liaison avec les autorités et les membres des communautés ;
- renforcement de l'Unité de protection des rhinocéros de Kunene ;
- création de réseaux d'informateurs et d'un groupe de travail de haut niveau ;
- sensibilisation et action renforcée auprès des jeunes ;
- mesures d'éducation à l'environnement en coopération avec les écoles ;
- sensibilisation du Parlement namibien à la menace que représente le braconnage.

En République démocratique du Congo (RDC), en collaboration avec la Wildlife Conservation Society (WCS), les capacités de l'Institut congolais pour la conservation de la nature (ICCN) en matière de gestion adaptative et de suivi du maintien de l'ordre ont été renforcées, avec l'introduction de l' « outil de surveillance spatiale et de rapports » (Spatial Monitoring And Reporting Tool – SMART). Cet outil a été spécifiquement conçu pour mesurer et évaluer l'efficacité des patrouilles de maintien de l'ordre. Il contribue ainsi à améliorer les capacités et l'efficacité du suivi et de la gestion du maintien de l'ordre dans les aires protégées congolaises et à poser les bases d'un cadre national amélioré pour la gouvernance et la surveillance des aires protégées. Ce projet a permis d'améliorer l'efficacité du maintien de l'ordre dans les aires protégées ciblées et de renforcer la sensibilisation, l'appui et l'adoption de l'outil SMART au niveau de la direction générale de l'ICCN dans le but de consolider la gestion et la gouvernance des aires protégées. Une série de sessions de formation et d'ateliers nationaux a permis d'obtenir des résultats significatifs, notamment :

- développement d'une base de données et d'un modèle de rapport communs standardisés pour les aires protégées de RDC ;
- renforcement des capacités des utilisateurs de l'outil SMART de l'ICCN, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité des décisions de déploiement des patrouilles ;
- mise à disposition d'équipements pour les aires protégées (par ex., dispositifs de collecte de données pour téléphones portables) ;
- avancées vers la création d'une structure centralisée destinée à coordonner l'utilisation de l'outil SMART, à centraliser les données provenant de différentes aires protégées et à permettre l'adoption d'une approche plus éclairée de prise de décision et d'affectation des ressources ;
- création de partenariats sur la gestion des aires protégées entre les acteurs de la conservation (par ex., via la mise en place d'une unité nationale de coordination technique) ;
- sensibilisation aux aspects clés et aux conditions préalables à une mise en œuvre efficace de l'outil SMART (p. ex., capacités humaines, techniques et financières associées au travail de base des patrouilles).

conçue pour identifier les facteurs de réussite les plus cruciaux mais aussi les plus délicats à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité de l'application des lois au niveau local. L'enquête a d'abord été testée sur un petit groupe de professionnels de la conservation et d'employés du Programme MIKE de CITES avant d'être envoyée à environ 300 acteurs de l'application des lois. Elle était disponible en anglais et en français.

L'enquête n'a pas été simple à mettre en place et a pris plus de temps que ce qui est généralement considéré comme nécessaire pour une enquête en ligne. De fait, les participants étaient contraints de franchir un « sérieux obstacle » avant de pouvoir répondre à l'enquête, ce qui a permis de s'assurer que les réponses étaient basées sur une véritable expérience pratique et sur des faits avérés et qu'elles présentaient un bon niveau de qualité. Malgré la difficulté de l'enquête, plus d'une centaine de personnes y ont répondu (46 % ONG, 36 % service public et 18 % privé et autre), ce qui correspond à peu près au taux moyen de réponse à une enquête par e-mail. Environ 30 % des participants ont fourni des informations supplémentaires, notamment des exemples d'aires protégées et de pays où les approches ont bien fonctionné et les coordonnées de personnes-ressources à consulter.

1.2.4 Analyse préliminaire des informations

L'analyse quantitative des résultats de l'enquête s'est efforcée d'identifier les facteurs de réussite les plus importants et les plus difficiles pour chacune des stratégies d'application des lois. La section 5.1 offre un exemple des résultats de l'enquête illustrant ces facteurs. Des informations qualitatives supplémentaires ont été récupérées dans les commentaires, les suggestions et autres détails supplémentaires figurant dans les réponses. Elles se sont avérées particulièrement utiles et ont été utilisées pour la planification des consultations de suivi avec les parties prenantes ciblées.

1.2.5 Consultation des parties prenantes ciblées

La première série de consultations de suivi, réalisées avec des parties prenantes au Mozambique, en Afrique du Sud et en Namibie, a eu lieu du 17 au 29 juin 2014. Ces consultations ont coïncidé avec des invitations à présenter les résultats préliminaires de l'évaluation à une soixantaine de personnes lors d'ateliers de parties prenantes organisés au Mozambique et en Namibie. Ces consultations ont fourni des indications particulièrement utiles sur la collecte et l'utilisation des renseignements et sur les opérations de maintien de l'ordre.

La deuxième série de consultations de suivi a eu lieu au Gabon et au Togo du 26 août au 5 septembre 2014. Ces deux pays avaient émergé de l'enquête en ligne comme des exemples régionaux de bonnes pratiques concernant les patrouilles de maintien de l'ordre et les enquêtes sur les crimes liés aux espèces sauvages. Au Gabon, les consultations ont eu lieu dans la capitale, Libreville, et au parc national de Lopé. Au Togo, toutes les consultations ont eu lieu dans la capitale, Lomé. Les consultations ont fourni des informations particulièrement utiles sur le rôle des ONG dans l'appui aux opérations de maintien de l'ordre.

La troisième série de consultations avec les parties prenantes a eu lieu du 15 au 30 septembre 2014 au Zimbabwe et en Zambie. Les consultations étaient axées sur les patrouilles de maintien de l'ordre (en particulier sur la formation du personnel), sur l'utilisation du renseignement et sur la gestion des opérations de maintien de l'ordre, notamment l'utilisation de systèmes de surveillance par les gardes (ranger-based monitoring) et l'élaboration des systèmes de gestion nécessaires pour appuyer le travail des patrouilles. La section 5.2 offre un résumé des établissements visités et des parties prenantes consultées pendant l'évaluation.

1.2.6 Affinage du cadre analytique

Sur la base des résultats de ces consultations avec les parties prenantes et des travaux associés réalisés avec la méthode d'évaluation des capacités d'application des lois du Programme MIKE de CITES[i], le cadre analytique a été une nouvelle fois révisé et consolidé afin de mettre l'accent sur les principaux domaines émergents. Dans le cadre de ce processus, le nombre de stratégies à évaluer dans le rapport a été réduit et les principaux besoins de gestion ont été revus et clarifiés. Cette réorganisation avait également pour but de rendre les sections du rapport définitif plus accessibles aux différents publics.

1.2.7 Évaluation et finalisation

La dernière étape a consisté à analyser et à compiler les informations dans un rapport provisoire, qui a ensuite été relu par les experts qui avaient fourni des informations sur les différents besoins de gestion du maintien de l'ordre avant l'élaboration du rapport définitif.

1.3 Structure du document

La structure du présent document est basée sur le cadre analytique d'application des lois sur les espèces sauvages qui a été élaboré au début de l'étude. Comme indiqué à la section 1.1, les chapitres du rapport sont alignés sur les trois grandes stratégies d'application des lois qui ont émergé de l'analyse et des consultations et qui ont été identifiées comme cruciales pour la lutte contre le braconnage et l'application des lois sur les espèces sauvages au niveau local. Ces stratégies sont les suivantes :

1. **Patrouilles de maintien de l'ordre.** Optimiser l'efficacité des patrouilles de maintien de l'ordre, en mettant particulièrement l'accent sur les compétences de leurs membres.
2. **Gestion du maintien de l'ordre.** Maximiser l'efficacité de la gestion, de la planification et de la mise en œuvre des opérations de maintien de l'ordre.
3. **Renseignement et enquêtes.** Mettre en œuvre et intégrer le renseignement et les enquêtes aux opérations de maintien

Tableau 1.1 Cadre analytique d'application des lois sur les espèces sauvages utilisé dans ce rapport	
Stratégies de maintien de l'ordre	**Besoins de gestion**
Patrouilles de maintien de l'ordre	1. Gardes formés et compétents 2. Chefs de patrouille expérimentés et compétents 3. Équipements et fournitures adaptés et suffisants 4. Conditions d'emploi appropriées 5. Assistance et incitations pour le personnel des patrouilles
Gestion du maintien de l'ordre	1. Leaders compétents et efficaces 2. Stratégies de patrouille proactives et dynamiques 3. Collecte et utilisation des données des patrouilles 4. Systèmes et infrastructures de gestion efficaces 5. Normes et procédures claires et cohérentes
Renseignement et enquêtes	1. Capacités spécialisées de collecte de données et d'enquête 2. Collecte de renseignements probants 3. Gestion et analyse efficaces des données 4. Manipulation et gestion rigoureuses des indices 5. Instruction des dossiers et inculpation professionnelles

de l'ordre pour permettre l'arrestation et l'inculpation des criminels et renforcer les mesures de prévention de la criminalité liée aux espèces sauvages.

Chaque stratégie est déclinée en « **besoins de gestion** » qui décrivent les principaux aspects des bonnes pratiques d'application des lois sur les espèces sauvages qui sont associés à cette stratégie. Un aperçu des trois stratégies et de leurs besoins de gestion est fourni dans le tableau 1.1 ci-dessus.

Enfin, chaque besoin de gestion est divisé en une série d'« aspects clés » qui décrivent ses principales caractéristiques. Les encadrés qui émaillent le document contiennent des informations et des exemples supplémentaires. Chaque section se conclut par des « **facteurs de réussite** » qui résument les points les plus importants associés à chacun des aspects clés.

Il est important de noter que les stratégies et les besoins de gestion identifiés dans ce rapport, même s'ils sont considérés comme des priorités par la plupart des responsables et des professionnels de l'application des lois consultés pendant l'étude, ne sont pas exhaustifs. Il existe d'autres stratégies potentielles susceptibles d'être utilisées, ainsi que des besoins de gestion supplémentaires pour chaque stratégie. Ce rapport s'efforce, quant à lui, de décrire ce qui est ressorti de l'étude, c'est-à-dire les stratégies et les besoins de gestion considérés comme les plus pertinents pour le professionnel ou le conservateur d'aire protégée type travaillant en Afrique subsaharienne. Les principaux thèmes relatifs à l'application des lois qui ne sont pas évoqués dans le rapport sont décrits dans la section suivante sur les « non-dits ».

1.4 Les non-dits

Dans une étude de ce genre, il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre, d'une part, produire un document aussi convivial et accessible que possible pour des conservateurs d'aires protégées extrêmement occupés et, d'autre part, aborder de manière exhaustive tout le spectre des questions et des méthodes d'application des lois. Il a ainsi été décidé de mettre l'accent sur les méthodes d'application des lois les plus pertinentes au niveau local et au niveau des aires protégées et de ne pas évoquer d'approches plus larges de niveau national. En outre, destiné spécifiquement aux responsables locaux de l'application des lois, le rapport ne survole que brièvement les différentes méthodes d'application des lois et oriente, si nécessaire, le lecteur vers d'autres sources d'informations plus approfondies.

Il n'a cependant pas été possible d'aborder tous les aspects de l'application des lois sur les espèces sauvages dans les aires protégées. Cette section présente trois dimensions particulièrement importantes qui ne sont pas abordées en détail dans ce rapport, même si les professionnels de la gestion des espèces sauvages pourront, sans aucun doute, en identifier d'autres :

- Le rôle des *communautés* dans l'application des lois au niveau local ;
- Le rôle crucial joué par la *corruption* dans la recrudescence de la criminalité liée aux espèces sauvages et l'affaiblissement des efforts d'application des lois sur les espèces sauvages ;
- Le rôle du *financement durable* dans la promotion des mesures d'application des lois sur les espèces sauvages.

Ces trois thèmes sont brièvement abordés dans les paragraphes ci-dessous afin d'identifier clairement dès le départ quelques-unes des lacunes potentielles importantes du rapport.

1.4.1 Rôle des communautés – « Beyond Enforcement »

Le rôle crucial joué par les communautés pour améliorer l'efficacité de la gestion des aires protégées et de la conservation de la biodiversité est reconnu depuis longtemps et fait l'objet d'innombrables initiatives et publications en Afrique et dans le monde entier sur le thème de la conservation communautaire et de la coopération entre les parcs et les communautés. La plupart de ces initiatives sont axées sur le rôle potentiel des communautés en tant que partenaires et « bons voisins » et tentent d'inciter les

communautés à appuyer les efforts de conservation notamment par le biais du partage des bénéfices économiques et de l'accès aux ressources des aires protégées, de la réduction des conflits entre les êtres humains et les espèces sauvages, de la création de mécanismes de coopération entre les aires protégées et les communautés, de l'amélioration des moyens de subsistance des communautés et de la responsabilisation des communautés dans l'utilisation des ressources naturelles.

La récente escalade de la criminalité liée aux espèces sauvages dans les aires protégées et la volonté qui en a découlé de renforcer les opérations de maintien de l'ordre ont encouragé un certain nombre de professionnels de la conservation communautaire travaillant en Afrique et dans le monde entier à remettre en lumière le rôle potentiel des communautés dans la lutte contre la criminalité liée aux espèces sauvages dans le cadre d'une initiative baptisée « Beyond Enforcement »[2]. L'initiative part du principe qu'un simple renforcement du maintien de l'ordre sans le soutien et l'engagement actifs des communautés locales n'aura aucun effet sur la vague actuelle de criminalité liée aux espèces sauvages qui touche les aires protégées africaines, particulièrement à long terme, et ne fera que déplacer le braconnage qui passera des aires protégées où le maintien de l'ordre a été renforcé à d'autres aires moins surveillées. Elle estime également qu'un renforcement de l'application des lois sans implication des communautés locales ne fera que contrarier ces communautés, particulièrement lorsque le maintien de l'ordre est effectué de manière agressive ou militariste, ce qui aura pour seules conséquences d'aggraver les relations entre les aires protégées et les communautés, de nuire à la légitimité de l'aire protégée et de l'agence de gestion des espèces sauvages concernée et de potentiellement mener à une aggravation du braconnage.

L'initiative Beyond Enforcement part du principe que les communautés qui entourent les aires protégées sont tout à fait capables de devenir la première ligne de défense contre le braconnage, l'idéal étant que les activités de maintien de l'ordre restent la deuxième ligne de défense. Les partisans du Beyond Enforcement reconnaissent cependant que les approches de conservation communautaire ne sont pas, à elles seules, suffisantes pour lutter contre le niveau actuel et la sophistication de la criminalité liée aux espèces sauvages. L'idéal serait donc d'opter pour une approche unifiée, les communautés faisant partie intégrante des activités de maintien de l'ordre au lieu de s'y opposer. Les approches communautaires actuellement prônées sont tirées de pratiques éprouvées de conservation communautaire qui existent déjà dans de nombreuses parties de l'Afrique et qui comprennent les stratégies suivantes :

- Au niveau global, renforcer les actions destinées à permettre aux communautés de s'approprier les espèces sauvages et les ressources naturelles et leur donner les moyens de bénéficier largement de ces ressources ;
- Améliorer les mécanismes d'implication active des communautés à toutes les étapes des processus de décision et d'application des lois : prévention de la criminalité liée aux espèces sauvages grâce à une implication dans le partage des données du renseignement, lutte contre la criminalité liée aux espèces sauvages grâce à une participation de la communauté aux patrouilles et riposte face à la criminalité liée aux espèces sauvages par le biais d'une collaboration active entre les autorités locales et les communautés pour appréhender et poursuivre les criminels.

Ce rapport reconnaît l'importance de ces approches d'autonomisation et de coopération communautaires pour la réussite à long terme des activités de maintien de l'ordre, mais le temps et l'espace ont manqué aux auteurs pour en étudier toute la diversité. Il est suffisant de dire, comme le souligne la proposition de Beyond Enforcement, que la question n'est pas de choisir l'un ou l'autre des protagonistes ou d'avoir un gagnant et un perdant. Au contraire, les actions de maintien de l'ordre doivent être poursuivies tout en reconnaissant que leur réussite durable dépend de l'implication pleine et entière des communautés.

1.4.2 Rôle de la corruption dans la recrudescence de la criminalité liée aux espèces sauvages et dans l'affaiblissement des efforts d'application des lois

Actuellement, la valeur du commerce mondial d'espèces sauvages illégales, à l'exclusion de la pêche et du bois, est estimée entre 7 et 10 milliards de dollars par an[3], et certains observateurs pensent même que ce chiffre est en-deçà de la réalité. Devant l'ampleur de ces bénéfices économiques potentiels, il n'est pas surprenant de voir que Transparency International identifie la corruption comme l'un des moteurs de la criminalité liée aux espèces sauvages à toutes les étapes de la chaîne commerciale, que ce soit au niveau local, national ou international[4]. Localement, la corruption peut avoir un impact sur les trois stratégies de maintien de l'ordre qui sont évoquées dans ce rapport : au niveau des patrouilles, lorsque les gardes eux-mêmes sont activement impliqués dans le braconnage ou ferment les yeux sur l'activité des braconniers en échange de pots-de-vin ; au niveau des responsables du maintien de l'ordre qui peuvent former des alliances avec les cerveaux des gangs de braconniers ; et au niveau des responsables du renseignement et des enquêteurs qui, en échange d'une partie du butin, peuvent biaiser les informations qu'ils collectent pour éviter de désigner les principaux braconniers.

En réponse à ces problèmes, Transparency International a identifié un certain nombre d'approches susceptibles de limiter l'impact de la corruption sur la criminalité liée aux espèces sauvages, notamment l'instauration d'un solide cadre juridique contre la corruption et le trafic d'espèces sauvages, la mise en œuvre de réformes sur la gestion des ressources humaines dans le secteur public, le renforcement des capacités sur les questions techniques et les questions d'intégrité liées à la fois à la corruption et à la criminalité liée aux espèces sauvages, et, de manière plus générale, le relèvement des normes éthiques dans le secteur public. Toutes ces approches, même si elles sont incontestablement importantes pour la réussite des efforts de lutte contre la criminalité liée aux

espèces sauvages, sont considérées comme sortant largement du champ d'action des professionnels du maintien de l'ordre et des responsables locaux et ne sont donc pas abordées en détail dans ce rapport. Toutefois, sachant que les conservateurs d'aires protégées ont les moyens de gérer l'influence de la corruption au sein des patrouilles, cet aspect est abordé au chapitre 3, Gestion du maintien de l'ordre.

Comme c'est le cas pour les communautés, même si ce rapport n'est pas l'endroit idéal pour traiter du rôle de la corruption et de son impact sur la criminalité liée aux espèces sauvages en Afrique, il est néanmoins important d'admettre l'influence déterminante, directe ou indirecte, de la corruption sur la criminalité liée aux espèces sauvages et sur l'efficacité des opérations de maintien de l'ordre sur l'ensemble du continent, particulièrement pour les espèces les plus prisées.

1.4.3 Rôle du financement durable dans l'application des lois sur les espèces sauvages

Avec l'ampleur et la sophistication croissantes de la criminalité liée aux espèces sauvages en Afrique, les stratégies de réponse et les besoins de gestion du maintien de l'ordre deviennent de plus en plus complexes, particulièrement en ce qui concerne les espèces les plus prisées comme les rhinocéros et les éléphants. Pour les populations de rhinocéros d'Afrique australe, par exemple, qui font actuellement l'objet de sérieuses menaces de braconnage de la part de gangs internationaux sophistiqués spécialisés dans le trafic d'espèces sauvages, les activités de maintien de l'ordre requièrent l'intervention de spécialistes hautement qualifiés et chevronnés et l'utilisation d'une variété de technologies modernes sophistiquées telles que des équipements d'imagerie thermique, des drones, des hélicoptères, une surveillance radar et d'autres systèmes de détection.

Ces ressources humaines, ces techniques et ces équipements spécialisés sont inévitablement très onéreux à entretenir et à utiliser, sachant que plus l'ampleur et la sophistication du braconnage sont grandes, plus les coûts associés sont importants. Ce phénomène est déjà une réalité pour un certain nombre d'aires protégées africaines qui abritent des espèces très prisées, mais, avec l'intensification du braconnage, il risque de toucher de plus en plus d'aires protégées à travers le continent.

Le problème de l'accès à des financements suffisamment importants et durables pour permettre de mener à bien ces opérations intensives de maintien de l'ordre sur le long terme est évidemment crucial. Heureusement, plusieurs donateurs internationaux bilatéraux et privés ont admis la nécessité d'investir davantage dans le maintien de l'ordre, notamment l'Union européenne, USAID, le gouvernement allemand, le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), ainsi qu'un certain nombre d'organisations du secteur privé comme Africa Parks, la Fondation Buffett et d'ONG spécialisées dans la conservation comme la Zoologische Gesellschaft Frankfurt, la Wildlife Conservation Society et le WWF. L'Union européenne a notamment ouvert une fenêtre de financement spéciale pour lutter contre la crise de la criminalité liée aux espèces sauvages dans le cadre de son initiative phare Biodiversity For Life (B4L), et soutient déjà toute une série d'initiatives visant à renforcer le maintien de l'ordre au niveau local. De même, le FEM et quelques autres donateurs internationaux ont créé le Partenariat mondial de soutien à la conservation des espèces sauvages et à la création de moyens de subsistance durables (Global Partnership to Support Wildlife Conservation and Sustainable Livelihoods) qui est en train de mettre au point, en collaboration avec des autorités nationales de protection des espèces sauvages africaines, une série de nouveaux projets pour lutter contre la criminalité liée aux espèces sauvages et pour intensifier les efforts de lutte contre le braconnage.

Ces actions sont particulièrement louables et cruciales. Il reste, cependant, beaucoup à faire pour s'assurer de la présence de financements durables et suffisants pour lutter contre la recrudescence de la criminalité liée aux espèces sauvages en Afrique. Les gouvernements nationaux doivent ainsi en faire davantage pour reconnaître la valeur des espèces sauvages menacées qui, une fois éteintes, seront pratiquement impossibles à restaurer. Les donateurs internationaux, eux, doivent se mobiliser pour montrer que les espèces sauvages sont *in fine* une ressource internationale et un bienfait pour l'humanité toute entière et reconnaître que les pays ne peuvent pas, à eux seuls, financer l'intégralité des coûts liés à la protection des espèces menacées face à des gangs et à des réseaux de trafic d'espèces sauvages souvent d'ampleur internationale.

Même si les stratégies de maintien de l'ordre et les besoins de gestion décrits dans ce rapport sont cruciaux, des efforts supplémentaires doivent être entrepris pour intégrer les communautés locales dans la lutte contre la criminalité liée aux espèces sauvages, comme cela a été évoqué à la section 1.4.1 ci-dessus. Malgré la hausse des coûts que cela va entraîner à court terme, l'implication des communautés locales devrait améliorer la pérennité et la rentabilité à long terme tout en favorisant le bien-être des communautés.

2. Patrouilles de maintien de l'ordre

2.1 Présentation

Les patrouilles de maintien de l'ordre sont en première ligne des efforts de lutte contre le braconnage. L'efficacité des patrouilles, et plus précisément l'efficacité du personnel des patrouilles, est un des principaux facteurs de prévention des activités illégales dans une aire protégée. La majorité du personnel d'une aire protégée est généralement impliquée soit dans le travail des patrouilles elles-mêmes, soit dans la gestion du système des patrouilles. Le personnel est la principale ressource qui permet de maximiser l'impact du maintien de l'ordre au niveau local.

Les braconniers, même lorsqu'ils n'ont pas recours à des méthodes ou à des équipements perfectionnés, sont souvent déterminés et très compétents. En général, ils connaissent très bien la région ou travaillent avec quelqu'un qui la connaît, ils ont des années d'expérience du braconnage et ils n'ont guère d'autres moyens de subsistance. Leur motivation extrême vient du fait que leur rémunération dépend intégralement des résultats obtenus ; ils sont donc généralement prêts à courir le risque de se faire emprisonner, d'être blessés ou même d'être tués en raison de leurs activités.

Un des grands enjeux pour les conservateurs d'aires protégées consiste donc à réussir à insuffler à leurs gardes[i] une motivation, un engagement et des capacités similaires ou supérieurs à ceux des braconniers contre lesquels ils doivent lutter. Malheureusement, en raison de divers problèmes liés aux institutions, à la gestion du personnel, à la répartition des ressources, etc., c'est rarement le cas. Ce chapitre a donc pour but d'identifier les problématiques clés et les principales mesures que les conservateurs d'aires protégées peuvent prendre pour améliorer les *compétences* du personnel des patrouilles, leur *motivation* intrinsèque et leur *engagement* en faveur de leur mission, de l'aire protégée dans laquelle ils interviennent et de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Il n'existe aucune solution simple ou universelle permettant aux conservateurs d'aires protégées de développer ces trois qualités clés chez leurs gardes. L'évolution se fait au fil du temps et résulte d'innombrables petits actes, changements progressifs et interactions positives constantes avec la direction. Les sections suivantes offrent, toutefois, un aperçu de cinq besoins de gestion qui ont été identifiés comme cruciaux pour le développement des capacités, de la motivation et de l'engagement des patrouilles d'une aire protégée et qui devraient améliorer leur efficacité globale. Ces cinq besoins de gestion sont les suivants :

Encadré 2.1 Effectif des patrouilles : quelle est la densité optimale ?

Des études ont montré qu'une intensification 'd'opérations efficaces de maintien de l'ordre conduit à un déclin du braconnage[5] et à une réduction du nombre d'activités illégales (en raison de l'effet de dissuasion des gardes actifs)[6]. À ce niveau, la densité des patrouilles semble être le principal facteur d'efficacité du maintien de l'ordre[7] et certaines études ont identifié un nombre idéal de gardes pour les aires protégées confrontées à des enjeux précis. La densité optimale de gardes pour une aire donnée dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que la taille et l'emplacement de l'aire concernée, les menaces existantes, la densité de population humaine et, surtout, les espèces animales à protéger et leurs densités relatives[8].

Par exemple, le Programme régional de la SADC pour la conservation des rhinocéros recommande une densité de un garde pour 20 km² dans les sanctuaires de rhinocéros[9 10] tandis qu'en se basant sur le niveau de braconnage des rhinocéros enregistré en Zambie et au Zimbabwe, d'autres études recommandent des densités plus élevées avec, respectivement, un garde pour 9 à 19 kilomètres carrés[11] et un garde pour 10 kilomètres carrés[12]. Par contre, une densité de un garde pour 50 km² est généralement suggérée pour la protection des éléphants[10 13], un chiffre qui est également mentionné dans une directive de l'UICN relative aux aires protégées du Cameroun[14]. Toutefois, une étude réalisée au milieu des années 1990 au centre de la vallée du Luangwa en Zambie estime que la densité optimale de gardes pour protéger les éléphants, c'est-à-dire pour permettre qu'aucun éléphant ne soit tué, est d'environ un garde pour 24 kilomètres carrés[15].

En pratique, il serait simpliste de suggérer une densité fixe de gardes valable pour toutes les aires protégées, sachant que chaque aire doit identifier son propre seuil de densité sur la base des enjeux auxquels elle est confrontée. Par exemple, les aires dans lesquelles la principale menace vient de l'empiètement agricole n'auront pas besoin d'une densité de gardes aussi élevée que les aires confrontées à un taux élevé de braconnage. En outre, il est important de noter que les effectifs ne sont généralement pas du ressort des conservateurs d'aires protégées, car ils sont souvent dictés par des contraintes budgétaires ou par des politiques nationales. C'est pourquoi, tout en admettant qu'il est crucial de disposer d'une densité de gardes appropriée, les stratégies de maintien de l'ordre présentées dans ce document mettent davantage l'accent sur des facteurs qualitatifs pour améliorer l'efficacité des patrouilles, afin de faire le meilleur usage possible des gardes disponibles, même si leur nombre n'est pas optimal.

Dans un contexte de diminution des ressources et de recrudescence des menaces, l'accent doit être mis sur deux facteurs qualitatifs clés : la qualité des gardes et la qualité des patrouilles de maintien de l'ordre. La qualité des gardes (c'est-à-dire leurs compétences techniques) dépend largement des critères de sélection, de la formation, de l'équipement, de la motivation et de l'expérience du personnel, thèmes qui sont abordés au chapitre 2 (Patrouilles de maintien de l'ordre). D'un autre côté, la qualité des patrouilles (c'est-à-dire leur efficacité) est largement influencée par les capacités de gestion et les stratégies de maintien de l'ordre, ainsi que par la présence de moyens de transport adaptés. Les différents aspects de l'impact que le suivi des données, le renseignement et la mobilité peuvent avoir sur l'efficacité des patrouilles sont abordés aux chapitres 3 (Gestion du maintien de l'ordre) et 4 (Renseignement et enquêtes).

i Certains pays africains anglophones utilisent le terme « scout » pour désigner les membres des patrouilles et le terme « ranger » pour parler des responsables de la gestion des espèces sauvages. D'autres pays utilisent le terme « ranger » pour parler des membres des patrouilles. Dans ce rapport, ces termes ont été traduits par « garde » pour désigner les membres des patrouilles.

1. **Personnel qualifié et compétent**
2. **Chefs de patrouille expérimentés et compétents**
3. **Équipements et fournitures adaptés et suffisants**
4. **Conditions d'emploi appropriées**
5. **Assistance et incitations pour le personnel des patrouilles.**

2.2 Personnel qualifié et compétent

La capacité des gardes à bien exécuter leur travail est à la base de l'efficacité globale de toutes les opérations locales de maintien de l'ordre. Trois aspects interconnectés ont été identifiés pour pouvoir disposer de gardes compétents : 1) retenir les meilleurs individus pour la fonction grâce à une solide procédure de sélection et de recrutement ; 2) s'assurer que les personnes sélectionnées disposent des compétences et des qualités nécessaires grâce à une formation de base rigoureuse ; et 3) s'assurer que les gardes conservent ces compétences et ces qualités grâce à la formation continue. Chacun de ces aspects est évoqué dans les sections ci-dessous.

Outre l'aperçu des besoins de formation des gardes qui figure dans ce rapport, l'UICN a récemment publié un guide détaillé des formations de garde disponibles[16] qui fournit des informations plus détaillées sur les meilleurs thèmes de formation associés au maintien de l'ordre.

2.2.1 Sélection et recrutement

La procédure de sélection et de recrutement des gardes est une étape cruciale pour améliorer la qualité globale des candidats qui suivent ensuite la formation de base. Elle permet également d'améliorer les performances des forces de patrouille d'une aire protégée sur le long terme. Au contraire, une procédure de sélection et de recrutement inefficace, qui conduit à la nomination de candidats inappropriés, peut être source de mauvaises performances, de difficultés relationnelles et d'une baisse du moral et de la motivation des gardes. Il s'agit alors d'une opportunité manquée d'améliorer l'efficacité des forces de patrouille d'une aire protégée.

Dans de nombreux pays, les gardes sont recrutés par le biais d'une procédure nationale et, une fois embauchés, ne font l'objet d'aucune évaluation pertinente et d'aucune procédure de sélection au niveau local. Il arrive, en outre, que les critères minimaux d'éducation utilisés disqualifient dès le départ certains des meilleurs candidats potentiels, particulièrement ceux qui viennent de zones rurales, alors qu'ils ont parfois davantage de compétences et d'expérience pratique du terrain que leurs pairs mieux éduqués.

Cette situation a conduit à l'embauche d'un nombre significatif de gardes incapables de satisfaire aux exigences de la fonction, ce qui a parfois entraîné de mauvaises performances, une baisse de la motivation, des opérations inefficaces et une hausse des coûts de gestion. En réponse à ce problème, certaines aires protégées ont introduit un niveau de compétitivité plus élevé dans la procédure de recrutement des gardes. Cette dernière débute souvent par une étape de présélection d'une journée qui comprend des tests physiques et un entretien et qui permet de sélectionner les candidats admis à passer la procédure de sélection formelle.

La procédure de sélection formelle est beaucoup plus intensive et dure généralement deux à trois semaines. Les candidats sont évalués sur toute une série de critères présentés dans l'encadré 2.2, sachant que le taux de défection atteint souvent 70 à 80 %. L'élimination des candidats les moins bons pendant la procédure de sélection permet de s'assurer que seuls les meilleurs finissent par être nommés gardes. De plus, comme l'ont montré les processus de sélection militaires, la procédure de sélection en elle-même est un facteur crucial pour la cohésion de l'équipe et l'obtention de performances de haut niveau chez les personnes sélectionnées. Pour réussir la sélection, il est important d'opter pour une procédure d'élimination des candidats inaptes basée sur un processus d'évaluation juste et transparent. Différentes approches peuvent être combinées pour améliorer la précision et l'impartialité de l'évaluation, notamment une observation par le formateur, des tests formels et une évaluation par les pairs c'est-à-dire une évaluation mutuelle entre recrues potentielles.

Encadré 2.2 Critères de sélection

Pendant la procédure de sélection, les candidats participent à différents exercices pratiques et à des présentations qui sont conçus pour évaluer leur aptitude au travail et leur adéquation à la fonction. Cette évaluation est généralement basée sur les cinq facteurs suivants :

- Discipline (capacité à respecter les instructions et à préserver les normes)
- Forme physique
- Aptitude à la marche (généralement en portant un paquetage d'environ 20 kg et une arme à feu ou équivalent)
- Travail d'équipe
- Capacité à assimiler la théorie (tactiques de base, droit, premiers secours, etc.).

Même si l'utilisation d'une solide procédure de sélection exige davantage de travail et de financements, de nombreux conservateurs d'aires protégées considèrent qu'il s'agit d'un élément essentiel pour se doter de patrouilles capables et motivées et remarquent que les gardes qui ont fait l'objet d'une procédure de sélection rigoureuse travaillent souvent beaucoup mieux que les autres. Une telle procédure permet également de s'assurer que l'investissement significatif que représente la formation de base des nouvelles recrues est consacré à des individus qui possèdent les qualités et la motivation exigées par la fonction. L'encadré 2.3 décrit deux procédures de sélection qui ont été utilisées au Zimbabwe et en Zambie.

Intégration des gardes recrutés au niveau national et au niveau local

Bien que le recrutement de gardes au sein des populations qui vivent autour d'une aire protégée offre de nombreux avantages, il présente également certaines difficultés administratives pour les conservateurs d'aires protégées qui travaillent pour des agences nationales centralisées et qui ne disposent pas forcément de l'autonomie, des ressources ou des financements nécessaires

Encadré 2.3 Approches de recrutement et de sélection

Parc national de Gonarezhou, Zimbabwe. Des gardes juniors ont été recrutés au niveau local pour venir renforcer le personnel déployé par l'agence nationale de protection des espèces sauvages (Zimbabwe Parks et Wildlife Management Authority) dans le parc national de Gonarezhou. La présélection dure généralement une journée et comprend une série de tests physiques et un entretien. Les participants admis passent ensuite par une procédure de sélection très exigeante de trois semaines qui affiche un taux de réussite de 10 % à 20 % (pendant cette période, les candidats sont embauchés en contrat temporaire). Les candidats définitivement admis sont ensuite embauchés en tant que gardes juniors à des tâches d'ordre général et ne sont pas armés. Les meilleurs candidats parmi ces gardes juniors sont ensuite sélectionnés pour une formation de sept semaines (voir la section 2.2.2) après laquelle ils sont officiellement embauchés en tant que gardes.

Parc national du Sud Luangwa, Zambie. En Zambie, des « Village Game Scouts » (gardes provenant des communautés locales) ont été recrutés pour travailler avec le personnel de l'agence nationale de protection des espèces sauvages (Zambia Wildlife Authority) dans et autour du parc national du Sud Luangwa. Cette procédure de sélection de plusieurs jours se déroule dans des zones communautaires situées autour du parc et comprend des marches quotidiennes de 10 km, d'autres exercices physiques, des évaluations du niveau de discipline des participants et un entretien informel pour présenter la nature du travail, le tout ayant pour but d'aider à gérer les attentes des candidats. Environ 50 % des candidats qui vont jusqu'au bout de la procédure sont sélectionnés pour une formation de base.

pour appliquer ce genre de procédure au niveau local. Toutefois, ces obstacles ont pu être surmontés dans un certain nombre de cas, souvent avec l'aide d'une ONG partenaire et l'utilisation de financements de donateurs.

Dans un certain nombre d'aires protégées, il a été possible d'effectuer un recrutement local en utilisant le personnel ainsi sélectionné pour compléter plutôt que pour remplacer le personnel recruté au niveau national. Par exemple, en Zambie, des « Escort Scouts » sont recrutés au niveau régional par la Zambia Wildlife Authority pour le Parc national du Sud Luangwa (uniquement pour des contrats de courte durée d'environ six mois) et une procédure de recrutement et de sélection rigoureuse a été utilisée pour embaucher des « Village Game Scouts » qui travaillent aux côtés du personnel de l'agence nationale dans et autour du Parc national du Sud Luangwa (voir l'encadré 2.3).

Ailleurs, comme dans le Parc national de Gonarezhou au Zimbabwe, le recrutement, l'évaluation et l'embauche de candidats locaux en vue d'une formation de base a pu avoir lieu grâce à la création de nouveaux postes de garde junior dans le parc. Même si ces gardes sont officiellement employés par l'agence nationale de protection des espèces sauvages, ils sont déployés exclusivement dans le Parc national de Gonarezhou et le coût de leur recrutement, de leur formation, de leurs salaires et de leur équipement est pris en charge par les financements de donateurs (voir également l'encadré 2.3 pour plus d'informations).

Sélection et recrutement : facteurs de réussite

- Il est courant de voir une quantité importante de candidats postuler à un nombre d'offres d'emploi limité. La procédure de recrutement initiale est donc très importante pour sélectionner les personnes les mieux aptes à occuper le poste.
- La procédure de présélection n'a pas besoin d'être compliquée. Des tests physiques de base suivis d'un petit entretien sont généralement suffisants pour identifier les candidats les mieux à même de participer à la procédure de sélection plus rigoureuse.
- L'embauche des recrues potentielles par le biais de contrats temporaires ou informels jusqu'à ce qu'ils aient passé la procédure de sélection permet de montrer à tous qu'ils doivent être performants et simplifie l'élimination des candidats inadéquats.
- Certains candidats arrivent à la formation en état de malnutrition ; en augmentant progressivement les composantes physiques de la formation, il est possible de s'assurer qu'ils pourront se mesurer aux autres sur un pied d'égalité.
- Les processus d'évaluation doivent être équitables et transparents. Différentes techniques sont recommandées, notamment l'observation des formateurs (ouverte ou cachée), les tests et l'évaluation par les pairs.
- L'enseignement théorique n'est pas indispensable pour garantir l'efficacité des gardes sur le terrain ; l'utilisation de critères minimums d'éducation risque même de disqualifier certains des meilleurs candidats potentiels.
- Dans l'idéal, les candidats locaux qui ont réussi le processus de sélection doivent être déployés loin de leur village d'origine afin de limiter les risques de complicité et autres distractions. Ceci est plus facile à appliquer dans les aires protégées de grande taille.

2.2.2 Formation de base

La formation initiale des nouveaux gardes recrutés constitue une opportunité unique d'inculquer de solides normes d'éthique et de performances de haut niveau aux participants, et de leur fournir les compétences et les connaissances dont ils auront besoin pour se montrer efficaces dans leur travail. La formation initiale permet également de renforcer la confiance et d'instaurer une solide cohésion parmi les recrues. Si elle est réalisée correctement, la formation initiale donne naissance à une équipe compétente, confiante et motivée.

Encadré 2.4 Thèmes les plus courants de la formation de base

Les thèmes suivants forment généralement la base de la formation initiale des gardes. L'évaluation se fait en principe par le biais d'une combinaison de tests écrits et/ou oraux et d'exercices pratiques.
La formation de base dure généralement de 8 à 12 semaines.

- Législation sur les espèces sauvages : lois nationales, réglementation sur les aires protégées, sanctions et dispositions applicables à la criminalité liée aux espèces sauvages, etc.
- Utilisation d'une arme à feu : manipulation, entretien, stockage et gestion des armes à feu et des munitions, etc.
- Questions juridiques : droits des suspects, règles 'd'engagement, procédure d'arrestation, poursuites judiciaires, manipulation des pièces à conviction, contrôle des scènes de crime, protocoles, etc.
- Bushcraft : pistage, orientation, premiers secours, gestion des camps, etc.
- Tactiques : utilisation des patrouilles, embuscades, opérations de nuit, postes d'observation, protocoles de communication, etc.
- Connaissances de base en écologie et en conservation des espèces sauvages et de leur habitat.'

Bien que les thèmes abordés lors des formations initiales soient relativement standard, il existe deux approches différentes en ce qui concerne la mise en œuvre des formations. La première,

souvent associée au recrutement national, consiste à former toutes les nouvelles recrues dans un établissement de formation dédié. Cet établissement est généralement géré par l'agence nationale de protection des espèces sauvages et utilise un cursus standard. Cette manière de procéder a l'avantage de simplifier la logistique et de permettre la formation d'un grand nombre de recrues qui peuvent ensuite être déployées dans n'importe quelle aire protégée du pays.

Lorsque bon nombre de ces centres de formation ont été créés, par exemple, le Centre de formation de Manyani mis en place par le Kenya Wildlife Service, ils étaient conçus pour proposer des formations dans un environnement de terrain similaire aux conditions de travail habituelles des gardes. Cela signifie qu'aucune installation ou hébergement permanent n'avait été construit et que les cours avaient lieu dans des abris de fortune afin que les participants puissent s'habituer aux conditions de travail sur le terrain. Toutefois, en raison de la demande croissante qui pèse sur les centres de formation, de nombreuses installations permanentes ont fini par être créées et la formation dispensée est de moins en moins axée sur la pratique.

Malheureusement, cette évolution ne permet plus d'évaluer aussi bien les performances des recrues sur le terrain. L'utilisation d'un processus de formation centralisé peut également nuire à la cohésion de groupe car les participants sont ensuite déployés dans différentes aires protégées. Les conservateurs d'aires protégées ne peuvent pas non plus créer de liens avec les nouvelles recrues pendant leur formation, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas en profiter pour leur inculquer les normes de performance de haut niveau requises et communiquer sur les attentes associées au site et/ou au conservateur concerné, des critères qui pourraient alors être transposés directement dans les opérations quotidiennes.

Une autre approche consiste à organiser les formations sur le terrain, dans des camps de base ou des camps temporaires, de préférence dans la zone où les futures recrues travailleront ensuite. Cela permet d'évaluer l'adéquation des candidats à un environnement similaire à celui dans lequel ils travailleront et évite bon nombre des problèmes associés à une approche centrale et plus générique de la formation. Toutefois, cette approche oblige à disposer de bonnes capacités de formation au niveau local et peut rendre difficile la formation d'un grand nombre de recrues.

La méthode de formation utilisée par l'Autorité de protection des espèces sauvages en Ouganda combine des composantes issues de ces deux approches. Elle est basée sur la création, dans un des parcs nationaux du pays, d'un établissement de formation temporaire qui est utilisé pour former des employés d'aires protégées provenant de l'ensemble du réseau des parcs nationaux. Même si elle n'offre pas tous les bénéfices des formations véritablement locales, cette approche reprend une bonne partie des avantages de la formation sur le terrain.

La formation des gardes s'appuie de plus en plus sur l'expérience des forces armées et de la police. Avec la recrudescence du braconnage professionnel, les compétences militaires, d'investigation et autres qui étaient traditionnellement du ressort de l'armée et de la police sont de plus en plus indispensables aux gardes. L'utilisation de formateurs et/ou d'installations mis à disposition par ces organisations permet d'améliorer la formation des gardes en leur inculquant des compétences qui ne relevaient auparavant pas des agences de protection des espèces sauvages.

Formation de base : facteurs de réussite

- Dans la mesure du possible, la formation de base doit se dérouler sur le terrain et, de préférence, dans l'aire protégée où les gardes travailleront.
- Le formateur doit participer aux composantes physiques de la formation afin de se faire respecter et de créer des liens solides avec les participants. Les conservateurs d'aires protégées peuvent également utiliser ce moment pour tisser des liens avec les futures gardes.
- La formation doit être centrée sur les compétences pratiques dont les gardes auront besoin dans leur travail et ne pas trop se focaliser sur des sujets scientifiques ou théoriques (écologie, biologie, etc.).
- L'organisation d'un défilé et d'une cérémonie avec remise de certificats aux lauréats permet de renforcer le sentiment de réussite. Il est également souhaitable d'inviter les membres de la famille proche à partager ce moment.
- L'utilisation de formateurs et/ou d'installations mis à disposition par d'autres forces armées permet de renforcer les capacités des gardes dans des domaines qui ne relèvent habituellement pas de la compétence des agences de protection des espèces sauvages.

