

Un guide de ressources pour soutenir les partenariats de conservation des **aires protégées** et encourager un développement durable et inclusif

# Boîte à outils pour les partenariats de gestion Collaborative



SUPPORTÉ PAR  gef

DIRIGÉ PAR  GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



© 2021 Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale  
1818 H Street NW  
Washington DC 20433  
Téléphone : 202-473-1000  
Internet : [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Le présent ouvrage a été produit par le personnel de la Banque mondiale avec des contributions externes. Les résultats, interprétations et conclusions qui y sont présentés ne reflètent pas nécessairement les vues de la Banque mondiale, de son Conseil d'administration ou des États qu'il représente.

La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude, l'exhaustivité ou l'actualité des données incluses dans cet ouvrage et n'assume aucune responsabilité ni pour une quelconque erreur, omission ou divergence dans l'information ni pour l'utilisation ou non-utilisation des informations, méthodes, processus ou conclusions présentés. Les frontières, couleurs, dénominations et autres informations apparaissant sur une carte contenue dans cet ouvrage n'impliquent de la part de la Banque mondiale aucun jugement concernant le statut juridique d'un territoire, ni l'approbation ou l'acceptation des dites frontières.

Rien dans le présent document ne constitue ou ne peut être considéré comme une limitation ou une renonciation aux privilèges et immunités de la Banque mondiale, tous spécifiquement réservés.

### **Droits et autorisations**

Le contenu de cette publication fait l'objet d'un dépôt légal. La Banque mondiale encourageant la diffusion de ses travaux, cet ouvrage peut être reproduit, en tout ou en partie, à des fins non commerciales à condition que son attribution complète soit spécifiée.

Toute demande de renseignements sur les droits et licences, y compris les droits dérivés, doit être adressée, par courrier, à l'adresse suivante : World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA ; par télécopie, au 202-522-2625 ; ou par courriel à l'adresse : [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

Rédacteurs : Thomas Cohen, Alex Behr  
Graphisme et conception par Voilà : [chezVoila.com](http://chezVoila.com)  
Photo de couverture : © Sutirta Budiman on Unsplash

**Boîte à outils pour  
les partenariats  
de gestion**

**↙ Collaborative**

# Remerciements

L'idée de cette Boîte à outils a germé lors de la Conférence internationale sur le tourisme axé sur la nature dans les aires de conservation, organisée au Mozambique en juin 2018. La conférence a mis en évidence la demande des États et des partenaires à la mise en œuvre de disposer d'outils et de ressources pour soutenir les efforts de création de partenariats efficaces pour promouvoir la conservation des aires protégées et le développement inclusif. La Boîte à outils se concentre sur les enseignements tirés en Afrique, susceptibles d'être appliqués partout dans le monde.

La Boîte à outils a été élaborée sous la direction de Karin Kemper et de Christian Peter, responsable de pratique, Banque mondiale. Iain Shuker, Banque mondiale, a fourni de précieux conseils pendant la phase de conception. La Boîte à outils a obtenu un soutien financier du Programme mondial pour la vie sauvage (GWP – *Global Wildlife Program*), financé par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) de la Banque mondiale et dirigé par la Banque Mondiale. Divers partenaires de développement ayant ou non participé à la conférence ont contribué aux activités d'échange de connaissances du GWP, qui ont aidé à concevoir la Boîte à outils. Celle-ci s'appuie sur les expériences et engagements des organismes publics responsables des parcs et de la vie sauvage, des organisations non gouvernementales (ONG), des communautés, des propriétaires fonciers privés, et des donateurs, ainsi que sur les travaux publiés par Mujon Baghai, Peter Lindsey, David Brugiere, Paul Scholte, Anna Spenceley, Sue Snyman, Kathleen H. Fitzgerald et de nombreux coauteurs.

L'équipe Banque mondiale/GWP qui a élaboré la Boîte à outils a été coordonnée par Elisson Wright. Kathleen H. Fitzgerald a été l'auteur principal. Wendy Li a apporté une contribution importante et a coordonné la production de la Boîte à outils. Enos Esikuri a joué un rôle clé dans les efforts initiaux visant à déterminer la priorité des zones focales et

de l'engagement avec les partenaires publics. Les études de cas ont été réalisées avec la contribution directe des ONG de mise en œuvre et des partenaires publics. La Boîte à outils a fortement bénéficié des contributions d'*African Parks*, de l'*African Wildlife Foundation* (AWF), du parc national de Gorongosa, de la Société zoologique de Francfort (FZS), de la *Wildlife Conservation Society* (WCS), du Fonds mondial pour la nature (WWF) et d'autres ONG qui ont fourni des études de cas et des *story maps*. En outre, plusieurs donateurs et partenaires de mise en œuvre ont fourni des conseils et des idées inspirés de leurs expériences de soutien à ces partenariats.

Nous remercions les personnes suivantes pour leurs précieuses contributions: Jean Labuschagne (*African Parks*); James Byrne, Greg Carr, Olivia Pereira, Vasco Galante, Marc Stalmans, Grainee Keegan (projet de Gorongosa); Sebastien Chatelus (Commission européenne); Rudolf Specht (ministère fédéral allemand de l'Environnement, de la Protection de la nature et de la Sécurité nucléaire); Andy Tobiason, Mary Rowen (USAID); Alexandra Kennaugh (*Oak Foundation*); Doreen Robinson (PNUE); Daphne Carlson Bremer (USFWS); et Terence Fuh Neba et Ilka Herbinger (WWF).

L'équipe remercie Giles Davies (*Conservation Capital*), Peter Lindsey (*Lion Recovery Fund*) et Mujon Baghai (*Mujon Baghai Consulting*) pour leurs

idées et examens. Des sections spécifiques ont été également examinées par Brian Samuel, George Ledec, Erik Reed, Nicholas Zmijewski et Ruth Tiffer-Sotomayor (Banque mondiale). Nous remercions les pairs évaluateurs et autres collègues qui ont contribué à l'analyse, à l'édition et à la diffusion de la Boîte à outils, en particulier Lisa Farroway, Caroline Eric, Nicola Saporiti, Pablo Benitez, Jean-Michel Pavy, James Blignaut, Hasita Bhammar, Nagaraja Rao Harshadeep, Isabel Tellez et Hrishikesh Patel (Banque mondiale). Ce document a été édité par Alexandra Behr et Thomas Cohen.

Nous remercions les personnes suivantes pour leurs contributions aux études de cas: Jean Labuschagne (*African Parks*); Steve Collins (*The African Safari Foundation*); Brian May, Alistair Pole, Tibebu Simegn (AWF); Andrew Parker et Mathew Rice (*Conserve Global*); Simon Capon, Evious Mpofo, Hugo Van der Westhuizen (*Gonarezhou Conservation Trust*); James Byrne, Olivia Felicio Pereira, Marc Stalmans (Projet de Gorongosa); Chris Roche (expert indépendant); Eugene Mutangana (Conseil de développement du Rwanda); P.J. Massyn (*RETURNAfrica*); Bruce Simpson (*Time + Tide*); Rodger Schlickeisen (*The Wildcat Foundation*); Andrew Dunn, Paul Elkan, Geoffrey, Nachamada, Emma Stokes (WCS); Luis Arranz, Céline Dillmann, Ilka Herbinger, Terence Fuh Neba, Nuria Ortega, Jeff Worden (WWF); et Ashley Robson (experte indépendante).

# Acronymes

AC	Autorité contractante	METT	<i>Management Effectiveness Tracking Tool</i> (outil utilisé pour vérifier l'efficacité du suivi)
ANAC	Administration nationale des aires de conservation	MoU	Protocole d'accord ( <i>Memorandum of Understanding</i> )
ANI	Investisseurs pour la Nature en Afrique ( <i>Africa Nature Investors</i> )	NES	Norme environnementale et sociale
AP	Aire protégée	ODD	Objectif de développement durable
AWF	<i>African Wildlife Foundation</i> (la fondation africaine pour la protection de la faune et des terres vierges d'Afrique)	ONG	Organisation non gouvernementale
CABP	Business plan pour les aires de conservation ( <i>Conservation Area Business Plan</i> )	ONU	Organisation des Nations Unies
CAPEX	Dépenses d'investissement	OPEX	Dépenses d'exploitation
CC	Capital de conservation	PACL	Peuples autochtones et communautés locales
CDB	Convention sur la diversité biologique	PGC	Partenariat de gestion collaborative
CEO	Comité d'évaluation des offres	PGG	Plan général de gestion
CGC	Conseil de gestion conjointe	PIB	Produit intérieur brut
CPLI	Consentement préalable libre et éclairé	PN	Parc national
DNPW	Département des parcs nationaux et de la faune ( <i>Department of National Parks and Wildlife</i> ) de la Zambie	PPF	<i>Peace Parks Foundation</i>
EWCA	Autorité éthiopienne pour la conservation de la faune sauvage ( <i>Ethiopia Wildlife Conservation Authority</i> )	PPP	Partenariat public-privé
FZS	Société zoologique de Francfort ( <i>Frankfurt Zoological Society</i> )	RCA	République centrafricaine
GBM	Groupe de la Banque mondiale	RDB	<i>Rwanda Development Board</i> (Conseil de développement du Rwanda)
GCT	Fonds pour la Protection de Gonarezhou ( <i>Gonarezhou Conservation Trust</i> )	RRD	Rétrogradation, réduction et déclassement
GRN	Gestion des ressources naturelles	S&E	Suivi et évaluation
GWP	Programme mondial pour la vie sauvage ( <i>Global Wildlife Program</i> )	SFI	Société financière internationale
HWC	Conflit entre l'homme et la faune sauvage ( <i>Human-Wildlife Conflict</i> )	SGES	Système de gestion environnementale et sociale
ICCN	Institut congolais pour la conservation de la nature	SPV	Entité <i>ad hoc</i> ( <i>Special Purpose Vehicle</i> )
IGF	Fondation internationale pour la gestion de la faune sauvage ( <i>International Foundation for the Conservation of Wildlife</i> )	TAN	Tourisme axé sur la nature
IMET	Outil intégré d'évaluation de l'efficacité de la gestion ( <i>Integrated Management Effectiveness Tool</i> )	TFCA	Aire de conservation transfrontalière ( <i>Trans-frontier conservation area</i> )
IWT	Commerce illégal d'espèces sauvages ( <i>Illegal Wildlife Trade</i> )	UCP	Unité de coordination du projet
KNP	Parc national Kruger ( <i>Kruger National Park</i> )	UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
KWS	<i>Kenya Wildlife Service</i> (service chargé de la faune)	UWA	<i>Uganda Wildlife Authority</i> (Commission ougandaise pour la vie sauvage)
MEED	Marchés émergents et économies en développement	VF	Fondation Virunga ( <i>Virunga Foundation</i> )
		WCS	<i>Wildlife Conservation Society</i> (société pour la conservation des espèces sauvages)
		WWF	<i>World Wide Fund for Nature</i> (le fonds mondial pour la nature)
		ZPWMA	<i>Zimbabwe Parks and Wildlife Management Authority</i> (l'autorité de gestion des parcs nationaux zimbabwéens)

Sauf indication contraire, les montants en dollars sont en dollars américains.