2.2.3 Formation continue

L'expérience a montré que la formation des gardes dispensée sous la forme d'un événement unique a peu de chances d'avoir un impact significatif ou durable sur leurs performances à long terme. Il est crucial d'investir dans la formation continue pour s'assurer que le niveau de compétence des gardes des patrouilles ne baisse pas et pour leur enseigner au besoin de nouvelles connaissances et technologies'. Le mécanisme de la formation continue permet également aux conservateurs d'aires protégées de valoriser le rôle des patrouilles dans la gestion du site.

La formation continue a souvent été utilisée dans ce but. En général, les formations continues utilisent un programme similaire à celui mentionné dans la section précédente pour la formation de base et se déroulent sur plusieurs semaines dans un lieu éloigné du site. Toutefois, pour diverses raisons, telles que des pénuries de financement, des restrictions de personnel ou le faible degré de priorité accordé à cette thématique par la direction, ces formations sont souvent sporadiques et peu fréquentes, contribuant à la dégradation constante des capacités des gardes au fil du temps.

Récemment, les conservateurs de certaines aires protégées ont admis qu'ils devaient évoluer et ne plus considérer la formation comme un élément isolé, organisé par des professionnels extérieurs, mais comme une composante permanente de la gestion d'une aire protégée. Il est alors possible d'élaborer une approche d'« apprentissage continu », ce qui constitue une évolution majeure par rapport à la vision traditionnelle de la formation qui

prévaut dans de nombreuses agences de protection des espèces sauvages. Cette évolution exige également des changements institutionnels et culturels pour bannir les anciennes relations de travail hiérarchiques très conventionnelles et passer à un fonctionnement plus collaboratif.

Le recours à l'apprentissage continu est une pratique très répandue au sein des organisations militaires. Cette approche est basée sur une évaluation conjointe des situations problématiques par les conservateurs et le personnel des patrouilles, et ce dès l'apparition des difficultés, sur l'élaboration de propositions d'interventions et d'alternatives potentielles, ainsi que sur des débriefings après les incidents et une analyse des actions menées. Sa réussite repose sur la capacité des conservateurs et du personnel des patrouilles à travailler ensemble à l'analyse des incidents et des opérations au fur et à mesure, sans craindre l'échec ou la punition. Elle nécessite la présence de capacités de formation sur site, ainsi que du personnel expérimenté capables de motiver les troupes.

Pour parvenir à instaurer progressivement une culture de l'apprentissage continu, certaines aires protégées ont décidé de remplacer les formations traditionnelles de mise à niveau « en cours d'emploi » qui avaient lieu, au mieux, tous les trois ou quatre ans, par un modèle basé sur des formations plus réduites et plus courtes, mais plus fréquentes. Ces dernières durent généralement une semaine et ont lieu deux à trois fois par an. Sur certains sites, des gardes de différentes unités d'une même aire protégée sont sélectionnés pour participer à ces formations.

Par rapport à l'approche traditionnelle, les formations locales plus fréquentes entraînent moins de perturbations dans les opérations quotidiennes, motivent les membres des patrouilles en leur proposant des tâches variées, renforcent les relations entre les gardes de différentes unités d'une même aire protégée, consolident les interactions entre le personnel des patrouilles et la direction et offrent à la direction des effectifs qu'elle peut utiliser pour certaines tâches spécifiques liées à la formation. Bien que relativement petite et plutôt bien financée, la réserve de Malilangwe au Zimbabwe a réussi à mettre en œuvre cette méthode avec succès. Grâce à une procédure de recrutement rigoureuse associée à un programme de formation continue en cours d'emploi, les conservateurs de Malilangwe ont peu à peu créé un petit groupe de gardes compétents et expérimentés (en lien avec la création d'une unité d'élite pour la lutte contre le braconnage) qui peut maintenant superviser la plupart des formations régulières et continues des autres gardes, avec la participation périodique du personnel d'encadrement. Cette formation par les pairs a également permis de minimiser l'impact de la formation continue sur le temps de travail des dirigeants.

Formation continue : facteurs de réussite

- Pour avoir un impact durable sur une aire protégée, la formation doit être continue et non ponctuelle.
- La formation doit être considérée comme une des fonctions clés de la gestion du site et ne pas être simplement externalisée vers le quartier général ou le service des ressources humaines.
- La transition institutionnelle vers la création d'un environnement d'apprentissage continu et collaboratif permet de maximiser le développement de compétences durables chez les gardes.
- La mise en place de formations de courte durée, fréquentes (deux ou trois fois par an) et réalisées en interne pour l'ensemble du personnel peut s'avérer très efficace si des capacités de formation suffisantes existent sur le site.
- La création d'un groupe de gardes compétents et expérimentés sur le site permet de réduire le fardeau des formations fréquentes qui pèse sur les gradés.

2.3 Chefs de patrouille expérimentés et compétents

Les chefs de patrouille assument la responsabilité de la mise en œuvre et de la gestion des patrouilles après leur déploiement. Ils doivent absolument faire preuve d'un leadership solide et efficace. Deux aspects ont été identifiés comme cruciaux pour pouvoir disposer de chefs de patrouille compétents : 1) sélectionner les personnes les plus aptes à devenir chefs de patrouille parmi le personnel de l'aire protégée ; et 2) s'assurer que les chefs disposent des qualités personnelles nécessaires pour gérer les patrouilles.

2.3.1 Sélection des chefs de patrouille

La présence d'un bon chef de patrouille est indispensable pour garantir l'efficacité de la patrouille après son déploiement. Les chefs de patrouille remplissent un certain nombre de tâches essentielles, notamment diriger les opérations tactiques pendant le déploiement, assumer la responsabilité des équipements attribués à la patrouille (voir la section 2.4.1), s'assurer que toutes les données de la surveillance par les gardes (RBM) sont recueillies dans le respect des normes (voir la section 3.4.1) et vérifier le respect des protocoles de communication (voir la section 2.4.3) et autres protocoles tels que la gestion des scènes de crime (voir la section 4.5.1).

Dans certaines aires protégées, le poste de chef de patrouille est une fonction officielle d'un grade supérieur à celui des membres de la patrouille, alors que dans d'autres aires, il s'agit d'une fonction informelle qui est assumée à tour de rôle par le personnel de la patrouille. Que sa fonction soit officielle ou non, le chef de patrouille joue un rôle clé pour faire le lien entre les dirigeants de l'aire protégée et le personnel de la patrouille et doit avoir la confiance des deux parties pour pouvoir accomplir sa mission. Il doit également être respecté par les membres de la patrouille afin de pouvoir déléguer la responsabilité de certaines tâches et gérer les problèmes de personnel qui peuvent survenir pendant la patrouille.

Si la nomination du chef de patrouille se fait de manière informelle au début de chaque patrouille, les gradés y participent généralement. Certains conservateurs ont remarqué que, lorsqu'ils sont autorisés à choisir leur propre chef de patrouille, certains gardes préfèrent opter pour des personnes ayant peu d'autorité, qui leur laisseront ensuite davantage de liberté pendant le déploiement de la patrouille. Si le poste fait l'objet d'une nomination officielle, celle-ci doit être basée sur une évaluation des performances (voir la section 2.5.3) et sur une évaluation des compétences et qualités exigées par la fonction (voir la section suivante).

Sélection des chefs de patrouille : facteurs de réussite

- Si la fonction est informelle et que le chef de patrouille est désigné au début de chaque patrouille, les dirigeants doivent être impliqués dans la sélection.
- Si le processus de nomination est officiel, il doit être basé sur une évaluation transparente et objective et tenir compte des qualités et des capacités de leadership des différents individus telles que reconnues par les conservateurs.
- Une rotation des chefs de patrouille combinée à une évaluation des performances permet à la direction de juger des capacités de leadership de différents gardes.
- La nomination officielle a l'avantage d'offrir une possibilité d'évolution de carrière aux gardes les plus performants et les plus ambitieux, tout en les maintenant sur le terrain.

2.3.2 Compétences et qualités

Pour être efficaces, les chefs de patrouille doivent comprendre et être en mesure d'appliquer différentes compétences dans l'exécution de leurs tâches. Ils doivent également posséder les qualités personnelles qu'exige l'encadrement du personnel sur le terrain. Les chefs de patrouille doivent diriger leur équipe avec sérénité, sur la base d'une connaissance approfondie de leur rôle et d'une bonne expérience de la zone dans laquelle ils patrouillent afin de pouvoir gérer, motiver et contrôler efficacement les membres de la patrouille pendant toute la durée des déploiements sur le terrain.

Même si les compétences et les qualités évoquées ci-dessous sont importantes pour susciter la confiance et le respect des membres de la patrouille, rien ne remplace l'expérience directe associée à la participation antérieure à des patrouilles dans le secteur concerné, si possible pendant plusieurs années. Cette expérience permet aux gardes compétents de mieux comprendre les schémas de répartition des espèces sauvages et des activités illégales, ce qui, associé à une solide connaissance des protocoles et des procédures de maintien de l'ordre, fait d'eux une composante essentielle de l'efficacité des patrouilles de maintien de l'ordre.

Il est clair, cependant, que tous les gardes expérimentés ne disposent pas des compétences ou des qualités personnelles nécessaires pour devenir chef de patrouille. Un certain nombre d'aires protégées ont commencé à mettre en place des formations spéciales pour les chefs de patrouille, soit pour favoriser le développement des qualités requises chez les chefs existants, soit dans le cadre de la procédure de sélection en vue de la nomination de nouveaux chefs de patrouille. Il n'est pas nécessaire que ces formations soient particulièrement approfondies. Dans le cas d'une formation récemment organisée par le parc national de Luangwa Nord en Zambie, les thèmes suivants ont été abordés sur une durée de sept jours :

- Planification opérationnelle et déploiements
- Gestion des patrouilles
- Entretien des équipements
- Gestion du renseignement
- Procédures opérationnelles standard
- Formation aux scènes de crime (criminalistique de terrain)
- Entraînement physique.

Les résultats des évaluations menées sur les thèmes ci-dessus, associés à la connaissance qu'ont les conservateurs des capacités et des qualités de leadership intrinsèques des personnes concernées, peuvent constituer un mécanisme objectif et transparent de nomination des chefs de patrouille. Lorsqu'un tel processus est associé à la nomination des chefs de patrouille, il sert également de motivation aux gardes les plus performants en leur offrant une possibilité de progression de carrière, tout en permettant à ces employés précieux de continuer à travailler sur le terrain et de bénéficier d'une reconnaissance pour leur travail et leurs performances.

Compétences et qualités : facteurs de réussite

- Pour réussir à gagner la confiance et le respect des autres membres du groupe, il est important que les chefs de patrouille possèdent une expérience directe et significative du travail des patrouilles dans l'aire protégée, si possible sur plusieurs années.
- Les chefs de patrouille doivent également disposer de bonnes qualités de leadership, notamment pour diriger une équipe en montrant l'exemple sur le terrain et motiver les membres de la patrouille pendant plusieurs jours.
- La création de formations réservées aux chefs de patrouille peut favoriser le développement des qualités requises chez les chefs existants ; ces formations peuvent également être incorporées à la procédure de sélection des nouveaux chefs de patrouille.
- Des évaluations des performances, associées à la connaissance que les conservateurs ont de leurs gardes, peuvent servir de base à l'instauration d'un mécanisme objectif et transparent de nomination des chefs de patrouille.
- L'adoption d'une approche à large spectre pour la sélection et la formation des chefs de patrouille permet de motiver les gardes les plus performants en leur offrant une opportunité de progression de carrière, tout en permettant à ces employés précieux de continuer à travailler sur le terrain.

2.4 Équipements et fournitures adaptés et suffisants

La présence d'équipements et de provisions adaptés et suffisants est cruciale pour permettre aux gardes de patrouiller en toute confiance et de manière efficace. Quatre aspects ont été identifiés pour s'assurer que le personnel des patrouilles dispose des équipements et des fournitures nécessaires : 1) équipement de terrain de base requis pour patrouiller avec un niveau raisonnable de confort ; 2) rations suffisantes et adaptées pour répondre aux besoins du personnel en patrouille ; 3) système de communication fiable avec le quartier général de l'aire protégée ; et 4) armes à feu adéquates et munitions suffisantes pour patrouiller en toute confiance. Chacun de ces aspects est évoqué ci-dessous.

2.4.1 Équipement de terrain

Pour garantir l'efficacité et la motivation des gardes dans les environnements difficiles et rigoureux auxquels ils sont confrontés dans le cadre de leur travail, il est essentiel de les doter d'équipements appropriés. Un équipement approprié rend le travail des gardes plus confortable, leur donne de l'importance et renforce leur motivation et leur engagement. Dans de nombreuses aires protégées, le personnel des patrouilles cite l'équipement de terrain comme le principal problème à régler.

Bien que généralement considérés comme la « ligne de front » de la lutte contre le braconnage, les gardes apparaissent souvent comme les derniers à être dotés d'équipements. Ceci peut s'avérer particulièrement problématique dans les aires isolées, les aires qui ne sont pas considérées comme une priorité nationale ou les aires qui ne bénéficient pas de financements de donateurs. Dans de tels cas, l'insuffisance et l'inadéquation des équipements de terrain nuit à la capacité et à la motivation des gardes qui doivent organiser les patrouilles de maintien de l'ordre.

Même lorsque des kits de terrain adaptés ont été fournis, l'équipement est rarement complet pour des raisons inévitables de perte, dommage ou utilisation excessive. Or, le processus de renouvellement de l'équipement des patrouilles est souvent très insuffisant. Les projets des donateurs contiennent, par exemple, fréquemment des dispositions en vue de l'acquisition d'équipements neufs au début du projet (souvent en lien avec la formation) mais ne tiennent pas compte des coûts de remplacement les années suivantes. 'La planification médiocre du remplacement des kits oblige souvent le personnel des patrouilles à utiliser les équipements bien au-delà de leur durée de vie utile (par exemple, les chaussures, qui doivent souvent être remplacées chaque année).

L'équipement de base minimum du personnel des patrouilles est résumé dans l'encadré ci-dessous. Il est suggéré de fournir un équipement simple, robuste et fiable, qui soit à la fois aisé à obtenir et facile à entretenir. La plupart de ces équipements ne sont ni onéreux ni difficiles à acquérir. Même si d'autres équipements plus compliqués peuvent apporter certains bénéfices, les coûts d'opportunité liés à leur achat et au temps consacré à la formation, associés à des exigences d'entretien supplémentaires, limitent souvent leur valeur potentielle.

Encadré 2.5 Équipement de terrain

Équipement individuel
Équipement de base nécessaire à chacun des membres d'une patrouille :
- Grand sac à dos x 1
- Sangles/petit sac x 1
- Gourdes x 2
- Uniforme x 2
- Ceinture x 1
- Chaussures x 2
- Chaussettes x 2
- Chapeau x 1
- Imperméable/poncho x 1
- Sac de couchage x 1
- Tapis de sol x 1
- Tente/moustiquaire dôme x 1
- Menottes x 1
- Arme à feu et munitions (voir la section 2.4.4 ci-dessous).

Équipement de groupe
Équipements répartis entre les membres d'une patrouille :
- Radio et batterie de rechange ou chargeur (voir la section 2.4.3 ci-dessous)
- GPS plus batterie de rechange ou chargeur solaire (voir l'encadré 3.6, page 37)
- Jumelles
- Appareil photo et batterie de rechange ou chargeur.

L'idéal consiste à remettre un jeu du « kit individuel » ci-dessus à chaque garde, qui est ensuite responsable de son entretien. Toutefois, dans la réalité, en raison de ressources limitées, la plupart des articles ne peuvent être mis à la disposition des gardes que lorsqu'ils partent en patrouille (équipement de couchage, sac à dos, etc.). Il faut alors disposer de registres efficaces et d'un bon système de gestion des stocks (voir la section 3.5.4) pour responsabiliser le personnel des patrouilles et s'assurer que les stocks sont bien gérés et l'équipement entretenu.

En raison de la valeur qu'ils représentent pour le personnel des patrouilles, la mise à disposition de nouveaux équipements peut être utilisée pour encourager l'amélioration des performances. Par exemple, dans le parc national du Bas-Zambèze en Zambie, l'ONG Conservation Lower Zambezi a associé la mise à disposition de nouveaux équipements considérés comme prioritaires par le personnel à l'amélioration préalable du travail des patrouilles sur plusieurs mois. Combinée à un engagement accru de la direction, cette méthode a conduit à une amélioration significative des performances mais aussi des relations entre la direction et le personnel des patrouilles.

Équipement de terrain : facteurs de réussite

- Le meilleur équipement est généralement simple, robuste et fiable, mais aussi aisé à obtenir et facile à entretenir.
- Dans l'idéal, chaque garde doit assurer l'entretien de son équipement personnel, mais, si les ressources sont limitées, un bon magasin et un bon système de gestion des stocks peuvent faire l'affaire.
- Lors de l'élaboration des budgets, la fourniture d'équipements doit être considérée comme un processus continu et non comme une dépense ponctuelle.
- Certains éléments doivent être fournis en double (par exemple, deux uniformes, car si les gardes ne disposent que d'un seul uniforme, ils le réserve généralement pour les défilés et ne l'utilisent pas sur le terrain).
- La mise à disposition d'équipements est particulièrement appréciée par le personnel des patrouilles et peut être utilisée pour récompenser le travail et les performances.

2.4.2 Rations des patrouilles

La mise à disposition, en temps voulu, de rations adaptées est considérée comme un autre problème crucial par de nombreux gardes. Sans rations appropriées en quantité suffisante, il arrive que les patrouilles ne partent pas ou consacrent trop de temps, pendant leur déploiement, à chercher de la nourriture (par exemple pêche ou, parfois, chasse d'animaux sauvages). Cela a pour conséquence de limiter l'impact des patrouilles et de donner un très mauvais exemple aux membres des communautés qui vivent à proximité du parc.

L'approvisionnement des patrouilles en rations est une tâche chronophage, particulièrement dans les régions isolées, et finit souvent par devenir un problème complexe et litigieux. De nombreux conservateurs de parcs ont donc mis au point une formule standardisée pour la distribution des rations, sur la base du nombre de gardes et de la durée prévue de la patrouille. La mise en place d'un tel système a l'avantage de limiter les conflits et

de permettre un contrôle de l'équilibre entre les rations fournies et le travail des patrouilles. L'encadré 2.6 contient un exemple de ration type par personne et par jour de patrouille.

Le travail associé à l'achat, au stockage et à la gestion des rations peut être significatif. En réponse à ce problème, certaines agences (comme Ezemvelo KZN Wildlife, qui gère les aires protégées du KwaZulu-Natal en Afrique du Sud) ont arrêté de distribuer des rations aux patrouilles et se contentent de leur remettre de l'argent liquide pour qu'elles achètent et organisent elles-mêmes leurs provisions. Cette approche ne peut, toutefois, être utilisée que dans les régions les moins isolées et nécessite un niveau relativement élevé de discipline et d'organisation au sein de la patrouille. Dans la plupart des aires protégées, l'auto-approvisionnement en rations n'est pas considéré comme une solution pratique pour plusieurs raisons : la mauvaise organisation du personnel des patrouilles risque de retarder leur déploiement ; la mise à disposition d'argent liquide peut être rapidement considérée comme une composante à part entière du salaire et non comme une assistance au travail des patrouilles ; et il existe un risque que l'argent ne soit pas utilisé aux fins prévues, le personnel des patrouilles préférant prélever les ressources naturelles du site pour s'alimenter ou finissant par être sous-alimenté lors de ses activités sur le terrain. La mise en place d'un système simple et standardisé pour l'émission et la gestion des rations reste donc, malgré le travail qu'il représente, la meilleure solution pour de nombreux conservateurs.

Encadré 2.6 Ration type

- Farine de maïs – 500 g/personne/jour
- Sucre – 100 g/personne/jour
- Riz – 100 g/personne/jour
- Haricots/lentilles – 100 g/personne/jour
- Viande/poisson séché – 125 g/personne/jour
- Viande en conserve – 60 g/personne/jour
- Huile de cuisson – 25 ml/personne/jour
- Sel – 20 g/personne/jour
- Bouillon – 200 g/personne/10 jours
- Thé – 30 g/personne/10 jours
- Curry – 1 paquet/patrouille/10 jours

Rations des patrouilles : facteurs de réussite

- L'utilisation d'une formule standard pour l'attribution des rations simplifie le processus et permet d'évaluer la quantité attribuée en fonction du nombre de jours de patrouille.
- Bien que des rations spécialisées soient disponibles, les patrouilles de maintien de l'ordre ordinaires se déplaçant à pied peuvent très bien se contenter d'aliments locaux, complétés par des rations sèches énergétiques dans la mesure du possible.
- Si le ramassage du bois est un problème ou que la patrouille doit rester camouflée, il est possible d'utiliser des réchauds à gaz pour cuisiner, mais cela complique fortement la logistique.
- Dans certains cas, la distribution d'argent liquide aux gardes des patrouilles afin qu'ils organisent eux-mêmes leurs rations permet de simplifier le travail de la direction.

2.4.3 Équipement de communication

Une communication fiable entre le personnel des patrouilles et un gradé disposant du pouvoir de décision est indispensable pour permettre aux membres des patrouilles de signaler les incidents et de demander de l'assistance ou un soutien logistique. Le personnel les patrouilles se sent ainsi plus en confiance pendant les opérations. Du point de vue de la direction, la présence d'un moyen de communication fiable est essentielle pour pouvoir suivre la progression des patrouilles et adapter rapidement leurs mouvements en fonction des informations reçues ou de l'évolution des conditions sur le terrain.

Dans la vaste majorité des aires protégées, cette communication se fait au moyen de radios VHF portables analogiques qui sont reliées à la salle de commande par des relais disséminés sur l'ensemble du site. Cependant, de nombreuses aires protégées décident à présent d'opter pour des radios VHF numériques. Malgré leur coût plus élevé et leur fonctionnement plus complexe, elles présentent un certain nombre d'avantages par rapport aux systèmes analogiques traditionnels :

- Suivi et contrôle des patrouilles en temps réel avec enregistrement de tous les déplacements et emplacements des patrouilles ainsi que des échanges avec la salle de commande.
- Augmentation du nombre de circuits voix simultanés et possibilité d'intégrer des informations telles que des messages de texte sur un seul canal radio numérique.
- Autonomie de la batterie accrue et utilisation plus efficace de la bande passante avec de multiples circuits sur le même canal et des communications plus sécurisées.
- Le processus de conversion numérique améliore la qualité audio et réduit les bruits de fond.
- La plate-forme numérique offre un système de migration qui permet l'utilisation simultanée de radios numériques et analogiques.

Ces avantages, et en particulier la capacité à suivre les déplacements de la patrouille en temps réel grâce à la radio VHF, ont conduit à l'adoption rapide de la plate-forme numérique ces dernières années. De nombreux conservateurs mentionnent une amélioration de la fiabilité et de la qualité des communications par rapport au système analogique traditionnel. Toutefois, le système nécessite toujours la présence d'un réseau de relais qui doit être sécurisé, alimenté en électricité et entretenu. C'est ainsi que dans les aires de grande taille, isolées et peu sécurisées, les radios HF portables continuent à être utilisées malgré leur poids, leur consommation d'énergie et leur prix souvent prohibitif.

Malgré l'amélioration de la durée de vie des batteries des radios VHF numériques, leur autonomie est encore insuffisante pour une patrouille de plusieurs jours. Dans le parc national de Luangwa Nord en Zambie, il a été décidé d'utiliser des panneaux solaires et des chargeurs portables disponibles dans le commerce et compatibles avec différents appareils électroniques tels que les radios VHF, les GPS, les téléphones portables et les ordinateurs portables. Les panneaux sont suffisamment petits pour être transportés sur un sac à dos et reliés à l'unité de chargement pendant la journée, ce qui permet ensuite de recharger les radios et autres équipements pendant la nuit.

Encadré 2.7 Téléphones portables : bienfait ou malédiction ?

Le réseau cellulaire atteint maintenant de nombreuses aires protégées et en touchera beaucoup d'autres dans un avenir proche grâce à l'extension permanente des réseaux. Si elle est correctement exploitée, cette évolution peut s'avérer très bénéfique pour la gestion des 'aires protégées, par exemple en facilitant les communications d'urgence et en améliorant la surveillance effectuée par les gardes (ranger-based monitoring – RBM) grâce à l'accélération du flux d'informations, particulièrement de la part des informateurs. Toutefois, la fiabilité des appareils, la disponibilité d'un crédit de communication et l'autonomie de la batterie restant compliqués à gérer, les téléphones portables ont peu de chances de remplacer une radio VHF efficace.

L'amélioration des communications augmente également le risque de corruption, de complicité et de divulgation des mouvements des patrouilles. De nombreux conservateurs d'aires protégées ont instauré des politiques sur l'utilisation des téléphones portables personnels, par exemple, en interdisant la présence des téléphones personnels pendant les patrouilles. Toutefois, l'interdiction du téléphone portable donne aux gardes l'impression que la direction ne leur fait pas confiance et limite leurs possibilités de communication avec leurs familles, ce qui n'est pas très bon pour le moral.

Un certain nombre de parcs ont découvert que l'interdiction des téléphones portables est impossible à appliquer dans la pratique. Par exemple, plusieurs parcs du KwaZulu-Natal en Afrique du Sud ont « admis que l'ensemble du personnel doit avoir le droit de communiquer ». Ils ont donc choisi d'autoriser les gardes à emporter leurs téléphones portables en patrouille, mais en insistant sur le fait que ceux-ci doivent être éteints ou mis sur silencieux pendant les phases de travail. Certains conservateurs d'aires protégées estiment qu'il faut s'adapter aux technologies modernes et que la direction doit s'efforcer d'instaurer un usage approprié des téléphones personnels plutôt que de les interdire complètement.

Des panneaux solaires et des chargeurs peuvent être utilisés pour recharger les GPS, radios VHF et autres équipements. © CDC

Équipement de communication : facteurs de réussite

- La radio VHF numérique (plutôt qu'analogique) est en train de devenir l'équipement de référence pour les communications sur site.
- Elle offre différents avantages : durée de vie prolongée de la batterie, signaux plus clairs, communications plus sécurisées, utilisation plus efficace de la bande passante et possibilité de suivre les positions en temps réel.
- Les avantages qu'elle procure par rapport aux radios analogiques traditionnelles compensent son prix plus élevé et sa complexité d'utilisation.
- Les panneaux solaires et les chargeurs portables constituent une bonne solution pour garantir le fonctionnement des radios pendant plusieurs jours.

2.4.4 Armes à feu et munitions

Des études ont montré qu'outre le nombre de jours passés en patrouille, l'armement des gardes est le principal facteur qui influence la probabilité qu'une patrouille rencontre des braconniers, en raison de la confiance accrue que les armes à feu procurent aux gardes[17]. En outre, des études ont révélé que l'utilisation d'amendes plus sévères et de peines d'emprisonnement plus longues pour les braconniers d'espèces sauvages augmente le risque de résistance agressive de leur part[18].

Toutefois, malgré les avantages et la nécessité croissante pour les gardes 'de disposer d'armes appropriées et de munitions en

Encadré 2.8 Renforcement des pouvoirs des gardes communautaires au Kenya[19]

Au Kenya, la KPR (réserve de la police kényane) est la forme de sécurité communautaire la plus visible et la plus fiable dans la plupart des zones rurales. Les membres de la KPR sont principalement recrutés au sein des communautés pastorales locales, ce qui signifie qu'ils parlent la langue locale, comprennent le contexte sécuritaire et sont familiarisés avec la géographie, le terrain et le climat de la région. Pour le gouvernement, la KPR est un organe de sécurité rentable qui est particulièrement bien placé pour protéger le bétail, ce qui est traditionnellement sa fonction principale. Les membres de la KPR peuvent être autorisés à porter des armes à feu qui sont inspectées et comptabilisées par le commandant du poste de police local.

Ces dernières années, la KPR a souvent été utilisée pour fournir un statut légal aux gardes travaillant dans les réserves et dans les aires de conservation communautaires du pays, particulièrement dans le comté de Laikipia au nord du Kenya. Début 2012, le Laikipia comptait 30 aires de conservation, un chiffre en constante augmentation depuis. Ces aires sont privées (Lewa, Borana), communautaires (Il Ngwesi, Tasia) ou gouvernementales (Mutara). En 2012, on estimait à 1 137 le nombre de membres de la KPR répartis dans ces aires de conservation communautaires, dont un peu moins d'un quart étaient autorisés à porter des armes à feu. Bon nombre d'entre eux étaient officiellement nommés par les aires de conservation en tant que gardes et bénéficiaient d'uniformes, de formations, de salaires et d'équipements tels que des radios VHF, des jumelles, un GPS et d'autres équipements de terrain.

Bien que le rôle de ces aires de conservation communautaires soit maintenant reconnu par la législation kenyane sur les espèces sauvages, ils ne bénéficient toujours pas pleinement reconnu et soutenu par le gouvernement. L'utilisation de membres de la KPR comme forces de maintien de l'ordre reste toutefois la solution la plus pérenne et la plus rentable pour protéger les espèces sauvages dans ces aires.

quantité suffisante, de nombreuses aires protégées continuent à manquer sérieusement d'armes et de munitions, ce qui nuit à l'efficacité opérationnelle et à la confiance des gardes. Ce problème résulte parfois de financements insuffisants pour l'achat de nouvelles armes à feu, mais aussi de problèmes plus vastes comme des conflits institutionnels entre agences ou des lacunes législatives. Il est alors très difficile pour les conservateurs d'aires protégées de gérer le problème au niveau local.

Par exemple, l'Autorité de protection des espèces sauvages de Zambie a eu beaucoup de mal à obtenir des armes automatiques de type AK-47, 'principalement du fait de l'inquiétude de l'armée à l'idée d'élargir la distribution de telles armes à feu. Paradoxalement, la plupart des armes automatiques et semi-automatiques utilisées par le personnel des patrouilles de' certaines aires protégées comme le parc national de Luangwa Nord ont été confisquées aux braconniers (bon nombre d'entre elles en mauvais état). Ailleurs, comme au Gabon, la législation nationale n'autorise pas les gardes à porter d'armes à feu. Les aires doivent alors mettre en place des patrouilles conjointes avec d'autres forces armées.

Les contraintes législatives peuvent également devenir très problématiques dans les réserves privées ou dans les aires communautaires qui abritent des espèces sauvages prisées et qui ont, elles aussi, besoin d'une protection armée. Ces restrictions ont été contournées de différentes manières. Par exemple, la réserve privée d'espèces sauvages de Malilangwe au Zimbabwe utilise des armes à feu de petit calibre très spécifiques qui sont autorisées par la législation nationale. Au Kenya, de nombreux gardes communautaires ont obtenu le statut de réserviste de la police qui leur permet de porter des armes (voir l'encadré 2.8 ci-dessus).

Certaines législations récentes sur les espèces sauvages contiennent des mesures destinées à surmonter ces obstacles. Par exemple, la loi sur les espèces sauvages, promulguée en 2013 au Soudan du Sud, permet au personnel des agences de protection des espèces sauvages d'« exercer tous les pouvoirs qui sont conférés à un policier en vertu de la loi sur le code de procédure pénale de 2008 ». Les gardes peuvent ainsi effectuer des arrestations, saisir des armes, des biens et des produits de contrebande d'espèces sauvages, fouiller les gens, les véhicules et les bâtiments et, surtout, porter des armes à feu. Cette disposition législative permet d'éliminer efficacement bon nombre des contraintes juridiques qui nuisent aux performances des gardes. Pour en savoir plus sur la nécessité de protéger et de donner davantage de pouvoir aux agents de protection des espèces sauvages, voir également l'encadré 2.9 à la page 19.

Outre la formation à la manipulation et à la gestion sécurisées des armes à feu, toute distribution d'armes à feu doit être assortie d'un lieu de stockage sécurisé dans l'aire protégée et d'un bon système de gestion des stocks qui permet d'effectuer le suivi de toutes les 'armes à feu et munitions. Le site doit également disposer des compétences nécessaires pour réparer et entretenir les armes à feu, et, dans l'idéal, d'un système permettant de s'assurer que toutes les armes à feu sont nettoyées à chaque retour de patrouille.

Armes à feu et munitions : facteurs de réussite

- Dans l'idéal, la législation nationale doit permettre aux gardes de porter des armes à feu de niveau suffisant pour lutter contre des braconniers de plus en plus organisés et compétents.
- Il suffit généralement que la législation nationale adopte des dispositions accordant aux gardes un statut et des droits similaires à ceux des policiers nationaux.
- Si cela n'est pas possible, d'autres mécanismes peuvent être élaborés pour permettre la mise en place de patrouilles armées (par exemple, enregistrement des gardes en tant que réservistes de la police ou patrouilles conjointes avec d'autres forces armées).
- La mise à disposition d'armes à feu doit être accompagnée d'un bon système de gestion des stocks et des magasins et de procédures permettant de garantir l'entretien de toutes les armes à feu.
- Les gardes équipés d'armes à feu doivent être formés à leur utilisation et doivent respecter de strictes normes de discipline.

2.5 Conditions d'emploi appropriées

Les conditions d'emploi sont au cœur de la relation entre le personnel des patrouilles et la direction. Correctement élaborées, elles permettent d'obtenir des performances optimales

de la part des gardes. Quatre aspects ont été identifiés pour s'assurer que le personnel des patrouilles dispose de conditions d'emploi adéquates : 1) définir et communiquer les rôles et responsabilités du poste ; 2) concevoir le poste de manière à offrir des possibilités d'évolution de carrière et à accroitre la motivation ; 3) communiquer sur les performances et sur les points à améliorer ; et 4) utiliser des contrats qui favorisent les performances et permettent de conserver les meilleurs éléments. Chacun de ces aspects est évoqué dans les sections qui suivent.

2.5.1 Rôles et responsabilités

Pour travailler efficacement, les gardes doivent parfaitement comprendre les droits, les devoirs et les responsabilités associés à leur fonction, ainsi que les types de comportements qui leur permettront de satisfaire aux attentes. Des études réalisées dans un certain nombre de secteurs ont montré que si ces aspects' ne sont pas clairement expliqués aux employés, l'« ambiguïté du rôle » qui en résulte peut être source d'insatisfaction professionnelle, de frustration et d'une augmentation des mouvements de personnel, éléments qui ont tous un impact négatif sur les performances et l'efficacité de l'organisation.

Une description de poste officielle permet de définir les principaux aspects d'une fonction et limite l'ambiguïté du rôle. Elle peut également aider les conservateurs d'aires protégées de différentes manières, par exemple, en améliorant la procédure de recrutement pour mieux faire le lien entre les qualités des candidats et les besoins spécifiques de l'aire. Il est également crucial de disposer d'une description de poste claire pour évaluer les performances des employés (voir la section 2.5.3).

Malheureusement, l'utilité de la description de poste en tant qu'outil de gestion se perd souvent en raison de la procédure de nomination formelle utilisée. Même si cette description existe, son utilisation auprès des employés se réduit souvent à une case à cocher (alors qu'elle devrait servir à orienter et à améliorer les performances des gardes), et à une seule présentation (au mieux) pendant la procédure d'embauche initiale. En outre, l'utilisation d'un document rédigé dans la langue officielle du pays n'est généralement pas un moyen adapté pour expliquer au personnel des patrouilles les principaux devoirs et responsabilités d'un garde.

Différentes stratégies ont été utilisées pour sensibiliser le personnel des patrouilles aux rôles et aux responsabilités des gardes. La réserve de Malilangwe au Zimbabwe et la South Luangwa Conservation Society en Zambie ont passé beaucoup de temps, au moment de la sélection initiale, à expliquer aux candidats quel est le rôle des gardes, quelles sont leurs responsabilités, quelles performances sont attendues d'eux et quelles méthodes sont utilisées pour mesurer ces performances. Dans d'autres lieux, comme les aires de conservation communautaires de Namibie, des affiches résumant la fonction de garde sont placées à des endroits stratégiques afin de rappeler aux employés leurs responsabilités (voir l'affiche à la page 18).

D'autres sites envisagent d'utiliser des brochures pliables plastifiées mettant en lumière les principaux domaines de performance des gardes, documents que les employés pourraient garder sur eux (de tels outils pourraient également être utilisés pour rappeler d'autres protocoles, par exemple, la gestion des scènes de crime). Dans d'autres aires protégées, comme la réserve de Grumeti en Tanzanie, les attentes en matière de comportement sont constamment rappelées aux gardes grâce à l'utilisation d'une prime mensuelle de 10 % qui est régulièrement versée à tous les employés. Toute infraction, même mineure, entraîne la perte de la prime pour le mois en question. Les employés ne perdent ainsi jamais de vue les exigences associées à leur fonction.

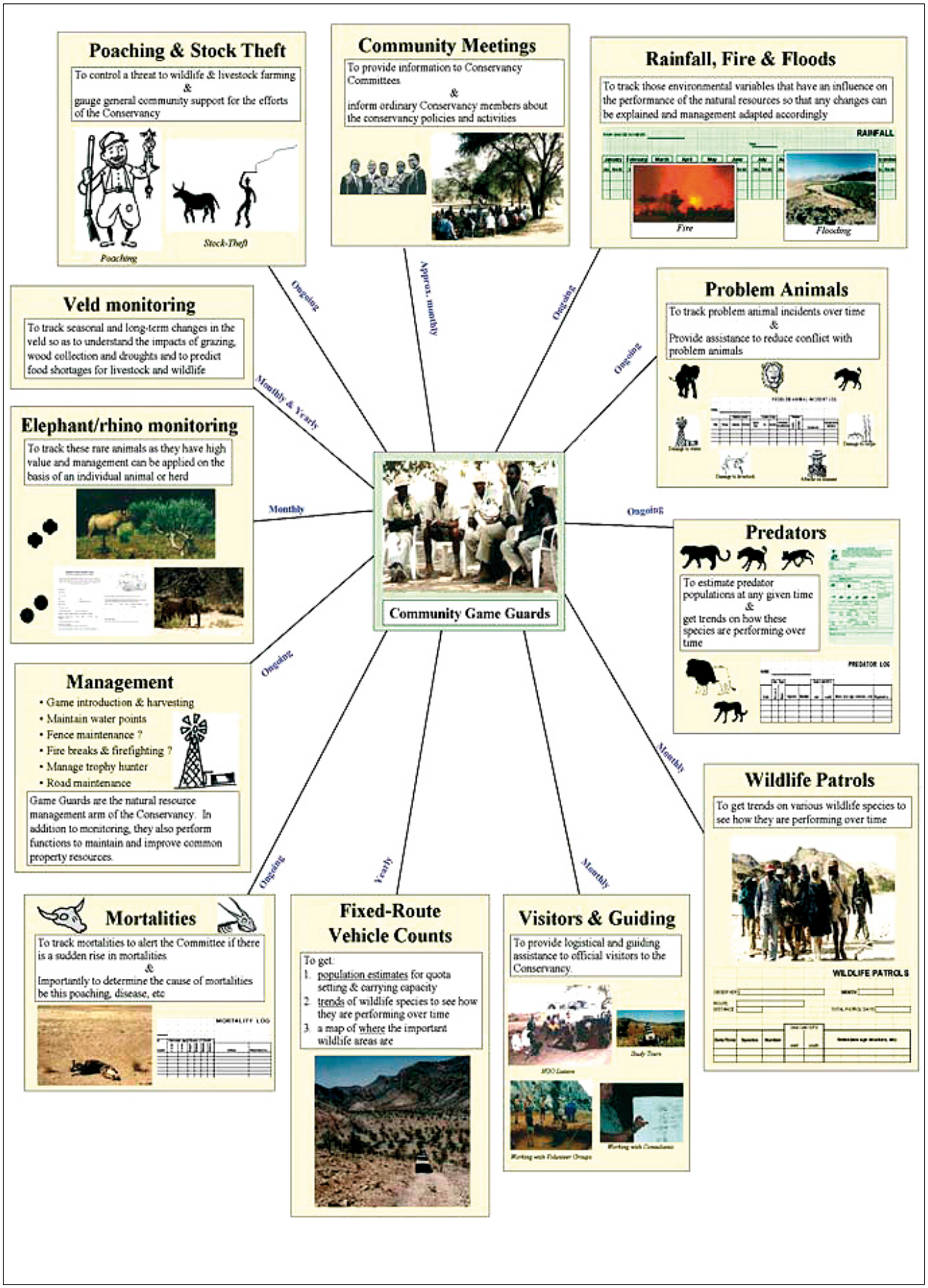
Le travail des agents de maintien de l'ordre est toujours difficile et parfois extrêmement dangereux, surtout lorsqu'ils doivent combattre des braconniers déterminés et lourdement armés. Dans de telles circonstances, il est crucial que les responsabilités, les pouvoirs et le mandat légal de ces agents soient non seulement connus du personnel concerné, mais aussi établis en droit. Au Kenya, la loi de 2014 sur la gestion et la conservation des espèces sauvages est un excellent exemple d'une telle pratique étant donné qu'elle définit de manière relativement détaillée le mandat légal des agents de maintien de l'ordre des aires protégées (voir l'encadré 2.9).

Code de conduite

Le « Code de conduite » est un document qui met l'accent sur le comportement général dont les gardes doivent faire preuve plutôt que sur les aspects techniques de la fonction (voir l'encadré 2.10 ci-dessous). Des études d'impact portant sur certains codes de conduite du secteur privé ont montré que ces codes doivent être associés à un processus continu 'de communication, de consolidation et d'évaluation[21]. Le code de conduite officiel ne suffit pas, à lui seul, à faire évoluer les comportements. Il doit être assorti de rappels fréquents lors des formations et des briefings de la direction et, si possible, d'autres méthodes telles que l'installation d'affiches au quartier général de l'aire protégée et dans les postes de surveillance des patrouilles.

Malheureusement, les codes de conduite des aires protégées sont en général rarement évoqués et le personnel des patrouilles peut facilement plaider l'ignorance en cas de transgression. Toutefois, dans certaines aires protégées, les gardes doivent lire et signer le code de conduite, et les infractions donnent parfois lieu à des sanctions disciplinaires. Certaines aires, comme la réserve de Malilangwe au Zimbabwe, ont élaboré des normes pour guider le comportement des gardes, qui sont censés l'appliquer également lorsqu'ils ne sont pas en service (certains d'entre eux ont été sanctionnés pour des activités menées en dehors de la réserve alors qu'ils n'étaient pas en service). Ce niveau d'application, s'il est constant et assorti de rappels fréquents au sujet des normes et des attentes de la direction, peut jouer un rôle crucial pour favoriser la mise en place d'une culture cohésive et constructive, susceptible de consolider les comportements positifs.

Affiche décrivant le poste de garde communautaire en Namibie. © Stuart-Hill, G. *et al.* (2005)[20]



Encadré 2.9 Renforcement des pouvoirs et protection des agents chargés de la protection des espèces sauvages : le rôle de la législation

Les pouvoirs et le champ d'action des agents chargés de l'application des lois sur les espèces sauvages sont comparables à ceux d'autres services de maintien de l'ordre comme la police, ce qui signifie que, comme pour la police, il est crucial que ces pouvoirs soient prévus par la loi. Cela permet de s'assurer que : a) les agents de protection des espèces sauvages disposent des pouvoirs nécessaires pour exécuter leur travail ; b) les agents de protection des espèces sauvages sont correctement protégés contre les éventuelles poursuites juridiques engagées par les criminels qu'ils ont appréhendés ou rencontrés ; et c) les criminels n'ont pas la possibilité d'échapper aux poursuites au motif que les pouvoirs juridiques des agents de protection des espèces sauvages n'ont pas été définis de manière appropriée.

À ce niveau, la loi kenyane de 2014 sur la conservation et la gestion des espèces sauvages offre un bon exemple de définition des pouvoirs des agents chargés de l'application des lois sur les espèces sauvages, puisqu'elle leur fournit un cadre juridique leur permettant d'exécuter leur travail en toute confiance et sous la protection de la loi. Ces pouvoirs leur permettent notamment de :

- Fouiller toute personne suspectée d'avoir commis une infraction à la législation sur la protection des espèces sauvages ou d'être en possession d'un spécimen d'espèce sauvage illégal ;
- Fouiller tous les véhicules et saisir tous les spécimens d'espèces sauvages illégaux découverts ;
- Confisquer les véhicules ou équipements utilisés pour capturer ou maltraiter des espèces sauvages ;
- Arrêter, détenir et déférer devant un juge toute personne soupçonnée d'avoir commis un crime lié aux espèces sauvages ou qui est dans l'incapacité de produire une licence ou un permis valide concernant un spécimen d'espèce sauvage en sa possession ;
- Sous réserve d'avoir suivi la formation nécessaire, utiliser des armes à feu contre toute personne qui chasse illégalement des espèces sauvages avec une arme à feu ou qui tente d'échapper à une arrestation ou à une détention, ou pour se défendre ou défendre un autre agent ou une autre personne.