Table des

↓ matières

Table

des matières



Remerciements	iv
Acronymes	v
Résumé Analytique	xvi

---

## ↘ **Section 1 – Intérêt des partenariats de gestion collaborative 20**

---

Chapitre 1 – Pourquoi les PGC sont-ils essentiels pour la conservation?	23
Chapitre 2 – Avantages et défis des PGC	37
Chapitre 3 – Modèles et principes des PGC	55

---

## ↘ **Section 2 – Comment conclure des partenariats de gestion collaborative 78**

---

Chapitre 4 – Identification et sélection des possibilités de PGC	83
Chapitre 5 – Préparation et mise en place des PGC	101

---

## ↘ **Section 3 – Renforcer et gérer les partenariats de gestion collaborative 124**

---

Chapitre 6 – Prise en compte des normes environnementales et sociales dans les PGC	127
Chapitre 7 – Recommandations pour le renforcement des PGC	135

## ↳ Annexes

138

Annexe A. Catégories de gestion des aires protégées (AP) telles que définies par l'UICN	142
Annexe B. Évaluation du marché mondial des PPP	143
Annexe C. Description de la législation sur les PPP dans certains pays d'Afrique	144
Annexe D. Études de cas	145
Annexe E. Description des modèles de PGC	156
Annexe F. Les meilleures pratiques en matière de PGC	158
Annexe G. Partenariats de gestion collaborative (PGC) à Madagascar	166
Annexe H. Parcs contractuels en Afrique du Sud	167
Annexe I. Mesures pour identifier, examiner, élaborer et mettre en place un PGC	168
Annexe J. Modèles de business plans pour les offres et la planification des PGC	170
Annexe K. Modèle d'appels d'offres de gestion collaborative au Rwanda	179
Annexe L. Exemple de matériel promotionnel pour les PGC en Ouganda	182
Annexe M. Informations à obtenir dans la manifestation d'intérêt	185
Annexe N. Modèle de formulaire d'évaluation de la manifestation d'intérêt	186
Annexe O. Informations pour une soumission complète de gestion collaborative	188
Annexe P. Éléments clés à inclure dans les contrats de PGC	191

## ↳ Figures

Figure 1.1 Déficit mondial de financement de la biodiversité	28
Figure 2.1 Dépenses annuelles de la réserve faunique de Majete (en millions USD)	42
Figure 2.2 Augmentation des recettes fiscales et des salaires du PGC du parc national de l'Akagera, Rwanda	44

Figure 3.1	Gouvernance et gestion des PGC	56
Figure 3.2	Changement potentiel dans la gouvernance, de « gouvernementale » à « partagée »	58
Figure 3.3	Risque et obligation associés aux modèles de PGC	61
Figure 3.4	Exemple de calendrier pour un PGC de 20 ans dans une AP nécessitant une importante restauration écologique	69
Figure 3.5	Distribution des PGC par région	74
Figure 3.6	Nombre de PGC par pays	74
Figure 3.7	Part de chaque type de modèles de PGC utilisés en Afrique	75
Figure 3.8	Part du réservoir des PGC en phase de développement actif	77
Figure 4.1	Matrice de décision des pouvoirs publics pour les PGC	84
Figure 4.2	Cinq étapes d'identification et sélection des possibilités de PGC	84
Figure 4.3	Processus de PPP du Malawi	86
Figure 4.4	Cadre juridique des PGC	87
Figure 4.5	Variables des PGC à prendre en compte dans la sélection des AP	90
Figure 4.6	Analyse des menaces pour une sélection de parcs nationaux au Kenya	90
Figure 4.7	Quatre facteurs clés à prendre en compte pour la sélection des AP en vue des PGC	91
Figure 4.8	Outil de sélection des modèles de PGC pour déterminer le modèle d'AP approprié	95
Figure 5.1	Processus en sept étapes pour la préparation d'un PGC	103
Figure 5.2	Cadre général de la conception d'une stratégie d'implication des parties prenantes	108
Figure 5.3	Guide pour l'implication des communautés dans les PGC	109
Figure 5.4	Ampleur et profondeur de l'implication des parties prenantes	110
Figure 5.5	Matériel d'appel d'offres pour le PGC du Mozambique	114
Figure 5.6	Processus d'appel d'offres pour un PGC	115
Figure 5.7	Cycle de gestion du projet	122

Figure 6.1	Instruments internationaux ayant des implications en matière de droits de l'homme dans un contexte de conservation	129
Figure B.1	Investissements avec participation privée dans des projets d'infrastructure dans les MEED, 2011-2020	143
Figure F.1	Exemple d'un logo de projet PGC	161
Figure J.1	Trois principaux aspects d'un CABP	171
Figure J.2	Résumé des dépenses d'exploitation sur 10 ans et dépenses d'exploitation annuelles	173
Figure J.3	Résumé des dépenses d'investissement sur 10 ans et annuelles	175
Figure J.4	Recettes totales des aires protégées	177
Figure J.5	Analyse des coûts et recettes des AP sur 10 ans	178
Figure L.1	Carte des sites potentiels de PGC en Ouganda	183
Figure L.2	Description de l'opportunité de PGC dans la réserve faunique de Bugungu	184

## ↳ Études de cas

Figure D.1	Étude de cas: Parc national de l'Akagera	147
Figure D.2	Étude de cas: Aire protégée de Dzanga-Sangha	148
Figure D.3	Étude de cas: Parc national de Gonarezhou	149
Figure D.4	Étude de cas: Parc national de Gorongosa	150
Figure D.5	Étude de cas: Parc national de la plaine de Liuwa	151
Figure D.6	Étude de cas: Parc contractuel de Makuleke	152
Figure D.7	Étude de cas: Parc national de Nouabalé-Ndoki	153
Figure D.8	Étude de cas: Parc national du Simien	154
Figure D.9	Étude de cas: Parc national de Yankari	155

## ↳ Tableaux

Tableau ES.1 Présentation de la Boîte à outils pour les PGC	xviii
Tableau 2.1 Enseignements liés aux PPP susceptibles d'être appliqués aux CPM	39
Tableau 2.2 Comment les PGC soutiennent la réalisation des ODD	46
Tableau 2.3 Défis dans l'adoption des PGC en Afrique	49
Tableau 2.4 Défis dans la gestion des PGC	51
Tableau 3.1 Gestion et gouvernance des AP	56
Tableau 3.2 Les quatre types de modèles de gouvernance des aires protégées et des exemples en Afrique	57
Tableau 3.3 Modèles de gestion collaborative, gouvernance, gestion et exemples	60
Tableau 3.4 Modèles de PGC : Forces et faiblesses	63
Tableau 3.5 Études de cas de modèles de PGC	64
Tableau 3.6 Les six thèmes et 24 principes de la réussite d'un PGC	66
Tableau 3.7 Liste des PGC bilatéraux, intégrés et délégués par pays en Afrique	70
Tableau 3.8 Statut des PGC en cogestion et délégués en Afrique	71
Tableau 3.9 Liste des PGC par ONG en Afrique	72
Tableau 3.10 Nombre de PGC et superficie des terres gérées par les partenaires des PGC	75
Tableau 4.1 Intégration des PGC dans les lois et les plans nationaux au Mozambique	89
Tableau 4.2 Exemple d'outil de sélection des aires protégées : Facteurs favorables, dissuasifs et de risques	93
Tableau 4.3 Types de modèles de PGC utilisés en Afrique	94
Tableau 4.4 Piliers de la Vision 2030 du Kenya reposant sur les AP (établis avant la COVID-19)	97
Tableau 5.1 Liste de contrôle pour l'identification et la sélection des PGC	102
Tableau 5.2 Différents mécanismes utilisables par une autorité d'AP pour conclure un PGC	106
Tableau 5.3 Éléments clés à inclure dans une manifestation d'intérêt	116

Tableau 5.4	Détails à inclure dans une offre complète de PGC	117
Tableau 5.5	Rubriques standard d'un contrat de PGC	119
Tableau B5.1	Risques associés au PGC et mesures d'atténuation	120
Tableau A.1	Catégories de gestion des aires protégées (AP)	142
Tableau C.1	Législation sur les PPP dans certains pays d'Afrique	144
Tableau D.1	Aspects clés des neuf études de cas de PGC	145
Tableau E.1	Description des PGC bilatéraux, intégrés et délégués	156
Tableau F.1	Les six piliers essentiels des meilleures pratiques en matière de PGC	158
Tableau I.1	Mesures pour identifier, examiner, préparer et mettre en place un PGC	168
Tableau J.1	Modèle de budget d'investissement des dépenses d'exploitation des AP sur 10 ans	172
Tableau J.2	Budget des dépenses d'investissements des AP sur 10 ans	174
Tableau J.3	Résumé des revenus sur 10 ans	176
Tableau N.1	Formulaire d'évaluation de l'expression d'intérêt	186
Tableau P.1	Éléments de gouvernance dans le contrat de PGC	192
Tableau P.2	Éléments de gestion dans le contrat de PGC	196
Tableau P.3	Droits d'utilisation des parcs du Kenya	199

## ↳ Encadrés

Encadré 4.1	Cadre PPP pour les PGC au Kenya	85
Encadré 4.2	Risque de conflit dans le PN des Virunga, en République démocratique du Congo	92
Encadré 5.1	Gestion des risques	120
Encadré 6.1	Cadre environnemental et social de la Banque mondiale	129
Encadré 6.2	Système de gestion environnementale et sociale (SGES) de l'UICN	130
Encadré 6.3	Consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ)	131
Encadré 6.4	Mécanismes de règlement des réclamations	133
Encadré 6.5	Liste de contrôle des NES pour les PGC	133

## ↳ Encadrés ressources

Encadré ressources 1.1	Guide des ressources pour les PGC du Programme mondial pour la vie sauvage	32
Encadré ressources 5.1	Implication des parties prenantes	110
Encadré ressources 5.2	Appel d'offres pour les concessions	115
Encadré ressources J.1	Outils pour les business plans des aires de conservation	170

## ↳ Cartes

Carte 3.1	PGC bilatéraux, intégrés et délégués avec des ONG en Afrique	76
Carte 4.1	Zones de développement touristique prioritaires dans le Plan directeur du tourisme (2018-2038), Zambie	99

## Résumé analytique

**L**a moitié du produit intérieur brut mondial (44 000 milliards de dollars) dépend de la biodiversité et des services écosystémiques. La biodiversité animale, végétale et marine constitue le « capital naturel » qui maintient nos écosystèmes fonctionnels et nos économies productives, et est à la base du bien-être humain. Cette biodiversité et les services écosystémiques qu'elle fournit sont gravement menacés et subissent actuellement des pertes tant matérielles que systémiques.

**Correctement financées, socialement inclusives et gérées avec compétence, les aires protégées (AP) sont les outils les plus efficaces pour la conservation de la biodiversité** (Sanderson, 2018). Elles font également partie intégrante des stratégies nationales de développement et de relance verte, et jouent un rôle essentiel dans l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets. Des AP bien gérées peuvent assurer la sécurité, la gouvernance, la stabilité et le développement économique de communautés mal desservies et manquant de ressources, et contribuer à renforcer leur résilience écologique et sociale.

**Malgré leur valeur écologique, sociale et économique, les AP sont largement sous-évaluées et sous-financées** (Lindsey et coll., 2021). Les États ne disposent généralement pas des ressources et des capacités nécessaires à une gestion efficace d'actifs naturels aussi importants, mettant ainsi en péril les AP, leur développement économique et leurs avantages environnementaux. Des solutions et des partenariats nouveaux et innovants

sont nécessaires pour prévenir la perte de leur biodiversité et renforcer leur résilience.

**Les partenariats de gestion collaborative (PGC), un type de partenariat public-privé utilisé dans le secteur de la conservation, sont de plus en plus constitués un peu partout dans le monde, pour améliorer la gestion des AP et soutenir les stratégies de croissance verte.** Dans un PGC, une autorité d'AP (publique, privée, communautaire) conclut un accord contractuel avec un partenaire (organisation privée ou non gouvernementale) en vue de la gestion d'une AP (Baghai, 2018). On distingue trois types de PGC : (i) l'appui financier et technique, (ii) la cogestion, et (iii) la gestion déléguée. Ils jouent tous les trois un rôle important de soutien aux pouvoirs publics dans la gestion et le développement des AP.