Pour faire en sorte que leurs agents de protection des espèces sauvages disposent de pouvoirs et d'une protection similaires, les pays qui ne l'ont pas déjà fait devraient, si possible, promulguer des lois nationales ou régionales semblables à celle adoptée au Kenya. Une autre alternative, utilisée au Soudan du Sud, consiste à donner aux agents de protection des espèces sauvages les mêmes pouvoirs juridiques que ceux de la police nationale (voir la section 2.4.4 ci-dessus).

Rôles et responsabilités : facteurs de réussite

- Les descriptions de poste doivent être claires, concises et exemptes de formulations inutilement complexes ; une version informelle peut également être utilisée en complément du document officiel.
- Une description de poste peut être incluse dans le contrat et signée par l'employé au moment de son embauche, mais cette procédure, à elle seule, a peu de chances d'avoir un impact sur le comportement de l'individu.
- La description de poste doit être conçue de manière à étayer d'autres aspects de la gestion de l'aire protégée, par exemple, le recrutement et les évaluations des performances.
- La procédure de recrutement initiale et les formations continues ultérieures peuvent être utilisées pour inculquer une bonne connaissance du rôle et des responsabilités d'un garde.
- Des moyens innovants et appropriés (par exemple, primes, affiches ou cartes plastifiées) peuvent être utilisés pour rappeler régulièrement les aspects les plus importants de la fonction de garde.
- Il est possible d'élaborer un code de conduite officiel, mais il ne peut, à lui seul, avoir un impact sur les comportements s'il n'est pas associé à des rappels fréquents pendant les formations, les briefings de la direction, etc.

Encadré 2.10 Extraits du Code de conduite des forces de protection des espèces sauvages au Soudan du Sud

Les forces de protection des espèces sauvages (Wildlife Forces – WF) sont obligées de respecter le code de conduite ci-dessous lorsqu'elles sont en service, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des aires protégées :

- Les employés des WF doivent connaître, respecter et appliquer les lois en vigueur relatives à la conservation des espèces sauvages et aux parcs nationaux.
- Les employés des WF doivent signaler à leurs supérieurs ou au conservateur du parc toutes les infractions à ces lois perpétrées par leurs collègues des WF.
- Les employés des WF ne doivent pas être impliqués dans une quelconque conspiration avec des contrevenants, accepter des pots-de-vin ou participer d'une quelconque autre manière à des activités illégales dans ou autour d'une quelconque aire protégée.
- Les employés des WF doivent toujours, lorsqu'ils sont en service, se comporter de manière polie, amicale, responsable et professionnelle.
- Les employés des WF ne sont pas autorisés à commettre des crimes, à menacer des personnes innocentes ou à torturer ou infliger des traitements cruels à des contrevenants.
- Les employés des WF ne sont pas autorisés à tuer pour se nourrir ou à faire le commerce de viande ou d'autres parties d'espèces sauvages, mortes ou vivantes.
- Tous les équipements confisqués et autres pièces à conviction saisies auprès des contrevenants ou des intermédiaires doivent être enregistrés et conservés en lieu sûr conformément aux instructions du conservateur du parc.
- Les employés des WF ne doivent jamais s'impliquer d'une quelconque manière dans des opérations commerciales à l'intérieur ou à l'extérieur de l'aire protégée.
- Les employés des WF doivent toujours, lorsqu'ils sont en service, porter l'uniforme officiel. L'uniforme doit être propre, net et bien présenté.
- Toute utilisation non autorisée d'armes ou de munitions est strictement interdite. Il est interdit de porter ou de manipuler des armes à feu sous l'influence de l'alcool.
- Les employés des WF sont responsables de l'hygiène et de la propreté du quartier général, des postes et des camps.

2.5.2 Définition des postes

De nombreux postes étaient autrefois destinés à encourager la spécialisation, c'est-à-dire qu'ils mettaient par exemple, dans le cas des gardes, l'accent sur les patrouilles à pied. Même si cette méthode permet à certains gardes de devenir très efficaces et très compétents dans leur travail, l'absence de variété risque vite de les ennuyer et d'instiller un sentiment de détachement vis-à-vis des objectifs globaux et de la réussite de l'aire protégée dans laquelle ils travaillent (particulièrement chez les gardes les plus performants). Les gardes peuvent alors estimer que, tant qu'ils font leur travail de manière satisfaisante, ils n'ont pas besoin de s'impliquer davantage dans l'amélioration des opérations en cours ou dans les objectifs globaux de l'aire. Une solution potentielle à ce problème consiste à offrir davantage de variété aux employés dans leur travail.

Il a été prouvé que la création d'emplois bien conçus, sources de satisfaction professionnelle, permet d'améliorer l'efficacité, les performances et le moral des employés. Résultat, l'absentéisme et les mouvements de personnel diminuent et les performances globales s'améliorent. Cette approche dépend, toutefois, de

l'existence d'une procédure de recrutement efficace qui permet d'embaucher des 'employés de haut niveau ayant la volonté intrinsèque de s'améliorer et 'de donner le meilleur d'eux-mêmes. Elle fonctionne mieux lorsqu'elle est associée à un processus d'évaluation des performances qui reconnaît les efforts fournis et à des accords contractuels permettant d'appliquer des mesures correctives (voir les sections suivantes).

Bien qu'elle sorte du champ d'activité de certains conservateurs d'aires protégées travaillant pour des agences centralisées, la « définition des postes » (ou redéfinition comme cela risque d'être le cas pour de nombreux postes de garde) a un impact positif significatif et durable sur la motivation, la satisfaction professionnelle et l'engagement des employés[22]. Par le biais de la définition des postes, les organisations s'efforcent d'améliorer les niveaux de performance en offrant des compensations non monétaires telles qu'une satisfaction accrue à l'idée d'avoir été à la hauteur des défis et des responsabilités liés à la fonction. Trois techniques courantes permettent d'y parvenir. Elles sont présentées ci-dessous par ordre croissant en termes d'efficacité :

1. Rotation des postes : faire régulièrement passer les employés d'une fonction à une autre. Tout en réduisant la monotonie du travail, cette méthode permet de créer une équipe dotée de compétences variées. Pour les gardes, cela peut signifier une rotation des responsabilités liées à l'entretien des clôtures, à la saisie des données, aux communications ou à d'autres fonctions.
2. Élargissement des tâches : donner progressivement aux gardes des tâches plus difficiles et davantage de responsabilités. Cette méthode conduit également à une amélioration globale des capacités du personnel. Elle peut se traduire par de nouvelles responsabilités en lien avec la gestion des équipements, la saisie des données de surveillance, la formation des pairs, etc.
3. Enrichissement du poste : donner aux employés davantage de contrôle sur le travail qu'ils réalisent. Lorsqu'ils se voient confier davantage de pouvoir et de responsabilités, les employés ont tendance à trouver de meilleures méthodes pour accomplir leur travail. Il peut s'agir de la planification des patrouilles, du planning des congés, de l'achat des rations, etc.

Définition des postes : facteurs de réussite

- Pour être efficace, la définition des postes doit être basée sur la volonté que les employés s'améliorent. Sa réussite dépend de l'existence d'une bonne procédure de recrutement permettant de sélectionner des individus motivés.
- L'observation des employés les plus performants peut aider à identifier des comportements qui peuvent ensuite être encouragés chez les autres employés.
- Tout changement doit être introduit de manière progressive, en commençant par la rotation, puis l'élargissement et enfin l'enrichissement des postes si le personnel réagit positivement.
- Des investissements supplémentaires en formation peuvent s'avérer nécessaires pendant les premières phases de la mise en œuvre ; la formation par les pairs permet de limiter l'impact de cette étape sur le temps précieux des dirigeants.
- La définition des postes n'est pas efficace dans tous les cas, notamment lorsque les gardes ne sont pas enclins à s'améliorer et à améliorer leurs performances.

2.5.3 Évaluation des performances

L'évaluation des performances du personnel est un outil courant dans de nombreuses organisations, mais pas toujours bien utilisé. Lorsqu'elle est menée dans de bonnes conditions, l'évaluation peut remplir un certain nombre de fonctions utiles :

- elle montre aux employés où ils se situent en termes de performances par rapport à ce qui est attendu d'eux, et ce qu'ils doivent améliorer ;
- elle offre à la direction des informations qui peuvent l'aider à prendre de bonnes décisions en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne les promotions, les bourses, les hausses de salaire et les licenciements ; et
- elle permet d'identifier les employés qui ont besoin de formations et autres développements.

Si les superviseurs évaluent régulièrement et soigneusement les performances des employés en leur expliquant clairement les résultats de ces évaluations, les gardes sont mieux à même de comprendre le lien qui existe entre performances et récompenses ou mesures correctives. Si les conservateurs émettent leurs recommandations de hausse de salaire, de promotion, de formation et de licenciement sur la base de données objectives, il est probable que les employés considèreront ces pratiques comme équitables, transparentes, adaptées et nécessaires. Ils seront ainsi plus motivés et plus engagés vis-à-vis de leur travail et de l'organisation.

Dans la pratique, cependant, la majorité des gardes ne bénéficient d'aucune évaluation des performances structurée et utile. Les processus d'évaluation sont souvent considérés comme peu prioritaires et les directeurs ne perçoivent pas tout le potentiel qu'ils pourraient en tirer. Lorsque les processus d'évaluation existent, ils n'ont généralement pas été élaborés dans le but de fournir des informations à la direction de l'aire protégée, mais uniquement pour satisfaire aux exigences d'un service central des ressources humaines. Dans les rares cas où des évaluations ont été utilisées (par exemple, pour les gardes villageois travaillant autour du parc national du Luangwa Sud), l'approche adoptée a été punitive au lieu d'être constructive et n'a pas été poursuivie.

Même si l'élaboration d'un système d'évaluation des performances nécessite une certaine quantité de travail initial, une fois que les fondements sont en place, il peut être géré relativement aisément par la direction de l'aire protégée. De nombreuses études ont été menées pour tenter de déterminer comment rendre un système d'évaluation efficace. Un résumé des conclusions de ces travaux est fourni ci-dessous :

- **Objectifs clairs :** les objectifs de l'évaluation doivent être clairs et précis. Pour être efficace, le système doit disposer de caractéristiques d'évaluation précises correspondant à la description du poste de l'employé.
- **Données fiables :** un système d'évaluation des performances efficace permet d'obtenir des données cohérentes et fiables ayant des implications pour la fonction en question.

- **Critères définis :** un système d'évaluation des performances efficace est assorti de formulaires, de règles et de procédures d'évaluation standard. Il doit également disposer de normes et de critères de performance précis.
- **Impact minimal sur les opérations :** les systèmes d'évaluation des performances efficaces sont conçus pour être économiques et pour prendre le moins de temps possible.
- **Résultats clairs :** les résultats doivent être communiqués aux employés ; dans l'idéal, le feed-back doit être à 360°, c'est-à-dire qu'il doit englober des commentaires provenant des subordonnés, des pairs et des supérieurs.

Il est également utile d'offrir à l'employé la possibilité d'évoquer les problèmes qui ont, selon lui, un impact sur ses performances. Il peut s'agir de problèmes structurels, de problèmes de capacité ou de problèmes relationnels.

L'encadré 2.11 ci-contre fournit des exemples de méthodes couramment utilisées pour évaluer les performances. Elles englobent généralement une évaluation écrite ou orale courte et standardisée (souvent un petit formulaire) associée à un entretien de suivi avec le supérieur de l'employé. Dans la mesure du possible, l'évaluation doit inclure les commentaires de pairs, de subordonnés et de supérieurs. Même si les évaluations formelles ont généralement lieu une fois par an, elles sont plus efficaces lorsqu'elles sont associées à des commentaires informels réguliers.

Certains systèmes plus avancés s'orientent actuellement vers une articulation des performances associées à chacune des fonctions d'une aire protégée, avec la définition d'indicateurs de performance clés (KPI). Ces systèmes seront évoqués dans la section suivante.

Encadré 2.11 Méthodes courantes d'évaluation des performances

Les points suivants résument certaines des approches communes qui peuvent être utilisées pour évaluer les performances des employés :

- **Échelles de notation :** les échelles de notation sont composées de plusieurs échelles numériques correspondant à des critères de performance du poste, par exemple, fiabilité, esprit d'initiative, résultats, assiduité, attitude, etc. Chaque échelle va d'excellent à mauvais. Les totaux sont ensuite calculés et des conclusions en sont tirées. Avantages : flexibilité, facilité d'utilisation, faible coût, possibilité d'évaluer n'importe quel type d'emploi, grand nombre d'employés couverts, aucun besoin de formation. Inconvénients : subjectivité de l'évaluateur.
- **Liste de vérification :** avec cette méthode, une liste d'affirmations correspondant aux caractéristiques de l'employé est préparée sous la forme de questions fermées. Les totaux sont ensuite calculés et des conclusions en sont tirées. Avantages : économique, facile à gérer, formation requise limitée, standardisation. Inconvénients : subjectivité de l'évaluateur, utilisation de pondérations inappropriées, ne permet pas à l'évaluateur de donner des notes relatives.
- **Courte narration :** l'évaluateur rédige une description de l'employé dans un certain nombre de grandes catégories : impression globale des performances, possibilité de promotion, compétences et qualifications démontrées dans l'exécution du travail, points forts et points faibles, besoins de formation. Avantage : utile pour combler les lacunes d'informations sur les employés qui se produisent souvent avec une liste de vérification plus structurée. Inconvénients : dépend fortement des compétences de rédaction de l'évaluateur.
- **Incidents critiques :** l'approche est axée sur certains comportements critiques de l'employé. Les superviseurs enregistrent les principaux incidents quand ils se produisent. Avantages : les évaluations sont basées sur le comportement réel au travail, les notes sont étayées par des descriptions et le feed-back est facile. Inconvénients : il est facile de donner la priorité aux incidents négatifs, certains incidents peuvent être oubliés, nécessite une supervision étroite, le feed-back peut être trop important et être perçu comme une punition.

Évaluation des performances : facteurs de réussite

- L'élaboration de descriptions de poste précises est une étape essentielle pour la mise en œuvre d'une évaluation des performances.
- Si les conservateurs d'aires protégées sont impliqués dans la conception du processus, ils peuvent s'assurer que celui-ci leur fournira les informations dont ils ont besoin.
- Simple et rationnel, le processus d'évaluation ne pèse pas trop sur la direction.
- Un certain nombre de méthodes d'évaluation des performances standardisées peuvent être combinées (p. ex., échelle de notation et courte narration).
- L'évaluation doit comprendre un feed-back à 360° qui inclut des commentaires provenant des pairs, des subordonnés et des supérieurs afin d'offrir une vision complète de l'employé.
- Le processus d'évaluation formel doit être combiné à des sessions informelles et des retours plus réguliers tout au long de l'année.
- Lorsque le processus est utilisé comme base de gestion des ressources humaines, les employés le perçoivent davantage comme une pratique équitable, transparente, réactive et nécessaire.

2.5.4 Dispositions contractuelles

Pour maintenir le niveau de compétence des gardes d'une aire protégée, il est essentiel de trouver un bon équilibre entre sécurité de l'emploi et droit des supérieurs hiérarchiques de punir les mauvais comportements et de récompenser les bonnes performances. Un mauvais équilibre se traduit soit par un turnover important d'employés temporaires et donc une augmentation des coûts de formation et de gestion, soit, au contraire, le maintien en poste d'employés inadéquats et peu performants.

Malheureusement, de nombreuses aires protégées souffrent de ce deuxième problème. Les contrats des fonctionnaires à durée indéterminée, associés aux lenteurs de la bureaucratie et à un processus décisionnel centralisé, restreignent souvent fortement la capacité des conservateurs d'aires protégées à engager des mesures disciplinaires à l'encontre des employés les moins performants ou à récompenser ceux qui obtiennent de bons résultats. Les gardes talentueux et ambitieux ont souvent le sentiment que leur travail n'est pas apprécié à sa juste valeur et ont donc plus tendance à partir (dans certains cas pour travailler pour des ONG de conservation présentes dans la même aire). Au fil du temps, cette situation conduit à un déclin progressif des capacités des forces de patrouille de ces aires protégées'.

Il n'existe guère de solutions au niveau local pour les conservateurs, mais dans les aires protégées où les gardes ont été

recrutés localement et embauchés en vertu de contrats à durée déterminée assortis de procédures disciplinaires simples, les normes de performance sont toujours meilleures. Dans certains cas, comme dans le parc national de Gonarezhou, l'amélioration des performances est également liée à la création d'une procédure de recrutement plus rigoureuse ; ailleurs, comme dans le cas des « Escort Scouts » de Zambie, l'amélioration des performances de certains de ces gardes par rapport aux performances du personnel plus permanent est incontestablement liée à l'utilisation de contrats à durée déterminée.

Alors que ce problème a été mis en avant par de nombreux conservateurs, les aires protégées gérées par les gouvernements n'ont pas fait grand-chose pour tenter de le résoudre. Toutefois, dans certaines agences telles qu'Ezemvelo KZN Wildlife en Afrique du Sud, les contrats des employés sont en train d'être transformés en contrats axés sur les résultats, qui seront basés sur des indicateurs de performance clés mesurables définis pour chaque fonction (voir l'encadré 2.12 ci-dessous). En faisant reposer les décisions sur une évaluation des performances objective et transparente, en instaurant des processus décisionnels clairement définis et en délégant la responsabilité aux conservateurs des aires protégées, il est également possible de limiter les impacts de ce problème.

Encadré 2.12 Indicateurs de performance clés

Les indicateurs de performance clés (KPI) permettent de mesurer les performances d'un employé par rapport à des objectifs convenus (généralement précisés dans la description de poste et, de plus en plus souvent, dans le contrat de travail). Même s'ils sont courants dans le secteur privé, les KPI n'ont que récemment fait leur apparition dans certaines des aires protégées les plus avancées de l'Afrique australe et n'étaient pas encore, au moment de la réalisation de cette étude, pleinement mis en pratique.

Des KPI précis doivent être élaborés pour chaque type de poste. Comme tous les indicateurs, ils doivent, pour être véritablement utiles à l'évaluation, être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps (SMART). Les KPI susceptibles de s'appliquer à un poste de garde type pourraient, par exemple, mesurer les éléments suivants :

- Activité : nombre de patrouilles entreprises, nombre de jours/nuits passés à l'extérieur par mois ou par an, nombre total de kilomètres patrouillés, etc.
- Efficacité : nombre de rencontres pendant les patrouilles, nombre d'arrestations (éventuellement, en pourcentage des rencontres), nombre de trophées récupérés, nombre d'armes à feu/pièges, etc., saisis.
- Rapports : pourcentage de patrouilles pour lesquelles un débriefing a eu lieu, pourcentage de formulaires de données de patrouille correctement remplis et soumis.

Dispositions contractuelles : facteurs de réussite

- En déléguant davantage de responsabilité et d'autonomie aux conservateurs d'aires protégées au niveau du recrutement et de la fidélisation du personnel, il est possible de sanctionner les gardes les moins performants et de récompenser ceux qui travaillent le mieux.
- Les contrats axés sur les résultats permettent de fidéliser et de récompenser les employés les plus performants de manière objective.
- Ces contrats doivent être associés à des descriptions de poste claires, à des indicateurs de performance clés précis et à des évaluations des performances objectives et transparentes.

2.6 Assistance et incitations pour le personnel des patrouilles

La majeure partie du travail d'un garde se déroule dans un environnement difficile et potentiellement dangereux et implique généralement de rester éloigné de son foyer pendant de longues périodes. Toutes les mesures que la direction de l'aire protégée peut prendre pour compenser ces difficultés en soutenant et en motivant le personnel permettent donc d'améliorer les performances globales des employés. Deux aspects clés ont été identifiés pour y parvenir : 1) s'assurer que les besoins fondamentaux des gardes sont satisfaits ; et 2) offrir des incitations pour encourager et récompenser les bons résultats. Chacun de ces aspects est évoqué dans les sections ci-dessous.

2.6.1 Satisfaction des besoins fondamentaux

De nombreux aspects du travail d'un garde sont difficiles à gérer, par exemple, travailler dans un environnement isolé, peu clément et parfois dangereux et passer de longues périodes loin de ses amis et de sa famille. Si rien n'est fait, ces facteurs finissent par générer du ressentiment et du mécontentement' chez les gardes, ce qui nuit à leur capacité à se concentrer sur leur travail et réduit à néant les efforts entrepris par la direction pour améliorer les performances.

Des études ont montré qu'un certain nombre de facteurs liés au contexte d'un emploi (plutôt qu'au travail lui-même) ont un impact profond sur le niveau d'insatisfaction des employés. Il est donc important de remédier aux facteurs de cette insatisfaction *avant* d'utiliser d'autres moyens pour améliorer les performances (définition des postes, incitations, etc.)[23]. En effet, même si les facteurs d'insatisfaction, une fois éliminés, n'apportent aucune motivation, ils peuvent, s'ils ne sont pas pris en compte par la direction, entraîner de la démotivation.

Bon nombre des facteurs d'insatisfaction sont bien connus et sont généralement liés à des questions telles que le statut, le salaire, les avantages sociaux, la sécurité de l'emploi, la vie personnelle et les conditions de travail. Heureusement, ces problèmes sont relativement simples et peu onéreux à résoudre et de nombreuses aires protégées ont obtenu de bons résultats à ce niveau. Le tableau 2.1 fournit une liste des facteurs d'insatisfaction les plus courants et des exemples de la manière dont ils ont été pris en compte dans différentes aires protégées.

Il est de plus en plus important de fournir au personnel des patrouilles de maintien de l'ordre une aide psychologique et juridique pour leur permettre de gérer le stress qui résulte des confrontations répétées avec des braconniers armés, avec des scènes de crime ou avec des citoyens hostiles (particulièrement lorsque l'employé est issu de la communauté concernée). Certaines aires protégées, comme le parc national Kruger, ont déjà commencé à proposer une aide psychologique au personnel chargé du maintien de l'ordre après les confrontations, tandis que d'autres mettent des conseillers juridiques à la disposition des employés qui en ressentent

Tableau 2.1 Principaux facteurs d'insatisfaction du personnel et solutions potentielles	
Facteurs d'insatisfaction courants	**Exemples de solutions**
Statut	• Mise à disposition de nouveaux uniformes et de bons équipements de terrain (parc national Kruger, Afrique du Sud, et réserve de Niassa, Mozambique) • Organisation par la direction d'une célébration annuelle en l'honneur du travail des gardes des patrouilles (réserve de Malilangwe, Zimbabwe) • Organisation d'une cérémonie annuelle de remise des prix pour récompenser les employés les plus performants (South Luangwa Conservation Society, Zambie)
Salaires et avantages sociaux	• Alignement du salaire de base sur le salaire minimum national (réserve de Niassa, Mozambique) • Mise en place d'une assurance décès pour le personnel des patrouilles afin d'aider les veuves des gardes tués dans l'exercice de leurs fonctions (Africa Parks)
Sécurité de l'emploi	• Juriste embauché et toujours disponible pour apporter assistance et conseils juridiques en cas de confrontation avec des braconniers (parc national Kruger, Afrique du Sud) • Utilisation accrue de contrats axés sur les résultats pour permettre une évaluation objective des performances (Ezemvelo KZN Wildlife, Afrique du Sud)
Vie personnelle	• Évaluation obligatoire par un psychologue de tous les gardes impliqués dans une lutte armée (parc national Kruger, Afrique du Sud) • Financement d'une clinique et de prestations de santé pour les gardes et leurs familles (réserve de Malilangwe, Zimbabwe) • Soutien aux écoles locales et création d'un internat pour les enfants du personnel des patrouilles (parc national de Luangwa Nord, Zambie)
Conditions de travail	• Amélioration de la qualité des hébergements et des installations des gardes (parc national de Gonarezhou, Zimbabwe) • Construction d'installations sportives de base aux postes des gardes (parc national Kruger, Afrique du Sud) • Mise à disposition d'un transport mensuel pour tous les gardes envoyés dans des postes isolés, pour permettre l'achat de rations et de fournitures personnelles (parc national de Luangwa Nord, Zambie)

le besoin. En outre, le versement d'une aide financière (ou d'une assurance décès) aux familles des gardes tués ou gravement blessés dans l'exercice de leurs fonctions est également considéré comme important pour motiver le personnel des patrouilles.

Il est à noter que la réduction de l'impact de ces facteurs d'insatisfaction est un thème qui revient implicitement dans bon nombre des besoins de gestion évoqués dans ce chapitre. Par exemple, comme indiqué précédemment, il est possible d'améliorer le statut des gardes en investissant dans la formation et dans les équipements de terrain. D'autres facteurs d'insatisfaction, notamment la nature de la supervision, sont également abordés implicitement dans les approches de formation en cours d'emploi et dans la mise en place d'un environnement d'apprentissage continu évoqué précédemment.

Il est, toutefois, communément accepté que, même s'il s'agit d'une étape indispensable sur la voie de l'amélioration des performances, le meilleur résultat qui peut raisonnablement être attendu de la réduction des facteurs d'insatisfaction est une « indifférence neutre ». Il faudra donc ensuite prendre d'autres mesures axées sur l'amélioration de la motivation du personnel. Cette étape est abordée explicitement dans la section 2.5 sur les conditions d'emploi et par le biais de la mise en œuvre d'un programme d'incitation correctement calibré (voir la section suivante).

Satisfaction des besoins fondamentaux : facteurs de réussite

- La prise en compte des principaux facteurs d'insatisfaction associés au travail des gardes est une condition préalable à la mise en œuvre de mesures destinées à améliorer la motivation et l'engagement du personnel des patrouilles.
- Limités et tangibles, ces changements sont des projets qui conviennent parfaitement aux donateurs de moindre envergure ou travaillant au niveau local.
- Pour apporter le maximum de bénéfices, cette approche doit être suivie d'efforts visant à améliorer la motivation intrinsèque (par ex., via la définition des postes) et extrinsèque (par ex., via des incitations) du personnel.

2.6.2 Incitations pour le personnel

Les incitations ont une grande influence sur le travail et les performances des employés. Lorsqu'ils sont reconnus et récompensés pour leurs performances, les salariés affichent un moral en hausse, une meilleure satisfaction professionnelle et s'impliquent davantage dans leur travail. Un programme d'incitation parfaitement planifié et mis en œuvre peut donc favoriser le développement d'un environnement de travail positif et productif, améliorer les relations entre la direction et les gardes et montrer le lien qui existe entre travail et récompense, ce qui est essentiel pour encourager et fidéliser les employés les plus performants.

Malheureusement, le financement et la gestion centralisés des nombreuses aires protégées gérées par les gouvernements empêchent souvent l'utilisation de programmes d'incitation. Résultat, seules les aires protégées financées par des donateurs plus souples les utilisent parfois (et, même là, cela s'est souvent avéré difficile). L'absence d'incitations porte sérieusement préjudice à la conception' que se font les gardes du lien entre performances et récompenses, puisque tous les employés, quel

que soit leur niveau de performance, reçoivent généralement la même rémunération.

Si les conditions permettent l'introduction d'un programme d'incitation, celui-ci doit être élaboré avec le plus grand soin. Avant de mettre en œuvre un tel programme, il est important qu'un niveau de discipline minimum et, dans l'idéal, un code de conduite du garde aient été mis en place et soient bien compris de tous (voir la section 2.5.1). Les aspirations des gardes doivent être bien gérées afin d'éviter que les primes ne soient considérées comme un droit, et la viabilité du programme doit être soigneusement étudiée, car une suppression ultérieure des incitations peut avoir un impact majeur sur les performances du personnel des patrouilles. (Ce phénomène s'est produit dans le parc national du Luangwa Sud où la direction, en raison d'une baisse des financements des donateurs, n'a pas pu poursuivre le programme.)

Enfin, la structure même du programme doit être soigneusement élaborée ; s'il n'est pas conçu de manière appropriée, le programme peut nuire à la motivation du personnel des patrouilles (voir l'encadré 2.13) et instaurer des incitations ayant un effet pervers. Les incitations les plus couramment utilisées pour les gardes sont basées sur le nombre d'arrestations et de produits de contrebande d'espèces sauvages, d'armes à feu et autres équipements confisqués aux braconniers. Même si cela est considéré comme préférable par de nombreux conservateurs, il est généralement difficile de lier les récompenses aux poursuites judiciaires engagées en raison de la lenteur et parfois de l'inefficacité ou de la corruption du système judiciaire.

Certaines aires protégées, comme le parc national de Luangwa Nord, ont mis au point un système de récompense à deux niveaux. Le premier niveau de récompenses est basé sur les arrestations et les confiscations générales, mais il s'écoule parfois beaucoup de temps avant que les gardes ne touchent leur prime, puisqu'il faut obtenir une vérification écrite de la police et du tribunal avant de pouvoir les soumettre à la direction pour approbation. L'autre niveau concerne les récompenses liées au braconnage de rhinocéros et d'éléphants et/ou à la confiscation d'armes militaires qui, si elles sont accompagnées d'éléments de preuve suffisants, sont versées immédiatement. L'encadré 2.14 ci-contre offre un aperçu d'un autre programme d'incitation utilisé dans le parc national de Gonarezhou au Zimbabwe.

Même si les incitations individuelles parviennent à motiver les gardes à court terme, l'expérience montre que les améliorations des performances sont plus durables si ces programmes sont combinés avec (mais pas remplacés par) des récompenses à plus long terme liées aux performances de l'équipe ou de la patrouille sur une période plus longue, généralement une année complète[25]. Cette approche adoptée par la South Luangwa Conservation Society a montré toute son efficacité en Zambie et a conduit à des améliorations de performance plus importantes que celles qui avaient été obtenues uniquement avec les incitations individuelles à court terme.

Encadré 2.13 Théorie de l'équité

La théorie de l'équité[24] est basée sur l'hypothèse selon laquelle tous les employés sont constamment en train de comparer le travail qu'ils effectuent et les récompenses qu'ils reçoivent avec ceux de leurs collègues. Elle part de l'idée que les individus sont motivés par l'équité et que plus un individu estime que les récompenses qu'il reçoit pour son travail sont justes, plus il sera motivé, et *vice versa*, s'il a l'impression d'évoluer dans un environnement injuste, il perdra rapidement sa motivation. Dans ce dernier cas, il cherchera alors à ajuster son travail de manière à atteindre la perception qu'il a de l'équité (potentiellement, en travaillant plus dur, mais plus généralement en réduisant ses efforts).

Le meilleur moyen d'avoir un aperçu de la théorie de l'équité concrètement (et de son impact le plus courant sur les employés) est d'écouter des collègues comparer leur travail avec celui d'une autre personne qui reçoit le même salaire qu'eux alors qu'elle travaille moins. Par exemple, un garde qui risque sa vie en faisant des arrestations en patrouille reçoit souvent le même salaire qu'un garde posté au quartier général ou en ville. (Dans certains cas, ces employés ont, en plus, d'autres activités, par exemple un commerce annexe, tout en continuant à être rémunérés par l'agence nationale de protection des espèces sauvages, ce qui signifie qu'ils bénéficient d'une rémunération plus importante tout en travaillant moins et en prenant moins de risques.)

Dans ce cas, le garde qui travaille dur compare son propre ratio travail/rémunération à celui de ses collègues moins motivés et en tire de l'insatisfaction. Pour rétablir l'« équité », il va chercher un moyen d'accroître sa rémunération (par exemple, amélioration du salaire axé sur les résultats ou incitations) ou, si ces solutions ne sont pas disponibles, limiter ses efforts en conséquence et peut-être même se lancer dans des activités illégales pour augmenter ses revenus. Il est important de noter que c'est l'**équité perçue** des promotions, primes, indemnités et incitations (et pas nécessairement les montants concernés) qui est absolument cruciale pour maintenir la motivation du personnel.

Ces résultats sont similaires à ceux enregistrés dans d'autres secteurs qui ont montré que l'utilisation d'incitations d'équipe, si elles sont rapides et significatives, permet d'attirer et de conserver des employés performants, d'améliorer la motivation et les performances et de faire évoluer l'organisation vers une culture axée sur les performances. Des études ont également montré qu'en comparant les performances de différentes équipes et en définissant des objectifs d'équipe tout au long de l'année, il est possible de mettre en place une atmosphère de compétition amicale entre les équipes et d'améliorer ainsi les performances de manière significative[5].

Incitations pour le personnel : facteurs de réussite

- Les limites des programmes d'incitation doivent être reconnues dès le départ : ils permettent d'améliorer les performances des bons employés, mais n'ont pas d'impact positif sur les employés peu performants.
- Le personnel des patrouilles doit afficher un niveau minimum de discipline et de bon comportement avant toute utilisation d'incitations.
- Les incitations doivent être versées sur la base des performances (arrestations, poursuites judiciaires, etc.) plutôt que sur la base du travail effectué (jours de patrouille, etc.).
- Les récompenses et les processus du programme d'incitation doivent être transparents et communiqués de manière efficace à l'ensemble du personnel des patrouilles.
- Les critères devant être remplis avant de procéder au paiement

Encadré 2.14 Programme d'incitation destiné au personnel des patrouilles du parc national de Gonarezhou au Zimbabwe

Directives relatives au paiement des incitations

Les incitations seront payées à discrétion. Une incitation n'est pas un droit mais un privilège. Les directives suivantes indiquent dans quelles circonstances une incitation peut être versée.

1. Seules les arrestations réalisées dans les limites du parc national de Gonarezhou (PNG) ou les arrestations de braconniers ayant été impliqués dans un incident illégal dans le PNG seront prises en compte.
2. Seules les arrestations réalisées dans le cadre d'une patrouille à pied de longue durée (sept jours ou plus) seront prises en compte. Toutes les autres arrestations seront calculées à 50 % de la prime, comme indiqué dans le guide des catégories.
3. Pour permettre le versement d'une prime, la procédure suivante doit être respectée :
   a) Lorsque l'arrestation est effectuée, elle doit être communiquée à la salle de commande qui l'enregistre dans le **Registre des incidents** en utilisant l'identifiant de patrouille correspondant.
   b) L'incident doit ensuite être enregistré sur le **Formulaire d'observation – incidents illégaux** en mentionnant l'identifiant de patrouille correspondant.
   c) Pendant le débriefing, un **Formulaire de demande de prime** est dûment rempli, en indiquant toutes les informations nécessaires, notamment l'identifiant correspondant.
   d) L'incident est ensuite enregistré dans le **Registre des crimes** avec l'identifiant correspondant.
   e) Le formulaire de demande de prime est ensuite agrafé avec les **Formulaires de patrouille** et soumis à l'agent de supervision avant la fin du mois.
4. Le paiement ne sera effectué que si la procédure ci-dessus est strictement respectée. Il est de la responsabilité du chef de patrouille de s'assurer que toutes les étapes de la procédure sont menées à bien et que les informations correctes sont fournies.
5. Les incitations ne peuvent concerner que les arrestations réalisées pendant le mois en question ou le mois précédent. Aucun paiement ne sera effectué au-delà de ce délai.
6. La prime est versée au cadre supérieur' qui la transfère au chef de patrouille, qui est lui-même chargé de la distribuer aux membres de l'équipe.

Catégories d'incitations

Catégorie 1
- Arrestation d'une personne qui a chassé un rhinocéros ou un éléphant à l'intérieur du PNG.

Catégorie 2
- Arrestation d'une personne dont il peut être prouvé, sans aucun doute possible, qu'elle a eu l'intention de chasser un rhinocéros ou un éléphant à l'intérieur du PNG.
- Arrestation, à l'extérieur du PNG, d'une personne en possession d'une partie illégale d'un rhinocéros ayant très probablement été tué à l'intérieur du PNG.
- Arrestation d'une personne en possession d'une arme à feu sans licence ou d'une arme à feu qui n'a pas été déclarée à la direction.
- Arrestation d'une personne qui a délibérément tué un lion, un léopard, un hippotrague noir, un chien sauvage, un guépard ou une antilope rouanne à l'intérieur du PNG.

Catégorie 3
- Arrestation, à l'extérieur du PNG, d'une personne en possession d'une partie illégale d'un animal de la catégorie 2 ayant très probablement été tué à l'intérieur du PNG.
- Arrestation d'une personne qui a délibérément tué un buffle, un élan, une girafe ou un zèbre.
- Saisie d'une arme à feu fonctionnelle qui a été utilisée ou devait être utilisée à des fins de braconnage dans le PNG.

Catégorie 4
- Arrestation, à l'extérieur du PNG, d'une personne en possession d'une partie illégale d'un animal de la catégorie 3 ayant très probablement été tué à l'intérieur du PNG.
- Arrestation d'une personne qui a tué n'importe quel animal, oiseau ou reptile en dehors des espèces mentionnées ci-dessus.
- Arrestation d'une personne qui était en train de relever ses pièges à l'intérieur du PNG.
- Arrestation d'une personne en train de chasser avec des chiens à l'intérieur du PNG.

Gardes des services de protection des espèces sauvages du Soudan du Sud en train de suivre une formation de base dans le parc national Sud. © WCS.

des incitations doivent être mesurables et vérifiables, par exemple, en faisant appel aux rapports de la police et/ou des tribunaux.

- Les récompenses doivent être suffisamment importantes pour inciter le personnel à faire les efforts supplémentaires nécessaires pour les obtenir.
- Les récompenses doivent être payées le plus rapidement possible afin de renforcer, dans l'esprit des gardes, le lien entre bonnes performances et récompenses.
- En séparant et en versant plus rapidement les récompenses associées à des performances majeures, telles que les résultats liés au braconnage des éléphants ou des rhinocéros, il est possible d'éviter les délais de paiement dans les cas les plus cruciaux.
- Les incitations individuelles peuvent être complétées par des récompenses d'équipe à plus long terme pour renforcer la motivation et les performances.

3. Gestion du maintien de l'ordre

3.1 Présentation

L'efficacité de l'utilisation de patrouilles anti-braconnage et autres activités d'application des lois sur les espèces sauvages dépend de l'existence de compétences et de fonctions institutionnelles sous-jacentes solides : leadership solide de la direction, planification opérationnelle efficace et excellents systèmes d'organisation et de répartition des ressources. Sans capacités de ce genre, même les gardes les plus compétents, les plus motivés et les plus dévoués ne parviendront pas à avoir un impact significatif et durable sur les activités illégales.

Toutefois, dans de nombreuses aires protégées, les capacités institutionnelles sont actuellement minées par des carences en termes de leadership et de gestion. Les dirigeants sont fréquemment occupés à des procédures bureaucratiques fastidieuses et doivent souvent passer beaucoup de temps loin des aires protégées dont ils ont la responsabilité. En outre, la mise en place de systèmes administratifs et organisationnels, pourtant indispensables, est difficile pour les aires protégées soumises à de sévères contraintes de ressources et confrontées à la pression permanente d'activités illégales qui exigent une réponse immédiate de la part de la direction.

À l'inverse, l'organisation des groupes et des réseaux de braconnage est généralement cellulaire, dynamique et composée de groupes autonomes qui fonctionnent avec peu ou pas de contrôle hiérarchique extérieur. Motivés par une rétribution potentielle significative, ces groupes sont capables de planifier et d'adapter rapidement leurs stratégies et leurs tactiques en réponse à l'évolution des approches de maintien de l'ordre ou des conditions du marché. En outre, les profits significatifs que procurent ces activités permettent à ces groupes d'obtenir et d'organiser facilement les ressources dont ils ont besoin pour investir dans leurs activités (armes, munitions, transports, etc.).

C'est ainsi que de nombreuses aires protégées sont confrontées à un problème difficile qui consiste à former et à fidéliser des conservateurs disposant des compétences et des qualités nécessaires pour motiver le personnel de terrain, mettre en place des processus destinés à optimiser la planification du maintien de l'ordre, et développer des systèmes organisationnels capables d'attribuer les ressources aux patrouilles de terrain et aux autres opérations de manière efficace et flexible. Ce chapitre identifie les principaux aspects et les mesures qui peuvent être prises pour s'assurer que les sites disposent des compétences de gestion et d'organisation nécessaires pour fournir le *leadership*, la *planification* opérationnelle et l'*organisation* des ressources dont les opérations de maintien de l'ordre ont besoin.

Les sections suivantes offrent un aperçu de cinq grands besoins de gestion qui ont été identifiés comme cruciaux pour améliorer le niveau de motivation du personnel, la planification opérationnelle et l'organisation des ressources dans une aire protégée, et qui peuvent contribuer de manière significative à l'amélioration de l'efficacité du maintien de l'ordre.

Ces besoins sont les suivants :

1. Conservateurs compétents et efficaces
2. Stratégies de patrouille proactives et dynamiques
3. Collecte et utilisation des données des patrouilles
4. Systèmes et infrastructures de gestion efficaces
5. Procédures de gestion claires et cohérentes

Comme pour les autres besoins de gestion, il n'existe aucune solution simple et rapide permettant d'obtenir les caractéristiques souhaitées. Leur développement ne peut résulter que d'un long travail sur les nombreux facteurs qui sous-tendent et influencent les différents aspects de la gestion d'une aire protégée.

3.2 Conservateurs compétents et efficaces

L'efficacité du leadership est régulièrement mise en avant comme un des principaux facteurs qui influencent la réussite des opérations de maintien de l'ordre au niveau local. Même s'il s'est avéré difficile de définir les qualités précises d'un leadership efficace, cette section met en avant quatre aspects clés : 1) expérience pratique ; 2) formation au management ; 3) pouvoir de décision ; et 4) implication auprès du personnel de première ligne.

3.2.1 Expérience pratique

Une longue expérience de l'aire protégée et des activités de maintien de l'ordre améliore de manière significative la crédibilité et l'efficacité du leadership. Un des principaux atouts d'une aire protégée est la présence d'un conservateur qui comprend la situation sur le terrain grâce à sa longue expérience *in situ*. Cela lui permet d'élaborer des stratégies de maintien de l'ordre adaptées, pratiques et ayant ainsi de meilleures chances de réussite.

C'est pour cette raison que, dans de nombreux pays, les officiers de police doivent passer du temps en patrouille, même s'ils sont destinés à occuper des postes d'encadrement. Parfois peu réjouissante, cette expérience permet néanmoins aux conservateurs de comprendre ce qui se passe sur le terrain et les conditions dans lesquelles le personnel travaille. Lorsque les gradés ne possèdent pas d'expérience pratique, ils risquent de

perdre rapidement le contact avec le personnel des patrouilles et de voir la communication se dégrader.

Heureusement, de nombreux conservateurs d'aires protégées ont débuté leur carrière en tant que gardes avant de gravir les échelons 'et peuvent rester dans la même aire protégée pendant de nombreuses années. Même si cette situation n'est pas sans risque, une longue carrière dans la même aire protégée permet aux gradés de tisser de solides relations avec leurs subordonnés et de consolider l'engagement en faveur de l'aire concernée. C'est pour cette raison que, dans certaines aires protégées gérées par des ONG, un engagement de cinq ans est considéré comme le minimum idéal. La prolongation des contrats de travail des dirigeants dans une même aire protégée doit être basée sur une évaluation des performances (voir la section 2.5.3), de préférence en association avec une composante d'évaluation par les pairs, telle que celle utilisée par Ezemvelo KZN Wildlife.

Il est pourtant fréquent que les cadres supérieurs des agences de protection des espèces sauvages passent d'un site à l'autre, en n'ayant qu'une connaissance restreinte (ou même nulle) du site auquel ils sont affectés. Cette situation peut être démotivante, nuire à leur capacité à établir des liens avec le personnel et réduire leur engagement personnel en faveur de l'aire en question'. Et surtout, elle les empêche de développer leur « intuition », celle-là même qui permet d'identifier les situations qui sortent de l'ordinaire (par exemple, des schémas inhabituels d'activités illégales) ; cette intuition ne peut résulter que d'années de travail dans une même aire.

Encadré 3.1 Durée d'affectation du personnel : rotation ou non ?

La rotation du personnel des aires protégées, qu'il s'agisse des cadres ou des gardes, est un problème compliqué pour la plupart des agences nationales de protection des espèces sauvages. Parmi les avantages apparents, il est clair qu'une rotation périodique expose le personnel à une plus grande variété d'environnements et de conditions de travail, ce qui crée de la diversité pour les employés concernés et leur évite de perdre leur motivation ou de devenir trop sûrs d'eux après avoir passé trop de temps au même endroit. Une rotation régulière du personnel limite également les possibilités de corruption, dans le sens où les cadres et les gardes n'ont pas le temps d'établir des relations indésirables avec les membres des communautés locales ou avec les hommes politiques locaux (voir la section 3.6.2).