**Les PGC peuvent ne pas convenir à tous les pays ni à toutes les AP, mais dans de nombreuses régions du monde, ils peuvent faire partie d'un plus large éventail d'outils permettant de conserver la biodiversité et d'attirer des investissements dans le développement rural inclusif et la croissance verte.** L'un des principaux avantages des PGC est la possibilité d'obtenir des financements supplémentaires pour soutenir la conservation des AP critiques. Les chercheurs ont constaté qu'en Afrique le financement médian des AP sous PGC est 2,6 fois supérieur au financement de base de l'État pour les PGC en cogestion, et 14,6 fois supérieur pour les PGC délégués (Lindsey et coll., 2021). Bien que différents modèles de PGC soient utilisés dans le monde,

ceux-ci constituent une opportunité particulière pour l'Afrique. Alors que de plus en plus de pays d'Afrique sont confrontés à des difficultés liées au manque de marge de manœuvre budgétaire, à des niveaux d'endettement élevés exacerbés par la crise de la COVID-19, et aux effets du changement climatique, de nombreux États recherchent de plus en plus de nouveaux modèles commerciaux et de nouveaux accords de partenariat pour les aider à atteindre leurs objectifs de développement et de conservation. Des PGC peuvent être envisagés pour soutenir les approches stratégiques nationales de gestion du paysage lorsque les États souhaitent trouver des partenaires pour améliorer la gestion des AP et créer un environnement favorable aux investissements et au développement vert.

**En Afrique, 15 États ont conclu 40 PGC en cogestion et délégués avec 13 ONG, couvrant environ 11,5% du domaine des AP en Afrique.** Une analyse de ces 40 PGC montre qu'ils ont réussi à attirer des investissements qui ont amélioré la conservation de la biodiversité, créé des emplois locaux, généré des revenus et stimulé le développement vert.

**En Afrique, on constate une demande croissante de deux types de PGC (en cogestion et délégués),** car ceux-ci présentent un plus fort potentiel de changement systémique dans la production de résultats en matière de conservation et de développement. C'est pourquoi la Boîte à outils met l'accent sur les PGC en cogestion et délégués et fournit des outils et des ressources



destinés à soutenir la conception et la mise en œuvre de ces partenariats. À ce jour, la majorité des PGC d'Afrique sont conclus entre les pouvoirs publics et les ONG, et la Boîte à outils porte donc principalement sur les partenariats avec les ONG. Les outils et ressources présentés dans la Boîte à outils peuvent néanmoins être également utilisés pour des partenariats avec les communautés, le secteur privé ou d'autres parties prenantes.

**La Boîte à outils vise à aider les pouvoirs publics, les partenaires de mise en œuvre et autres parties prenantes clés à mieux comprendre le rôle des PGC et les principales caractéristiques des différents modèles, et à tirer des enseignements de l'expérience des pays qui ont mis en œuvre des partenariats.** La Boîte à outils présente des études de cas documentant les expériences menées à travers l'Afrique au cours des deux dernières décennies, et fournit une information détaillée et des ressources techniques que les dirigeants des pouvoirs publics et les partenaires de mise en œuvre peuvent exploiter pour soutenir la constitution de PGC. La Boîte à outils vise à évaluer les modèles de PGC, à servir de guide de référence aux pouvoirs publics et aux partenaires de mise en œuvre envisageant des PGC, et à faire connaître les expériences de PGC en Afrique afin de mettre en évidence les avantages, les défis et les enseignements tirés. Même si les études de cas et les leçons présentées dans la Boîte à outils proviennent d'AP publiques de l'Afrique, elles peuvent également être appliquées aux AP privées et communautaires partout dans le monde.

Les PGC sont un moyen d'attirer les investissements vers les AP et de générer des emplois et des revenus pour les communautés locales des zones rurales, dont les possibilités de développement sont souvent limitées et que les impacts de la COVID-19 ont encore davantage

**enfoncées dans la pauvreté.** Pendant la pandémie de COVID-19, les AP d'Afrique sans PGC ont eu du mal à maintenir leurs opérations de base et, dans certains cas, ont réduit leur personnel, leurs budgets et les salaires, ce qui, à certains endroits, a entraîné une recrudescence des empiètements illégaux et du braconnage. Les 40 PGC documentés dans la Boîte à outils ont réussi à maintenir leurs opérations tout au long de la crise de la COVID, n'ont réduit ni leur personnel ni les salaires, et dans la plupart des cas, ont fourni une assistance supplémentaire pour aider les communautés à résister à la crise. Pour réussir, les PGC ont besoin d'un engagement politique soutenu, de ressources financières à long terme, d'une implication locale efficace et d'un environnement favorable à un processus transparent et clair pour la conclusion des partenariats.

**La Boîte à outils sera enrichie au fil du temps avec des informations et des ressources techniques supplémentaires, à mesure que les pouvoirs publics, les communautés, les propriétaires fonciers privés, le secteur privé et les ONG partenaires renforceront leur collaboration et concluront des contrats de PGC à long terme.** À mesure que des efforts supplémentaires seront



PN du Niokolo Koba, Sénégal. © evenfh / Shutterstock

déployés pour encourager une reprise économique verte après la COVID-19 et pour respecter les engagements en matière de conservation et de climat, de nouvelles expériences et approches seront testées pour accroître la valeur des actifs environnementaux publics produisant des avantages environnementaux, sociaux et économiques locaux et mondiaux. Ces expériences peuvent contribuer à un apprentissage systématique des PGC et d'autres modèles de partenariat à mesure que d'autres pays s'engagent dans cette voie. Les pouvoirs publics et les ONG partenaires doivent réunir et partager les leçons apprises, notamment les difficultés et les erreurs, afin que les futurs partenariats puissent tirer parti de leurs expériences et de leurs connaissances.

**La Boîte à outils comporte trois sections.** La première donne des informations générales pertinentes sur l'état des AP et de la biodiversité en Afrique, et sur le rôle des PGC dans la résolution de certains de ces problèmes. La deuxième section présente les étapes détaillées et les outils nécessaires à l'établissement des PGC. La troisième section met en évidence les questions environnementales et sociales et les recommandations pour les travaux futurs (voir tableau ES.1).

# Section 1

## Intérêt des partenariats de gestion collaborative

### Chapitre 1

#### *Pourquoi les PGC sont-ils essentiels pour la conservation ?*

Fournit une vue d'ensemble de l'état de la biodiversité, du rôle important des AP dans la conservation de la biodiversité, du déficit de financement de la biodiversité, et du degré d'efficacité de la gestion des AP en Afrique. Décrit également l'objectif et le public cible de la Boîte à outils.

### Chapitre 2

#### *Avantages et défis des PGC*

Examine les enseignements tirés d'autres secteurs de partenariat public-privé, les possibilités et avantages des PGC, ainsi que les défis liés à l'adoption, à l'établissement et à la gestion des PGC.

### Chapitre 3

#### *Modèles et principes des PGC*

Décrit les différents modèles de PGC ainsi que les forces et faiblesses de chacun d'eux, les principes des pratiques modèles pour des PGC réussis, et le statut des PGC en Afrique.

# Section 2

## Comment conclure des partenariats de gestion collaborative

### Chapitre 4

#### *Identification et sélection des possibilités de PGC*

Comprend les cinq étapes clés que les gouvernements et autres gestionnaires des AP peuvent entreprendre pour identifier et sélectionner les opportunités de PGC, et fournit une gamme d'outils pour aider à identifier les AP appropriées et à déterminer le modèle de PGC adéquat.

### Chapitre 5

#### *Préparation et mise en place des PGC*

Décrit un processus en neuf étapes de mise en place d'un PGC, depuis la phase d'étude de faisabilité jusqu'à la conclusion des contrats.

Tableau ES.1

### Présentation de la Boîte à outils pour les PGC

# Section 3

## Consolidation et gestion des partenariats de gestion collaborative

### Chapitre 6

#### *Prise en compte des normes environnementales et sociales dans les PGC*

Souligne les principaux facteurs que les pouvoirs publics et les partenaires doivent prendre en compte à propos des normes environnementales et sociales tout au long du processus de PGC, depuis l'identification jusqu'à la gestion.

### Chapitre 7

#### *Recommandations pour le renforcement des PGC*

Conclusions et recommandations pour l'amélioration et l'extension des PGC.

### Annexes

Elles fournissent des outils, des ressources et des informations supplémentaires, notamment des études de cas de PGC existants en Afrique.



PN des montagnes du Simien, Éthiopie. © WitR / Shutterstock

ction 1

**Section 1**

Section

ection 1

# Intérêt

des partenariats  
de gestion  
collaborative



---

<b>↳ Chapitre 1 – Pourquoi les PGC sont-ils essentiels pour la conservation?</b>	<b>23</b>
1.1 Introduction	24
1.2 Valeur des aires protégées	26
1.3 Déficit de financement des aires protégées	28
1.4 Efficacité de la gestion	30
1.5 Biodiversité en péril	31
1.6 Public cible pour cette Boîte à outils pour les PGC	32
1.7 Termes clés	33
1.8 Approche	35
<b>Chapitre 2 – Avantages et défis des PGC</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 3 – Modèles et principes des PGC</b>	<b>55</b>

---

# Chapitre 1

## Pourquoi les PGC sont-ils essentiels pour la conservation ?

Les aires protégées sont les pierres angulaires de la conservation de la biodiversité et un tampon précieux contre les impacts du changement climatique. Toutefois, la valeur mondiale des aires protégées a été largement sous-évaluée par les systèmes économiques et financiers traditionnels, qui ne prenaient pas en compte les considérables services qu'elles fournissent. Ce chapitre décrit cette valeur, le manque de financement de la biodiversité et le déclin de la biodiversité qui en résulte. Il définit le public cible de la Boîte à outils, la méthodologie, et les termes clés.

## 1.1 Introduction

La biodiversité et les services écosystémiques sont le fondement du bien-être humain. Ils sont le soutien de nos économies, de nos moyens de subsistance et de notre santé, et sont pourtant largement sous-évalués et non pris en compte dans les modèles financiers traditionnels (Lindsey et coll., 2021). La biodiversité mondiale est gravement menacée, avec des conséquences critiques pour le bien-être humain. La perte accélérée de biodiversité et les impacts associés devraient encore affaiblir les économies, exacerber l'insécurité alimentaire mondiale et compromettre le bien-être des personnes (GBM, 2020c). Dans son Rapport sur les risques mondiaux de 2020, le Forum économique mondial classe la perte de biodiversité comme le deuxième risque le plus impactant et le troisième le plus probable dans la prochaine décennie (Forum économique mondial, 2020).

Correctement financées, socialement inclusives et gérées avec compétence, les aires protégées (AP) sont les outils les plus efficaces pour la conservation de la biodiversité (Sanderson, 2018). Leur gestion efficace et leur durabilité sont essentielles pour conserver la biodiversité, atténuer le changement climatique et fournir les services écosystémiques dont dépendent les populations et les économies (Lindsey et coll., 2018).

Malgré le rôle reconnu des AP et les risques systémiques auxquels celles-ci sont confrontées,

un rapport de l'Institut Paulson a révélé qu'en 2019, le déficit de financement de la biodiversité atteignait 598 à 824 milliards de dollars par an (Deutz et coll., 2020). La pandémie de COVID-19 a creusé ce déficit de financement en détournant vers d'autres secteurs les investissements dans la biodiversité et les AP, au moment même où les revenus traditionnels de la conservation de l'environnement, tels que le tourisme axé sur la nature (TAN), diminuaient ou disparaissaient. Les politiques de relance budgétaire et monétaire adoptées par les États pour maintenir les économies à flot réduiront encore les fonds disponibles pour la conservation de l'environnement (Lindsey et coll., 2020). En outre, les dettes engagées par les pays pour faire face aux effets sanitaires et économiques pressants de la COVID-19 pèseront encore davantage sur des ressources déjà limitées.<sup>1</sup>

Des solutions et partenariats neufs et innovants sont nécessaires pour attirer des financements et investissements, prévenir la perte de biodiversité et améliorer la résilience écologique et sociale. Les pays en développement ont besoin de considérables ressources supplémentaires et de solutions pour gérer efficacement leurs aires protégées. L'implication du secteur privé et d'organisations non gouvernementales (ONG) est essentielle non seulement pour obtenir des ressources financières et techniques supplémentaires, mais aussi pour la durabilité à long terme des AP et pour le maintien des services écosystémiques et des avantages pour

la lutte contre le changement climatique qu'elles fournissent.