Toutefois, ces bénéfices potentiels, qui sont souvent utilisés pour justifier les rotations régulières mises en place dans de nombreux systèmes d'aires protégées, doivent être contrebalancés par les multiples inconvénients associés à des mouvements de personnel trop nombreux, notamment l'absence de connaissance intime de l'aire protégée que le personnel développe inévitablement après avoir passé de nombreuses années au même endroit. Un autre inconvénient concerne les relations entre les membres du personnel (conservateur et membres des patrouilles, mais aussi membres des patrouilles entre eux) qui peuvent prendre des mois ou même des années à construire et qui sont inévitablement perdues lorsque le personnel est envoyé vers d'autres aires protégées.

L'importance du travail d'équipe (entre les conservateurs et le personnel des patrouilles et entre les membres des patrouilles) est un aspect souvent négligé qui conditionne la réussite des activités de gestion et de maintien de l'ordre d'une aire protégée. C'est notamment le cas lorsque les décisions relatives au déploiement du personnel sont prises dans la capitale du pays par des services des ressources humaines qui ne comprennent pas l'importance cruciale des connaissances locales et des relations interpersonnelles sur le terrain et qui peuvent facilement, d'un simple coup de crayon, détruire des processus qui ont mis des années à se construire. C'est pour cette raison que de nombreuses agences de protection des espèces sauvages vont devoir s'efforcer d'évoluer vers une approche plus équilibrée et plus éclairée de la rotation du personnel, en reconnaissant pleinement les inconvénients et les avantages associés à cette pratique.

Expérience pratique : facteurs de réussite

- Les conservateurs qui disposent d'une large expérience pratique de l'aire protégée et de ses activités de maintien de l'ordre ont beaucoup plus de crédibilité auprès du personnel et sont nettement plus efficaces.
- Il est crucial que les conservateurs disposent d'une expérience approfondie de l'aire afin de réussir à détecter « intuitivement » les conditions qui sortent de l'ordinaire.
- Des parcours professionnels doivent être mis en place pour permettre aux gardes les plus performants d'être promus à des postes d'encadrement dans l'aire protégée concernée.
- La prolongation du contrat de travail d'un gradé dans une aire protégée doit être basée sur une évaluation des performances associée à une évaluation par les pairs et à une comparaison avec d'autres aires protégées.

3.2.2 Formation de gestion

Même si, comme cela a été souligné dans la section précédente, les gardes qui progressent dans la hiérarchie et qui finissent à des postes d'encadrement présentent de nombreux avantages, il est essentiel que ce genre d'évolution de carrière soit accompagné de formations de gestion appropriées, axées sur les compétences clés et sur un leadership efficace. Ceci est particulièrement important pour la formation des responsables du maintien de l'ordre qui doit porter, en priorité, sur les composantes qui n'ont pas pu être acquises par l'expérience, par exemple, la gestion des budgets et des ressources humaines, la planification des opérations stratégiques, l'efficacité du leadership et les mesures anticorruption.

Pour superviser efficacement les opérations de lutte contre le braconnage, les candidats à des postes d'encadrement doivent, de préférence, se former à la gestion auprès d'établissements spécialisés. Installé en bordure du parc national Kruger en Afrique du Sud, le Southern African Wildlife College (SAWC) propose, par exemple, de nombreuses formations spécialisées, notamment un Certificat supérieur de mise en œuvre de la conservation et de leadership (Higher Certificate in Conservation Implementation and Leadership). Ce programme de formation d'un an a pour but d'inculquer à des étudiants nationaux et internationaux les compétences dont ils auront besoin pour occuper efficacement des fonctions de gestion de la conservation, exécuter des plans de gestion de la conservation et gérer des ressources humaines. Accessible aux candidats disposant d'un diplôme d'études secondaires, le programme est conçu pour faciliter l'entrée à des postes de cadre moyen et de supervision dans le contexte de l'application des lois sur les espèces sauvages.

Situé sur les pentes sud du Kilimandjaro en Tanzanie, le College of African Wildlife Management, Mweka (CAWM), propose

un diplôme d'études supérieures de gestion des espèces sauvages (Postgraduate Diploma in Wildlife Management) destiné aux cadres supérieurs chargés du maintien de l'ordre, par exemple, les conservateurs d'aires protégées. D'une durée de sept mois, la formation est destinée aux cadres des aires protégées africaines déjà titulaires d'un diplôme de premier cycle, qui souhaitent faire carrière en tant que cadre supérieur dans une agence de protection des espèces sauvages, une ONG ou une organisation du secteur privé. Ce programme de deuxième cycle aborde une série de matières liées à la gestion du maintien de l'ordre, notamment la planification de l'utilisation des terres, la planification de projet, la gestion des entreprises de conservation et la gestion des conflits.

Un certain nombre de formations de deuxième et troisième cycles visant à renforcer les capacités de gestion du maintien de l'ordre et les compétences techniques des cadres supérieurs travaillant sur le terrain sont également proposées en Afrique francophone. Par exemple, l'UICN et l'université Senghor d'Alexandrie (Égypte) ont créé un partenariat pour proposer des formations à court et à long terme à Ouagadougou au Burkina Faso. Il est possible d'y suivre un master en gestion des aires protégées d'une durée de deux ans et un diplôme universitaire en gestion des aires protégées d'une durée de huit semaines. À présent, ce diplôme universitaire peut également être obtenu en Afrique centrale grâce à un partenariat avec le CEDAMM, le centre de formation de la Wildlife Conservation Society situé dans le parc national de Lopé (Gabon). L'École de faune de Garoua (EFG) dans le nord du Cameroun se prépare également à proposer un master professionnel en gestion des aires protégées.

Au vu des besoins croissants de compétences techniques spécialisées, ainsi que des contraintes de temps qui semblent être le lot de tous les responsables du maintien de l'ordre en activité, les établissements de formation africains proposent de plus en plus de formations courtes (quelques jours à quelques semaines) axées sur des besoins précis de gestion et de lutte contre le braconnage. Par exemple, en Afrique du Sud, le SAWC propose des formations courtes en gestion du personnel, gestion de projet et gestion des aires de conservation transfrontalières. En Tanzanie, le CAWM propose des formations courtes en planification de mesures de conservation, en élaboration de rapports financiers pour les aires de protection des espèces sauvages, et en renseignement et maintien de l'ordre face au braconnage des temps modernes, tandis que l'EFG au Cameroun propose une série de modules de formation à la carte pour répondre aux besoins spécifiques des cadres occupant un poste clé.

Encadré 3.2 Formation de gestion : principaux besoins de renforcement des capacités

- Budgétisation, gestion financière et administration.
- Gestion des ressources humaines et évaluation stratégique des performances du personnel.
- Compétences de leadership, y compris planification et exécution d'opérations conjointes de maintien de l'ordre inter-agences.
- Aspects pratiques de la mise en œuvre du plan de gestion de l'aire protégée.
- Bases de la législation sur la gestion des espèces protégées et des ressources naturelles.
- Gestion des opérations de lutte contre le braconnage, y compris les opérations basées sur le renseignement, et la coordination des enquêtes sur les crimes liés aux espèces sauvages.
- Mise en œuvre de stratégies et de systèmes anticorruption.

3.2.3 Pouvoir décisionnel

Un des principes clés de la gestion veut qu'autorité et responsabilité aillent de pair. Avoir de l'autorité sans responsabilité peut conduire à des abus de pouvoir, tandis qu'avoir des responsabilités sans disposer de l'autorité nécessaire pour influer sur les situations peut vite devenir démoralisant. Ceci est particulièrement important pour les conservateurs d'aires protégées qui gèrent des ressources importantes et qui travaillent dans un environnement de supervision relativement souple avec seulement quelques interventions périodiques de leurs supérieurs depuis le quartier général national.

Malheureusement, une certaine inadéquation entre ces deux facteurs s'est peu à peu développée dans de nombreux systèmes d'aires protégées qui ont mis en place un processus décisionnel fortement centralisé, particulièrement pour la gestion des ressources humaines. Dans certains cas, la capacité des conservateurs d'aires protégées à recruter du personnel compétent, à promouvoir les meilleurs employés ou à sanctionner les employés les moins performants est très limitée, ce qui peut rapidement entraîner un déclin des capacités globales des forces de garde d'une aire protégée (voir la section 2.5.4). Dans d'autres aires, il arrive que le personnel du site soit transféré vers une autre aire protégée sur ordre du quartier général, sans que la direction n'ait eu son mot à dire ou parfois même sans qu'elle soit prévenue.

Dans de tels cas, un réexamen de l'équilibre entre l'autorité et les responsabilités des conservateurs permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle. De nos jours, la lenteur de la bureaucratie et la centralisation des processus décisionnels empêchent souvent les conservateurs de faire preuve d'un leadership solide et décisif. Pourtant, les aires protégées plus autonomes, dans lesquelles les conservateurs ont plus d'autorité, sont moins sujettes aux perturbations internes et enregistrent de meilleures performances (mêmes si elles sont généralement aussi mieux financées que les aires dont la gestion est centralisée).

Pouvoir décisionnel : facteurs de réussite

- Pour être efficaces, l'autorité conférée aux conservateurs d'aire protégée doit être à la hauteur des responsabilités qu'ils assument, car il peut vite devenir démoralisant d'être responsable de situations sans avoir l'autorité nécessaire pour les modifier, sans compter que cela peut aboutir à de piètres résultats.
- Un réexamen de l'équilibre entre l'autorité et les responsabilités des conservateurs (particulièrement au niveau du recrutement, du maintien ou du licenciement du personnel) permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle.
- En général, les aires protégées plus autonomes, dirigées par des conservateurs ayant plus d'autorité, sont moins sujettes aux perturbations internes et enregistrent de meilleures performances.

3.2.4 Contacts avec le personnel de terrain

L'implication visible des conservateurs dans les activités quotidiennes de maintien de l'ordre est une source d'inspiration, de motivation et d'orientation pour le personnel des patrouilles. Elle aide également les gradés à mieux comprendre les problèmes pratiques auxquels les gardes sont confrontés et à construire des relations positives avec le personnel. Des études ont montré que la relation entre la fréquence des visites des dirigeants aux postes de surveillance et le nombre de crimes sérieux auxquels font face les patrouilles est très nette, l'augmentation de la régularité des visites entraînant une baisse significative du braconnage[5].

Malheureusement, de nombreux conservateurs d'aires protégées, particulièrement ceux qui travaillent dans des institutions nationales centralisées, sont soumis à de multiples obligations et doivent parfois passer beaucoup de temps dans les capitales nationales pour participer à des réunions ou régler des problèmes administratifs. Ce phénomène est aggravé par le fait que, dans bon nombre de ces institutions, l'évolution de carrière est centrée sur le quartier général au lieu d'être basée sur les performances obtenues sur le terrain. Il est ainsi fréquent que les gardes ne rencontrent que très rarement, voire même jamais, les conservateurs dans le cadre de leurs activités quotidiennes.

La distance qui en résulte entre la direction et le personnel de terrain n'est pas l'apanage des organisations de protection des espèces sauvages. Le secteur privé en a pris conscience depuis longtemps et de nombreuses entreprises florissantes ont résolu le problème en demandant aux cadres supérieurs de faire des visites spontanées aux salariés sur leur lieu de travail. Cette pratique maintenant courante a pris le nom de « Management baladeur » (voir l'encadré 3.3 ci-contre). L'utilisation de cette approche, qui associe engagement personnel et intérêt pour le personnel, peut être particulièrement importante étant donnée les conditions difficiles et parfois dangereuses dans lesquelles travaillent de nombreux gardes.

Dans la même veine, il est important que les conservateurs montrent qu'ils se soucient des besoins, des problèmes et des préoccupations des employés. Certains chercheurs ont identifié l'empathie comme le trait de caractère le plus important qu'un dirigeant peut posséder[27] ; il est considéré comme particulièrement important pour les relations entre les conservateurs d'aires protégées et le personnel des patrouilles. L'empathie signifie que les conservateurs, lorsqu'ils sont à l'écoute des préoccupations de leurs employés, sont mieux à même de comprendre et de satisfaire à leurs besoins.

Ce niveau de compréhension est essentiel pour instaurer de la confiance et donner aux employés l'impression que leurs supérieurs tiendront compte de leur ressenti lorsqu'ils prendront des décisions. Même si elle est en contradiction avec la nature hiérarchique traditionnelle des relations de travail dans les aires protégées, cette approche aide également les conservateurs à faire un meilleur usage des ressources en ciblant mieux les besoins du personnel, ce qui permet de consolider les relations, de renforcer la collaboration et d'améliorer les performances globales.

Encadré 3.3 Management baladeur (MBWA)

Le « management baladeur » est une approche non structurée de participation directe et pratique des cadres aux activités professionnelles de leurs employés. En pratique, cela signifie que les cadres consacrent une partie significative de leur temps à se rendre de manière informelle sur le lieu de travail de leurs salariés pour les écouter. Cette approche permet à la fois de recueillir des informations qualitatives, d'écouter les suggestions et les préoccupations des salariés et de rester informé de l'ambiance qui prévaut dans l'entreprise. Elle offre plusieurs avantages potentiels :

- Accessibilité – lorsque les salariés voient régulièrement leurs supérieurs, ils se sentent plus à l'aise pour leur parler librement. Il est ainsi possible d'accroître ses chances d'être informé des problèmes avant qu'ils ne deviennent trop graves.
- Confiance – lorsque la direction et le personnel se côtoient fréquemment, la confiance se développe naturellement. Cela permet d'améliorer la communication et de limiter les problèmes de personnel.
- Connaissance – les conservateurs qui se rendent régulièrement dans les différentes parties de l'aire protégée acquièrent une compréhension sans précédent de la situation sur le terrain et des problèmes potentiels.
- Responsabilité – les éventuels accords conclus ont plus de chances d'être respectés si les interactions sont fréquentes. Les rencontres régulières incitent les parties à tenir leurs engagements.
- Moral – la satisfaction professionnelle des employés est souvent meilleure lorsqu'ils ont la possibilité d'être entendus, ce qui est le cas avec des interactions régulières.
- Productivité – les échanges informels voient émerger de nombreuses idées créatives. Les visites régulières favorisent les discussions informelles et permettent aux employés de transmettre leurs idées et leurs suggestions à la direction.

Même s'il n'est pas structuré, le management baladeur exige une solide motivation de la part des conservateurs qui doivent s'efforcer de comprendre leurs employés et le travail qu'ils font, ainsi que ce qui peut être fait pour améliorer leur efficacité et leurs conditions d'exercice. Des études ont montré qu'il est plus efficace, pour améliorer les performances, de mettre l'accent sur les problèmes les plus faciles à résoudre plutôt que sur les problèmes tenaces, car les dirigeants sont ainsi plus actifs[26].

Contacts avec le personnel de terrain: facteurs de réussite

- L'implication visible des conservateurs dans les activités de maintien de l'ordre est cruciale pour inspirer, motiver et donner des instructions claires au personnel des patrouilles.
- Les visites spontanées de la direction aux salariés sur leur lieu de travail sont devenues une pratique courante dans de nombreuses entreprises prospères (« Management baladeur »).
- La capacité des conservateurs à se préoccuper des besoins, des problèmes et des préoccupations du personnel est cruciale pour nouer des relations positives et constructives.
- Les relations améliorées qui résultent de contacts accrus entre le personnel et le conservateur permettent à ce dernier de faire un meilleur usage des ressources et de mieux répondre aux besoins des employés.

3.3 Stratégies dynamiques et proactives des patrouilles

Même si les patrouilles régulières à pied forment l'épine dorsale du maintien de l'ordre dans la plupart des aires protégées, pour

réussir à anticiper et à répondre efficacement à l'évolution de la situation sur le terrain, il est important que la conception des activités de maintien de l'ordre soit proactive et dynamique. Deux aspects clés ont été identifiés pour agir dans ce sens : 1) utiliser une planification préventive et stratégique pour guider les activités à venir ; et 2) utiliser plusieurs tactiques et approches complémentaires. Ces aspects sont abordés dans les sections ci-dessous.

3.3.1 Planification stratégique préventive

La planification proactive des opérations de maintien de l'ordre permet à la direction de l'aire protégée de tenir compte de l'évolution des activités illégales et d'évaluer l'efficacité des précédentes opérations menées. Elle permet également de déterminer les menaces émergentes, les principaux risques de gestion et les lacunes importantes en matière de capacités, de compétences, d'équipements et d'infrastructures qui doivent être comblées. Ces informations sont ensuite utilisées pour adapter les opérations et améliorer ainsi l'efficacité des activités de maintien de l'ordre dans les années qui suivent.

Des études ont montré qu'il est essentiel d'évaluer de manière proactive l'efficacité du maintien de l'ordre, sachant que les tactiques des braconniers évoluent continuellement en réponse aux changements apportés[28] [29]. Par exemple, les gardes du parc national Kruger avaient remarqué que le braconnage des rhinocéros augmentait au moment de la pleine lune. La direction a réagi en augmentant le nombre de patrouilles à cette période. Mais une analyse ultérieure a révélé que les braconniers s'étaient rapidement adaptés à cette nouvelle situation en concentrant leurs activités sur les périodes de nouvelle lune. (Cet exemple montre également combien le suivi des activités de maintien de l'ordre est important pour garantir l'efficacité de la planification, comme évoqué à la section 3.4.)

Toutefois, dans de nombreuses aires protégées, les opérations de maintien de l'ordre ne sont ni étudiées ni planifiées de cette manière, et les patrouilles à pied continuent à être déployées sans processus formel de révision, d'évaluation ou de planification adaptative. La planification des patrouilles se réduit alors à un processus réactif qui réagit aux menaces visibles au lieu d'anticiper et de réagir proactivement à l'évolution des conditions. Même si la pression du quotidien empêche parfois la direction de consacrer du temps à la planification stratégique, lorsque l'approche adoptée est adéquate et que des informations sont disponibles, le processus n'est pas particulièrement chronophage.

Certaines aires protégées ont décidé d'utiliser un plan de maintien de l'ordre à moyen terme pour guider et concentrer les efforts des patrouilles. Ce document permet de s'assurer que le travail de la direction est basé sur l'ensemble des informations disponibles. En outre, il fournit une série d'objectifs communs clairs et réalistes qui peuvent être utilisés pour améliorer la motivation et l'engagement du personnel et aide à préserver la mémoire institutionnelle si les conservateurs démissionnent ou sont transférés. Il peut également être utilisé pour évaluer l'efficacité des actions de maintien de l'ordre par rapport à des objectifs de performance précis.

Dans certaines aires protégées, telles que les zones humides de Bangweulu en Zambie, une planification proactive a été mise en place grâce à l'élaboration d'une stratégie de maintien de l'ordre sur trois ans, qui est ensuite actualisée chaque année. Le document s'appuie largement sur les informations et données récupérées auprès de diverses sources pendant la période de planification (par exemple, collecte de données par les gardes, section 3.4, et/ou interrogatoires des braconniers, section 4.4). Le plan qui en résulte définit des objectifs précis pour l'année, sur la base d'une analyse des activités illégales et des opérations de maintien de l'ordre de l'année précédente, auxquels s'ajoute une série d'activités conçues pour atteindre ces objectifs.

Outre les objectifs, le plan peut contenir des activités liées à la planification des patrouilles, évoquer l'utilisation d'approches complémentaires (voir ci-dessous), et mentionner les équipements à acheter, les formations à réaliser et les activités axées sur les espèces qui requièrent une protection spéciale. Chaque activité est accompagnée d'un indicateur « SMART » (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et limité dans le temps) qui peut ensuite servir de base à l'évaluation et dont la mise en œuvre est confiée à un employé. Un document aussi détaillé a également l'avantage de pouvoir servir de base à l'élaboration du budget, le cas échéant.

Même si l'élaboration de la structure initiale du document et la collecte des informations nécessaires à 'la création du premier plan triennal demandent un certain temps, les révisions annuelles peuvent être simplement insérées dans le document. Cette méthode permet de maintenir le plan à jour et de conserver toute sa pertinence tout en évitant un processus de réécriture fastidieux. En outre, la présentation des informations sous forme de cartes (par exemple, pour les activités illégales et le travail des patrouilles) et l'utilisation de tableaux pour la planification des activités permet de limiter le temps nécessaire à la préparation et à la mise à jour du plan. L'implication de tous les gradés chargés du maintien de l'ordre dans l'élaboration du plan favorise également son adoption par l'ensemble du personnel.

Planification stratégique préventive : facteurs de réussite

- La pertinence de la collecte des informations et de l'analyse des opérations de maintien de l'ordre et des activités illégales est cruciale pour garantir l'efficacité de la planification.
- La planification stratégique doit mettre l'accent sur des objectifs à moyen terme qui seront prioritaires au cours des une à trois années à venir.
- Le plan doit être aussi court et simple que possible et contenir des cartes, des graphiques et des tableaux afin de limiter la quantité de texte.
- Si le plan contient des activités, celles-ci doivent, de préférence, être accompagnées d'un calendrier de mise en œuvre, du nom de la personne responsable et d'un indicateur SMART.
- La participation de tous les gradés chargés du maintien de l'ordre à l'élaboration du plan permet de sensibiliser l'ensemble du personnel à son contenu (même si personne ne le relit en cours d'année).

- Les objectifs du plan peuvent être utilisés pour améliorer la motivation et l'engagement du personnel autour d'une série d'objectifs communs et réalistes.

3.3.2 Tactiques flexibles et variées

Comme indiqué ci-dessus, les braconniers s'habituent rapidement aux nouvelles approches de maintien de l'ordre. Pour conserver toute leur efficacité, il est donc essentiel que ces approches restent dynamiques et imprévisibles. Même si les patrouilles à pied de longue durée continueront probablement à former la base des activités de maintien de l'ordre dans la plupart des aires protégées, il est possible de les adapter à l'évolution des circonstances et de les accompagner d'autres approches et tactiques.

Toutefois, malgré le nombre croissant d'options disponibles pour diversifier les opérations de maintien de l'ordre, les aires protégées sont peu nombreuses à les utiliser. Même si cela peut, dans une certaine mesure, être attribué à la quantité de ressources supplémentaires que certaines de ces approches nécessitent, le problème est souvent dû à un manque de sensibilisation aux impacts positifs potentiels de ces approches sur les efforts de maintien de l'ordre ou à l'inertie des institutions qui rechignent à tirer parti de ces nouvelles opportunités. Les sections qui suivent offrent un aperçu de certaines des tactiques les plus courantes qui ont été utilisées avec succès dans différentes aires protégées.

Différents types de patrouilles

Outre les patrouilles à pied de plusieurs jours qui forment la base des activités de maintien de l'ordre dans de nombreuses aires protégées, différentes adaptations ou autres types de patrouilles ont permis d'améliorer de manière significative l'efficacité des activités de maintien de l'ordre. L'utilité de ces approches dépend largement de la nature du braconnage et des conditions environnementales du site concerné (et des ressources en management disponibles). Le tableau 3.1 ci-dessous présente néanmoins des types de patrouilles couramment utilisés qui ont montré leur efficacité dans un certain nombre d'aires protégées.

Différents types de patrouilles : facteurs de réussite

- Si la logistique le permet, restreindre les patrouilles à un maximum de sept à huit jours permet de garantir leur efficacité et évite que les derniers jours ne se limitent à un simple « retour à la maison ».
- Les postes d'observation statiques doivent être évités car leur emplacement est vite connu des braconniers.
- Les patrouilles à moto (avec, de préférence, au moins trois motos) permettent de réagir rapidement en poursuivant les braconniers et de montrer la présence de la direction dans une aire protégée.
- L'implication des gradés dans des patrouilles motorisées permet de renforcer la motivation et de consolider les relations entre la direction et le personnel sans trop peser sur le temps précieux de la direction.
- Le soutien aérien peut être très utile pour guider les gardes à pied (et particulièrement les motos), mais il doit être assorti d'un bon système de communication et de formations adéquates.

Unités d'élite ou unités spécialisées

Les unités d'élite sont composées d'un nombre restreint de gardes particulièrement performants. Elles sont généralement basées au quartier général et sont une ressource précieuse pour la direction puisqu'elles peuvent être rapidement déployées à tout

Tableau 3.1 Types de patrouilles complémentaires couramment utilisées pour améliorer l'efficacité des opérations de maintien de l'ordre

Type de patrouille	Description et utilisations
Variation de la durée des patrouilles à pied	Les études et l'expérience ont montré que l'efficacité des patrouilles à pied reste généralement élevée jusqu'à une durée d'environ huit jours, après quoi elle décline[30]. La variation de la durée des patrouilles à pied est une méthode simple qui permet d'améliorer le travail de routine des gardes et de modifier l'intensité des patrouilles afin d'améliorer l'efficacité dans certaines zones d'une aire protégée. Par exemple, études du parc national de Kafue en Zambie et expérience du parc national de Luangwa Nord en Zambie.
Postes d'observation mobiles	Le poste d'observation a pour principale fonction de localiser et d'observer les braconniers et/ou de contrôler leurs mouvements. Une petite équipe, parfois de deux hommes seulement, suffit pour observer une zone relativement importante si elle est équipée correctement (lunettes d'observation, système d'imagerie thermique et radio VHF). Cette approche a été utilisée avec succès dans un certain nombre d'aires protégées, notamment dans le conservatoire de faune sauvage de Lewa au Kenya.
Patrouilles à moto	Les patrouilles à moto ont surtout un effet de dissuasion car elles sont bruyantes et qu'elles témoignent de la présence de gradés dans l'aire protégée. Elles sont également utilisées pour poursuivre les braconniers. Rapides, elles sont particulièrement utiles (par rapport aux patrouilles à pied) lorsqu'elles sont appuyées par un soutien aérien (voir ci-dessous). Les patrouilles à moto ont été utilisées avec succès dans les zones humides de Bangweulu en Zambie. Dans l'idéal, elles doivent être composées d'au moins trois motos, afin qu'au moment de pourchasser et d'appréhender les criminels à pied, un garde puisse rester près des motos pour les surveiller.
Patrouilles en voiture	Ces patrouilles ont généralement lieu sur trois ou quatre nuits et impliquent le déploiement de gardes assistés de véhicules pour organiser des embuscades de nuit à un endroit différent chaque soir. La présence des véhicules renforce la confiance du personnel en cas d'interaction nocturne. En outre, si des gradés y participent (voir l'encadré 3.3 ci-dessus sur le management baladeur), leur présence a un impact positif sur la motivation du personnel et sur les relations internes sans pour autant peser trop lourdement sur l'emploi du temps des supérieurs hiérarchiques. Des patrouilles en voiture ont été utilisées dans les zones humides de Bangweulu en Zambie.
Patrouilles avec soutien aérien	L'utilisation d'un avion ou d'un hélicoptère donne à la direction un avantage opérationnel significatif. L'aéronef est particulièrement utile pour la surveillance générale, le suivi des activités des patrouilles et la coordination des patrouilles au sol lorsqu'elles poursuivent des suspects (même si cela requiert de la pratique et un bon système de communication air-sol). Des patrouilles avec soutien aérien ont été utilisées avec succès dans le conservatoire de faune sauvage de Lewa au Kenya et dans d'autres aires protégées.

endroit du site pour gérer les incidents. Un petit groupe de gardes extrêmement compétents, motivés et dévoués peut également être utilisé pour réaliser certaines composantes de la formation en cours d'emploi (voir la section 2.2.3) et pour vérifier les activités des forces de patrouille. L'existence d'une telle unité représente également une opportunité d'évolution de carrière stimulante pour les gardes les plus motivés. De nombreuses aires protégées ont créé et utilisé avec succès des unités spécialisées ou d'élite en les intégrant à leurs opérations de maintien de l'ordre (certains pays, comme le Kenya, ont également créé récemment des unités d'élite au niveau national). Dans le KwaZulu-Natal en Afrique du Sud et à Malilangwe au Zimbabwe, les unités d'élite sont composées d'effectifs très réduits (généralement 8 à 18 hommes) et ont pour principale fonction d'intervenir rapidement en cas d'incident, tandis qu'ailleurs, comme dans le parc national de Luangwa Nord, un nombre plus important de gardes parmi les plus performants (environ 36) ont été sélectionnés pour s'occuper de la protection des rhinocéros.

Quel que soit le rôle d'une unité d'élite, pour que son travail soit efficace et qu'elle parvienne à attirer et à fidéliser les meilleurs gardes, elle doit être perçue comme prestigieuse et attractive. Il faut donc prendre des mesures pour compenser les inconvénients liés à la fonction : disponibilité 24h/24, plus de temps passé sur le terrain qu'un garde ordinaire et niveau de risque beaucoup plus élevé puisque la probabilité de contact agressif avec les braconniers est décuplée.

Ces problèmes sont souvent compensés par des hausses de salaire, généralement associées à des indemnités de terrain, à des heures supplémentaires rémunérées ou à d'autres primes pour améliorer l'attractivité de la fonction. En outre, les membres de l'unité bénéficient généralement de formations supplémentaires et des meilleurs équipements et armes disponibles. L'encadré 3.4 décrit les formations et les équipements qui ont été fournis à l'unité spécialisée dans la protection des rhinocéros du parc national de Luangwa Nord.

Encadré 3.4 Unité de protection des rhinocéros, parc national de Luangwa Nord

La Zambie détenait autrefois la troisième plus grande population de rhinocéros noirs en Afrique, jusqu'à ce que le braconnage mené dans les années 1970 et 1980 finisse par mener à leur « extinction nationale » en 1998. En 2003, un travail de réintroduction du rhinocéros noir a commencé dans le parc national de Luangwa Nord. Des agences de protection des espèces sauvages sud-africaines ont fait don de 25 individus et, en 2010, tous les animaux ont été relâchés dans un sanctuaire situé au cœur d'une zone de protection intensive. En 2014, il n'y avait encore eu aucun cas de braconnage de rhinocéros noirs. La création d'une unité d'élite dédiée à la protection des rhinocéros dans le parc vise à faire perdurer cette situation.

L'unité est composée de 36 gardes recrutés parmi le personnel des patrouilles, qui ont été répartis en six équipes de six hommes. Tous les hommes ont reçu une formation de trois semaines aux « tactiques d'intervention rapide » dispensée par d'anciens membres des forces spéciales britanniques. Les commandants de patrouilles ont bénéficié d'une formation supplémentaire de sept jours sur la gestion opérationnelle quotidienne du personnel, les déploiements sur le terrain et l'utilisation de tactiques pour la planification et la conduite des opérations. Deux membres de chaque équipe ont également suivi une formation aux premiers secours et à la gestion des traumatismes graves.

Une partie significative de cette formation intensive a porté sur l'utilisation des équipements de pointe mis à la disposition de l'unité. En plus de l'équipement de terrain de base, celui-ci comprend un dispositif de chargement solaire permettant un contact radio 24h/24, un GPS, des lunettes d'observation longue distance et un équipement d'imagerie thermique pour les opérations de nuit. Chaque garde reçoit également au moins deux bandages et un garrot tourniquet et chaque patrouille dispose d'un kit médical plus complet qui peut être utilisé par les gardes formés aux premiers secours et à la gestion des traumatismes pour traiter de nombreuses blessures différentes.

Résultat : une unité composée de six équipes de six individus extrêmement compétents et motivés, qui peuvent agir de manière autonome une fois déployés. L'efficacité de l'unité est renforcée par la présence d'un leadership solide au niveau des patrouilles et de liens étroits avec les dirigeants de l'aire protégée. La formation aux premiers secours et à la gestion des traumatismes a, elle, permis de renforcer la confiance des membres de l'unité. La direction espère pouvoir recruter dans un avenir proche une douzaine d'hommes supplémentaires, l'unité atteindra alors son plein potentiel. Certains membres seront également sélectionnés pour suivre une formation à la conduite afin d'optimiser l'utilisation du véhicule qui appuie le travail de l'unité.

Formation à l'utilisation de lunettes longue distance dans les postes d'observation. © CDC

Équipement de terrain remis au personnel de l'unité de protection des rhinocéros. © CDC

En plus d'être considérée comme attractive et prestigieuse, l'unité d'élite doit également être perçue comme bien distincte des forces de patrouilles ordinaires. Les membres de l'unité sont généralement hébergés séparément des autres gardes et dépendent directement du conservateur de l'aire protégée (qui doit, si possible, connaître personnellement chacun des membres de l'unité). Certains conservateurs ont ajouté d'autres approches pour renforcer la cohésion du groupe, par exemple, donner à l'unité un nom prestigieux (comme les « Hawks » – faucons – des forces de police sud-africaines) ou imprimer des T-shirts pour tous les membres de l'unité.

Deux approches principales sont utilisées pour recruter les membres de ces unités. Certains conservateurs préfèrent recruter le personnel à l'extérieur du personnel de l'aire protégée afin d'accentuer la séparation entre l'unité et le reste des gardes (particulièrement important si l'unité est utilisée pour des contrôles et des vérifications internes). D'autres conservateurs préfèrent choisir parmi leurs meilleurs gardes, ce qui a l'avantage d'offrir une possibilité d'évolution de carrière stimulante aux employés les plus performants.

Pour garantir le niveau de performance de l'unité, il est important que le travail des gardes soit évalué et que les résultats de cette évaluation décident de leur maintien ou non dans l'unité. En théorie, l'évaluation des performances doit être basée sur une analyse objective (voir la section 2.5.3) ; toutefois, dans la réalité, la relation étroite entre les membres de la direction et le personnel de l'unité permet également d'étayer les décisions. Dans la mesure du possible, les membres de l'unité qui atteignent un certain âge doivent être mutés vers des fonctions permettant de faire bon usage de leurs compétences. Il est ainsi préférable de leur offrir un rôle de formation ou de supervision plutôt que de les « rétrograder » en leur faisant intégrer les forces de patrouille ordinaires.

Unités d'élite : facteurs de réussite

- La nomination dans l'unité d'élite doit être considérée comme prestigieuse et attractive : hausse de la rémunération, formations supplémentaires et bon équipement peuvent aider en ce sens.
- Pour renforcer la distinction entre l'unité et les patrouilles ordinaires, il est possible d'héberger le personnel dans des logements séparés et de les faire dépendre directement de la direction de l'aire protégée.
- Les membres de la direction doivent, si possible, entretenir des liens personnels avec chacun des membres de l'unité, ce qui permet de renforcer leur engagement et de garantir le niveau de performance.
- L'appartenance à l'unité doit rester un privilège mérité et non un droit ; les membres n'étant plus à la hauteur doivent être réaffectés à des tâches ordinaires ou mis à la retraite à des postes d'encadrement.

Unités canines

Le potentiel des chiens de travail dans les opérations policières, douanières et militaires est reconnu depuis longtemps. Ces dernières années, plusieurs agences de protection des espèces sauvages, ONG et conservateurs d'aires protégées privées d'Afrique se sont mis à utiliser de plus en plus des unités canines dans le cadre de leurs stratégies d'application des lois sur les espèces sauvages, notamment pour appréhender les braconniers et récupérer des armes illégales, des munitions et des produits de contrebande. Outre les améliorations opérationnelles qu'ils peuvent apporter aux opérations de maintien de l'ordre, les chiens de travail offrent également un avantage psychologique significatif et un effet de dissuasion face à la criminalité liée aux espèces sauvages dans les aires protégées.

Les chiens utilisés à cet effet se répartissent en deux grandes catégories : chiens de détection et chiens de piste. Les chiens de détection sont formés pour réagir à des odeurs particulières, c'est-à-dire qu'ils recherchent leurs cibles en reniflant l'environnement (par exemple véhicules, végétation, murs, portes et individus) jusqu'à ce qu'ils rencontrent l'odeur recherchée. Les chiens de détection peuvent être formés à la reconnaissance de multiples odeurs telles que l'ivoire, les rhinocéros, différents types de gibier, les armes à feu, les munitions et les peaux. Les chiens de piste, eux, sont formés pour suivre l'odeur d'un individu (par exemple un braconnier) dans la nature. En fonction de facteurs tels que le terrain, la température, l'humidité, le vent et l'ancienneté de la

Encadré 3.5 Ressources minimums requises pour une unité canine

Chenils

- Un chenil bien construit avec de l'ombre, du calme, de l'eau propre, suffisamment de place pour que les chiens puissent se défouler et s'isoler un peu et des surfaces faciles à nettoyer.
- Sécurité, 24h/24.
- Fournitures pour laver, toiletter et nourrir les chiens, et assurer l'entretien et la sécurité du chenil.
- Fournitures vétérinaires pour les blessures mineures, les parasites, etc., et gardien de chenil formé ou maîtres-chiens capables de s'occuper des chiens sept jours sur sept.
- Soins vétérinaires à disposition avec évacuation possible pour consulter un vétérinaire en cas d'urgence.

Formation

- Maîtres-chiens titulaires et auxiliaires soigneusement sélectionnés avec plusieurs mois de formation initiale.
- Formation de perfectionnement pour les maîtres-chiens et les chiens, au moins quatre fois par an.
- Accès à des échantillons d'entraînement afin que les chiens soient exposés à différentes odeurs pendant la formation initiale et pendant les formations de perfectionnement.
- Récompenses pour les chiens pendant la formation et le déploiement.

Opérations

- Équipement pour les chiens, avec cages de transport, gamelles pour les aliments et l'eau, colliers, laisses, harnais ou gilets, bottines, réservoirs d'eau pour les séances de travail, toile pare-soleil pour couvrir les cages si le véhicule n'offre pas d'ombre.
- Accès à un véhicule pour la formation et le transport vers les sites.
- Liens étroits avec les agences nationales d'application des lois pour faciliter l'utilisation des pièces à conviction produites par l'unité canine.
- Coordination sécurisée et fiable pour que l'unité canine coopère avec les forces nationales de maintien de l'ordre et pour le déploiement.
- Formation du personnel de l'unité canine aux techniques légales de fouille et de saisie conformément au règlement national sur l'application des lois, y compris la chaîne de commande pour les produits de contrebande confisqués.

piste, les chiens peuvent suivre des odeurs jusqu'à une distance de 10 km[31].

Les chiens de piste peuvent également être utilisés pour exercer une certaine forme de contrainte lorsque la détention des suspects nécessite l'usage de la force. À ce niveau, certains experts du maintien de l'ordre utilisent le terme de « chiens d'attaque » en référence à l'élite des chiens de piste, qui sont généralement des malinois ou des bergers allemands formés spécialement pour poursuivre, attraper et immobiliser les suspects. Les chiens d'attaque ont obtenu de bons résultats dans la lutte contre le braconnage dans le parc national Kruger (Afrique du Sud) et font partie des services proposés par certaines sociétés de conseil en sécurité environnementale travaillant en Afrique. Toutefois, l'utilisation de chiens d'attaque reste limitée sur le continent en raison d'incertitudes juridiques et de problèmes éthiques.

Des chiens de détection, de piste et d'attaque sont actuellement utilisés pour des opérations de maintien de l'ordre dans différentes parties de l'Afrique, avec des niveaux de réussite variables. D'après l'évaluation des programmes de chiens de détection et de chiens de piste en Afrique réalisée par Working Dogs for Conservation en 2015[31], le manque de compétences et de fonds limite le déploiement des unités canines sur le continent. Le principal problème concerne le coût initial de l'opération, qui comprend la construction de chenils sécurisés, la formation intensive du personnel et l'acquisition de chiens, de maîtres-chiens, de personnel d'assistance et de véhicules dédiés assortis de cages de transport.

Tous les programmes de chiens de travail en Afrique n'ont malheureusement pas les moyens de faire les investissements adéquats. Résultat, de nombreuses unités canines n'offrent aucune formation continue aux maîtres-chiens et aux chiens, ce qui est pourtant essentiel, et certaines ne disposent même pas de ressources suffisantes pour payer les équipements nécessaires, les soins vétérinaires et les aliments protéinés des chiens. Avant de décider de créer une unité canine, il faut donc bien comprendre toute l'étendue des investissements requis. Les ressources minimums nécessaires pour garantir l'efficacité d'une unité canine, telles qu'elles ont été identifiées dans l'évaluation des programmes de chiens de détection et de chiens de piste en Afrique[31] réalisée en 2015 par Working Dogs for Conservation sont résumées dans l'encadré 3.5 ci-contre.

Technologies émergentes

L'utilisation de nouvelles technologies pour appuyer les efforts d'application des lois sur les espèces sauvages est de plus en plus envisagée suite à l'escalade du braconnage sur l'ensemble du continent, de même que le transfert potentiel de technologies initialement conçues à des fins militaires. Le tableau 3.2 ci-dessous présente un bref résumé des approches les plus fréquemment évoquées qui ont fait l'objet d'une expérimentation dans une ou plusieurs aires protégées africaines.

Pour le moment, la plupart de ces approches sont encore en début de phase d'expérimentation, il est donc trop tôt pour en évaluer l'efficacité. Toutefois, la majorité des conservateurs d'aires protégées consultés estiment que le potentiel de ces approches sera limité en Afrique, en raison de leur coût élevé et du niveau d'expertise requis pour les mettre en œuvre. En outre, peut-être parce qu'ils ne réalisent pas tout le potentiel qu'elles offrent, de nombreux conservateurs d'aires protégées estiment qu'il est préférable de consacrer les ressources locales au renforcement de l'efficacité des patrouilles, à la gestion des opérations et à l'utilisation de méthodes de renseignement.

Dans le cadre de ses efforts intensifs pour mettre fin au braconnage des rhinocéros dans le parc national Kruger (notamment en déplaçant les rhinocéros vers des zones de protection des rhinocéros), South Africa National Parks a récemment lancé un vaste programme de test d'une série de nouvelles technologies conçues pour appuyer les efforts de maintien de l'ordre, avec le soutien financier généreux de la Fondation Buffett et d'autres donateurs. Même si aucune information détaillée n'a filtré sur ces technologies et sur leur déploiement afin qu'elles ne tombent pas entre les mains des braconniers ou des gangs de criminels, il pourrait s'agir d'équipements d'imagerie thermique, de drones,

Tableau 3.2 Technologies émergentes

Approche	Description et utilisations
Drones	Des drones ont été utilisés en Afrique, en Asie et en Amérique du Sud pour contrôler la criminalité environnementale (braconnage ou exploitation illégale du bois). Fin 2012, Google a attribué une subvention de 5 millions d'USD au World Wildlife Fund (WWF) pour l'expérimentation de drones et d'autres technologies pour suivre les espèces sauvages confrontées à un risque de braconnage. Cette technologie a récemment été testée par le ministère de l'Environnement et du Tourisme et par le WWF en Namibie, ainsi que par SANParks dans le parc national Kruger en Afrique du Sud.
Pièges acoustiques (technologie de l'« écho »)	Les pièges acoustiques sont utilisés pour détecter les ondes sonores de bruits violents tels que les tirs d'armes à feu, les tronçonneuses, les moteurs de camion, les explosions ou les moteurs d'avion. La plupart des systèmes sont composés de capteurs ne nécessitant pas de surveillance, qui sont installés dans une aire de manière à trianguler la source des bruits suspects et à fournir des informations en temps réel sur la localisation précise du bruit. Ils peuvent également être équipés de drones qui se déploient automatiquement pour recueillir des images. Expérimentation au parc national Kruger, Afrique du Sud.
Pièges photographiques	Les pièges photographiques traditionnellement utilisés pour surveiller les espèces sauvages ont été adaptés pour suivre les mouvements des braconniers. Cette solution est de plus en plus fiable grâce aux récentes améliorations apportées à certains modèles de pièges photographiques, qui sont équipés de systèmes de transmission vidéo en temps réel, de déclencheurs sensibles à la chaleur ou aux vibrations et de dispositifs d'imagerie thermique ou de caméras infrarouge. Expérimentation en cours au parc national de Tsavo Ouest au Kenya.

d'hélicoptères, de surveillance radar, de systèmes de détection, de ballons à air chaud stationnaires et de micropuces. Il est trop tôt pour évaluer les bénéfices des différentes technologies, mais les résultats de ce programme serviront certainement à décider de leur adoption potentielle pour soutenir les activités de lutte contre le braconnage dans d'autres parties de l'Afrique.

3.4 Collecte et utilisation des données des patrouilles

La planification et la gestion du maintien de l'ordre doivent, si possible, se baser sur des informations spatiales et temporelles objectives et fiables au sujet des activités illégales et des efforts de maintien de l'ordre. Deux aspects clés ont été identifiés pour y parvenir : 1) collecte et analyse efficaces des données ; et 2) transmission de ces informations à la direction et incorporation dans la planification opérationnelle. Ces aspects sont évoqués dans les sections ci-dessous.