Des partenariats de gestion collaborative (PGC) sont déployés à l'échelle mondiale pour améliorer l'efficacité de la gestion des AP et catalyser le développement vert, et ils sont particulièrement pertinents en Afrique. Un partenariat de gestion collaborative est la collaboration contractuelle entre une autorité d'AP (publique, privée ou communautaire) et un partenaire (privé ou ONG) en vue de la gestion d'une AP (Baghai, 2018). Il existe trois types de PGC : l'appui financier et technique, la cogestion, et la gestion déléguée. **Environ 11,5% du domaine des aires protégées de l'Afrique sont couverts par des PGC de cogestion et délégués.**

Les PGC sont un type de partenariat public-privé (PPP). La Banque mondiale a produit un bon nombre de boîtes à outils et de documents de référence décrivant les expériences de différents pays et secteurs dans la création et la mise en œuvre de PPP. Étant donné le grave déficit de financement des AP et le rôle des PGC dans la conservation, la boîte à outils destinée aux partenariats de gestion collaborative pour la conservation et le développement des aires protégées (Boîte à outils PGC) s'inspire des efforts de PPP de la Banque mondiale et est adaptée au secteur des AP. En 2018, les experts des AP ont publié dans *Biological Conservation* un article sur les PGC en Afrique en tant que moyen d'améliorer la gestion des AP et d'attirer l'investissement (Baghai

1. Pour plus d'information sur l'impact de la COVID-19 sur la dette en Afrique, voir : <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2021/02/09/debt-sustainability-and-financing-for-development-a-key-post-covid-challenge/>



et coll., 2018). Étant donné l'étendue du déploiement des PGC et leur potentiel de mobilisation de ressources en faveur de la conservation, l'une des recommandations était d'élaborer des directives pour les pratiques modèles (Lindsey et coll., 2021).

La Boîte à outils pour les PGC vise à évaluer les modèles de PGC, à servir de guide de référence aux pouvoirs publics et aux partenaires de mise en œuvre envisageant des PGC, et à sensibiliser aux expériences de PGC en Afrique en mettant en évidence les avantages, les défis et les enseignements tirés. La Boîte à outils sera enrichie au fil du temps avec des informations et des ressources techniques supplémentaires à mesure que davantage d'États, de communautés, de propriétaires fonciers privés, de membres du secteur privé et d'ONG partenaires renforceront leur collaboration et concluront des contrats à long terme pour augmenter la valeur des actifs environnementaux publics offrant des avantages environnementaux, sociaux et économiques tant locaux que mondiaux.



PN de Gorongosa, Mozambique. © Bob Poole

## 1.2 Valeur des aires protégées

Les aires protégées sont les pierres angulaires de la conservation de la biodiversité et un tampon précieux contre les impacts du changement climatique (Banque mondiale, 2008). Elles soutiennent les services écosystémiques, les processus naturels et les espèces clés, et stimulent la croissance économique. Et malgré cela, les AP sont menacées.

La valeur mondiale des aires protégées a été largement sous-évaluée par les systèmes économiques et financiers traditionnels, qui ne prenaient pas en compte les considérables services qu'elles fournissent. L'épuisement du capital naturel de la planète, y compris les actifs naturels tels que les forêts, l'eau, les stocks de poissons, les minéraux, la biodiversité et les terres, constitue un problème majeur pour la réduction de la pauvreté et la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).<sup>2</sup> La prise de conscience croissante de la valeur du capital naturel et du rôle central joué par les AP dans la fourniture des services écosystémiques et l'atténuation des impacts du changement climatique (Dinerstein, 2019) a abouti à divers systèmes de comptabilité du capital naturel visant à valoriser ces actifs naturels. Le rapport *Changing Wealth of Nations* fournit 20 années de données de comptabilisation de la richesse dans 141 pays, et intègre le capital

naturel en tant que facteur clé dans le calcul de la richesse des pays (Lange et coll., 2018).

L'Afrique abrite un quart de la biodiversité du globe, près de 2000 zones clés de biodiversité, la deuxième plus vaste forêt tropicale du monde, et les ensembles de grands mammifères les plus intacts de la planète (Lindsey et coll., 2020). La biodiversité de l'Afrique a été conservée grâce à un vaste réseau d'AP, dont 8 601 terrestres et marines, couvrant 14 % de la superficie terrestre du continent et 12 % de son aire marine.<sup>3</sup> Ces AP hébergent des espèces rares, menacées et en danger, des écosystèmes vastes et diversifiés et des services écosystémiques soutenant le bien-être humain et les économies africaines.

L'économie touristique de l'Afrique, largement fondée sur les AP et leur faune, représentait 10,3 % du produit intérieur brut (PIB) du continent et avait généré 61 milliards de dollars en 2019. La même année, elle soutenait 24,7 millions d'emplois, soit 6,9 % de l'emploi total du continent.<sup>4</sup> Même si la pandémie de COVID-19 a eu un effet catastrophique sur l'industrie du voyage et du tourisme ainsi que sur ses revenus et ses avantages pour l'emploi (Lindsey et coll., 2020), le marché du tourisme devrait s'en remettre, et certains segments du secteur devraient continuer de croître.

En Afrique, le domaine des aires protégées contribue à l'économie de bien d'autres manières que le tourisme. En Éthiopie, la valeur économique des services écosystémiques fournis par les AP est estimée à minimum 325 milliards de dollars par an, et avec une gestion améliorée, cette valeur pourrait doubler (Van Zyl, 2015). Dans le sud du Kenya, le parc national de *Chyulu Hills* et la zone de conservation plus large de Tsavo fournissent des services vitaux de bassin versant à la région environnante et à Mombasa, la deuxième plus grande ville du Kenya. La protection de ce paysage forestier permet d'épargner 600 000 tonnes d'émissions de carbone par an, évaluées à près de 5 millions de dollars par an (en supposant un prix de 8 dollars par tonne de carbone).<sup>5</sup>

Au Cap (Afrique du Sud), le Fonds pour l'eau de *Nature Conservancy* a constaté que la restauration des infrastructures écologiques « vertes » (c'est-à-dire la protection de la forêt, le reboisement et l'élimination des espèces invasives) coûte 5 à 12 fois moins que les infrastructures « grises » (c'est-à-dire, dessalement de l'eau de mer, forages vers les nappes phréatiques, construction de barrages). Il a également établi que les infrastructures vertes permettraient de récupérer plus d'eau chaque année pour Le Cap, une ville de

2. Pour plus d'information sur le capital naturel, voir la page Comptabilité du patrimoine et évaluation des services écosystémiques sur <https://www.wavespartnership.org/en/natural-capital-accounting>.