3.4.1 Collecte et analyse des données

Personne ne remet en question l'importance de l'utilisation des données recueillies par le personnel des patrouilles régulières. Si le système est correctement conçu, les informations générées peuvent être utilisées pour évaluer les efforts engagés et l'efficacité des patrouilles de maintien de l'ordre, fournir à la direction un aperçu de l'ampleur et de l'intensité des activités illégales et apporter des informations particulièrement utiles sur certains aspects du site tels que l'emplacement des principales espèces, les incendies, etc., ce qui permet d'améliorer la planification et la mise en œuvre des opérations de maintien de l'ordre.

La surveillance par les gardes (ranger-based monitoring – RBM) existe depuis longtemps en Afrique, ce qui a permis de définir un certain nombre de caractéristiques essentielles à sa réussite. Il faut notamment s'assurer que les exigences en matière d'information sont clairement définies pour éviter de surcharger le personnel des patrouilles et de se retrouver face à un monceau de données inorganisées pendant l'analyse ; utiliser des formulaires d'enregistrement des données pouvant être remplis même par les employés moins instruits ; et disposer d'un équipement de collecte de données simple, robuste (imperméable et résistant à la poussière) et facile à entretenir ou à remplacer (voir l'encadré 3.6 ci-contre).

Une fois recueillies, les données doivent être rassemblées dans une base de données, puis analysées et utilisées pour générer des informations de gestion. Il est crucial que cette base de données soit simple à utiliser et qu'elle puisse être gérée au niveau local, avec un équipement et des connaissances en informatique généralement limités. Heureusement, plusieurs systèmes ont été mis au point ces dernières années pour faciliter la collecte de données pertinentes, et ont été utilisés avec différents degrés de succès dans certaines aires protégées africaines. Un résumé des systèmes les plus courants est fourni dans l'encadré 3.7 à la page 38.

Quelles que soient les méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées, la réussite du système de RBM dépend fortement de l'adéquation de la formation et de l'aide proposées au personnel. Pour le personnel des patrouilles, cette formation est relativement simple et axée sur la compréhension de l'objectif et du fonctionnement du système, sur l'utilisation et la maintenance de l'équipement de collecte de données, sur le remplissage des formulaires des patrouilles et sur les procédures de saisie des données au retour. Comme pour les autres formations évoquées dans les sections 2.2.2/2.2.3, celle-ci doit, de préférence, avoir lieu *in-situ*.

Il est également important de former le personnel à la collecte et à l'analyse des données au niveau local, mais cela s'est avéré plus difficile dans de nombreuses aires protégées. Même si, une fois le système en place, les compétences informatiques requises sont en général relativement limitées, les employés ayant des connaissances en informatique sont très demandés et sont souvent redéployés vers d'autres tâches ou transférés vers d'autres aires protégées.

Pour pouvoir garantir l'efficacité de la saisie et de l'analyse des données, les sites doivent disposer de plusieurs employés formés (pour compenser les absences, congés, etc.) afin d'éviter tout retard dans la saisie des données.

Enfin, un certain nombre de conservateurs d'aires protégées notent que rien que le fait d'utiliser un système de RBM a un effet positif sur le travail et l'efficacité des patrouilles, car les gardes savent que leurs résultats sont régulièrement évalués par la direction (ce qui est aussi le cas dans d'autres secteurs ; voir l'encadré 3.8, page 38, sur l'effet Hawthorne). Des études ont également montré qu'il est possible, en communiquant aux gardes les performances des différentes unités, d'instaurer une atmosphère de compétition amicale qui peut avoir un impact positif sur l'efficacité du travail de maintien de l'ordre[5].

Collecte et analyse des données : facteurs de réussite

- Les informations de RBM recueillies doivent être précises et axées sur la demande afin d'éviter de surcharger le personnel des patrouilles et de compliquer l'analyse. En quantité trop importantes, les données deviennent rapidement encombrantes.
- Les formulaires de collecte de données doivent être aussi simples que possible et nécessiter un minimum de rédaction : cases à cocher, tableaux, etc.
- Le matériel utilisé pour recueillir les données doit être simple, robuste (imperméable et résistant à la poussière) et facile à entretenir ou à remplacer.
- La fiabilité de l'alimentation électrique et des ordinateurs est indispensable pour pouvoir gérer la base de données de RBM. Les logiciels de RBM doivent être suffisamment conviviaux pour permettre rapidité et précision dans la saisie des données et la production des rapports.
- Chaque site doit former et conserver plusieurs employés (pour compenser les congés et les absences) disposant de compétences de collecte et d'analyse de données. Les mouvements fréquents de personnel peuvent gravement compromettre la capacité à saisir des données de RBM et à produire des rapports.
- Lorsque les mêmes employés restent affectés à la gestion et à l'analyse des données, ils apprennent à identifier les problèmes potentiels et à interpréter les tendances émergentes.

Encadré 3.6 Équipement régulièrement utilisé pour la collecte de données de RBM

GPS portable
Le GPS portable de base est l'équipement le plus couramment utilisé par le personnel des patrouilles pour recueillir des données de RBM. Dans la majorité des cas, seules des fonctions basiques sont nécessaires (p. ex., possibilité de saisir des « points de repère » et d'enregistrer un « tracé »). Les appareils de base sont donc généralement suffisants et peuvent être achetés pour un coût modéré. Les GPS sont relativement robustes, fonctionnent souvent avec des piles AA et sont même suffisamment petits (modèles les plus récents) pour être portés en permanence au poignet. Toutefois, il arrive souvent que leur fonctionnement ne soit pas particulièrement intuitif ou convivial et que leur mémoire limitée nécessite l'utilisation de formulaires complémentaires.

Le Trackstick© (et les appareils similaires) est un GPS encore plus simple. Ce tracker GPS sans écran ressemble à une clé USB. Il suffit de l'allumer au début de la patrouille et de le laisser enregistrer trajet de la patrouille. Les données sont ensuite téléchargées sur un ordinateur par une prise USB. L'absence d'écran limite la consommation d'énergie et permet à l'appareil de fonctionner pendant une semaine avec deux piles AAA. Cette absence d'écran signifie toutefois qu'il n'est pas possible de noter manuellement les points de repère GPS sur les formulaires des patrouilles comme avec un GPS normal, sans compter que les gardes peuvent avoir l'impression que ces appareils sont surtout conçus pour les espionner ou ne remarquent pas quand ils tombent en panne.

Des GPS de base sont souvent utilisés pour la collecte des données de RBM. © ZGF

Trimbles
Beaucoup plus évolué qu'un GPS de base en termes de performances (et de prix), le Trimble est censé être une « solution mobile tout-en-un », puisqu'il combine un GPS, un appareil photo numérique, un PDA et un téléphone portable. Cela signifie qu'il peut fournir des données de localisation et des photos numériques géo-référencées, qu'il est compatible avec les logiciels de RBM (voir l'encadré 3.7 ci-dessous) ce qui réduit le nombre de formulaires à remplir par les patrouilles, et qu'il peut être utilisé pour passer des appels téléphoniques et transférer des données sur le réseau cellulaire. Certains modèles ont été spécifiquement conçus pour résister aux conditions de terrain difficiles et affichent une autonomie pratiquement équivalente à celle d'un GPS portable.

Les Trimbles constituent une méthode fiable et exhaustive de collecte des données de RBM, mais ils sont onéreux.

Smartphones
De moins en moins chers et de plus en plus performants, les smartphones prennent peu à peu le pas sur les GPS et les Trimbles. Équipés d'une bonne partie des fonctions du Trimble (GPS, appareil photo, accès au réseau cellulaire et compatibilité avec les logiciels de RBM), les smartphones sont maintenant beaucoup moins chers. Même s'ils n'ont pas toujours la robustesse et le niveau de précision d'un Trimble, ils sont, dans la majorité des cas, tout à fait suffisants. Avec l'amélioration de la technologie et de la durée de vie des batteries, les smartphones vont probablement être de plus en plus utilisés pour la collecte des données de RBM.

- Le débriefing des patrouilles doit être régulier pour permettre une vérification des données collectées. En communiquant les résultats du RBM (cartes, diagrammes, etc.) aux employés chargés de collecter les données, il est possible de renforcer leur motivation et d'améliorer la qualité des informations recueillies.
- À elle seule, la mise en place d'un système de RBM peut avoir un effet positif sur le travail et les performances du personnel des patrouilles de maintien de l'ordre.

3.4.2 Transmission et utilisation des informations de RBM

Le rôle principal d'un système de RBM consiste à fournir à la direction des informations concises et pertinentes pour guider ses décisions. Si le processus est efficace, les informations des patrouilles sont extrêmement utiles pour éclairer à la fois le déploiement tactique à court terme des patrouilles et la planification stratégique des priorités et des approches de maintien de l'ordre à moyen terme. Toutefois, malgré ces bénéfices, il semble particulièrement difficile de réussir à mettre en place sur la durée un système permettant de fournir des informations à la direction dans un délai suffisamment court et dans un format approprié.

En ce qui concerne la planification opérationnelle à court terme, de nombreuses aires protégées ont eu du mal à surmonter les difficultés liées à la collecte des données par les patrouilles, à leur analyse puis à la mise à disposition d'informations pour permettre à la direction d'adapter sa gestion en conséquence ; même un rythme mensuel a été impossible à mettre en place dans la plupart des cas. Ce problème est généralement dû aux difficultés logistiques inhérentes à la dimension et à l'isolement de certaines aires protégées, souvent associées à un manque de personnel formé à la saisie et à l'analyse des données (comme évoqué à la section précédente).

Les aires protégées qui ont réussi à utiliser de telles informations pour orienter la gestion à court terme, par exemple la réserve de Grumeti en Tanzanie (rythme hebdomadaire), sont généralement petites, équipées d'un nombre suffisant de véhicules et dirigées par des conservateurs qui accordent une grande importance à l'utilisation des données. Dans d'autres grandes aires protégées, comme le parc national de Gonarezhou au Zimbabwe, certains rapports mensuels ont été générés, mais avec une partie seulement des données des patrouilles en raison de difficultés logistiques et de la mutation du personnel responsable de la gestion des données.

Encadré 3.7 Systèmes courants de collecte et d'analyse des données de RBM

Système de suivi orienté sur la gestion (MOMS)
Le MOMS a été développé en Afrique australe pour permettre aux communautés de surveiller certains aspects de leurs aires de conservation. Spécificité du système : c'est la communauté qui dicte ce qui doit être surveillé et qui se charge de l'analyse des données. Le système est basé sur une série de formulaires de différentes couleurs qui sont faciles à remplir, même pour les membres de la communauté les moins instruits. Réalisée au niveau local, l'agrégation des données est basée uniquement sur les formulaires remplis par les membres de la communauté et ne nécessite aucun ordinateur ou autre équipement. Plus de 30 aires de conservation et au moins six parcs nationaux namibiens ont adopté ce système.

Cybertracker
Au départ, le logiciel Cybertracker avait pour but de permettre aux gardes illettrés d'enregistrer des données sur des ordinateurs portables de poche. Il a ensuite été sensiblement modifié de manière à pouvoir être utilisé dans de nombreux 'autres secteurs. Son utilisation est à présent fréquente parmi les agences de protection des espèces sauvages en Afrique du Sud. Le principal point fort de ce logiciel réside dans sa capacité à 'appuyer la collecte de données sur le terrain grâce à une interface conviviale installée sur des appareils portables de type Trimble ou smartphone. Des logiciels complémentaires pour PC permettent également d'analyser les données et de produire des rapports (cartes des incidents, trajets des patrouilles, etc.) dans un format facile à utiliser par les conservateurs d'aires protégées. Le logiciel est gratuit et peut être adapté aux besoins d'une aire ou d'une organisation en particulier. Il est également compatible avec SMART (voir ci-dessous).

Système de gestion des informations (MIST)
Système informatique standardisé destiné à enregistrer les activités humaines et les activités des espèces sauvages pendant les patrouilles, MIST a été spécialement conçu pour satisfaire aux besoins de gestion des aires protégées. La saisie des données et les analyses sont simples. Les résultats comprennent notamment les trajets des patrouilles, les espèces sauvages rencontrées et des indicateurs standardisés qui permettent d'établir des tendances sur l'activité des patrouilles. Même si ses développeurs n'ont pas l'intention de l'améliorer, MIST reste le système de base utilisé par de nombreuses aires protégées et de nombreux pays. Le logiciel est gratuit.

Spatial Monitoring And Reporting Tool (outil de surveillance spatiale et de rapports – SMART)
Spécialement conçu pour mesurer et évaluer l'efficacité des patrouilles de maintien de l'ordre, SMART est utilisé dans plus de 140 sites répartis dans 30 pays. Il est axé sur la saisie et l'analyse des données au retour des patrouilles, la compatibilité avec tous les matériels utilisés pour la collecte de données, une interface conviviale, et la génération de cartes et de rapports dans un format facile à utiliser pour les conservateurs d'aires protégées. Le logiciel a été conçu pour permettre l'analyse, que ce soit dans les postes de surveillance, au niveau des aires protégées ou au niveau national. SMART est entièrement compatible et peut facilement être utilisé avec les outils de RBM existants. La collecte mobile de données est prise en charge par le biais d'un plug-in Cybertracker. Gratuit et open source, SMART est appuyé par un consortium mondial composé de huit agences de conservation.

Open Data Kit (ODK)
Open Data Kit (ODK) est un ensemble d'outils qui permet aux utilisateurs de créer facilement des enquêtes ou des formulaires de collecte de données (qui peuvent être basés sur de simples feuilles de calcul Excel), de recueillir des données sur un appareil mobile (y compris des coordonnées GPS et des images) et de consolider puis d'extraire les données dans un certain nombre de formats. ODK permet de visualiser rapidement les données recueillies grâce à Google Maps et à une série de graphiques simples. Gratuite et open source, la plate-forme ODK est appuyée par une communauté internationale de développeurs de logiciels et d'analystes de données.

Encadré 3.8 L'effet Hawthorne

L'effet Hawthorne est un phénomène psychologique qui conduit les individus à modifier leurs comportements ou leurs performances lorsqu'ils sont observés. Sur le lieu de travail, l'effet Hawthorne explique pourquoi la productivité augmente lorsque les employés reçoivent plus d'attention. L'idée de base est que, lorsque les employés pensent qu'ils sont étroitement surveillés ou observés, leur productivité s'améliore. La première à avoir décrit cet effet est la compagnie d'électricité Hawthorne Works, qui avait commandé une étude pour déterminer s'il existait un lien entre productivité et environnement de travail. L'étude d'origine avait pour objectif de déterminer si la quantité de lumière dont les ouvriers bénéficiaient avait un impact sur leur productivité. Résultat, la productivité augmentait lorsque la lumière augmentait, mais aussi lorsqu'elle diminuait ! Par contre, elle avait chuté dramatiquement une fois l'expérience terminée. Les chercheurs ont ainsi découvert que la hausse de la productivité des salariés n'était pas due à la modification d'une quelconque variable environnementale, mais tout simplement à l'attention supplémentaire dont ils avaient bénéficié.

Certaines aires protégées couvertes par un réseau cellulaire (par exemple, la réserve de Hluhluwe-Imfolozi gérée par Ezemvelo KZN Wildlife en Afrique du Sud) ont réussi à mettre en place un système de transfert d'informations en temps réel en combinant des Trimbles, le logiciel Cybertracker et un nouveau logiciel qui analyse automatiquement toutes les données et génère des rapports. Ce système permet une « automatisation complète du suivi des données des patrouilles et de leur transmission fiable vers les bases de données existantes de l'organisation ». Il a toutefois fallu deux ans de travail intensif et des investissements matériels bien supérieurs à ce que la plupart des aires protégées peuvent s'offrir pour atteindre ce résultat.

Même si certains systèmes de RBM étudient la possibilité d'utiliser des techniques telles que le cloud computing pour surmonter les difficultés logistiques, ces approches risquent de ne pas convenir à la majorité des aires protégées dans un avenir proche. C'est pourquoi le processus le plus courant consiste à utiliser les données

des patrouilles pour générer des tendances à long terme qui servent ensuite à orienter la planification opérationnelle stratégique à moyen terme (comme évoqué à la section 3.3.1). L'encadré 3.9 ci-dessous montre comment les informations tirées des données des patrouilles ont été utilisées pour orienter la planification à moyen terme des opérations de maintien de l'ordre dans le parc national de Luangwa Nord en Zambie.

Toutefois, pour être utile à la planification à moyen terme, le système de RBM doit être conçu de manière à répondre aux besoins spécifiques et aux exigences des conservateurs d'aires protégées en matière d'information. Dans certains pays, comme le Gabon, le système sert surtout à mesurer et à évaluer le travail de maintien de l'ordre des différentes aires protégées par rapport aux normes nationales. Même si cette manière de procéder permet au personnel du quartier général d'obtenir les informations dont il a besoin pour contrôler les performances de l'aire protégée, une bonne partie des bénéfices opérationnels potentiels du système sont alors perdus au niveau local.

Utilisation d'autres informations

Un certain nombre de conservateurs ont indiqué qu'en pratique, la majorité des informations importantes utilisées pour la planification à court terme provient des connaissances de l'équipe de direction des tendances et de la situation locale ainsi que des débriefings et des rapports d'incident des patrouilles. Les principales informations provenant de ces sources peuvent être communiquées instantanément par radio, puis être incorporées ultérieurement dans le système officiel grâce aux journaux de patrouille et autres documents associés. (NB : le traitement des informations issues du renseignement est abordé séparément dans le chapitre 4.)

En outre, dans de nombreuses aires protégées, tous les événements significatifs sont enregistrés dans un « registre des incidents » qui reste dans la salle de commande (les principales caractéristiques d'une salle de commande efficace sont évoquées dans la section suivante). Il regroupe toutes les informations rapportées par les patrouilles, ainsi que des informations provenant de différentes autres sources (touristes, surveillance aérienne, etc.). C'est ainsi que le registre des incidents constitue souvent pour la direction la source d'informations la plus complète et la plus actualisée lui permettant d'adapter sa planification tactique à court terme (voir également l'« Encadré 4.4 Analyse de base du renseignement en l'absence de logiciel spécialisé » à la page 55, qui traite de l'analyse des rapports d'incident).

Transmission et utilisation des informations de RBM : facteurs de réussite

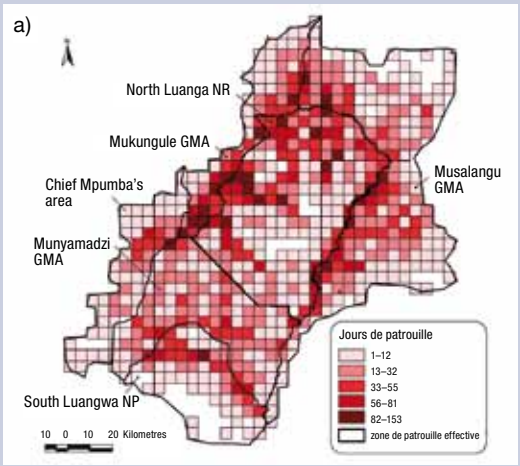
- Les conservateurs d'aires protégées doivent disposer de suffisamment de temps et de capacités pour faire bon usage des rapports de RBM et pour organiser des réunions de briefing et de débriefing avec les patrouilles de maintien de l'ordre.
- Pour inciter les conservateurs à utiliser en priorité les données de RBM, il faut que les rapports émis soient conviviaux et adaptés aux besoins du site.
- La transmission des informations de RBM des patrouilles aux analystes de données et aux responsables du maintien de

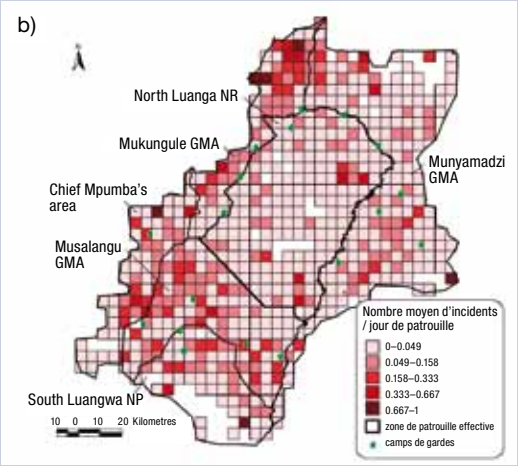
Encadré 3.9 RBM et planification stratégique dans le parc national de Luangwa Nord

Un exemple tiré du parc national de Luangwa Nord montre comment un système de RBM permet aux conservateurs d'obtenir des informations efficaces sur les zones les plus sensibles du parc. Les données concernées ont été recueillies par les gardes entre 2001 et 2005, puis compilées dans une base de données centrale au quartier général du parc. L'analyse a porté sur 857 événements illégaux recueillis dans le cadre de 1 808 patrouilles à pied (soit un total de 15 310 jours de patrouille).

La figure (a) montre le nombre total de jours de patrouille et l'important travail de protection engagé le long des frontières orientale et occidentale du parc ; la figure (b) montre le nombre moyen d'événements illégaux par patrouille et suggère que la majorité des activités de braconnage ont eu lieu dans des réserves situées à l'ouest et au sud du parc national et non à l'intérieur du parc lui-même. (Données de Van der Westhuizen, 2006[32].)

Une analyse plus poussée a montré que le nombre moyen de braconniers arrêtés et de carcasses animales récupérées par patrouille a baissé sur la période, mais que le nombre de pièges récupérés a augmenté. Ces résultats suggèrent que les braconniers ont probablement échangé leurs armes à feu contre des pièges en réponse à la recrudescence des activités de maintien de l'ordre. Sur la base de ces informations, il a été possible d'adapter les stratégies de maintien de l'ordre.





Cartes © FZS

l'ordre doit être suffisamment efficace et rapide pour permettre la prise de décisions appropriées. Il faut, pour cela, disposer de bons systèmes de communication et de liaisons de transport adéquates.

- Les aires protégées disposant d'un réseau cellulaire parviennent à transférer des informations en temps réel, mais ce système nécessite des capacités techniques importantes ainsi que des investissements significatifs en équipements et en formation.
- L'utilisation d'autres sources d'information (registre des incidents, débriefings des patrouilles, connaissances de la direction, etc.) peut compenser la lenteur de la transmission formelle des données des patrouilles.
- Même si les informations de RBM arrivent trop tard pour orienter la planification tactique à court terme, elles peuvent néanmoins servir de fondement à la planification stratégique à moyen terme.

3.5 Systèmes et infrastructures de gestion efficaces

Dans une aire protégée, l'efficacité de l'application des lois dépend de l'existence de systèmes et d'infrastructures de gestion solides, capables de créer un environnement favorable à la mise en œuvre et à la gestion des opérations de maintien de l'ordre. Sans systèmes et infrastructures de ce genre, même les tâches de maintien de l'ordre les plus basiques, telles que l'organisation et le déploiement d'une patrouille, peuvent devenir compliquées et chronophages.

Même si le lien entre certains des aspects décrits dans cette section et l'efficacité des opérations de maintien de l'ordre n'est pas toujours évident à première vue, de nombreux conservateurs d'aires protégées ont insisté sur leur importance. La diversité des infrastructures et des systèmes considérés comme importants dans les sections qui suivent montre également combien il est essentiel d'utiliser une approche intégrée pour parvenir à améliorer l'efficacité globale des opérations de maintien de l'ordre dans une aire.

À ce niveau, quatre grandes caractéristiques ont été identifiées comme indispensables au niveau des systèmes et des infrastructures de gestion pour garantir l'efficacité des opérations de maintien de l'ordre dans une aire protégée : 1) salle de commande pour coordonner les opérations ; 2) utilisation adéquate des postes de surveillance ; 3) accès et transport décents ; et 4) magasins et systèmes de gestion des stocks efficaces. Chacun de ces aspects est évoqué dans les sections ci-dessous.

3.5.1 Salle de commande

La salle de commande est le centre névralgique des opérations de maintien de l'ordre d'un site. C'est le lieu central à travers lequel transitent toutes les informations entre les patrouilles et la direction. La présence d'une salle de commande bien équipée, dotée d'un personnel suffisant et gérée efficacement est donc une composante cruciale d'un système de maintien de l'ordre. Globalement, il existe deux modèles de salle de commande : dans le premier, les informations sont enregistrées et transmises à la direction pour lui permettre d'agir ; dans le deuxième, le personnel de la salle de commande est autorisé à prendre des décisions opérationnelles.

En général, la première approche est utilisée lorsque la salle de commande est moins « sécurisée », par exemple lorsqu'elle est située au quartier général du site et accessible à de nombreux employés. La deuxième approche est, elle, adoptée dans les lieux plus privés où l'accès à la salle est limité et où les informations peuvent être affichées sans risque de compromettre l'efficacité des patrouilles. Quelle que soit l'approche utilisée, un certain nombre de caractéristiques sont considérées comme essentielles pour garantir l'efficacité de la salle des commandes :

- Radio ou autre système de communication fiable et sécurisé avec le personnel de maintien de l'ordre sur le terrain (et avec d'autres personnes clés, notamment les responsables du renseignement).
- Présence d'un membre de la direction de l'aire (ou lien direct avec celui-ci) autorisé à prendre des décisions quant au déploiement et aux mouvements des patrouilles.
- Fonctionnement 24h/24 (même si la salle elle-même est vide la nuit, au moins un membre du personnel de la salle de commande et un membre de la direction doivent être d'astreinte).
- Nombre suffisant d'employés formés aux protocoles de communication radio et à la tenue des dossiers (compétences informatiques préférables).
- Procédures opérationnelles standard (POS) clairement définies pour les communications et les rapports (voir la section 3.6.1 pour plus d'informations sur les POS).
- Résumé des patrouilles déployées : date de départ, nom du chef de patrouille et nombre de jours de patrouille prévu.
- « Registre des incidents » (qui peut être une feuille de calcul ou une base de données) pour enregistrer toutes les informations fournies par le personnel des patrouilles et par les autres sources d'information, dès qu'elles sont communiquées.

Si la salle de commande est à accès restreint ou se trouve dans un lieu plus sécurisé, elle possède généralement aussi les caractéristiques suivantes :

- Carte de l'aire protégée montrant le dernier emplacement signalé et les trajets récemment empruntés par les patrouilles, ainsi que les activités illégales rencontrées.
- Membres de la direction avec la compétence, le pouvoir et le niveau de responsabilité nécessaires pour pouvoir prendre des décisions en temps réel au sujet du déploiement et des trajets des patrouilles.

L'existence de liens directs entre la salle de commande et les décideurs est cruciale pour garantir l'efficacité de la salle de commande. En l'absence de processus décisionnels efficaces, une bonne partie du bénéficie potentiel de la salle de commande est perdu, particulièrement dans les situations d'urgence. Certaines aires protégées, comme le parc national de Zakouma au Tchad, ont résolu ce problème en installant la direction des opérations

et la direction du renseignement dans le même bureau, juste à côté de la salle de commande. Cela a l'avantage de permettre la prise de décisions rapides, de favoriser la discussion et de limiter le cloisonnement.

Salle de commande : facteurs de réussite

- Communications sécurisées 24h/24 avec l'ensemble des patrouilles déployées et lien direct avec au moins un membre de la direction disposant du pouvoir de décision.
- La salle doit notamment être équipée de radios et d'ordinateurs pour la tenue des registres.
- Des protocoles doivent être clairement établis pour l'élaboration des rapports destinés à la direction et pour la transmission des ordres aux patrouilles.
- Il est important de disposer de bons systèmes de gestion des informations et de tenue des registres, et surtout d'un « registre des incidents ».

3.5.2 Postes de surveillance

Les postes de surveillance[ii] permettent le déploiement permanent de gardes à des endroits souvent isolés ou difficiles d'accès, où il serait, sans cela, difficile de maintenir une présence. S'il est bien planifié et développé efficacement, le réseau de postes de surveillance simplifie largement l'organisation et la logistique des patrouilles de maintien de l'ordre et permet d'assurer une présence dans des parties de l'aire protégée qui ne seraient, sans cela, pas sécurisées.

Toutefois, pour être efficaces, les postes de surveillance doivent être gérés par une direction forte'. Le déploiement permanent d'employés dans des lieux isolés avec une supervision limitée présente deux risques majeurs : déclin progressif des normes de performance et corruption du personnel. Dans certaines aires protégées (par exemple dans les zones humides de Bangwelu en Zambie), ces problèmes ont pris une telle ampleur que la direction a cessé d'utiliser une grande partie des postes de surveillance et a pris la décision d'héberger l'ensemble du personnel au quartier général en privilégiant les patrouilles mobiles de plusieurs jours.

L'approche qui consiste à garder l'ensemble ou la majorité du personnel au quartier général a l'avantage de faciliter la gestion du personnel, la collecte des données des patrouilles et les formations, ainsi que l'accès du personnel aux services, aux installations et à leurs familles. Elle décuple cependant les problèmes logistiques associés au déploiement des patrouilles, particulièrement dans les zones éloignées, et exige la présence de ressources et de modes de transport suffisants pour permettre le déplacement des patrouilles dans l'ensemble de l'aire protégée et pour récupérer les éventuels contrevenants appréhendés par les patrouilles.

Dans d'autres aires qui ont enregistré des problèmes au niveau des postes de surveillance, par exemple dans le conservatoire de faune sauvage de Lewa au Kenya, la direction a choisi de conserver les postes de surveillance mais de prendre des mesures pour mieux les encadrer. Elle a notamment instauré un roulement plus régulier du personnel des patrouilles entre les différents postes de surveillance afin de maintenir un bon niveau de performance (voir la section 2.5.2 sur la variété des tâches) et de réduire le risque de corruption. Dans le parc national de Luangwa Nord en Zambie, l'accès aux postes de surveillance a été amélioré, ce qui a permis d'augmenter le rythme des inspections (voir la section 3.2.4 sur l'impact positif des visites des gradés).

L'équipement des postes de surveillance a également été amélioré dans de nombreuses aires protégées de manière à renforcer la motivation du personnel. Outre les bâtiments d'hébergement et de restauration, la présence d'eau potable, d'électricité et d'installations de loisirs de base est importante pour le moral du personnel. Les aires protégées sont également de plus en plus nombreuses à autoriser les parents proches des gardes à séjourner temporairement ou en permanence dans les postes de surveillance, ce qui, combiné à des initiatives telles qu'un transport mensuel permettant aux employés d'aller faire quelques achats personnels, améliore également le moral et la motivation des gardes.

De nombreux conservateurs estiment 'qu'il serait préférable de supprimer les postes de surveillance mais que, à l'heure actuelle, cette approche reste probablement la 'solution la plus réaliste dans les aires de grande taille ou difficiles d'accès. En attendant, il est essentiel de faire tourner le personnel des patrouilles et les chefs des postes de surveillance et de mettre tout en œuvre pour renforcer la dynamique des activités de maintien de l'ordre. Lorsque l'accès à l'aire protégée est bon, il est souvent plus efficace de déployer des patrouilles de plusieurs jours depuis le quartier général, car cela rend les déplacements des patrouilles moins prévisibles tout en facilitant la gestion des équipements, des rations, des débriefings et des données de RBM.

Postes de surveillance : facteurs de réussite

- En faisant tourner les gardes (et, moins fréquemment, les chefs) entre les différents postes de surveillance et le quartier général de l'aire protégée, il est possible de maintenir le niveau de performance du personnel et de limiter le risque de corruption.
- Pour le moral des gardes, il est important de bien équiper les postes de surveillance, notamment avec de l'eau, de l'électricité et des installations de loisirs de base.
- Il est également bon d'autoriser les membres de la famille proche des gardes à séjourner temporairement ou en permanence dans les postes de surveillance.
- Les visites régulières des membres de la direction sont importantes pour améliorer les performances et la motivation du personnel ; leur fréquence a tendance à augmenter lorsque l'accès est correct.
- Il est utile de comparer régulièrement les coûts et les avantages des postes de surveillance, d'une part, avec le maintien du personnel au quartier général et le déploiement de patrouilles, d'autre part.

ii Dans ce document, le terme « postes de surveillance » fait référence à des bases opérationnelles réparties dans l'aire protégée, qui abritent des gardes. Les postes de surveillance sont de taille variable, puisqu'ils peuvent accueillir de deux à 40 gardes ou plus. Les employés peuvent y vivre en permanence (parfois avec des membres de leur famille) ou n'y résider que lorsqu'ils sont en service.

3.5.3 Accès et transport

Les déplacements rapides du personnel des patrouilles au sein d'une aire protégée, soit en réponse à des incidents précis soit dans le cadre de la planification des patrouilles, sont une composante essentielle de nombreux systèmes de maintien de l'ordre. L'aire doit, pour cela, disposer de véhicules adaptés, bien entretenus et en quantité suffisante et d'un réseau de transport en bon état et bien conçu. Malheureusement, cela requiert des ressources financières importantes et de nombreuses aires protégées ne disposent pas de fonds suffisants pour pouvoir garantir le niveau de mobilité nécessaire à des activités de maintien de l'ordre efficaces.

Pour le transport, de nombreuses aires protégées préfèrent s'équiper de Toyota Land Cruisers, qui sont relativement robustes et faciles à entretenir et dont les pièces de rechange sont disponibles pratiquement partout. Ces véhicules sont toutefois onéreux, particulièrement lorsqu'ils sont soumis à des droits de douane, ce qui signifie que de nombreuses agences de conservation situées dans des régions moins bien loties ont opté pour des solutions moins chères, telles que des pickups ou des double-cabines (dans la mesure du possible à 4 roues motrices). Les véhicules doivent pouvoir être entretenus et réparés (réparations de base) sur place (voir l'encadré 3.10 ci-dessous) et disposer d'une source de carburant fiable. La présence d'une flotte de véhicules est donc associée à des coûts importants et constants. Ces coûts peuvent être difficiles à budgétiser, particulièrement si le véhicule a été payé avec des financements externes. Dans de nombreuses aires protégées, l'impact de ces coûts (qui conduisent à un mauvais entretien) a entraîné une réduction significative de la durée de vie utile des véhicules.

Il est également très important de disposer de conducteurs chevronnés, capables d'adapter leur conduite aux conditions environnementales de l'aire protégée, de manier des véhicules 4 roues motrices (particulièrement par temps de pluie) et d'utiliser l'équipement de réparation souvent fourni avec les véhicules (treuil, treuil manuel, cric, etc.). Dans les aires protégées qui possèdent plusieurs véhicules et conducteurs, les conservateurs ont découvert qu'en affectant un véhicule à chaque conducteur, ces derniers en prennent mieux soin.

Même lorsque les aires possèdent des véhicules et des conducteurs en quantité suffisante, elles manquent la plupart du temps de financements pour les entretenir ou, pour les aires plus isolées, de sources de carburant fiables. La question du ravitaillement en carburant mine souvent la mobilité des forces de maintien de l'ordre, sachant que les aires protégées, même lorsqu'elles ont suffisamment de véhicules et de pièces de rechange, peuvent manquer de carburant. Il est donc crucial de mettre en place un financement dédié et un approvisionnement fiable et suffisant en carburant, et de bien gérer les réserves de carburant pour garantir la mobilité des forces de maintien de l'ordre.

Dans les aires équipées de plusieurs véhicules, un système doit être mis en place pour gérer la vérification et l'entretien réguliers des véhicules. L'aire doit également se doter d'un bon dispositif de gestion des stocks (voir la section suivante) afin de disposer en permanence de pièces de rechange en quantité suffisante (voir les exemples dans l'encadré 3.10 ci-dessous), faute de quoi les véhicules ne seront rapidement plus opérationnels. Dans les aires protégées qui ne peuvent pas s'offrir un mode de transport aussi onéreux, les patrouilles travaillent à moto, à vélo ou à pied, mais elles sont alors beaucoup plus restreintes en termes d'effectifs et de déploiement.

L'entretien d'un parc de véhicules fonctionnel est étroitement lié à celui du réseau routier, un autre poste particulièrement onéreux (même si ces coûts sont compensés, dans une certaine limite, par une baisse des frais d'entretien des véhicules lorsque ces derniers circulent sur des routes en meilleur état). L'idéal est de posséder une niveleuse pour entretenir les routes et creuser des fossés de dérivation, mais l'achat et l'entretien d'un tel équipement dépassent de loin les capacités de nombreuses aires protégées. Pour limiter les frais, il est également possible d'opter pour une niveleuse montée sur un tracteur. L'investissement reste significatif mais sans comparaison avec un équipement spécialisé, sachant que le tracteur peut être utilisé pour d'autres tâches.

Accès et transport : facteurs de réussite

- Il est nécessaire de mettre en place un bon système de gestion du parc pour garantir l'entretien régulier des véhicules et éviter les problèmes graves.
- Le personnel du site doit être capable d'entretenir les véhicules, d'acheter des pièces de rechange en cas d'urgence et d'effectuer

Encadré 3.10 Entretien et pièces détachées pour les véhicules prioritaires

Compétences d'entretien des véhicules dont un site doit disposer :
- Entretien des véhicules, notamment :
  - Entretien de base : vidange d'huile et autres fluides
  - Entretien intermédiaire : comme ci-dessus plus freins, direction, suspension et amortisseurs.
  - Entretien complet : comme ci-dessus plus filtres à carburant, bougies (alignement des roues et roulements vérifiés si hors site).
- Connaissance et, si possible, réparation des pièces suivantes :
  - Système de refroidissement
  - Suspension
  - Chaîne de transmission
  - Freins
  - Pneus
  - Allumage et alimentation en carburant

Pièces automobiles à avoir en stock :
- Filtres à huile
- Filtres à air
- Filtres à carburant
- Plaquettes de freins
- Garnitures de freins
- Bougies
- Huile moteur
- Huile pour engrenages
- Liquide de frein
- Douilles de suspension (jeu complet)
- Amortisseurs
- Chambres à air
- Pneus de secours

les réparations les plus courantes dans l'aire protégée afin de minimiser les temps d'arrêt.

- L'aire doit disposer de magasins adéquats et d'un système de gestion des stocks (voir la section suivante), afin que les pièces de rechange les plus courantes soient toujours disponibles, ce qui permet d'éviter les temps d'indisponibilité des véhicules.
- L'utilisation de véhicules de même marque et de même modèle permet de limiter la complexité de la gestion des pièces de rechange et de faire des échanges de pièces entre les véhicules.
- Les frais récurrents liés à l'utilisation des véhicules (carburant, pièces de rechange, réparations, etc.) doivent être identifiés et budgétisés.
- Problèmes majeurs pour de nombreuses aires protégées, 'la fiabilité et le volume d'approvisionnement en carburant sont des facteurs clés pour garantir la mobilité des forces de maintien de l'ordre.
- Un bon entretien des routes permet d'améliorer l'accessibilité et de réduire les coûts d'utilisation des véhicules. L'idéal est de disposer d'une niveleuse autonome, mais un tracteur équipé d'une niveleuse 'est probablement une option plus réaliste pour de nombreuses aires protégées.

Magasins bien approvisionnés et bien gérés au quartier général du parc national de Gonarezhou, Zimbabwe. © CDC

3.5.4 Magasins et gestion des équipements

Pour garantir l'efficacité et la motivation des gardes dans les environnements difficiles et rigoureux auxquels ils sont confrontés dans le cadre de leur travail, il est essentiel de les doter d'équipements appropriés. Même si l'idéal serait d'attribuer un kit d'équipement permanent à chaque garde, les restrictions contraignent souvent les conservateurs à ne leur remettre les équipements que lorsqu'ils partent en patrouille. Il est alors indispensable de disposer de registres efficaces et d'un bon système de gestion des magasins pour responsabiliser le personnel des patrouilles et s'assurer que les stocks sont correctement gérés et l'équipement entretenu.

Ce système n'a pas besoin d'être complexe (de simples fiches d'entrée et de sortie signées par le chef de patrouille et contresignées par l'émetteur sont généralement suffisantes), mais sa présence est indispensable pour garantir l'efficacité du déploiement des patrouilles. L'élément central d'un tel système est incontestablement le magasinier qui doit être fiable et capable de gérer le système. Il est également important que le système soit transparent et non négociable et qu'il soit assorti de sanctions lorsque les équipements ne sont pas restitués ou qu'ils reviennent endommagés. Enfin, les stocks doivent régulièrement être soumis à un inventaire indépendant.

Magasins et gestion des équipements : facteurs de réussite

- Le système de distribution et de réception des équipements doit être transparent, responsable et non négociable ; il doit également inclure des sanctions en cas de perte ou de dommages aux équipements.
- L'efficacité du système est étroitement liée à la présence d'un magasinier rigoureux, fiable et compétent.
- S'il est précis, le système de gestion des stocks peut également être utilisé pour évaluer les besoins futurs (sur la base des besoins passés) et pour faciliter la budgétisation.
- Des inventaires indépendants doivent être régulièrement organisés pour vérifier les performances du magasinier et l'efficacité du système.

Stockage basique des équipements dans un poste de surveillance du Parc national Sud, au Soudan du Sud. © WCS

3.6 Normes et procédures claires et cohérentes

Le dernier besoin de gestion de cette stratégie est axé sur l'utilisation de procédures de gestion claires et cohérentes pour promouvoir les comportements souhaités et mesurer les performances. La solution généralement adoptée pour ce faire consiste à élaborer des procédures opérationnelles standard (POS) et des directives sur les comportements des gardes. Le dernier aspect de cette section traite des mesures permettant de promouvoir l'éthique et l'intégrité du personnel.

3.6.1 Procédures opérationnelles standard

Il est important, pour clarifier ce qui est attendu du personnel des patrouilles et définir des normes de performance, de disposer de procédures claires sur la manière dont le personnel doit réagir et travailler dans différentes circonstances. Ces standards servent également de repères à la direction justifiant le lancement d'une enquête sur les motivations qui ont amené certains employés 'à ne pas adopter les comportements demandés (ce qui aide à lutter contre la corruption, voir la section suivante) et servent de références pour évaluer et mesurer les actions et le comportement du personnel des patrouilles.

La solution couramment choisie pour ce faire consiste à élaborer des procédures opérationnelles standard (POS), c'est-à-dire des méthodes à respecter pendant les opérations ou dans des situations particulières (voir l'exemple dans l'encadré 3.11 ci-dessous). Ces POS abordent généralement une variété de situations et de procédures et peuvent s'avérer particulièrement utiles pour les nouvelles recrues. Elles peuvent, par exemple, contenir les règles d'engagement et des directives sur' l'arrestation des suspects, l'élaboration des rapports, les structures hiérarchiques et la gestion de l'équipement. Un exemple de POS est présenté dans l'encadré 3.11.

Toutefois, malgré leurs avantages potentiels et le fait que de nombreuses aires protégées en possèdent, les POS sont souvent reléguées au fin fond d'un tiroir, peu connues du personnel des patrouilles et sous-utilisées par la direction. Les normes élaborées sont souvent très détaillées et rédigées dans un style formel qui ne facilite pas la communication avec les gardes. Il est, en outre, rare que la direction tire parti des opportunités et des méthodes qui lui permettraient de réinsister sur les normes auprès du personnel des patrouilles. C'est ainsi que dans de nombreuses aires protégées, une partie de l'utilité potentielle des normes définies est perdue.

Pour être efficaces, les SOP doivent être élaborées en tenant clairement compte du public ciblé (dans ce cas, le personnel des patrouilles), elles doivent être centrées sur les activités précises réalisées par ce public cible, et la direction doit utiliser tous les moyens à sa disposition pour en rappeler les exigences au personnel. Cela peut avoir lieu pendant la procédure de recrutement, pendant les formations de remise à niveau, lors des réunions du personnel et par le biais de supports complémentaires tels que des cartes pliantes qui peuvent être glissées dans les poches des uniformes du personnel pour certaines procédures importantes (sécurité des scènes de crime ou communication).

Procédures opérationnelles standard : facteurs de réussite

- Les POS, qui couvrent généralement toutes sortes de situations et de procédures, peuvent s'avérer particulièrement utiles pour les nouvelles recrues.
- Les POS les plus efficaces ont généralement été élaborées en tenant compte du public ciblé (personnel des patrouilles).
- Il est crucial de rappeler régulièrement les normes au personnel : pendant la procédure de recrutement, les briefings des patrouilles ou d'autres réunions.
- L'utilisation d'autres options de présentation telles que des cartes pliantes pour les procédures importantes (sécurité des scènes de crime ou communication) ou des affiches permet de mieux sensibiliser le personnel.

3.6.2 Éthique et intégrité du personnel

Il peut s'avérer extrêmement difficile de garantir l'éthique et l'intégrité du personnel d'une aire protégée dans un environnement où la criminalité liée aux espèces sauvages apporte des rétributions importantes et où la supervision est souvent limitée (en raison de la taille des aires protégées, de leur

Encadré 3.11 Exemples de procédures opérationnelles standard élaborées par Ezemvelo KZN Wildlife, Afrique du Sud

Règles et procédures de base pour la communication radio
Le personnel de maintien de l'ordre doit disposer d'une fréquence dédiée. Des techniques radios doivent être utilisées pour garantir la brièveté et la clarté des communications. L'encombrement radio doit être évité grâce à une planification préalable et en limitant les appels radio aux informations importantes. Des codes de patrouille doivent être créés pour chaque poste de surveillance d'une aire protégée et modifiés chaque année. Les codes doivent être plastifiés et imperméabilisés et indiquer la zone de la patrouille, l'heure de la patrouille et la présence éventuelle d'une autre activité.

Rapports de situation quotidiens par radio
Deux rapports de situation doivent être transmis quotidiennement par le poste de surveillance à la salle de commande à des horaires précis, un le matin et un le soir. Les rapports de situation doivent contenir les informations suivantes :

- Problèmes : personnel et infrastructures
- Codes de patrouille pour le lendemain (fournis le soir).

Rapports de situation d'urgence
Concernent tous les incidents de sécurité et les cas de mortalité d'espèces prioritaires lorsque des interventions ou des décisions d'urgence sont nécessaires. Procédure :

- Écouter avant la transmission pour ne pas interrompre une autre transmission
- Préparer le message, qui doit être clair et concis
- Parler clairement et directement ; parler à une vitesse de conversation ordinaire en prononçant bien les mots
- Faire usage de phrases, procédures et prononciation standard
- Relâcher le bouton du micro dès que la transmission est terminée.

inaccessibilité et des effectifs limités). Même les aires protégées les plus célèbres et les mieux financées (comme le parc national Kruger en Afrique du Sud et le conservatoire de faune sauvage de Lewa au Kenya) ont été confrontées à des cas de complicité du personnel dans des crimes liés aux espèces sauvages, même si ces deux aires protégées ont récemment réussi à limiter son impact et à arrêter des suspects.

Un certain nombre d'approches ont été testées pour garantir l'éthique et l'intégrité du personnel des aires protégées et appréhender les employés corrompus. Dans certaines aires protégées, notamment dans le parc national Kruger, ce phénomène est devenu particulièrement intrusif puisqu'il implique l'analyse de la voix des employés pour détecter des signes d'émotion et de stress, l'inclusion d'informations sur le personnel dans la base de données du renseignement, l'analyse des relevés téléphoniques et l'utilisation d'informateurs au sein du personnel. Même si cette approche a permis d'obtenir de bons résultats (avec l'arrestation d'au moins un haut gradé et d'autres employés), elle peut également avoir un impact négatif sur les relations entre le personnel et la direction.

D'autres mesures plus proactives peuvent être prises avant d'en arriver à de telles extrémités, notamment la rotation régulière des employés (particulièrement ceux des postes de surveillance, comme cela a été évoqué précédemment) et l'affectation des employés recrutés localement à des postes situés à bonne distance de leur village d'origine, ce qui limite les risques de corruption ou de pression de la part de connaissances. L'utilisation de POS (telle que décrite ci-dessus) peut également obliger les employés à s'expliquer dès lors qu'ils ne respectent pas les directives, tandis que des dispositifs d'alerte éthique ont récemment été mis en place par certaines ONG de protection des espèces sauvages pour leur personnel. Des directives en vue de la mise en place d'un dispositif d'alerte éthique sont fournies dans l'encadré 3.12 ci-dessous.

L'approche idéale consiste à promouvoir proactivement des normes éthiques de haut niveau et à prévenir la corruption avant qu'elle ne se développe. Pour cela, il est primordial d'instaurer une culture organisationnelle positive et de la cohésion au sein de l'aire protégée, l'éthique et l'intégrité étant considérées normales tandis que la corruption et la complicité sont tout simplement considérées comme inacceptables 'à tous les échelons de la hiérarchie. Comme indiqué tout au long de ce document, le meilleur moyen d'y parvenir est d'opter pour une approche durable à multiples facettes permettant de renforcer la motivation et l'engagement du personnel des patrouilles et d'instaurer des relations positives et constructives entre les gardes, leurs supérieurs et la direction.

Éthique et intégrité du personnel : facteurs de réussite

- La meilleure approche à long terme, même si elle est difficile à appliquer et qu'elle prend du temps, consiste à mettre en place une culture institutionnelle positive qui est source de cohésion et favorable à l'intégrité et au respect de normes éthiques de haut niveau.
- Différentes mesures proactives permettent de prévenir le développement de la corruption, notamment la rotation régulière du personnel et le déploiement des recrues locales à bonne distance de leur village d'origine.
- Les POS contiennent des directives qui permettent à la direction d'évaluer tout écart par rapport au comportement attendu.
- Dans les cas les plus graves, des mesures intrusives peuvent être utilisées (analyse de la voix, analyse des relevés téléphoniques, etc.), mais cela risque d'avoir un impact négatif sur les relations entre le personnel et la direction.
- Certaines organisations ont élaboré un dispositif d'alerte éthique permettant le signalement des actes répréhensibles au sein du personnel et protégeant les lanceurs d'alerte.

Encadré 3.12 Directives sur les dispositifs d'alerte éthique

(Adaptées des Principes directeurs de la Chambre de commerce internationale sur les dispositifs d'alerte éthique[33])

Des recherches ont montré que les dispositifs d'alerte éthique jouent un rôle majeur dans la détection de la corruption dans l'entreprise, puisqu'ils permettent de mettre au jour jusqu'à 25 % des cas de fraude découverts dans les entreprises. Cet encadré définit certains des principes de base qui sous-tendent la création d'un dispositif d'alerte éthique efficace.

Le dispositif d'alerte éthique d'une organisation doit :

- Recevoir tous les signalements des employés portant sur des problèmes de comportement professionnel, des questions d'éthique et des infractions aux lois, réglementations ou codes de conduite, et les traiter le plus rapidement possible.
- Confier la responsabilité de la gestion de l'unité d'alerte éthique à une personne de haut niveau ayant une réputation irréprochable et une grande expérience professionnelle.
- Le personnel de cette unité doit disposer d'une large autonomie et rendre compte à l'échelon le plus élevé possible au sein de l'organisation.
- L'organisation doit déterminer les voies de communication qu'elle utilisera pour son dispositif d'alerte éthique : communication en personne, par téléphone, par e-mail, par Internet ou tout autre outil approprié.
- Un dispositif d'alerte éthique ne peut être efficace que s'il n'est pas surréglementé. Il peut, toutefois, être soumis au droit du travail ou à d'autres législations.
- Dans le respect du droit applicable, l'organisation doit décider si les signalements effectués seront volontaires ou obligatoires et s'ils peuvent être effectués anonymement ou uniquement nominativement.
- Tous les employés doivent être en mesure de signaler les cas graves sans avoir à craindre de représailles ou de mesures discriminatoires ou disciplinaires. L'emploi, la rémunération et les perspectives de carrière du lanceur d'alerte doivent donc être protégés par l'entreprise pendant un délai raisonnable.
- Tous les signalements effectués par des lanceurs d'alerte doivent être réceptionnés, enregistrés et vérifiés. Tous les signalements de bonne foi doivent faire l'objet d'une enquête et être transmis à la/aux personne(s) appropriée(s).
- L'organisation doit dans toute la mesure du possible préserver la confidentialité des informations révélées dans le cadre du dispositif d'alerte éthique, ainsi que l'identité du lanceur d'alerte (sous réserve des dispositions légales).
- Les principaux résultats des premières vérifications doivent être communiqués de manière appropriée, sous forme de réponse, au lanceur d'alerte dès que possible.
- La personne dont le comportement a été signalé doit aussi être informée du principal objet de la procédure en cours, de manière à ce qu'elle puisse présenter ses objections.

4. Renseignement et enquêtes

4.1 Présentation

Les opérations de renseignement et d'enquête fournissent des informations tactiques et stratégiques qui viennent appuyer les activités d'application des lois sur les espèces sauvages et qui ont pour but de prévenir les activités illégales et de maximiser les chances d'appréhender les criminels et de les faire condamner. L'utilisation d'opérations de renseignement et d'enquête efficaces sur le terrain est sans doute la principale mesure préventive que les conservateurs d'aires protégées peuvent prendre à l'encontre des braconniers et des trafiquants d'espèces sauvages.

Même si les patrouilles des gardes restent la première ligne de défense contre le braconnage, pour être efficaces, elles doivent être complétées par des opérations basées sur le renseignement et les enquêtes[11]. Des études ont montré que, sur la période 1988–1996, les opérations basées sur des enquêtes qui avaient été menées dans la région du « Programme de Luangwa pour le développement intégré des ressources » en Zambie avaient, en moyenne, 34 fois plus de chance de rencontrer des braconniers et 77 fois plus de chances de récupérer des armes à feu que les patrouilles ordinaires. La rentabilité des opérations basées sur des enquêtes était 11 fois supérieure à celle des patrouilles ordinaires, même en tenant compte des ressources supplémentaires nécessaires[8].

Toutefois, pour optimiser leur impact potentiel, les opérations de renseignement et d'enquête doivent être très professionnelles. Pour cela, elles doivent être exhaustives, c'est-à-dire tirer parti de toute la gamme des techniques et des technologies disponibles, adopter une approche systématique de la collecte, de l'organisation et de la gestion des informations, et être intégrées à d'autres aspects des opérations locales d'application des lois sur les espèces sauvages, tels qu'une enquête efficace à l'encontre d'un accusé (pour s'assurer que les poursuites conduisent à une condamnation et que l'impact sur les activités illégales est maximisé).

Le développement de ces approches à un niveau suffisant pour pouvoir lutter contre la menace actuelle de braconnage et de criminalité liée aux espèces sauvages n'est pas une mince affaire et oblige à agir dans un certain nombre de domaines interconnectés. Les sections suivantes offrent un aperçu de cinq grands besoins de gestion qui ont été identifiés comme cruciaux pour mettre en place des opérations de renseignement et d'enquête complètes, systématiques et intégrées, capables de contribuer de manière significative à l'amélioration de l'efficacité du maintien de l'ordre. Ces stratégies sont les suivantes :

1. Capacités spécialisées de renseignement et d'enquête
2. Collecte de renseignements probants
3. Gestion et analyse efficaces des données
4. Manipulation et gestion rigoureuses des indices
5. Instruction des dossiers et inculpation professionnelles.

Comme dans les autres chapitres de ce rapport, les besoins de gestion et les principaux aspects évoqués dans les sections ci-dessous décrivent des approches et des bonnes pratiques de renseignement et d'enquête qui sont principalement destinées à être utilisées au niveau local plutôt qu'au niveau national ou régional. Ce qui n'empêche pas que certaines agences nationales de protection des espèces sauvages utilisent des systèmes et des capacités de renseignement et d'enquête plus sophistiqués que ceux évoqués dans ce chapitre, par exemple, pour enquêter sur les réseaux de criminalité organisée impliqués dans le trafic et la criminalité liée aux espèces sauvages. Ces techniques ne sont volontairement pas abordées dans ce rapport puisqu'il est peu probable qu'elles puissent être appliquées par la majorité des opérations locales de renseignement et d'enquête, mais aussi parce que la publication d'informations détaillées sur ces systèmes avancés risquerait de renseigner les réseaux criminels qu'ils sont censés combattre.

4.2 Capacités spécialisées de collecte de données et d'enquête

L'existence de capacités spécialisées (ressources humaines, équipements et systèmes) est cruciale pour garantir l'efficacité des opérations de renseignement et d'enquête sur la criminalité liée aux espèces sauvages. Les quatre grands aspects suivants ont été identifiés comme essentiels pour le développement de capacités de renseignement et d'enquête efficaces : 1) créer des unités dédiées permettant au personnel de travailler exclusivement sur des activités de renseignement et d'enquête ; 2) vérifier que le personnel dispose des compétences et des qualités exigées par la fonction ; 3) fournir aux employés l'équipement et les ressources nécessaires pour leur permettre d'être efficaces dans l'exécution de leurs tâches ; et 4) élaborer des mécanismes de collaboration inter-agences. Ces aspects sont évoqués dans les sections ci-dessous.

4.2.1 Unités dédiées au renseignement et aux enquêtes

L'existence d'unités dédiées aux opérations de renseignement et d'enquête est cruciale pour parvenir à tirer tous les bénéfices possibles de ces activités. Ces unités permettent aux employés de se concentrer exclusivement sur leurs activités (au lieu de les voir s'ajouter à d'autres tâches) et de développer de meilleures compétences et qualités grâce à l'expérience acquise. L'existence

d'une unité distincte renforce également la cohésion du personnel et améliore sa visibilité interne (avec l'espoir d'obtenir davantage de reconnaissance et de ressources).

Avec la reconnaissance progressive de la valeur et de l'importance des opérations de renseignement et d'enquête, ces unités sont de plus en plus présentes dans et autour de nombreuses aires protégées. Elles prendront de plus en plus d'importance avec l'évolution constante des techniques et des équipements qui forment une part essentielle des opérations professionnelles de renseignement et d'enquête. Malheureusement, bon nombre de ces unités n'ont pas suffisamment de personnel et de ressources et, sachant que leurs employés travaillent souvent en dehors des aires protégées, la direction de l'aire oublie facilement de les superviser et de se préoccuper de leurs besoins.

Il est toutefois clair que la gestion d'une unité de renseignement et d'enquête n'exige pas énormément d'employés et de ressources (voir les sections 4.2.2 et 4.2.3), particulièrement lorsque l'on compare leur coût et leur impact à ceux des patrouilles de gardes. Dans l'idéal, le personnel chargé des activités de renseignement et d'enquête doit être réparti dans les principaux centres de population situés autour de l'aire protégée, tandis que d'autres membres de l'unité doivent être déployés à l'intérieur du site (pour faciliter la transmission d'informations à la direction et la supervision de la part de cette dernière, gérer les scènes de crime et interroger les suspects arrêtés).

Par exemple, au Zimbabwe, l'unité de renseignement la plus proche du Parc national de Hwange est installée à 42 km du parc dans la grande ville voisine, comme c'est le cas dans 'la plupart des aires du pays. Ce positionnement facilite différents aspects du travail de l'unité, notamment la collecte de renseignements, la collaboration avec la police et les témoignages au tribunal, mais risque 'de limiter l'intégration des données de renseignement dans' la planification des opérations de l'aire protégée. Toutefois, dans d'autres sites tels que le parc national de Luangwa Nord, ce risque a été atténué grâce à la création de hiérarchies communes et l'instauration de relations étroites entre le personnel du parc et les agents de l'unité.

Unités dédiées au renseignement et aux enquêtes : facteurs de réussite

- La présence d'unités dédiées est importante pour améliorer l'efficacité des opérations de renseignement et d'enquête. Elles permettent l'utilisation de personnel, de techniques et d'équipements spécialisés.
- Le personnel de ces unités doit, de préférence, être réparti dans des centres de population clés autour de l'aire protégée, ainsi que dans l'aire elle-même afin de garantir une bonne communication avec la direction et une bonne supervision de la part de cette dernière.
- Les hiérarchies communes (c'est-à-dire un même superviseur pour les conservateurs d'aires protégées et pour les agents chargés du renseignement et des enquêtes) permettent d'améliorer la communication avec les opérations de maintien de l'ordre.
- Il est également important de créer des liens individuels entre le personnel de l'unité et la direction du parc pour faciliter et accélérer le flux d'informations.

4.2.2 Compétences et qualités

Le travail des unités de renseignement et d'enquête est généralement composé de trois fonctions distinctes mais complémentaires :

- Collecte de renseignements
- Analyse des données
- Enquête et préparation de l'acte d'accusation.

En fonction de la taille de l'unité de renseignement et d'enquête de l'aire protégée et des ressources disponibles, ces responsabilités sont assumées soit par des généralistes, soit par des spécialistes du domaine concerné.

Collecte de renseignements

Même s'ils commencent souvent leur carrière parmi le personnel des patrouilles, les agents spécialisés dans le renseignement sur les espèces sauvages doivent disposer de compétences et de qualités qui diffèrent largement de celles des gardes. Ils doivent notamment être capables de développer des relations avec toutes sortes de personnes avec patience et discrétion. Étant donné l'autonomie, l'indépendance et la sensibilité de leur travail, il est également important qu'ils affichent un niveau élevé d'honnêteté et d'intégrité.

Plusieurs responsables de l'application des lois sur les espèces sauvages suggèrent que l'aptitude d'un agent de renseignement dépend davantage de sa personnalité, de sa motivation et de son engagement que de compétences pouvant être enseignées dans le cadre d'une formation. De nombreux agents de renseignement sont « auto-sélectionnés » à partir d'autres fonctions de l'organisation de protection des espèces sauvages, car ils affichent de bonnes compétences de collecte de renseignements, ce qui conduit la direction à les changer de poste.

Il est particulièrement important qu'ils soient capables de développer de bonnes relations avec toutes sortes de personnes, de mettre en place des réseaux d'informateurs (voir la section 4.3.1) et de collaborer avec la police et avec d'autres agences de maintien de l'ordre qui peuvent jouer un rôle crucial dans l'obtention d'informations et la suppression des délais administratifs. Les contacts personnels entre les agents de renseignement et le reste du personnel de l'agence de protection des espèces sauvages sont également importants pour faciliter l'échange d'informations et la production de rapports.

Analyse des données

Comme indiqué plus haut, lorsque l'unité de renseignement et d'enquête de l'aire protégée est de taille réduite, les fonctions de collecte et d'analyse de données sont parfois regroupées. Toutefois, sachant que les compétences requises pour l'analyse et la collecte de renseignements sont assez différentes, il est préférable d'employer des analystes spécialisés, capables d'utiliser des logiciels tels que ceux décrits dans la section 4.4.1 ci-dessous. Un analyste du renseignement est habituellement chargé des tâches suivantes :

- élaborer une vision globale des renseignements obtenus et identifier des suspects potentiels ;
- rassembler et valider les renseignements (souvent au moyen d'un logiciel spécialisé) et évaluer la fiabilité des sources et la crédibilité des informations ;
- se mettre en lien avec les responsables du maintien de l'ordre d'autres aires protégées pour comprendre leurs exigences en matière de renseignement ;
- fournir des informations aux responsables du maintien de l'ordre sous la forme de présentations ou de rapports formels ;
- collaborer avec d'autres agences de maintien de l'ordre pour avoir accès à des renseignements complémentaires.

Enquête et préparation de l'acte d'accusation

Les agents chargés des enquêtes et de la préparation de l'acte d'accusation des crimes liés aux espèces sauvages doivent avoir une parfaite connaissance des normes juridiques qui doivent être respectées à toutes les étapes de l'enquête pour que les indices soient recevables devant un tribunal (techniques de collecte des indices, critères juridiques de pertinence et de fiabilité, etc.). Or, tous les agents ne possèdent pas de telles connaissances et de nombreuses affaires liées aux espèces sauvages sont rejetées pour des questions de forme.

Heureusement, les aspects techniques relatifs aux systèmes juridiques et aux normes associées peuvent être enseignés. Certaines aires protégées ont ainsi organisé des formations pour les enquêteurs, afin de renforcer leurs affinités naturelles pour la fonction. Cela a été le cas dans le parc national de Luangwa Nord en Zambie, où les agents chargés des enquêtes sur le terrain ont été formés à un certain nombre de fonctions essentielles : investigation et gestion des scènes de crime ; prise en charge et interrogatoire des suspects ; rédaction des rapports d'enquête et préparation de l'acte d'accusation ; procédures juridiques et comment témoigner devant un tribunal.

Le coaching par des agents plus expérimentés est une autre solution efficace pour surmonter les éventuels problèmes liés à la méconnaissance des aspects techniques du droit. À KwaZulu-Natal en Afrique du Sud, par exemple, des conservateurs d'aires protégées chevronnés et connaissant bien les critères juridiques de recevabilité des pièces à conviction devant un tribunal ont encadré des agents plus jeunes pour les former aux normes juridiques qu'ils doivent respecter lorsqu'ils prennent des dépositions ou qu'ils manipulent des pièces à conviction et les ont également aidés à se préparer à présenter leurs éléments devant un tribunal (voir la section 4.6).

Compétences et qualités des agents de renseignement et d'enquête : facteurs de réussite

- Les opérations de renseignement et d'enquête sur les espèces sauvages regroupent plusieurs fonctions distinctes mais complémentaires. Si les ressources le permettent, chacune de ces fonctions doit être occupée par un agent spécialisé.
- La personnalité, la motivation et l'engagement d'un agent de renseignement performant sont souvent plus importants que les compétences acquises dans le cadre de formations.
- Pour la collecte de renseignements, la capacité à développer des relations avec toutes sortes de personnes et à créer de multiples réseaux de contacts informels est particulièrement utile.
- De nombreux agents de renseignement sont « auto-sélectionnés » à partir d'autres fonctions de l'organisation, car ils affichent de bonnes compétences de collecte de renseignements.
- La formation est importante pour renforcer les capacités de collecte de renseignements déjà présentes chez une personne, mais il est peu probable qu'elle puisse les inculquer à quelqu'un qui ne les possèderait pas.
- La formation peut être utile pour les agents chargés des enquêtes et de la préparation de l'acte d'accusation lorsqu'elle porte sur des aspects tels que la gestion des pièces à conviction, l'enregistrement des déclarations et la comparution comme témoin devant un tribunal.

4.2.3 Équipements et ressources

Pour être efficaces, les opérations de renseignement et d'enquête doivent disposer de ressources et d'équipements appropriés. Différents équipements et ressources sont évoqués dans les sections de ce chapitre, notamment : l'équipement nécessaire à la gestion des scènes de crime (voir la section 4.5.1) ; le financement des systèmes de récompenses (voir la section 4.3.2) ; l'équipement spécialisé permettant d'utiliser les informations électroniques (voir la section 4.3.3) ; et les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'une base de données (voir la section 4.4.1).

Toutefois, la nature du travail d'enquête et de renseignement est variée et imprévisible. Les agents peuvent, par exemple, être amenés à effectuer de nombreux déplacements, souvent imprévus (comme pour la poursuite d'un suspect), et à récupérer des indices dans les situations les plus variées. Pour être efficaces, les opérations d'enquête et de renseignement nécessitent donc des ressources et des équipements supplémentaires, indispensables pour appuyer les activités opérationnelles quotidiennes du personnel concerné.

Malheureusement, de nombreuses aires protégées doivent se plier à des contraintes de ressources et à d'autres priorités institutionnelles, et ne disposent pas de tels équipements et ressources pour appuyer les opérations d'enquête et de renseignement. Les deux principales exigences en lien avec ce type d'activité concernent le transport, les motos étant généralement l'option la plus rentable pour la collecte de renseignements (avec possibilité d'emprunter un véhicule de patrouille pour les éventuelles opérations qui pourraient en résulter), et l'accès rapide à des montants relativement restreints d'argent liquide pour couvrir les dépenses opérationnelles ou rembourser le personnel pour les frais engagés dans le cadre de leur travail.

La mise à disposition d'équipements de surveillance de base et simples à utiliser, tels que des appareils photo et des dispositifs d'enregistrement audio, a également fait ses preuves pour aider les enquêteurs à recueillir des informations et ajouter de la crédibilité aux dossiers en générant des pièces à conviction supplémentaires. Les progrès de la technologie rendent ces équipements de plus

en plus courants et abordables. S'ils sont utilisés correctement et dans le respect des exigences légales, ils peuvent contribuer largement aux opérations d'enquête et de renseignement et, potentiellement, aux actions en justice qui en découlent.

Équipements et ressources des agents de renseignement et d'enquête : facteurs de réussite

- La présence d'un moyen de transport est cruciale pour les agents de renseignement et d'enquête ; les motos sont considérées comme l'option la plus rentable.
- L'accès à un véhicule de patrouille et le soutien d'une équipe de gardes disciplinés et rapidement déployables est essentiel pour les opérations de suivi.
- Il est important pour la continuité des opérations de disposer d'une petite caisse que les agents pourront utiliser pour couvrir leurs dépenses opérationnelles ou rembourser le personnel pour les frais engagés.
- Des équipements de surveillance de base et simples à utiliser, tels que des appareils photo numériques et des dispositifs d'enregistrement audio, peuvent venir étayer l'acte d'accusation.

4.2.4 Collaboration inter-agences

Même lorsqu'une aire protégée ou une agence de protection des espèces sauvages dispose de sa propre unité d'enquête et de renseignement, il est important que des mécanismes de collaboration efficaces avec d'autres agences de maintien de l'ordre soient mis en place, en particulier avec la police (pour les enquêtes, le renseignement et la préparation de l'acte d'accusation) et les procureurs (pour l'instruction des affaires et les poursuites juridiques). En apportant des connaissances et des compétences dont les conservateurs des espèces sauvages manquent souvent, la collaboration dans la préparation et le suivi des affaires de criminalité permet de renforcer l'acte d'accusation et de rendre la condamnation plus probable.

Malheureusement, la collaboration entre les responsables chargés de la protection des 'espèces sauvages et les autres agences de maintien de l'ordre est souvent limitée. Ceci est dû en partie au fait que la criminalité liée aux espaces sauvages n'est pas considérée comme prioritaire par les autres agences de maintien de l'ordre, que les agences n'ont jamais ressenti le besoin de collaborer étroitement les unes avec les autres. En outre, les crimes liés aux espèces sauvages se produisent généralement en zone rurale, où les forces de police locales disposent souvent de ressources limitées et sont la plupart du temps incapables de fournir une aide significative pour lutter contre une criminalité de grande ampleur et très organisée.

Plusieurs pays ont cependant testé différentes solutions pour s'attaquer aux problèmes qui minent la collaboration inter-agences. Au Zimbabwe, par exemple, où la création d'unités de renseignement et d'enquête sur les espèces sauvages est assez récente, de nombreux employés sont issus des rangs de la police nationale. Ceci, combiné au déploiement du personnel dans les villes en périphérie des aires protégées, a permis à de nombreux agents de rester en contact informel avec des policiers et donc d'améliorer la collaboration et le partage d'informations dans de nombreux domaines (par exemple, autour du parc national de Hwange).

Dans d'autres pays, des mécanismes de collaboration plus officiels ont été mis en place. Par exemple, à KwaZulu-Natal en Afrique du Sud, tous les cas de braconnage de rhinocéros sont maintenant gérés par l'unité provinciale de la police nationale chargée de la criminalité organisée, en collaboration avec l'agence provinciale de protection des espèces sauvages. Cette collaboration a permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle et les relations entre les deux agences, sachant que les postes de police ruraux n'ont plus à gérer ces crimes graves et que l'agence de protection des espèces sauvages n'a plus qu'un seul interlocuteur pour enquêter sur les affaires et identifier des schémas communs dans la criminalité liée aux espèces sauvages.

Pour être efficace, la collaboration inter-agences doit définir clairement les responsabilités des différentes fonctions des agences concernées. À KwaZulu-Natal, des procédures opérationnelles standard détaillées ont ainsi été élaborées pour guider la collaboration inter-agences au sujet des opérations de maintien de l'ordre. Elles décrivent les principaux rôles des différentes agences, les tâches précises dont chacune est responsable et les processus à suivre. Ces procédures opérationnelles standard permettent également de formaliser la collaboration et donc de limiter la dépendance à des contacts personnels informels entre les agences.

La collaboration inter-agences n'est pas vitale uniquement au niveau des enquêtes et des opérations de maintien de l'ordre, mais aussi dans le cadre des poursuites engagées contre les criminels. En réponse à la criminalité organisée liée aux espèces sauvages (par exemple, la participation de gangs organisés au braconnage d'espèces telles que les éléphants et les rhinocéros), plusieurs pays s'efforcent de renforcer la collaboration entre les agences de protection des espèces sauvages, la police, les procureurs et le système judiciaire afin de préparer de solides actes d'accusation à l'encontre des criminels et de renforcer les poursuites en justice (voir la section 4.6 ci-dessous).

Collaboration inter-agences : facteurs de réussite

- La collaboration avec d'autres agences de maintien de l'ordre est essentielle pour le renseignement et les enquêtes, particulièrement lorsque les capacités des agences de protection des espèces sauvages sont limitées.
- Il a été prouvé que les contacts informels entre le personnel des agences de protection des espèces sauvages et les policiers permettent d'améliorer la collaboration dans un certain nombre de domaines.
- La présence de mécanismes formels répartissant clairement les rôles et les responsabilités entre les différentes agences peut favoriser la réussite des opérations de renseignement et d'enquête.
- En fonction de la situation, ces mécanismes peuvent exister entre des agences de niveau national, de niveau régional (province ou district) ou même de niveau local, ce qui est parfois préférable.
- L'attribution de tous les crimes graves liés aux espèces sauvages à une seule unité au sein de la police permet de faciliter les relations, de favoriser l'élaboration des actes d'accusation et d'institutionnaliser la collaboration.

- La collaboration avec la police et les procureurs améliore largement la solidité des affaires liées aux espèces sauvages et, par conséquent, les chances de réussite des poursuites engagées.

4.3 Collecte de renseignements probants

La collecte d'informations précises et fiables auprès du plus grand nombre de sources possible forme la base de tout système de renseignement. Trois aspects clés ont été identifiés pour y parvenir : 1) utilisation d'informateurs ; 2) versement de récompenses aux informateurs ; et 3) collecte d'informations électroniques également appelée « renseignement d'origine électromagnétique ». Chacun de ces aspects est évoqué dans les sections ci-dessous.

4.3.1 Informateurs

Malgré l'évolution rapide de la technologie, le renseignement d'origine humaine (ROHUM) restera probablement la principale source d'informations pour la majorité des aires protégées dans un avenir proche. Toutefois, même s'il reste potentiellement le plus utile, le ROHUM est également le plus difficile à gérer, principalement en raison du manque de fiabilité de nombreux informateurs, qui sont plus motivés par la rémunération ou par la vengeance que par l'obligation de signaler des activités illégales.

Il est ainsi important de disposer de systèmes de gestion efficaces pour superviser l'utilisation du ROHUM. Or, ces systèmes, même si les aires protégées sont de plus en plus nombreuses à en reconnaître l'utilité, ne font traditionnellement pas partie des priorités de gestion, celles-ci étant davantage axées sur les opérations de maintien de l'ordre préventives. Résultat, ce n'est que récemment que certaines aires protégées ont mis en place des directives et des normes sur le recrutement et la gestion des informateurs, combinées à des systèmes permettant de garantir l'anonymat et d'assurer le suivi des récompenses. De nombreuses autres aires protégées, elles, n'en ont toujours pas.

Le développement de ces systèmes est particulièrement important si des récompenses sont versées aux informateurs (voir la section suivante), car ils permettent de s'assurer que ni les informateurs, ni le personnel de l'aire protégée ne tire profit de la confiance inhérente à la mise en œuvre d'un tel système. L'encadré 4.1 ci-dessous offre un résumé des directives fournies à l'ensemble du personnel d'Ezemvelo KZN Wildlife en Afrique du Sud au sujet du recrutement et de la gestion des informateurs, de manière à minimiser les risques associés à ces activités, que ce soit pour les informateurs ou pour le personnel chargé de la protection des espèces sauvages.

Un certain nombre de conservateurs qui ont réussi à mettre en place un réseau d'informateurs, notamment la réserve de Malilangwe au Zimbabwe et la South Luangwa Conservation Society en Zambie, ont remarqué que les informations exactes et importantes proviennent toujours du même petit groupe d'informateurs, mais qu'il est difficile, si ce n'est impossible, de les identifier à l'avance. Par conséquent, la mise en place d'un réseau d'informateurs est une tâche chronophage, qui nécessite beaucoup de personnel et de ressources sans donner de résultats immédiats ou apparents.

Encadré 4.1 Exemple de directives sur le recrutement d'informateurs, adapté d'Ezemvelo KZN Wildlife

- Lors de la première rencontre formelle avec un informateur, demandez une copie de sa pièce d'identité. Si vous rencontrez l'informateur dans un lieu isolé, emmenez un appareil photo et prenez une photo de la pièce d'identité.
- Remplissez le formulaire « Inscription d'un informateur ». Vérifiez que l'informateur en comprend bien tous les éléments. L'informateur doit signer le formulaire.
- Remplissez le formulaire « Renseignements sur l'informateur » et attribuez un numéro à l'informateur. Il s'agit du numéro qui figurera sur son reçu de paiement. L'informateur doit signer le formulaire.
- Remplissez le formulaire « Reçu de paiement » lorsque vous payez l'informateur. L'informateur doit signer pour indiquer qu'il a bien reçu le paiement.
- L'informateur doit également signer le double du reçu dans le registre, en même temps qu'un témoin (membre du personnel). Indiquez uniquement le numéro de l'informateur, sans mentionner son nom.
- Ouvrez un dossier pour chaque informateur et conservez tous les documents dans ce dossier. Ce dossier doit toujours être conservé dans un coffre-fort auquel seul le contact de l'informateur a accès.
- Pour les informations ordinaires, des récompenses peuvent être versées si les informations mènent à des arrestations ou s'avèrent exactes, mais jamais à l'avance.
- Il est possible d'acheter du crédit de téléphone portable à tout moment pour permettre aux informateurs de joindre leur contact. Une bonne supervision est nécessaire pour garantir l'utilisation raisonnée de cette ressource.

Une approche essentielle pour améliorer la qualité et la quantité des renseignements fournis par les informateurs consiste à développer des réseaux composés de différentes sortes d'informateurs (voir le tableau 4.1 ci-dessous). Cela permet non seulement d'obtenir davantage d'informations potentielles, mais aussi de trianguler les renseignements et d'améliorer la capacité des agents à évaluer la qualité des informations fournies. L'utilisation d'un format standard pour la collecte d'informations facilite également leur incorporation ultérieure dans une base de données (voir la section suivante) ainsi que leur utilisation, parallèlement aux données de RBM, pour la planification opérationnelle (voir la section 3.4.2).

Même s'il peut s'avérer dangereux de révéler l'identité d'un informateur, les agents du renseignement estiment utile d'établir une carte de l'implantation et de la zone d'opération des informateurs. Cela permet de mettre en place une couverture complète en identifiant les zones blanches qui peuvent ensuite être activement ciblées en vue du recrutement de nouveaux informateurs. Dans l'idéal, chaque zone doit être couverte par plusieurs informateurs, ce qui permet de vérifier la validité des informations reçues.

Les renseignements fournis par les braconniers sont très importants et les interrogatoires des suspects dans la période située entre leur arrestation par les patrouilles et leur remise à

la police se sont avérés particulièrement utiles pour récupérer des informations. Là encore, l'utilisation d'un format standard pour l'interrogatoire de ces suspects permet de récupérer toutes les informations pertinentes, avant de les saisir dans une base de données. Elles permettent parfois d'identifier d'autres suspects, mais aussi de révéler des tendances dans l'activité des braconniers, qui peuvent ensuite être utilisées pour guider les opérations de maintien de l'ordre et sensibiliser les communautés.

Informateurs : facteurs de réussite

- Pour faciliter la gestion des informateurs, une solution consiste à créer des directives et des normes pour leur recrutement et leur gestion, ainsi que des systèmes permettant de garantir l'anonymat et d'assurer le suivi des récompenses.
- La création d'un réseau d'informateurs exige du temps et des ressources sans donner de résultats immédiats ; la direction doit en être consciente.
- La création de réseaux composés de différents types d'informateurs permet d'améliorer la qualité et la quantité des renseignements obtenus et d'effectuer une triangulation de ces informations.
- Toutes les informations doivent être saisies dans une base de données centrale (voir la section 4.4) qui permet de vérifier et de trianguler l'exactitude des informations et l'identité des informateurs.
- L'utilisation d'un format standard de collecte des renseignements permet de s'assurer que tous les principaux sujets sont abordés et facilite également leur analyse et leur intégration dans une base de données.
- Avec le temps, l'utilisation d'un tel format standard permet de définir des tendances dans les activités des braconniers et donc de guider les opérations de maintien de l'ordre et de sensibilisation.

4.3.2 Récompenses

Pour tirer le maximum de bénéfices de la création d'un réseau d'informateurs, il est crucial d'offrir des récompenses significatives et rapides en échange des renseignements reçus. De nombreux informateurs se mettent personnellement en danger en fournissant des informations aux agents d'application des lois sur les espèces sauvages, ce qui signifie que, sans incitation financière, il est extrêmement peu probable qu'ils fourniront d'eux-mêmes des informations utiles. Même si elles sont difficiles à gérer, les récompenses font donc partie intégrante de tout système de renseignement.

Toutefois, malgré les avantages reconnus des récompenses, de nombreuses aires protégées ont eu du mal à les mettre en place. Le problème vient en grande partie de l'important soutien financier qu'un tel système requiert, sachant que, pour prévenir efficacement la criminalité liée aux espèces sauvages, les récompenses doivent être substantielles (certaines aires protégées versent l'équivalent du salaire d'un garde pour les informations les plus crédibles sur le braconnage des rhinocéros). Même dans les aires protégées qui disposent d'une aide financière extérieure, les réglementations de nombreux donateurs ne permettent pas d'utiliser les fonds pour verser des récompenses en dépit de leur utilité reconnue.

Pour améliorer la transparence des systèmes de récompenses et faciliter leur mise en œuvre, de nombreuses aires protégées ont adopté un système de paiement standardisé et non négociable qui est lié à la qualité des informations fournies et à la gravité du crime associé. Ce système a notamment permis d'améliorer la transparence des récompenses versées aux informateurs par le personnel d'Ezemvelo KZN Wildlife en Afrique du Sud. Associée à un système de gestion simple et efficace qui comptabilise les récompenses versées aux informateurs de façon sécurisée, cette manière de procéder a permis au système d'être validé en vertu des normes internationales d'audit (voir l'encadré 4.2).

Tableau 4.1 Sources de ROHUM fréquemment utilisées

Source	Valeur
Leaders communautaires	Les leaders communautaires peuvent aider l'enquêteur à comprendre les cadres économiques et sociaux locaux au sein desquels les braconniers opèrent. Toutefois, pour être efficace, le programme d'engagement proactif auprès des leaders communautaires doit souvent commencer bien avant le début d'une enquête ou de la collecte d'informations, afin d'instaurer des relations positives dont il sera ensuite possible de tirer parti.
Membres de la communauté	Certains membres de la communauté dans laquelle les braconniers vivent sont obligatoirement au courant de leurs actions. Les agents peuvent tirer parti des rivalités, des vengeances ou simplement de l'attrait exercé par les récompenses pour obtenir des informations. Sur le long terme, les agents de renseignement peuvent également s'efforcer d'isoler socialement les braconniers du reste de la communauté, ce qui rend la coopération plus acceptable.
Braconniers	Au moment de leur arrestation, les braconniers eux-mêmes peuvent fournir de leur plein gré de nombreuses informations potentiellement utiles. Le vide juridique que constitue la période entre l'arrestation et la prise en charge par la police peut être utilisé pour obtenir des informations. Une liste de questions à poser et de thèmes à aborder permet de s'assurer que la personne chargée de l'interrogatoire couvre tous les domaines importants, et que les informations recueillies permettront d'identifier des tendances et des schémas.
Collègues	Dans l'idéal, il faudrait que tous les membres de l'agence de protection des espèces sauvages ou de l'autorité de gestion de l'aire protégée développent un petit réseau d'informateurs ou, au moins, tentent de glaner des informations utiles. Cette approche décuple la quantité d'informations générées et transmises aux agents du renseignement, ce qui est très positif en cas d'utilisation d'une base de données (voir la section 4.4).
Autres agents de maintien de l'ordre	Souvent, les autres employés des agences de maintien de l'ordre connaissent déjà de nombreux suspects en raison de leur implication dans d'autres activités illégales. Le personnel clé de ces agences dispose donc généralement d'informations sur la criminalité liée aux espèces sauvages qui peuvent être d'une grande utilité pour la gestion de l'aire protégée. Si les procédures formelles sont importantes, les contacts personnels avec ces employés permettent d'accélérer grandement les flux d'informations.

Encadré 4.2 Gestion des informateurs et des récompenses, Ezemvelo KZN Wildlife

La liste ci-dessous résume les principales caractéristiques du système de gestion des informateurs et des récompenses utilisé et validé par Ezemvelo KZN Wildlife en Afrique du Sud.

- Toutes les récompenses sont versées conformément à un barème lié à la nature des informations fournies ; aucune négociation n'est possible. Les versements sont effectués le plus rapidement possible après l'arrestation/action.
- Pour pouvoir bénéficier d'une récompense, les informateurs doivent être enregistrés. Des copies des pièces d'identité et des informations personnelles sont récupérées et stockées uniquement dans le bureau du directeur. Chaque informateur reçoit un numéro de code.
- Les originaux des reçus dûment remplis sont signés par l'informateur et par l'agent et sont archivés par le directeur.
- Des copies des reçus sont transmises au service comptable, mais le nom et l'identifiant de l'informateur sont effacés et remplacés par son numéro de code.
- Pour les très grosses récompenses, des photographies sont également utilisées pour prouver que la récompense a été remise à l'informateur.

D'autres aires protégées plus autonomes, comme la réserve de Malilangwe, font varier les récompenses au cas par cas, après une discussion entre les agents de renseignement et la direction. Le montant attribué dépend généralement des informations fournies, de la valeur de l'informateur et de ses antécédents. Mais un tel système nécessite un niveau élevé de confiance entre la direction et les agents de renseignement, ce qui est parfois difficile à mettre en place dans les aires protégées de grande taille. En outre, quelques informateurs particulièrement productifs bénéficient d'un traitement qui permet de les fidéliser.

La grande majorité des récompenses sont versées uniquement sur la base des résultats obtenus, c'est-à-dire l'arrestation de suspects dans la plupart des cas. Certaines agences de protection des espèces sauvages ont toutefois remarqué que lorsque le montant des récompenses augmente, le risque de « mise en scène » augmente également. Pour lutter contre ce problème, elles prévoient, à l'avenir, de baser les récompenses sur une combinaison d'arrestations et de condamnations (avec une pondération de 10 %–90 %). Cette solution présente toutefois deux risques majeurs : créer un délai trop long entre la transmission des informations et le versement de la récompense, et lier la récompense à des aspects de l'affaire autres que la qualité des informations fournies (par exemple, la compétence du procureur).

Dans certains pays, comme l'Afrique du Sud, où l'utilisation des informateurs est plus avancée, l'accent est de plus en plus mis sur la collaboration entre différentes agences de maintien de l'ordre pour standardiser les politiques en matière de récompenses. Pour le moment, les entités privées peuvent offrir des récompenses beaucoup plus substantielles que les agences gouvernementales pour le même type d'information. Dans certains cas, les agences publiques ont même perdu des informateurs au profit d'entités privées, ce qui a créé des brèches dans les réseaux d'informateurs et nuit à l'efficacité de la collecte de renseignements.

Récompenses des informateurs : facteurs de réussite

- Pour inciter les informateurs à fournir des informations, les récompenses doivent être significatives et rapides.
- Elles doivent toujours être versées en fonction des résultats, c'est-à-dire, dans la plupart des cas, des arrestations de suspects ou de la prévention d'activités illégales.
- Pour être efficace, le système de récompenses doit disposer d'un soutien financier substantiel et durable ; les critères des donateurs doivent parfois être assouplis pour permettre l'utilisation des fonds pour récompenser des informateurs.
- La plupart des aires protégées ont adopté un système de versement des récompenses standardisé et non négociable, qui varie en fonction de la qualité et du sérieux des renseignements.
- Mais la nature des récompenses nécessite un niveau élevé de confiance entre la direction et les agents de renseignement ; il convient parfois de prendre des mesures proactives pour instaurer un tel climat de confiance dans les aires protégées de grande taille.

4.3.3 Informations électroniques

Tout comme l'utilisation des technologies devient de plus en plus omniprésente dans la vie quotidienne d'un nombre croissant de personnes, les informations générées par ces technologies deviennent de plus en plus importantes pour le renseignement. L'interception de ces « renseignements d'origine électromagnétique » (ROEM) est depuis longtemps reconnue comme essentielle par les militaires et autres forces de sécurité Pour tirer parti de cette source d'information de plus en plus précieuse, les agents d'application des lois sur les espèces sauvages peuvent maintenant avoir recours à toute une palette d'approches et d'équipements qui s'élargit rapidement.

Toutefois, l'interception de ces informations nécessite un équipement spécialisé souvent relativement onéreux, l'autorisation des agences de sécurité nationale, ainsi que des compétences particulières que ne possède pas la majorité des aires protégées. Ce n'est donc que très récemment que certaines aires protégées ont commencé à utiliser le ROEM dans le cadre des enquêtes sur la criminalité liée aux espèces sauvages et la planification opérationnelle des opérations de maintien de l'ordre. Un certain nombre d'approches sont toutefois particulièrement intéressantes pour l'application des lois sur les espèces sauvages dans le contexte africain.

Une des approches les plus utiles est liée à la confiscation des téléphones portables des braconniers dès qu'ils sont arrêtés. Il est ainsi possible d'extraire de ces appareils les contacts, l'historique de l'utilisateur et d'autres informations grâce à des équipements spécialisés. Même s'il est onéreux, cet équipement est généralement facile à utiliser, transportable sur le terrain et compatible avec la plupart des logiciels de base de données (voir la section suivante).

Ces informations sont particulièrement importantes lorsqu'elles sont associées à des recherches menées par les agents du renseignement afin d'établir une vision plus complète d'un suspect. Ces recherches s'appuient sur des informations publiques diverses et variées, Internet ou l'aide d'entreprises du

secteur privé, telles que les opérateurs mobiles. Même si son usage est limité dans les pays disposant d'une économie informelle importante, ce qui est le cas de la plupart des pays africains, cette approche a montré toute son efficacité en Afrique du Sud et dans des enquêtes liées à des pays d'autres continents.

Certaines de ces techniques, particulièrement lorsqu'elles portent sur des sources d'informations permettant d'obtenir une vision plus complète des suspects, sont très utiles et les informations qu'elles fournissent hautement sensibles. Pour l'instant, il s'agit d'un domaine dans lequel les autorités de protection des espèces sauvages ont une longueur d'avance sur les braconniers et les trafiquants, ce qui explique que les responsables du renseignement préfèrent ne pas évoquer ouvertement ces techniques de crainte qu'elles ne deviennent trop connues et donc moins utiles à l'avenir. Ce rapport n'abordera donc pas les spécificités de ces techniques de renseignement.

Un des principaux problèmes liés à l'utilisation du ROEM pour l'application des lois sur les espèces sauvages vient des contraintes légales en matière de collecte et d'utilisation de telles données dans certains pays qui utilisent différents moyens pour restreindre l'accès à certains types et à certaines sources de données. Avant d'utiliser une quelconque forme de ROEM à des fins d'applications des lois sur les espèces sauvages, il est donc essentiel que l'agence concernée consulte un juriste pour savoir ce qui est ou non autorisé et qu'elle consulte également d'autres agences de maintien de l'ordre utilisant déjà de telles données (ce qui peut ouvrir la voie à une collaboration si les autres agences ne sont pas soumises aux mêmes restrictions).

Informations électroniques : facteurs de réussite

- Les téléphones portables confisqués aux braconniers peuvent fournir beaucoup d'informations ; un équipement spécialisé est toutefois nécessaire pour maximiser l'utilisation de cette technique.
- Il peut être bénéfique d'effectuer des recherches supplémentaires basées sur les informations publiques, Internet et/ou des entreprises du secteur privé.
- De nombreuses autres techniques et sources d'informations sont utilisées par les spécialistes du renseignement, mais, pour nombre d'entre elles, il est préférable de ne pas en parler ouvertement afin de préserver leur utilité.
- Il est important de consulter un juriste pour connaître les restrictions nationales en matière de collecte et d'utilisation de différents types de ROEM.
- Pour surmonter cet obstacle, une solution consiste à collaborer avec d'autres agences de sécurité nationale ou de maintien de l'ordre qui ne sont pas soumises aux mêmes restrictions légales.

4.4 Gestion et analyse efficaces des données

Une fois que les renseignements ont été recueillis, ils doivent être consolidés et analysés de manière à contribuer au mieux aux enquêtes et aux opérations de maintien de l'ordre. Deux aspects clés ont été identifiés à ce niveau : 1) organisation et analyse des renseignements recueillis ; et 2) transmission rapide et dans un format approprié de ces renseignements à la direction. Ces aspects sont évoqués dans les sections ci-dessous.

4.4.1 Organisation et analyse des données

Le seul moyen de réaliser tout le potentiel du renseignement consiste à rassembler toutes les données recueillies (ROHUM et ROEM) auprès de différentes sources dans une seule base de données. Cette étape est cruciale maintenant que les aires protégées élargissent de plus en plus leurs activités de renseignement et que la quantité et la variété des informations recueillies augmentent. Si les responsables du renseignement ne sont pas en mesure de consolider et de synthétiser toutes les informations, ils risquent de passer à côté de liens importants, ce qui peut limiter considérablement l'utilité des données recueillies.

Auparavant, le conservateur ou le responsable du renseignement d'une aire protégée était généralement le dépositaire de ces informations. Cette manière de procéder était probablement efficace lorsque la grande majorité des informations fournies provenait de réseaux d'informateurs, mais avec l'augmentation de la quantité et de la diversité des types d'informations reçues, elle est devenue de plus en plus compliquée et inefficace. Même si le ROHUM continue à former le socle de la plupart des opérations de renseignement, il devient de plus en plus en important de pouvoir l'associer au ROEM.

Ce problème ne concerne pas uniquement les conservateurs d'aires protégées, ce qui explique qu'un certain nombre de logiciels aient été spécifiquement développés pour y remédier. Ces logiciels sont conçus pour permettre aux enquêteurs de saisir tous les formats de données brutes dans une même base de données, de faire apparaître les liens entre les données et de permettre à des données provenant de différentes sources d'être agrégées et évaluées. Les responsables du renseignement peuvent ainsi partager, rechercher, analyser et imprimer des diagrammes relationnels, ce qui améliore considérablement la compréhension et la présentation des liens et des scénarios.

De nombreux logiciels sont disponibles sur le marché et varient grandement en termes de coût, de capacités et de facilité d'utilisation. Parmi les solutions les plus courantes, on retrouve :

1. **MEMEX.** La solution la plus onéreuse et la plus sophistiquée. Ce logiciel est *a priori* plus robuste et dispose de meilleures capacités de collecte de renseignements, mais il ne présente pas les données aussi bien que i2 (voir ci-dessous). Il a été utilisé avec succès dans le parc national Kruger en Afrique du Sud (voir l'encadré 4.3).
2. **IBM i2.** Série de logiciels intégrés pour le stockage et l'analyse d'informations. Moins coûteuse que MEMEX, elle représente quand même un investissement significatif. Option la plus populaire, qui est en train de devenir la solution logicielle de référence de l'industrie. Elle est utilisé par KWS au Kenya et par d'autres organisations comme EIA et TRAFFIC (pour la protection du tigre en Asie).

3. **Online Intelligence.** Cette plate-forme de renseignement en ligne offre des capacités similaires à celles d'i2 à moindre coût mais avec des fonctions limitées. Elle est plutôt destinée aux enquêteurs qu'aux analystes du renseignement. La plate-forme (CiiMS) est utilisée par certaines organisations privées de protection des rhinocéros en Afrique du Sud et possède de nombreux clients dans d'autres domaines comme la banque, le tourisme et l'industrie pétrolière et gazière.

Parmi les options ci-dessus, MEMEX offre les meilleures capacités d'analyse, mais reste, à ce jour, bien trop onéreuse pour la plupart des agences de protection des espèces sauvages, sachant qu'elle nécessite également une bonne connexion Internet pour être efficace. Le consensus général parmi les utilisateurs et les conservateurs (y compris ceux qui utilisent MEMEX) est qu'i2 offre le meilleur équilibre entre coût, capacité et simplicité d'utilisation, et constitue la solution optimale pour la majorité des aires protégées qui disposent des financements nécessaires et d'agents compétents. Une étude du Groupe sur la sécurité des rhinocéros et des éléphants (Rhino and Elephant Security Group)/ Groupe de travail d'Interpol sur les atteintes à l'environnement (Interpol Environmental Crime Working Group) portant sur les logiciels d'analyse du renseignement a d'ailleurs également conclu qu'i2 est la meilleure solution, suivie par la suite Online Intelligence moins onéreuse. i2 est aussi beaucoup utilisé par les forces de police dans le monde entier.

Il est toutefois important de noter que les performances de ces logiciels dépendent des compétences de leurs opérateurs. Même si une aire protégée dispose d'employés maîtrisant l'informatique, ceux-ci devront suivre une formation spécialisée portant sur la gestion des bases de données et l'analyse des informations avec le logiciel sélectionné, ainsi que sur la gestion du matériel supplémentaire requis (par exemple, un serveur si la base de données fonctionne en réseau). Avantage supplémentaire d'i2, un nombre relativement important d'entreprises proposent des formations sur ce logiciel. Pour garantir l'efficacité des opérations d'analyse, plusieurs employés de chaque aire protégée doivent être formés de manière à pouvoir couvrir les absences, les congés, etc., sachant que, si les fonds et les ressources le permettent, il est préférable de recruter des analystes spécialisés pour s'occuper de ces activités (voir la section 4.2.2 ci-dessus).

Même si l'utilisation d'un logiciel spécialisé tel que la suite i2 d'IBM est considérée par de nombreux professionnels de l'application des lois sur les espèces sauvages comme la solution optimale pour la gestion et l'analyse des données du renseignement, dans la réalité, rares sont les aires protégées africaines qui disposent des ressources humaines, des budgets ou des capacités techniques nécessaires pour utiliser efficacement de tels systèmes. Ces aires sont néanmoins toutes confrontées à une criminalité liée aux espèces sauvages de plus en plus complexe qui génère des renseignements de plus en plus nombreux et variés. Elles ont donc besoin d'un minimum de capacités pour compiler, organiser et interroger ces informations, de préférence en utilisant des logiciels simples et accessibles que la plupart des conservateurs d'aires protégées connaissent déjà. L'encadré 4.4 ci-contre résume les principes organisationnels et les solutions d'analyse de base que les aires protégées disposant de fonds et de capacités limités peuvent utiliser pour améliorer l'efficacité de leurs opérations d'enquête et de renseignement.

Encadré 4.3 Gestion du renseignement au parc national Kruger

Le parc national Kruger en Afrique du Sud est une des premières aires protégées à avoir utilisé un logiciel d'analyse du renseignement, puisqu'elle a regroupé tous ses renseignements dans une seule base de données unifiée en 2007. Aujourd'hui (2014), le système contient plus de 21 millions d'entrées et est relié à des bases de données nationales. Le logiciel utilisé (MEMEX) peut rassembler et analyser des informations de n'importe quelle source et dans n'importe quel format (par exemple, informateurs, enquêtes, observations des gardes et registre des visiteurs).

Le programme peut également développer des liens à partir d'entrées individuelles ou même partielles, par exemple, des numéros de téléphone, des immatriculations de véhicule, des numéros d'identités nationaux, des noms de famille et des photos. En combinant l'utilisation du logiciel avec d'autres recherches portant sur les procédures judiciaires, les médias, les réseaux sociaux, Internet (notamment les sites spécialisés dans l'agrégation de toutes les données publiquement disponibles sur un individu) et d'autres sources, les agents parviennent à établir une vision exhaustive de chaque entrée.

Une fois, par exemple, l'immatriculation d'un véhicule suspect avait été enregistrée dans la base de données suite à une observation, mais le propriétaire du véhicule n'était pas connu. Quelque temps plus tard, le véhicule est entré dans le parc et son immatriculation a été relevée par le système qui enregistre toutes les immatriculations de véhicules et tous les individus qui pénètrent dans le parc, et son propriétaire a été identifié. Le personnel s'est mis à surveiller les activités de l'individu, ce qui a permis de mener à une arrestation. En l'absence de système unifié, ce lien n'aurait pas pu être établi.

Organisation et analyse des données : facteurs de réussite

- Tous les renseignements recueillis doivent être regroupés dans une base de données unifiée qui permet de révéler les connexions entre les données et d'évaluer et d'analyser les informations provenant de différentes sources.
- Pour cela, il est de plus en plus utile de disposer d'un logiciel spécialisé, sachant que la plupart des aires protégées estiment que la suite i2 d'IBM présente le meilleur équilibre entre coût, capacité et simplicité d'utilisation.
- Pour pouvoir utiliser et gérer efficacement ce logiciel, les agents doivent suivre une formation spécialisée en gestion de base de données, analyse des informations et entretien du matériel spécialisé requis.
- Plusieurs employés doivent être formés dans chaque aire protégée ayant recours à une base de données afin de garantir la présence de compétences suffisantes et de couvrir les absences, les congés, etc.
- Si les ressources le permettent, il est préférable de recruter des analystes spécialisés pour gérer les données recueillies.
- En l'absence de ressources suffisantes pour utiliser un logiciel spécialisé, il est possible d'obtenir de bons résultats avec des bases de données bon marché et familières comme Microsoft Excel.

4.4.2 Transmission du renseignement

Le but ultime de tout système de renseignement est de fournir à la direction des informations précises et pertinentes pour guider ses

Encadré 4.4 Analyse de base du renseignement en l'absence de logiciel spécialisé

En Afrique, de nombreuses aires protégées ne disposent pas du personnel, des installations et des fonds nécessaires pour se lancer dans une analyse complexe des renseignements recueillis. Dans cette situation, les possibilités de formation spécialisée au renseignement étant généralement très limitées, il est préférable d'utiliser des solutions simples, bon marché et facilement disponibles plutôt que des logiciels d'enquête et d'analyse du renseignement professionnels, onéreux et complexes. Une solution, consiste, par exemple, à organiser les informations dans une base de données des incidents créée avec Microsoft Excel.

Les bases de données Excel sont utilisées par les agences de maintien de l'ordre du monde entier depuis de nombreuses années, en association avec des formulaires papier de signalement des incidents qui permettent aux enquêteurs et au personnel des patrouilles de recueillir des informations cruciales qui doivent être ensuite saisies dans la base de données34. Ces bases de données sommaires doivent, si possible, être complétées par des listes de suspects régulièrement mises à jour qui, en fonction de considérations pratiques liées à l'accès à une alimentation électrique fiable, au personnel, etc., peuvent être tenues à jour sur Excel ou sur de simples fiches.

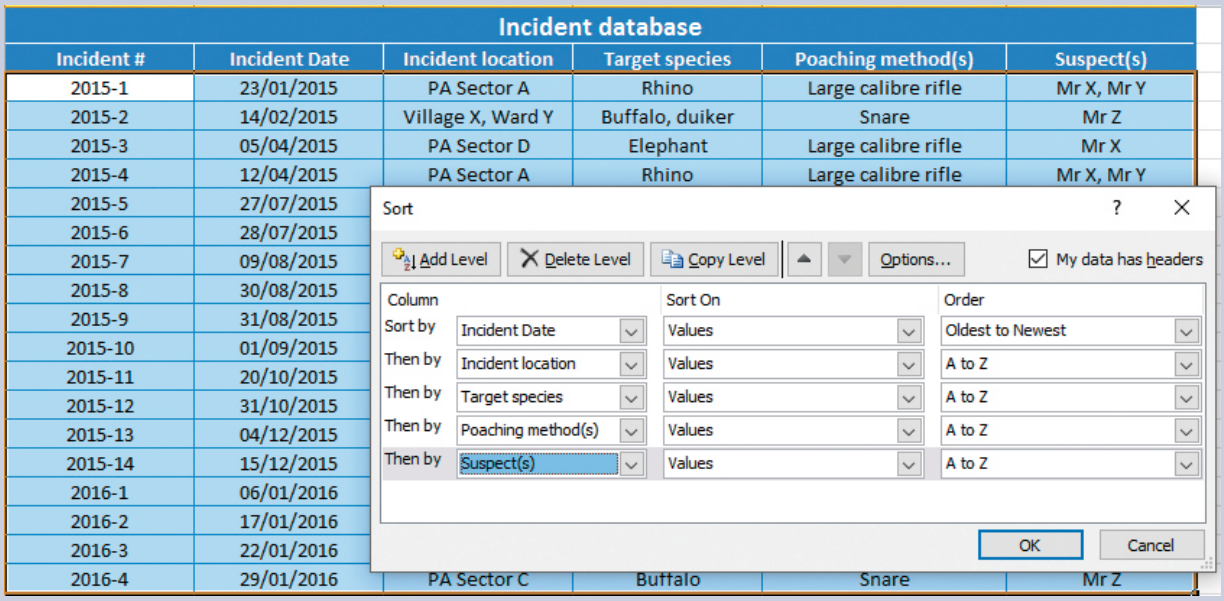
Les bases de données Excel des crimes liés aux espèces sauvages se présentent généralement sous la forme d'un tableau où chaque incident est enregistré sur une ligne distincte tandis que les différentes colonnes décrivent les caractéristiques de l'incident : numéro d'incident, date, lieu, espèces ciblées, méthode(s) de braconnage, suspect(s), etc., comme le montrent les captures d'écran ci-dessous.

Il est ensuite possible d'interroger la base de données en utilisant les outils analytiques intégrés suivants :

- **Filtre :** le filtrage est un moyen simple et rapide de trouver un sous-ensemble de données dans une série de données. La plage filtrée affiche uniquement les lignes qui répondent aux critères spécifiés pour une colonne. L'outil Filtre d'Excel peut, par exemple, être utilisé pour afficher uniquement les incidents qui ont eu lieu à un endroit précis ou à une date précise. Il est également possible de filtrer sur la base de plusieurs colonnes, sachant que les filtres sont additifs, ce qui signifie que chaque filtre supplémentaire est basé sur le filtre actuel, ce qui réduit encore la plage filtrée.

Incident database					
Incident #	Incident Date	Incident location	Target species	Poaching method(s)	Suspect(s)
2015-1	23/01/2015	PA Sector A	Rhino	Large calibre rifle	Mr X, Mr Y
2015-2	14/02/2015	Village X, Ward Y	Buffalo, duiker	Snare	Mr Z
2015-3	05/04/2015	PA Sector D	Elephant	Large calibre rifle	Mr X
2015-4	12/04/2015	PA Sector A	Rhino	Large calibre rifle	Mr X, Mr Y
2015-5	27/07/2015	PA Sector F	Elephant	Unknown	Mr X, Mr Y
2015-6	28/07/2015	Village Y, Ward Z	Duiker, pangolin	Snares, poisoned arrows	Community A
2015-7	09/08/2015	PA Sector A	Rhino	Large calibre rifle	Mr X, Mr Y
2015-8	30/08/2015	PA Sector C	Elephant	Large calibre rifle	Mr A
2015-9	31/08/2015	PA Sector C	Elephant	Large calibre rifle	Mr A
2015-10	01/09/2015	PA Sector B	Lion	Poisoned bait	Community A
2015-11	20/10/2015	Village X, Ward Y	Pangolin	Unknown	Community B
2015-12	31/10/2015	PA Sector D	Rhino	Large calibre rifle	Mr B, Mr C, Mr D
2015-13	04/12/2015	Village X, Ward Y	Duiker	Snare	Unknown
2015-14	15/12/2015	Village X, Ward Y	Buffalo, zebra	Snare	Mr C
2016-1	06/01/2016	PA Sector A	Pangolin	Unknown	Ms X
2016-2	17/01/2016	PA Sector B	Duiker	Snare	Mr Z
2016-3	22/01/2016	PA Sector A	Rhino	Unknown	Mr X, Mr Y
2016-4	29/01/2016	PA Sector C	Buffalo	Snare	Mr Z

- **Tri :** les données d'une feuille de calcul peuvent être triées par texte (alphabétiquement de A à Z ou de Z à A), par nombre (ordre croissant ou décroissant) et par date et heure (du plus ancien au plus récent ou du plus récent au plus ancien) dans une ou plusieurs colonnes. Comme illustré ci-dessous, il est également possible d'additionner plusieurs niveaux de tri, ce qui signifie, par exemple, que les données des incidents peuvent être triées d'abord par date, puis par lieu, espèces ciblées, méthode(s) de braconnage, suspect(s), etc.



Même s'ils ne sont pas aussi puissants que les logiciels spécialisés comme i2, les outils et la base de données Excel présentés ci-dessus permettent de disposer d'une base de données simple et facile à tenir à jour, qui peut être utilisée par des agents du maintien de l'ordre ne possédant ni formation ni logiciel spécialisé d'analyse du renseignement pour regrouper et extraire des informations utiles aux enquêtes.

décisions opérationnelles. L'expérience a montré que, lorsque ce but est atteint, le renseignement a un impact substantiel sur l'efficacité des opérations de maintien de l'ordre et conduit à une optimisation significative de l'utilisation des ressources d'application des lois sur les espèces sauvages. Les responsables du maintien de l'ordre ont besoin de deux grands types d'informations de la part d'un système de renseignement : 1) rapports rapides sur les problèmes urgents ; et 2) résumés des enquêtes en cours.

Comme indiqué tout au long de ce chapitre, les renseignements peuvent provenir de différentes sources et, dans l'idéal, n'importe quel membre du personnel doit pouvoir recueillir et soumettre des informations potentiellement importantes à la direction. Dans certains cas, ces informations exigent une réaction urgente de la part de la direction de l'aire protégée. Toutefois, la chaîne de commande traditionnelle qui préside aux rapports hiérarchiques de nombreuses aires protégées ne favorise pas le transfert rapide d'informations, sachant qu'à chaque fois que les informations passent d'un membre du personnel à un autre, le risque de compromettre leur sécurité et leur utilité augmente.

C'est pour cette raison que dans certaines aires protégées, les agents du renseignement ne sont pas intégrés à la chaîne de commande traditionnelle et que n'importe quel employé a le droit de communiquer directement avec eux, ce qui permet d'accélérer le flux d'informations et d'améliorer la sécurité. Il est également important que les agents du renseignement disposent d'un lien direct et rapide avec la salle de commande (voir la section 3.5.1) et/ou avec de la direction. Certaines agences de protection des espèces sauvages ont également créé des codes qui sont attribués aux informations reçues et qui indiquent le niveau de menace et les actions requises, ce qui permet de rationaliser les réponses (encadré 4.5 ci-dessous).

Il arrive également que des informations pertinentes pour la direction aient émergé lors des enquêtes et qu'elles doivent, même si ce n'est pas urgent, être communiquées aux dirigeants. Certaines informations résultent, en outre, d'une longue enquête et nécessitent des explications approfondies sur les relations et les liens potentiellement complexes qu'elles ont mis au jour. Malheureusement, même s'il est parfois difficile d'expliquer le contenu, les nuances et le processus d'une enquête à des non-spécialistes, il est essentiel que ces éléments soient compris pour permettre l'élaboration d'une riposte appropriée.

Un des grands points forts des logiciels de renseignement (évoqués dans la section précédente) est leur capacité à afficher visuellement le processus et la progression d'une enquête, en même temps que les liens et les connexions qui en ont émergé. L'utilisation de graphiques est très utile pour aider les dirigeants à bien comprendre la situation et donc à y répondre de manière appropriée. Le diagramme ci-dessous montre comment le logiciel d'analyse i2 peut être utilisé pour illustrer les connexions entre des suspects potentiels et d'autres facteurs liés à un crime en particulier (parfois appelé « tableau des liens »). Le tableau des liens ci-contre donne un exemple de l'application de ce genre d'analyse à un crime lié aux espèces sauvages, avec les étapes de l'enquête en haut et une illustration des liens entre les suspects.

Transmission du renseignement : facteurs de réussite

- Le positionnement des agents du renseignement à l'extérieur de la chaîne de commande traditionnelle permet aux membres du personnel de communiquer directement avec eux et accélère le flux des informations.
- Il est important que les agents du renseignement disposent d'un lien direct et rapide avec la salle de commande (voir la section 3.5.1) et/ou avec la direction.
- La création de codes attribués aux informations reçues pour préciser le niveau de menace et les actions requises, permet d'accélérer les délais de compréhension et de réaction de la direction.
- L'utilisation de graphiques pour illustrer le processus et l'évolution d'une enquête, ainsi que les liens et les connexions qui en ont émergé, permet à la direction de comprendre plus rapidement de quoi il retourne.

Encadré 4.5 Codage des informations, adapté d'Ezemvelo KZN Wildlife, Afrique du Sud

Les codes ci-dessous sont attribués aux données reçues pour avoir une idée du niveau de menace et accélérer les ripostes de la direction.

Code	Définition de la menace	Mesures requises
1	Informations fiables et précises indiquant que des braconniers ont déjà pénétré dans une aire protégée. Lieu et fiabilité de la source confirmés.	Alerter immédiatement et déployer stratégiquement tout le personnel de maintien de l'ordre disponible. Le personnel doit rester sur le terrain jusqu'à l'arrestation des braconniers ou jusqu'à ce qu'il soit prouvé qu'ils ont quitté l'aire.
2	Informations fiables et crédibles indiquant que des braconniers vont pénétrer dans une aire protégée à un endroit et/ou à un horaire connu.	Placer immédiatement des gardes en embuscade pour intercepter les braconniers. Les points d'entrée et de sortie connus doivent être couverts. Unités de renfort disponibles en alerte.
3	Informations fiables et crédibles décrivant l'heure approximative et le trajet que suivront des braconniers pour se rendre dans une aire protégée.	Mettre en place des barrages routiers (en collaboration avec la police). Mettre des unités en alerte en cas de changement de trajet au dernier moment.
4	Informations fiables et crédibles indiquant que des braconniers ont l'intention de pénétrer dans une aire protégée dans un avenir proche.	Alerter l'aire protégée concernée ; toutes les aires adjacentes doivent être prêtes pour une mobilisation immédiate. Alerter les informateurs qui peuvent être en mesure de clarifier la situation.
5	Informations fiables et crédibles indiquant que des braconniers sont en train de mobiliser des ressources pour mener des activités illégales dans la région.	Alerter les aires protégées de la région pour qu'elles renforcent la surveillance et se préparent à intervenir. Alerter les informateurs qui peuvent être en mesure de clarifier la situation.
6	Informations potentiellement fiables et crédibles indiquant que des individus identifiés pourraient être impliqués dans des activités de braconnage dans une aire protégée.	Suivi par le personnel de l'unité chargée du renseignement et des enquêtes et communication des résultats à la direction. Alerter les informateurs qui peuvent être en mesure de clarifier la situation.

Exemple d'un tableau des liens préparé avec i2 (parc national Kruger). © Kruger National Park Intelligence Unit, South African National Parks.

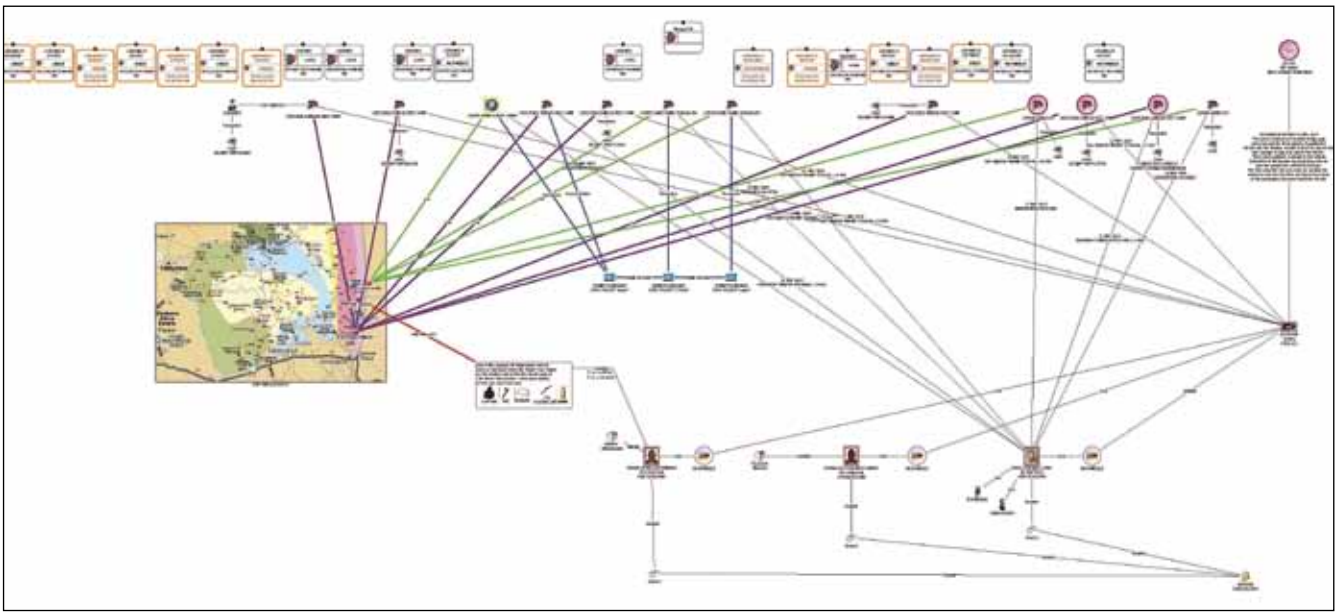
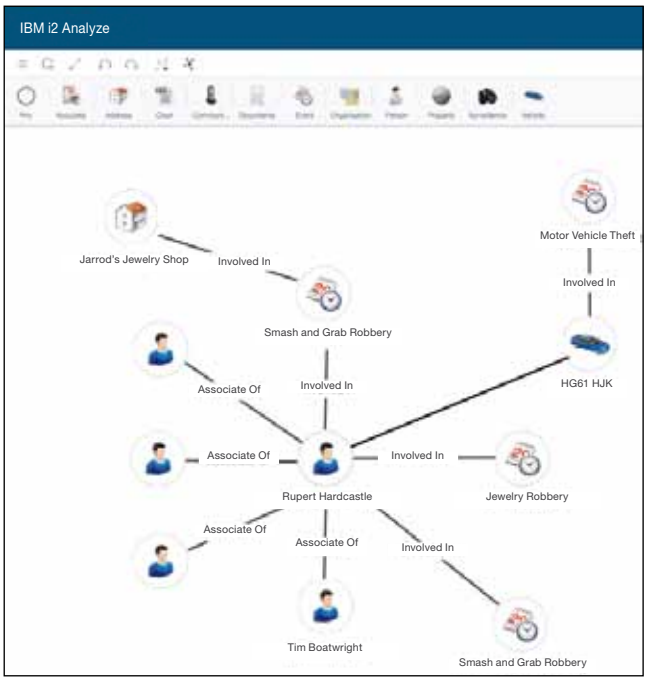


Tableau des liens produit par le logiciel i2 d'IBM qui montre les relations entre différents éléments de renseignement. Source de l'image : site Internet IBM i2 Analyze



4.5 Manipulation et gestion rigoureuses des indices

La grande majorité des crimes liés aux espèces sauvages n'ont pas de témoins. Les indices physiques sont alors le seul moyen d'aboutir à une condamnation. Deux aspects sont considérés comme essentiels pour s'assurer que tous les indices disponibles seront recueillis et qu'ils seront recevables devant un tribunal : 1) garantir l'intégrité de la scène de crime ; et 2) manipuler correctement les indices et disposer d'un système de gestion efficace. Chacun de ces aspects est évoqué dans les sections ci-dessous.

L'instauration d'une collaboration efficace entre les enquêteurs et les procureurs dès le début de l'enquête sur un crime lié aux espèces sauvages aide à recueillir et à gérer correctement les indices requis pour mener à bien les poursuites judiciaires. La nécessité de renforcer la coopération inter-agences à tous les niveaux des enquêtes sur la criminalité liée aux espèces sauvages, depuis la collecte des indices jusqu'à l'arrestation des suspects et éventuellement au procès, est évoquée dans la section 4.2.4 ci-dessus, tandis que la section 4.6 ci-dessous présente les approches que certains pays ont adoptées pour que les procureurs s'investissent pleinement dans la réussite des procédures engagées à l'encontre des criminels, y compris avec la nomination de procureurs spécialisés dans la criminalité liée aux espèces sauvages.

4.5.1 Gestion des scènes de crime

La gestion de la scène de crime est une composante essentielle de toute enquête liée aux espèces sauvages et de la réussite des poursuites qui s'ensuivront. En pratique, cependant, cette phase présente un certain nombre de difficultés. Il peut se passer des jours ou même des semaines avant que la scène de crime ne soit découverte, les indices peuvent être dispersés sur une grande zone et la scène de crime elle-même peut se trouver dans un lieu éloigné ou inaccessible. Si les agences de protection des espèces sauvages dépendent de la présence d'un agent d'une autre agence, leur arrivée sur la scène de crime peut être significativement retardée et leur travail peut même, en raison des spécificités associées à de nombreuses scènes de crime liées aux espèces sauvages, être inefficace en raison de leur manque d'expérience.

Pour cette raison, de nombreux conservateurs d'aires protégées et agences de protection des espèces sauvages ont pris des mesures

Encadré 4.6 Unité d'enquête sur les crimes environnementaux, parc national Kruger

Une unité d'enquête sur les crimes environnementaux (ECI), petite mais efficace, a été créée dans le parc national Kruger. Basée au quartier général du parc, elle est chargée de gérer toutes les scènes de crime et de faire ensuite le lien avec la police si nécessaire. Lorsqu'ils trouvent une carcasse, les gardes ont appris à sécuriser la zone, à minimiser les interférences et à appeler immédiatement l'agent de l'ECI pour qu'il vienne s'occuper de la scène de crime. Une fois sur place, l'ECI a autorité sur la zone et est responsable de la collecte et de la gestion de tous les indices, y compris, si possible, des échantillons d'ADN. Les agents de l'ECI ouvrent également le dossier de l'affaire qui marque le début de l'enquête officielle et qui est ensuite envoyé au procureur si l'affaire est transmise à la justice. Pour obtenir un dossier de la meilleure qualité possible, l'agent de l'ECI continue à l'étoffer en collaboration avec la police pendant toute la durée de la procédure. Tous les renseignements récupérés pendant la procédure sont ajoutés à la base de données (voir la section 4.4.1).

pour développer leurs compétences internes de gestion des scènes de crime, comme c'est le cas dans le parc national Kruger (voir l'encadré 4.6).

Pleins de bonnes intentions mais mal informés, les gardes qui arrivent les premiers sur les lieux sont souvent à l'origine de la contamination des scènes de crime et des problèmes de manipulation des indices. Même s'il est impossible de garantir l'intégrité parfaite de chacune des scènes de crime, l'élaboration de procédures opérationnelles standard pour aider le personnel des patrouilles à sécuriser et à travailler sur une scène de crime est très utile (voir la section 3.6.1). En vertu de ces POS, seul le chef de patrouille doit être autorisé à accéder à la scène de crime, les autres gardes restant à l'extérieur du périmètre de sécurité établi en attendant l'arrivée des enquêteurs. Si l'aire protégée dispose de chiens de piste (voir pages 34–35), ceux-ci doivent, si possible, être immédiatement déployés sur le site (avec leurs maîtres).

Même si la scène de crime a été correctement sécurisée, la collecte d'indices recevables devant un tribunal est une opération délicate qui nécessite d'être formé et de disposer d'équipements spécialisés. Il est donc préférable que ces opérations soient confiées à des enquêteurs spécialisés, soumis à des POS très détaillées, afin de garantir l'intégrité de la scène de crime et une collecte et une gestion appropriées des indices. L'encadré ci-contre fournit un exemple de POS relatives à la gestion des scènes de crime, provenant d'Ezemvelo KZN Wildlife en Afrique du Sud. Les exigences précises et les POS relatives à la manipulation et à la gestion des indices physiques recueillis sur la scène de crime sont évoquées dans la section suivante.

Il est de plus en plus souvent demandé aux enquêteurs qui travaillent sur des crimes liés aux espèces sauvages d'utiliser des compétences de criminalistique spécifiques telles que la collecte d'ADN sur les spécimens d'espèces sauvages pour identifier leur origine. Par exemple, l'ADN utilisé pour déterminer l'origine et l'âge des pièces d'ivoire et des cornes de rhinocéros confisquées peut servir de pièce à conviction potentiellement utilisable devant un tribunal[35]. L'origine de l'ivoire peut être déterminée au moyen d'une autre méthode basée sur l'analyse des isotopes stables provenant des tissus animaux qui reflètent la géologie locale, les structures alimentaires et les conditions météorologiques (« profilage isotopique/empreintes digitales »).

La collecte de ces indices nécessite une formation spécialisée ainsi que des outils tels que les kits de collecte d'indices matériels qui garantissent le maintien de la chaîne de preuves. Actuellement, seuls quelques rares laboratoires spécialisés, généralement très éloignés des pays d'origine, sont capables d'extraire et d'analyser l'ADN des échantillons d'ivoire. D'autres informations sur les critères de collecte et de manipulation des preuves médico-légales sont disponibles dans les *Guidelines on Methods and Procedures for Ivory Sampling and Laboratory Analysis*[36] (Directives sur les méthodes et procédures d'échantillonnage et d'analyse de l'ivoire en laboratoire) de l'ICCWC/ONUDC.

La formation à la gestion des scènes de crime et à la collecte des indices doit, si possible, être destinée uniquement aux enquêteurs, comme le montrent les exemples du parc national Kruger et d'Ezemvelo KZN Wildlife (encadrés 4.6 et 4.7). En effet, certaines aires protégées ont découvert que des braconniers avaient été informés des procédures de gestion des indices provenant des scènes de crime, probablement par des employés du parc qui avaient

Encadré 4.7 Procédures de gestion des scènes de crime, Ezemvelo KZN Wildlife, Afrique du Sud

Première personne sur les lieux :

- Contacter immédiatement le superviseur pour indiquer où se situe la scène de crime. En cas de communication radio, utiliser le code prévu. Donner si possible les coordonnées GPS.
- Pour préserver la scène de crime, ne rien toucher, ne pas marcher sur la scène de crime et maintenir humains et animaux à bonne distance.
- La première personne sur les lieux reste sur place jusqu'à l'arrivée d'un supérieur ou de l'équipe d'enquête. Si nécessaire, garder du personnel sur site toute la nuit pour éloigner les animaux et les êtres humains.
- Informer immédiatement : l'unité d'élite de lutte contre le braconnage, la police (crime organisé), le vétérinaire et l'unité canine en cas de traces fraîches. Agir immédiatement.
- Sécuriser la zone avec du ruban de signalisation ou en plaçant des gardes à la périphérie. Préserver les traces présentes sur la scène de crime en les recouvrant avec des boîtes conçues à cet effet ou avec tout autre objet disponible (imperméable, poncho, etc.).

Enquêteur :

- Noter tous les détails : date, heure, conditions météo, localisation, premières personnes arrivées sur les lieux, détails relatifs au crime, p. ex., traces, nombre de suspects, heure estimée de la mort, direction d'arrivée et de départ des braconniers, douilles et tout autre signe susceptible de donner des informations sur le crime.
- Inspecter la carcasse (ou les carcasses) et noter le degré de décomposition, la position, les blessures, les saignements, etc. Prendre des photos et des mesures. Noter la présence de traces de sang qui pourraient indiquer la direction d'où provenait l'animal avant de mourir. Suivre les traces à la recherche d'indices.
- Utiliser un détecteur de métaux pour rechercher des balles, douilles et autres indices.
- Une fois l'investigation terminée, détruire la carcasse en la brûlant ; conserver autant de peau que possible selon son état ; conserver le crâne en lieu sûr pour le procès (avec une étiquette mentionnant tous les détails pertinents).

participé à une telle formation, ce qui a eu un impact négatif sur l'efficacité des opérations et des poursuites judiciaires ultérieures.

Dans la réalité, cependant, de nombreuses aires protégées ne disposent pas d'enquêteurs pour gérer les scènes de crime. Dans ce cas, la meilleure option consiste probablement à former l'ensemble du personnel de terrain aux procédures de base de la collecte des preuves ainsi qu'aux POS relatives aux différents types d'activités illégales.

Intégrité de la scène de crime : facteurs de réussite

- Si possible, développer des capacités internes de gestion des scènes de crime liées aux espèces sauvages pour accélérer les délais de réaction et améliorer la qualité de traitement des scènes de crime.
- Il est crucial que les gardes apprennent à sécuriser une scène de crime sans la contaminer. Ils doivent, pour cela, avoir assimilé les POS.
- Des POS détaillées sont nécessaires pour garantir la bonne gestion des scènes de crime et la collecte et la gestion de tous les indices par les enquêteurs.
- Les preuves médico-légales, notamment la collecte d'échantillons d'ADN sur les spécimens d'espèces sauvages, jouent un rôle croissant dans les enquêtes sur les crimes liés aux espèces sauvages et requièrent des formations et des outils spécifiques.
- L'enquêteur doit, dans la mesure du possible, continuer à étoffer le dossier en collaboration avec la police pour que l'affaire progresse.
- Tous les renseignements récupérés pendant la procédure doivent être saisis dans la base de données (voir la section 4.4.1).

4.5.2 Collecte et gestion des indices

La réussite des poursuites judiciaires dépend largement de l'intégrité des preuves physiques. Les avocats étudient souvent de près la fiabilité des pièces à conviction présentées, et des questions sont souvent posées au tribunal au sujet des méthodes utilisées pour collecter et manipuler les indices. C'est pour cette raison que les indices provenant d'une scène de crime doivent être correctement recueillis, stockés et gérés en vue de leur utilisation potentielle pendant un procès ou autre procédure judiciaire (voir également la section précédente). Malheureusement, dans certains pays, les insuffisances en matière de gestion des indices constituent le principal facteur d'échec des affaires de criminalité liée aux espèces sauvages.

Heureusement, le processus de maintien d'une chaîne de preuves sécurisée n'est ni compliqué ni onéreux ; il requiert néanmoins des équipements et des installations de base (poches plastique et étiquettes pour les indices, lieu de stockage sécurisé) et une bonne gestion. Les différentes étapes de la chaîne de preuves (de la collecte au stockage, puis à la récupération en vue d'une utilisation au tribunal) doivent être bien gérées pour garantir l'intégrité d'un objet. Les principaux aspects à envisager à chaque étape de la chaîne de preuves sont résumés ci-dessous :

- **Collecte des indices :** chaque pièce à conviction doit être photographiée avant d'être retirée de la scène de crime ou détruite (traces, etc.). Les indices importants comprennent notamment les traces humaines, les traces de pneus, les douilles et tout autre élément laissé par les braconniers. Les empreintes digitales doivent, si possible, être relevées sur tous les objets et les traces récupérées au moyen de moulages en plâtre (voir la photo ci-dessous).
- **Étiquetage des indices :** au moment de son prélèvement, chaque indice doit être muni d'une étiquette placée à l'intérieur de la poche mais non fixée à la pièce à conviction elle-même. La poche doit également être clairement marquée à l'extérieur pour montrer qu'il s'agit d'un indice (voir la photo ci-dessous). L'étiquette doit mentionner les informations suivantes :
  - Numéro de l'affaire
  - Numéro de l'indice
  - Description
  - Lieu de collecte
  - Date/heure de collecte
  - Nom et signature de l'agent qui a effectué la collecte
  - Nom et signature du témoin.
- **Stockage des indices :** les indices doivent être stockés dans un lieu verrouillé et contrôlé en permanence par un gardien disposant d'une liste stricte des personnes autorisées à y accéder. Toutes les entrées et sorties du lieu doivent être enregistrées et un registre supplémentaire doit être tenu à jour pour indiquer qui a eu accès à quelles pièces à conviction.
- **Récupération des pièces à conviction :** les pièces à conviction doivent être sécurisées et récupérées uniquement dans le cadre de l'enquête ou du procès. Toute sortie des pièces à conviction à des fins d'inspection, de test ou de transfert au tribunal doit être notée sur le registre des pièces à conviction. Les locaux

Moulage d'empreinte relevée sur une scène de crime. © CDC

Indice correctement recueilli et étiqueté dans une poche plastique scellée. © P.J. Gerber, Ezemvolo KZN Wildlife

d'entreposage des pièces à conviction doivent, si possible, être inspectés périodiquement pour vérifier l'exactitude de l'inventaire.

L'analyse médico-légale (analyse de l'ADN, des isotopes stables ou de la balistique ; voir la section 4.5.1) est une source d'indices qui devient de plus en plus importante. Malheureusement, en raison du manque de ressources, de laboratoires et de personnel formé, l'utilisation de l'analyse médico-légale reste fragmentaire dans la plupart des pays. Même si la collaboration régionale existe (par exemple, tous les pays de la SADC ont accès au Laboratoire d'analyse médico-légale de la police sud-africaine), le potentiel de cette approche n'a pas encore été pleinement réalisé pour les enquêtes sur les crimes liés aux espèces sauvages. Ce problème est également dû aux obstacles logistiques et administratifs associés à l'exportation et au transfert des indices vers les laboratoires d'analyse médico-légale, particulièrement lorsque ce transfert est transfrontalier.

Outre les indices physiques, la réussite des affaires judiciaires s'appuie également sur l'utilisation des témoignages (déclarations orales ou écrites produites par des suspects ou des témoins et qui seront présentées au tribunal). Toutefois, les témoignages sont généralement considérés comme plus subjectifs et moins fiables que des preuves physiques correctement analysées et interprétées. En outre, les témoignages sont généralement rares dans les crimes liés aux espèces sauvages, car le braconnage et les délits associés ont souvent lieu dans des lieux isolés sans témoins.

Néanmoins, lorsque des suspects de crimes liés aux espèces sauvages sont arrêtés, il n'est pas rare, dans certains pays, d'obtenir un aveu, particulièrement si les suspects sont pris en flagrant délit ou en possession d'objets de contrebande (même si cela est dû, en partie, au fait qu'ils savent qu'ils seront probablement libérés pour des questions de forme en raison de l'inefficacité de la procédure judiciaire). Dans ce cas, il est important de mener des interrogatoires efficaces, à la fois pour obtenir des témoignages pour le procès et pour récupérer des informations sur les réseaux de braconnage (voir la section 4.3.1).

Pour obtenir des aveux recevables devant un tribunal, des exigences légales très strictes doivent être respectées. Le meilleur moyen d'y parvenir est de mettre en place des POS précises que le personnel pourra utiliser pendant les interrogatoires, notamment des formats standard pour l'enregistrement des déclarations. En outre, dans la mesure du possible, les interrogatoires de suspects visant à obtenir des preuves admissibles devant un tribunal doivent avoir lieu sous la supervision d'enquêteurs expérimentés maîtrisant parfaitement les aspects techniques du processus d'enquête.

Pour étayer efficacement la procédure judiciaire, il est important de disposer d'un système fiable pour l'enregistrement et la gestion des données (incluant de préférence des copies électroniques numérisées de toutes les preuves et de tous les documents) intégré avec les systèmes d'étiquetage et de récupération des indices physiques. Ce système n'a pas besoin d'être complexe ou onéreux. En Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest, le réseau d'ONG EAGLE a créé des bases de données interconnectées très efficaces pour le renseignement, les enquêtes et le suivi des procédures judiciaires au moyen d'un simple tableur de base comme Microsoft Excel.

Collecte et gestion des indices : facteurs de réussite

- Chaque indice doit être photographié avant d'être retiré de la scène de crime ou détruit (dans le cas des traces).
- Au moment de son prélèvement, chaque indice doit être muni d'une étiquette placée à l'intérieur de la poche plastique.
- Les indices doivent être stockés dans un lieu verrouillé et contrôlé en permanence par un gardien disposant d'une stricte liste du personnel.
- Toute sortie de pièces à conviction à des fins d'inspection, de test ou de transfert au tribunal doit être notée sur le registre des pièces à conviction.
- Pour obtenir des aveux ou des témoignages recevables devant un tribunal, il est indispensable de respecter des critères légaux très stricts. Le meilleur moyen d'y parvenir consiste à rédiger des POS pour les interrogatoires.
- Pour assurer la gestion et le suivi des pièces à conviction, il est possible d'élaborer des bases de données, de préférence associées à des copies électroniques des preuves, au moyen d'un simple logiciel de base, et de les utiliser pour gérer les pièces à conviction avant le procès.

4.6 Instruction des dossiers et inculpation professionnelles

La majorité des affaires liées aux espèces sauvages ne mènent pas à une inculpation[37]. Souvent, le problème ne vient pas de

l'insuffisance de preuves, mais de lacunes dans l'administration et la gestion des affaires. Trois aspects essentiels ont été identifiés pour réussir à élaborer des dossiers viables assortis de chefs d'inculpation appropriés : 1) préparation d'un procès-verbal d'infraction ou d'arrestation solide ; 2) acte d'accusation approprié et efficace, avec utilisation optimale de toute la législation disponible ; et 3) suivi de l'évolution des dossiers et des récidivistes. Ces aspects sont développés dans les sections ci-dessous.

4.6.1 Préparation du procès-verbal d'arrestation ou d'infraction

Le procès-verbal d'arrestation ou d'infraction contient une description des faits qui entourent le crime ou l'incident ; il est rédigé par l'agent qui a mené l'enquête ou qui a été envoyé sur une scène de crime. Le procès-verbal résume généralement les événements qui ont conduit à l'arrestation et contient d'autres détails tels que la date, l'horaire, le lieu, les indices recueillis, les noms et adresses des témoins et même parfois les déclarations des témoins pour étayer l'enquête. Le procès-verbal est rédigé après l'arrestation et rapidement transmis à un procureur qui décide si des poursuites doivent être engagées et pour quel motif.

La présence d'un procès-verbal d'arrestation juridiquement valide et bien rédigé est un critère essentiel pour réussir à porter une affaire devant les tribunaux. Les procureurs prennent souvent la décision d'inculper un individu ou non (voir la section suivante) après avoir rapidement survolé le procès-verbal et le passé criminel de l'accusé. Il est donc essentiel que le procès-verbal soit juridiquement fondé, exact et complet. En outre, un procès-verbal bien préparé peut fournir au juge ou au magistrat des informations lui permettant de se prononcer sur la validité des accusations portées contre un suspect, et donc avoir un impact significatif sur le résultat du procès.

Malheureusement, ces procès-verbaux ne sont pas toujours bien préparés, ce qui entraîne souvent l'échec des poursuites engagées. Par exemple, une étude récemment menée au Kenya[38] a montré que plus de 15 % des affaires de criminalité liée aux espèces sauvages étaient retirées ou rejetées sur la base d'enquêtes peu concluantes, de dossiers manquants ou incomplets, de pièces à convictions manquantes ou autres facteurs similaires. Une autre enquête récente, également menée au Kenya, suggère que ce problème ne se limite pas à la criminalité liée aux espèces sauvages. Elle souligne que 64 % des affaires transmises aux tribunaux kényans ne satisfont pas aux exigences de preuves minimales requises pour permettre une condamnation[39].

Il semble que la période de transition entre le travail des enquêteurs et le système juridique au début de la procédure judiciaire soit la plus délicate (souvent avec la mise en examen de l'accusé et à la lecture officielle de l'acte d'accusation). Pour que l'affaire évolue positivement, le procès-verbal d'arrestation et tous les documents et pièces à conviction associés (voir la section 4.5.2) doivent être présentés correctement et conformément aux exigences légales, faute de quoi des accusations inappropriées seront portées à l'encontre de l'accusé ou l'affaire sera rejetée pour des raisons de procédure.

Dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale, le réseau d'ONG EAGLE s'efforce de résoudre ce problème en offrant une aide juridique aux procureurs et aux autorités nationales de protection des espèces sauvages, afin d'améliorer la préparation des affaires et les poursuites engagées. Cette aide comprend une assistance juridique pendant la préparation du procès-verbal d'arrestation pour s'assurer que tous les documents et pièces à conviction sont juridiquement pertinents, la transmission aux procureurs de briefings complémentaires sur les mérites des différentes affaires et des conseils stratégiques pour certaines affaires.

En Zambie, l'agence nationale de protection des espèces sauvages a résolu le problème en recrutant directement des enquêteurs et des procureurs. Cette solution a le mérite de permettre une interaction permanente entre les enquêteurs et des procureurs compétents au fur et à mesure du développement de l'affaire et de faire en sorte que tous les documents soient correctement remplis et que des accusations appropriées sont portées contre l'accusé. En outre, le personnel est basé au même endroit et dépend du même directeur, ce qui favorise aussi la collaboration.

Préparation du procès-verbal d'arrestation : facteurs de réussite

- Les procès-verbaux d'arrestation ou d'infraction et les documents associés doivent être présentés conformément aux exigences légales afin de permettre aux procureurs d'évaluer l'affaire et de porter des accusations appropriées.
- Une collaboration étroite et de bonnes relations de travail doivent exister entre les agents chargés de présenter le procès-verbal d'arrestation et les procureurs pour s'assurer que l'administration de l'affaire est basée sur des motifs juridiques suffisants.
- Pour favoriser la soumission de procès-verbaux appropriés, il est possible de former le personnel des agences de protection des espèces sauvages aux principaux aspects des procédures juridiques (voir la section 4.2.2).
- En cas de compétences insuffisantes, il est également possible de faire appel à l'aide d'organisations spécialisées dans les procédures légales.

4.6.2 Poursuites pénales contre les suspects

Une des étapes essentielles pour garantir la condamnation des auteurs de crimes liés aux espèces sauvages est celle de la mise en accusation et, en particulier, de la préparation de l'acte d'accusation qui doit être basé sur les textes juridiques les plus appropriés. En fonction du pays, la préparation de l'acte d'accusation relève de la responsabilité du procureur de police ou du parquet, s'il existe en tant qu'entité différente. Dans un cas comme dans l'autre, toutefois, le manque de connaissances sur les crimes liés aux espèces sauvages et/ou la priorité insuffisante accordée à ces affaires signifie que les actes d'accusation sont souvent mal préparés.

C'est pour cette raison, qu'un certain nombre de services de protection des espèces sauvages ont développé des compétences

internes afin de guider et d'influencer le processus de mise en accusation dans les affaires liées aux espèces sauvages et d'aider à la préparation d'actes d'accusation adéquats. Diverses méthodes ont été employées pour parvenir à cette fin, par exemple : recrutement de procureurs comme cela s'est fait en Zambie (voir ci-dessus), demande de soutien auprès d'autres agences comme c'est le cas avec le réseau Eagle en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest ou simplement formation d'enquêteurs ou d'autres agents de protection des espèces sauvages afin qu'ils puissent participer à l'élaboration des actes d'accusation.

Un acte d'accusation contient habituellement une description des faits reprochés au suspect, ainsi que toutes les caractéristiques de l'infraction qu'il est censée avoir commise (dont les détails proviennent souvent du procès-verbal d'arrestation évoqué dans la section précédente). Pour que l'acte d'accusation soit efficace, tous les faits reprochés au suspect doivent être adossés à la législation la plus appropriée pouvant être utilisée, qu'il s'agisse de lois sur les espèces sauvages ou d'autres textes juridiques pertinents.

Pratiquement tous les pays disposent de lois pénales punissant les crimes liés aux espèces sauvages, qui sont généralement utilisées pour les poursuites engagées contre les personnes impliquées dans des actes de braconnage ou de trafic d'espèces sauvages. Toutefois, cette législation est souvent obsolète et n'a pas été conçue pour gérer les problèmes associés à la récente recrudescence des actes de braconnage et à l'organisation croissante de la criminalité liée aux espèces sauvages (en particulier, dans le cas d'espèces telles que les éléphants et les rhinocéros). Les sanctions et la portée de la législation sur les espèces sauvages sont donc souvent insuffisantes pour dissuader et traiter tous les aspects de la criminalité moderne.

Nombreux sont cependant les pays qui disposent d'autres lois pour lutter contre les multiples activités criminelles de plus en plus souvent associées à la criminalité organisée liée aux espèces sauvages (blanchiment d'argent, infractions liées à l'usage d'armes à feu, racket, fraude, revenus, douanes, etc.). Les lois relatives à ces infractions disposent souvent de sanctions beaucoup plus sévères que les lois sur la criminalité liée aux espèces sauvages et sont donc susceptibles d'avoir un effet plus dissuasif. Malheureusement, pour diverses raisons telles que des restrictions légales ou un manque de connaissance, cette approche n'a pas encore été pleinement exploitée.

Par exemple, au Kenya, les poursuites engagées contre les crimes liés aux espèces sauvages par le Kenya Wildlife Service continuent à être intentées en vertu de la loi sur la conservation et la gestion des espèces sauvages et n'ont pas réussi à tirer parti d'autres lois pertinentes assorties de sanctions plus sévères (loi sur les armes à feu, loi sur les produits du crime et contre le blanchiment d'argent, loi sur le blanchiment d'argent, etc.[38]). En Tanzanie, les crimes liés aux espèces sauvages sont souvent considérés comme des délits mineurs en vertu de la loi sur la criminalité économique, en raison de la faible valeur économique accordée aux espèces sauvages[37].

Pour rédiger des actes d'accusation et optimiser les chefs d'inculpation, il est important de connaître l'intégralité de la législation nationale et pas uniquement les lois associées à la criminalité liée aux espèces sauvages, ainsi que la nature des crimes liés aux espèces sauvages et la manière dont la législation peut s'appliquer à eux. Comme indiqué ci-dessus, le réseau EAGLE a fourni de l'aide dans ce domaine en expliquant aux procureurs les mérites des différentes affaires et en leur suggérant des stratégies d'action basées sur l'intégralité de la législation applicable au cas considéré.

Au Zimbabwe, au contraire, un simple guide a été élaboré pour aider les procureurs à choisir la législation la plus appropriée au moment de la préparation des actes d'accusation. Ce guide a pour but de s'assurer que les suspects accusés de braconnage reçoivent les sanctions maximales. Il énumère toutes les lois (loi sur les parcs et les espèces sauvages, loi sur la forêt, loi sur les armes à feu, loi de contrôle sur le piégeage des animaux, loi sur la codification et la réforme du droit pénal) qui peuvent être utilisées pour chaque type d'infraction, en précisant les paragraphes applicables et les sanctions maximales.

De même, le Kenya Wildlife Service a préparé un guide des accusations qui détaille les principales composantes d'un acte d'accusation portant sur des crimes liés aux espèces sauvages, ainsi que les chefs d'inculpation qui peuvent être retenus en vertu de la législation spécialisée et des autres lois. Le Kenya a également récemment lancé une initiative pour s'assurer que les crimes liés aux espèces sauvages sont jugés efficacement, en vertu des lois les mieux adaptées, avec la création d'une unité chargée des poursuites contre les crimes liés aux espèces sauvages, qui est composée de 35 procureurs spécialisés dirigés par le procureur général adjoint.

Outre les services spécialisés qu'elle fournit, il est important de noter que la création de cette unité dédiée doit également permettre d'améliorer la collaboration avec le Kenya Wildlife Service, notamment au niveau de la formation conjointe du personnel aux particularités des poursuites judiciaires et à la législation applicable aux crimes liés aux espèces sauvages. Même si l'unité est toute récente, les responsables espèrent que la collaboration accrue entre les deux agences, associée à une amélioration des connaissances spécialisées des procureurs, permettra de réduire le taux d'échec actuellement très élevé des poursuites engagées contre les auteurs de crimes liés aux espèces sauvages.

Poursuites pénales contre les suspects : facteurs de réussite

- L'ensemble de la législation applicable aux crimes liés aux espèces sauvages doit être envisagée afin de s'assurer que l'acte d'accusation émis à l'encontre de l'accusé est le plus adéquat.
- Pour les procureurs, il est possible d'élaborer de simples guides faisant le lien entre les différents types de crimes et la législation applicable afin de les aider à porter les accusations les plus pertinentes.
- La présence de procureurs spécialisés dans la criminalité liée aux espèces sauvages permet de s'assurer que les chefs

d'accusation les plus appropriés sont utilisés et que les auteurs de crimes liés aux espèces sauvages sont jugés et condamnés.

4.6.3 Suivi des affaires et des contrevenants

Les crimes liés aux espèces sauvages sont rarement prioritaires par rapport aux autres affaires. Cela signifie que l'intervalle entre l'inculpation des suspects et la tenue du procès peut être très important et même souvent infini en raison de l'absence de tout suivi. Comme indiqué ci-dessus, l'Afrique du Sud a résolu le problème en faisant en sorte que tous les crimes graves liés aux espèces sauvages soient pris en charge par l'unité provinciale chargée de la criminalité organisée (plutôt que par les postes de police), en collaboration avec l'agence provinciale de protection des espèces sauvages, ce qui a grandement facilité le suivi de la progression des affaires en cours.

Quel que soit l'infraction commise, les juges (et souvent la législation) sont plus sévères avec les récidivistes et renforcent les sanctions en conséquence. Toutefois, pour savoir que l'accusé est un récidiviste, le tribunal doit disposer d'un bon système de gestion administrative, ce qui est rarement le cas en Afrique. Dans la plupart des cas, les tribunaux et la police continuent à gérer leurs dossiers sur papier, ce qui entraîne de nombreuses inefficacités. Une étude récente[38] portant sur des crimes liés aux espèces sauvages au Kenya montre, par exemple, que plus de 70 % des dossiers juridiques associés ont disparu ou ont été égarés.

Cette même étude confirme que les récidivistes sont rarement détectés. Dans un tribunal, le même contrevenant a été accusé deux fois de crimes liés aux espèces sauvages en moins d'un an. Dans les deux cas, il a écopé de peines légères car il s'agissait de sa « première » infraction. Cela montre que le mauvais suivi des anciennes condamnations et le manque d'échange d'informations entre les tribunaux ne permettent pas d'identifier les récidivistes et que leur condamnation dans des affaires ultérieures ne reflète pas toute l'étendue de leurs activités criminelles.

En Ouganda, la Wildlife Conservation Society et l'Autorité nationale de protection des espèces sauvages ont réglé le problème en développant un outil en ligne qui offre au personnel des agences de protection des espèces sauvages et aux fonctionnaires chargés de l'application des lois l'accès à une base de données des auteurs de crimes contre les espèces sauvages dans le pays[40]. Cette base de données est conçue non seulement pour permettre un meilleur suivi des arrestations, mais également pour améliorer l'identification des récidivistes et de leurs associés. Elle permet également aux conservateurs de parcs naturels de mieux suivre le déroulement des poursuites judiciaires et d'exporter des données pour analyser les condamnations, les motifs d'échec et d'autres facteurs.

Suivi des affaires et des contrevenants : facteurs de réussite

- Le simple fait de suivre l'évolution d'une affaire lui permet de continuer à être considérée comme prioritaire par les autres agences de maintien de l'ordre et par le système judiciaire.
- En centralisant le suivi des affaires liées aux espèces sauvages au niveau national ou régional, il est plus facile d'assurer le suivi des poursuites et d'améliorer les taux de réussite.
- La création de dossiers sur les auteurs d'infractions liées aux espèces sauvage aide à identifier les récidivistes et permet de les condamner à des peines plus sévères.

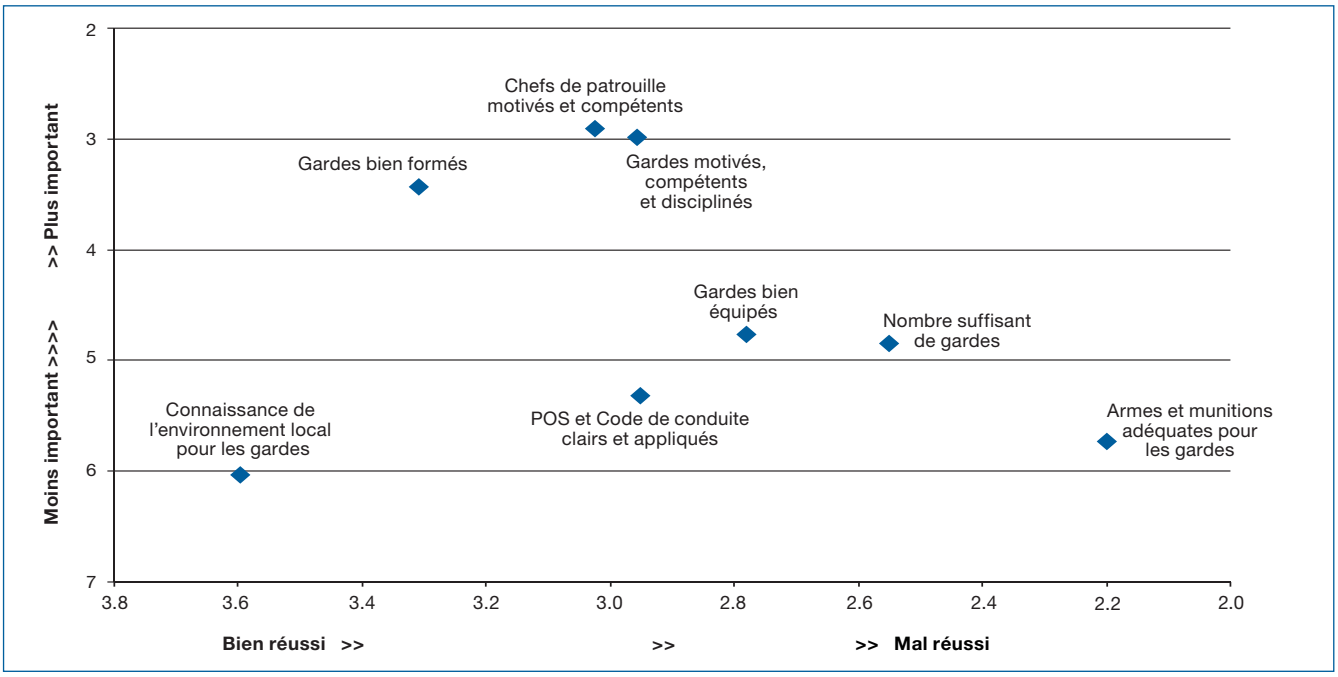
5. Annexes

5.1 Résultats de l'enquête en ligne

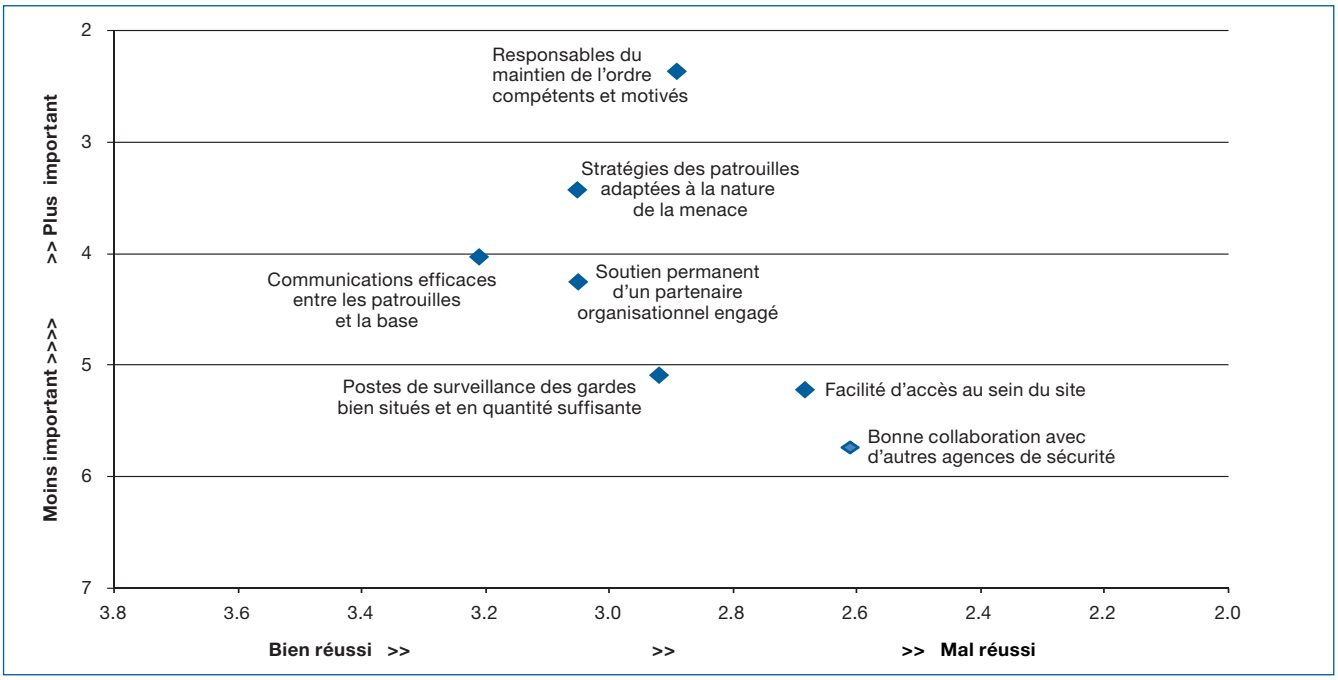
Les résultats ci-dessous offrent des exemples de l'analyse quantitative réalisée sur les résultats de l'enquête en ligne qui a servi de base aux consultations avec les parties prenantes (voir la section suivante).

Il est à noter que ces exemples font référence à une ancienne version du cadre analytique (par exemple, le RBM – ou surveillance par les gardes – était au départ considéré comme une stratégie distincte, ce qui explique qu'il ne figure pas dans les graphiques ci-dessous).

5.1.1 Stratégie 1 : Patrouilles de maintien de l'ordre

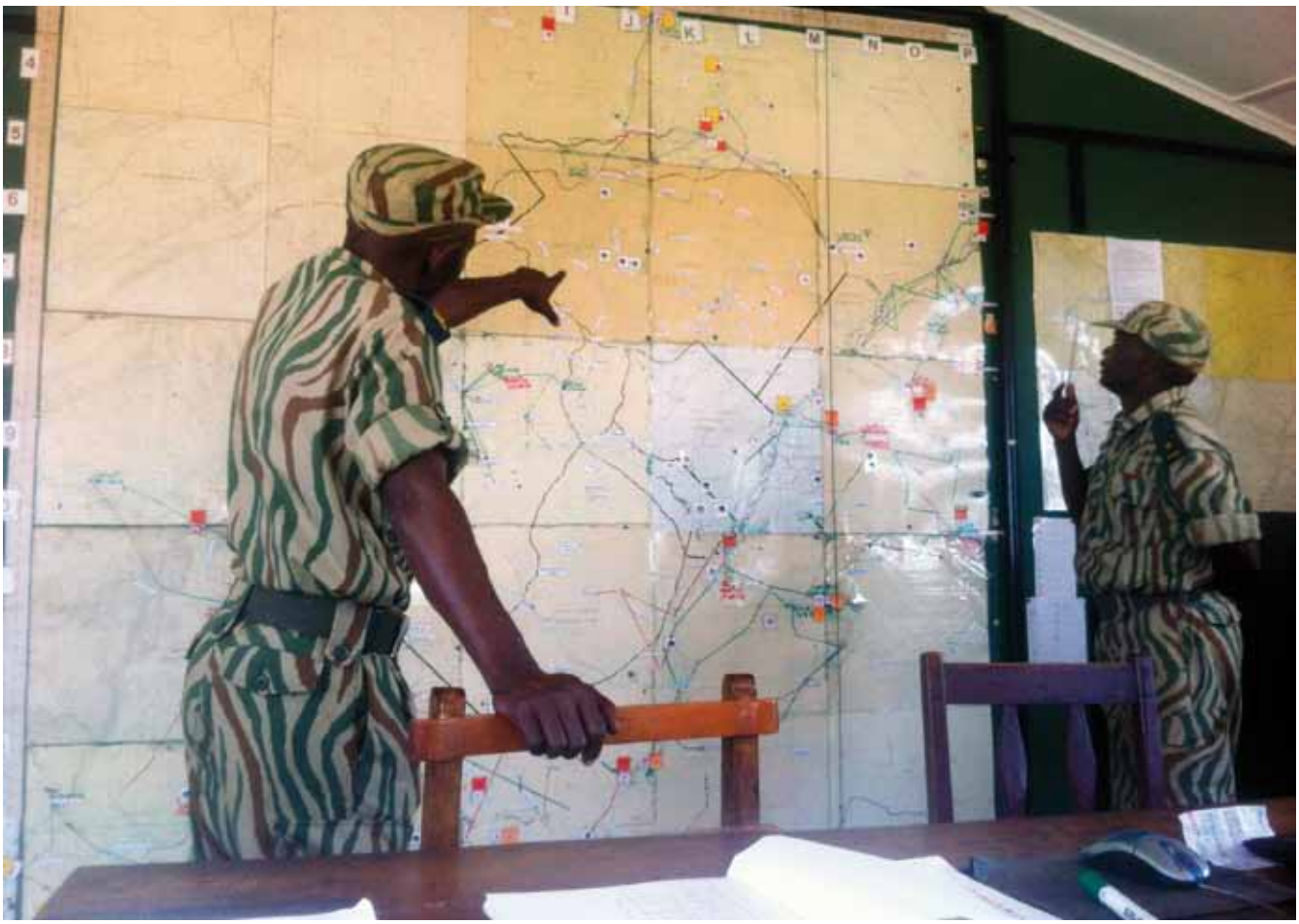


5.1.2 Stratégie 2 : Gestion du maintien de l'ordre



5.2 Consultations menées

Lieu	Parties prenantes consultées
Atelier sur la lutte contre le braconnage et le commerce illégal des éléphants et des rhinocéros, Mozambique	Alistair Nelson, directeur national, Wildlife Conservation Society
	Nigel Morgan, directeur général, Focus Africa/Pathfinder
	Jo Shaw, coordonnateur pour les rhinocéros, Fonds mondial pour la nature, Afrique du Sud
Parc national Kruger, Afrique du Sud	Ken Maggs, chef du personnel pour les projets spéciaux, South African National Parks
	Sandra Snelling, directrice enquêtes, information, analyse et conformité pour les crimes environnementaux, South African National Parks
Atelier KAZA sur le maintien de l'ordre et la lutte contre le braconnage, Namibie	Colonel Isaac Kgosi, bureau central de coordination de la lutte contre le braconnage, Botswana
	Morgan Saisai, CBNRM Warden, Caprivi NP, ministère de l'Environnement et du Tourisme, Namibie
	Amos Gwema, responsable de la sécurité et des enquêtes, Département de la sécurité et des enquêtes, Zimbabwe Parks & Wildlife Authority
	Russell Taylor, conseiller en planification transfrontalière, World Wildlife Fund, Namibie
Parc de la zone humide Isimangalio, Afrique du Sud	Tony Conway, directeur de parc, KwaZulu-Natal Wildlife
	Johann Gerber, directeur de l'unité de lutte contre le braconnage, KwaZulu-Natal Wildlife
Réserve de Mkuzi, Afrique du Sud	Carmen Van Ticklen, spécialiste de la sécurité des rhinocéros et des données sur les espèces sauvages, KwaZulu-Natal Wildlife
Bureau gabonais de WCS, Libreville, Gabon	Gaspard Abitsi, représentant du directeur général, Wildlife Conservation Society
	Eric Arnhem, assistant technique senior – paysage terrestre, Wildlife Conservation Society
	Hélène Blanchard, assistante technique SIG, Wildlife Conservation Society
	Élise Mazeyrac-Audiger, assistante technique formation CEDAMM, Wildlife Conservation Society
	Emma Stokes, conseillère technique régionale, Wildlife Conservation Society
Bureau de l'ANPN, Libreville, Gabon	Hervé Ndong Allogho, chef de service chargé des investigations, de la surveillance et de la protection, Agence nationale des parcs nationaux
	Omer Ntougou, directeur de la communication, Agence nationale des parcs nationaux
	Joseph Vivien Okoui Okoui, conservateur sénior chargé des parcs TRIDOM, Agence nationale des parcs nationaux
Bureau de Conservation Justice, Libreville, Gabon	Luc Mathot, directeur fondateur de Conservation Justice, cofondateur d'EAGLE – Eco Activists for Governance and Law Enforcement
Parc national de Lopé, Gabon	Benoit Nziengui, conservateur du parc national de Lopé, Agence nationale des parcs nationaux
	Constant Avando, chef de site WCS Lopé, Wildlife Conservation Society
	Gabin Nzamba, point focal LEM/assistant de recherche WCS Lopé I, Wildlife Conservation Society
	Jean-Cristophe Mboyi Nzengue, point focal LEM/assistant de recherche WCS Lopé II, Wildlife Conservation Society
Bureau d'ANCE-Togo, Lomé, Togo	Mensah Akomedi, chargé de projet, Alliance nationale des consommateurs et de l'environnement
	Hèssouwè Bakenou, coordonateur du projet TALFF, Alliance nationale des consommateurs et de l'environnement
	Fabrice Ebeh, directeur exécutif, Alliance nationale des consommateurs et de l'environnement
	Sonia Akpédzé Mitchikpe, chargée de projet, Alliance nationale des consommateurs et de l'environnement
Ministère de la Sécurité et de la Protection civile, Direction générale de la police nationale, Direction centrale de la police judiciaire, Bureau central national d'INTERPOL, Lomé, Togo	Minpame Charles Bolenga, commissaire principal de police, chef du BCN Interpol, Bureau central national INTERPOL Lomé
Ministère de l'Environnement et des Ressources forestières, Lomé, Togo	Matchonnawè Hubert Bakai, conseiller juridique, Advisory Board ECEC Interpol
	Okoumassou Kotchikpa, Direction des ressources forestières, ministère de l'Environnement et des Ressources forestières
OCTRIB, Lomé, Togo	Lt. Essossimna Awi, chargé de l'Unité mixte de contrôle des conteneurs (UMCC), Office central de répression du trafic illicite de drogues et du blanchissement
Ministère de la Justice, Lomé, Togo	Koffi Jean Balouki, juge d'instruction, Tribunal de Lomé
Parc national de Gonarezhou, Zimbabwe.	Hugo van der Westhuizen, chef de projet, projet de conservation de Gonarezhou, ZGF
	Elsbe van der Westhuizen, chef de projet, projet de conservation de Gonarezhou, ZGF
Réserve de Malilangwe, Zimbabwe	Mike Ball, Malilangwe Trust
Parc national du Sud Luangwa, Zambie	Rachel McRobb, PDG, South Luangwa Conservation Society
	Benson Kanyembo, directeur des opérations de maintien de l'ordre, South Luangwa Conservation Society
Parc national de Luangwa Nord, Zambie	Mike Mulena, directeur des investigations, région nord, ZAWA
	Ed Sayer, chef de projet, projet de conservation de Luangwa Nord, ZGF
	Claire Lewis, chef de projet, projet de conservation de Luangwa Nord, ZGF
Lusaka, Zambie	Kerri Rademayer, directeur des opérations, Conservation Outcomes



Salle de commande du parc national de Luangwa Nord, Zambie. © CDC

Formation de terrain à l'utilisation des armes à feu dans le parc national Sud, Soudan du Sud. © WCS

5.3 Références

1 Programme MIKE de CITES. (2015) MIKE Law Enforcement Capacity Assessments. https://cites.org/eng/prog/mike/tools_training_materials/leca

2 UICN SULi, IIED, CEED, ministère autrichien de l'Environnement et TRAFFIC. (2015) Rapport du symposium « Beyond Enforcement: communities, governance, incentives and sustainable use in combating wildlife crime », 26–28 février 2015, Glenburn Lodge, Muldersdrift, Afrique du Sud.

3 Global Financial Integrity. (2011) Transnational Crime in the Developing World (Criminalité transfrontalière dans les pays en développement). http://www.gfintegrity.org/storage/gfip/documents/reports/transcrime/gfi_transnational_crime_web.pdf

4 Martini, M. (2013) Wildlife crime and corruption (Criminalité et corruption liées aux espèces sauvages). Transparency International, Expert Answer, U4 Centre de ressources anti-corruption. Transparency International, Berlin, pp. 1–7.

5 Jachmann, H. (2008) Illegal wildlife use and protected area management in Ghana (Usage illégal des espèces sauvages et gestion des aires protégées au Ghana). *Biological Conservation* Vol. 141, pp. 1906–1918.

6 Gandiwa, E. *et al*. (2013) Illegal hunting and law enforcement during a period of economic decline in Zimbabwe: A case study of northern Gonarezhou National Park and adjacent areas (Chasse illégale et maintien de l'ordre pendant une période de déclin économique au Zimbabwe : étude de cas portant sur la partie nord du parc national de Gonarezhou et sur les zones adjacentes). *Journal for Nature Conservation* Vol. 21, pp. 133–142.

7 Bruner, A.G. *et al*. (2001) Effectiveness of Parks in Protecting Tropical Biodiversity (Efficacité des parcs dans la protection de la biodiversité tropicale). *Science* 291, 125.

8 Jachmann, H. (1998) Monitoring Illegal Wildlife Use and Law Enforcement in African Savanna Rangelands (Suivi de l'utilisation illégale des espèces sauvages et du maintien de l'ordre dans la savane africaine). Wildlife Resource Monitoring Unit, ECZ, Lusaka, Zambie.

9 Dunham, K.M. (2004) Appraisal of the Potential for Rhino Conservation in Mozambique (Évaluation du potentiel de conservation des rhinocéros au Mozambique). Programme régional de la SADC pour la conservation des rhinocéros, Harare.

10 Bell, R.H.V. et Clarke, J.E. (1986) Funding and financial control (Financement et contrôle financier). Dans : Bell, R.H.V. et McShane-Caluzi, E. Conservation and wildlife management in Africa (Conservation et gestion des espèces sauvages en Afrique), pp. 545–555. Peace Corps, Washington DC.

11 Leader-Williams, N., Albon, S.D. et P.S.M. Berry. (1990) Illegal Exploitation of Black Rhinoceros and Elephant Populations: Patterns of Decline, Law Enforcement and Patrol Effort in Luangwa Valley, Zambia (Exploitation illégale des populations d'éléphants et de rhinocéros noirs : courbes de déclin, maintien de l'ordre et patrouilles dans la vallée du Luangwa en Zambie). *Journal of Applied Ecology* 27, 3, pp. 1055–1087.

12 Martin, R.B. (1991) Population dynamics of the black rhino in the lower Zambezi Valley (Dynamique des populations de rhinocéros noirs dans la basse vallée du Zambèze). Dans : Rhinoceros Biology and Conservation. Proc. Conférence internationale sur les rhinocéros, mai 1991, San Diego, États-Unis.

13 Cumming, D.H.M., Martin, R.B. et R.D. Taylor. (1984) The Status and Conservation of Africa's Elephants and Rhinos (Statut et conservation des éléphants et des rhinocéros d'Afrique) (éds. D.H.M. Cumming et P. Jackson). UICN, Gland, Suisse.

14 Niang, M., Hamerlynck, O. and Hance, C. (2006) Rapport de mission Suivi de l'état de la conservation de la Réserve de Faune de Dja en République du Cameroun, site de Patrimoine Mondial, 23–30 juin 2006. UNESCO, Centre du patrimoine mondial.

15 Jachmann, H. et Billiouw, M. (1997) Elephant Poaching and Law Enforcement in the Central Luangwa Valley, Zambia (Braconnage des éléphants et maintien de l'ordre dans le centre de la vallée du Luangwa en Zambie). *Journal of Applied Ecology* 34, 1, pp. 233–244.

16 Lotter, W., Roberts, K., Singh, R., Clark, K., Barlow, C., de Kock, R., Steiner, K., Mander, D. et Khadka, M. (sous presse) Managing Wildlife Crime in and Around Protected Areas. A Training Guideline for Field Rangers (Gestion de la criminalité liée aux espèces sauvages dans et autour des aires protégées – directives de formation pour les gardes). UICN, Gland, Suisse. pp. 1–71.

17 Nahonyo, C.L. (2005) Assessment Of Anti-Poaching Effort In Ruaha National Park, Tanzania (Évaluation des efforts de lutte contre le braconnage dans le parc national de Ruaha en Tanzanie. *Tanzanian Journal of Science* Vol. 31(2).

18 Stigler, G.J. (1970) The optimum enforcement of laws (L'application optimale des lois). *Journal of Political Economy* 78:526–536.

19 Mkutu, K. et Wandera, G. (2013) Policing the Periphery Opportunities and Challenges for Kenya Police Reserves (Opportunités et défis pour les activités de la réserve de police kényane en zone périphérique). Small Arms Survey, Graduate Institute of International and Development Studies, Genève.

20 Stuart-Hill, G., Diggle. R., Munali, B., Tagg, J. et D. Ward (2005) The Event Book System: a community-based natural resource monitoring system from Namibia (« Event Book » : un système communautaire de contrôle des ressources naturelles en Namibie), *Biodiversity Conservation* 14, 2611–2631.

21 Doig, A. et Wilson, J. (1998) The Effectiveness Of Codes Of Conduct (Efficacité des codes de conduite). Alan et John *Business Ethics: A European Review* Vol. 7, numéro 3, pp. 140–149.

22 Truss, K. *et al*. (2014) Job Design and Employee Engagement (Définition des postes et engagement des employés), An

'Engage for Success' White Paper http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Job-Design-and-Employee-Engagement-Katie-Truss-et-al-11.pdf

23 Herzberg, F.I. (1987) One more time: How do you motivate employees? (Une fois encore : comment motiver les employés ?) *Harvard Business Review* sept./oct. 1987 Vol. 65, numéro 5, pp. 109–120.

24 Adams, J.S. (1963) Towards An Understanding of Inequality (Vers une meilleure compréhension de l'inégalité). *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology* (67), pp. 422–436.

25 Wolf, M.G. (1999) Compensation: An Overview (Rémunération : aperçu). Dans : Berger, L.A. et Berger, D.R. The Compensation Handbook (Manuel de la rémunération). New York, McGraw-Hill.

26 Tucker, A.L. et Singer, S.J. (2015) The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study (L'efficacité du management baladeur : étude randomisée sur le terrain). *Production and Operations Management*, 24, pp. 253–271.

27 Sinek, S. (2014) Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't (Les leaders mangent en dernier : pourquoi certaines équipes sont soudées et d'autres non). Penguin Publishing.

28 Adhikari, T.R. (2002) The curse of success (La rançon du succès). *Habitat Himalaya* 9 (3).

29 Gurung, O. et Guragain, G. (2000) An assessment of anti poaching operations in Royal Chitwan and Royal Bardia National Parks in Nepal (Évaluation des opérations de lutte contre le braconnage dans les parcs nationaux de Chitwan et Bardia au Népal). Katmandou : WWF Nepal Program.

30 Nyirenda, V.R. et Chansa, C. (2012) Field foot patrol effectiveness in Kafue National Park (Efficacité des patrouilles à pied dans le parc national de Kafue), Zambie. *Journal of Ecology and the Natural Environment* Vol. 4(6), pp. 163–172.

31 Parker, M. (2015) Assessment of Detection and Tracking Dog Programs in Africa (Évaluation des programmes de chiens de détection et de chiens de piste en Afrique), Working Dogs for Conservation.

32 Van der Westhuizen, H.F. (2006) Long-term monitoring of illegal activity in North Luangwa National Park, Zambia (Surveillance à long terme des activités illégales dans le parc national de Luangwa Nord en Zambie). MSc, DICE, University of Kent, Canterbury.

33 Chambre de commerce internationale. (2008) ICC Guidelines on Whistleblowing. www.iccwbo.org/Data/Policies/2008/ICC-Whistleblowing-Guidelines, pp. 1–7.

34 Hutton, S.A. et Myrent, M. (1999) Incident-Based Crime Analysis Manual. Utilizing Local-Level Incident Reports for Solving Crimes (Manuel d'analyse criminelle basée sur les incidents. Utilisation de rapports d'incidents locaux pour résoudre des crimes). Illinois Criminal Justice Information Authority, Chicago, Illinois, pp. 1–88.

35 Harper, C.K. *et al.* (2013) Extraction of nuclear DNA from rhinoceros horn and characterization of DNA profiling systems for white (*Ceratotherium simum*) and black (*Diceros bicornis*) rhinoceros (Extraction de l'ADN nucléaire des cornes de rhinocéros et spécifications des systèmes de profilage de l'ADN pour les rhinocéros blancs (*Ceratotherium simum*) et noirs (*Diceros bicornis*)). Dans : *Forensic Science International* : Genetics 7(4), pp. 428–433.

36 ONUDC. (2014) Guidelines on Methods and Procedures for Ivory Sampling and Laboratory Analysis (Directives sur les méthodes et procédures d'échantillonnage et d'analyse de l'ivoire en laboratoire). ONUDC, Vienne, pp. 1–119.

37 Opyene, V. et Eves, H.E. (2009) BEAN Bushmeat Fact Sheet: Uganda, Tanzania and Kenya Governance and Legal Regime Field Assessment (Fiche d'informations de BEAN sur la viande de brousse : évaluation sur le terrain de la gouvernance et du régime juridique en Ouganda, en Tanzanie et au Kenya). Bushmeat-free Eastern Africa Network.

38 Kahumbu, P. *et al.* (2013) Scoping study on the prosecution of wildlife related crimes in Kenyan courts (Étude exploratoire sur les poursuites engagées suite à des crimes liés aux espèces sauvages dans les tribunaux kenyans). Wildlife Direct. www.wildlifedirect.org

39 Independent Policing Oversight Authority, Kenya. (2013) Baseline survey on policing standards and gaps in Kenya (Enquête de référence sur les lacunes et les normes de la police au Kenya).

40 Wildlife Conservation Society, Ouganda. (2013) Wildlife Crime Database. http://wcsuganda.org/Initiatives/Law-Enforcement/Wildlife-Crime-Database.aspx

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

SIÈGE MONDIAL
Rue Mauverney 28
1196 Gland, Suisse
Tel +41 22 999 0000
Fax +41 22 999 0002
www.iucn.org