3. Pour plus d'information sur le statut des aires protégées, voir la base de données *Protected Planet* sur <https://www.protectedplanet.net>

4. Pour plus d'information sur les tendances du tourisme et l'impact économique, voir le site du *World Travel and Tourism Council* sur <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.

5. Pour plus d'information sur le projet REDD+ de *Chyulu Hills*, voir <https://www.everlandmarketing.com/projects/chyulu-hills/>.

quatre millions d'habitants qui a connu de graves pénuries d'eau.<sup>6</sup>

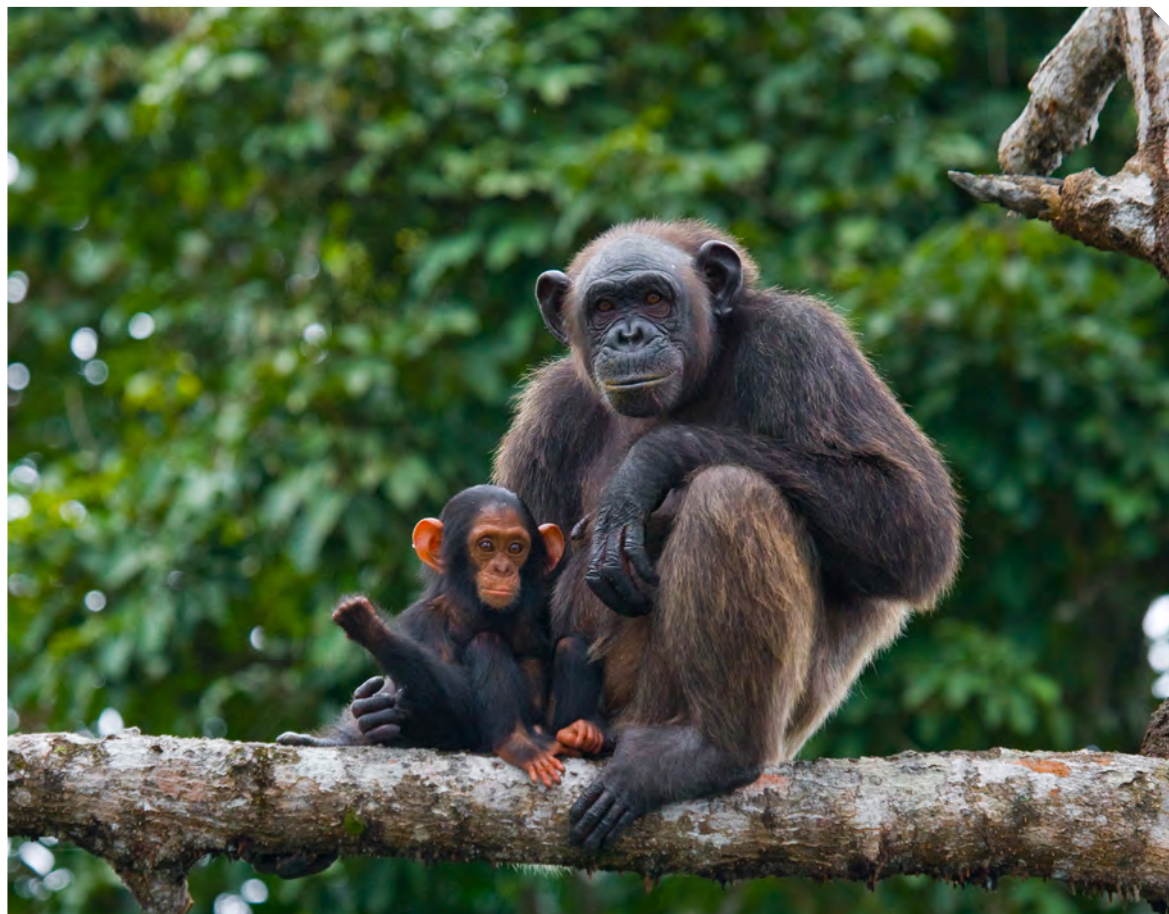
Au cours des trente dernières années, les AP se sont étendues partout en Afrique. En mai 2020, les Seychelles ont créé 13 nouvelles AP marines protégeant 400 000 kilomètres carrés (km<sup>2</sup>), une superficie deux fois supérieure à celle de la Grande-Bretagne (Vyawahare, 2020). L'expansion des AP en Afrique est due à la reconnaissance par les États de leur valeur économique et écologique, ainsi qu'aux obligations liées aux traités mondiaux tels que la Convention pour la diversité biologique (CDB). En 2010, l'objectif d'Aichi 11 de la CDB a fixé des objectifs d'AP pour la décennie suivante.<sup>7</sup>

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

Selon la CDB, environ 23 % des pays ont atteint ou dépassé l'objectif 11 d'Aichi en 2020 ; 56 % n'ont fait aucun rapport sur ces objectifs ; 16 % ont échoué ; 4 % n'ont fait aucun progrès ; et 1 % n'ont fourni aucune donnée. La tendance à l'expansion des AP devrait se poursuivre. Des scientifiques et des ONG appellent à revoir à la hausse les objectifs de la CDB post-2020, de 17 % à 30 % d'ici

2030, et plus de 50 États s'y sont déjà engagés.<sup>8</sup> Les scientifiques soutiennent qu'une protection formelle de 30 % de la planète est nécessaire pour empêcher la température mondiale moyenne de

croître de 1,5 °C, et que 20 % supplémentaires doivent être protégés pour stabiliser le climat d'ici 2050 (Dinerstein et coll., 2019).



PN de Conkouati-Douli, République du Congo. © GUDKOV ANDREY / Shutterstock

6. Pour de plus amples renseignements sur le Fonds pour l'eau de *The Nature Conservancy*, voir <https://www.nature.org/en-us/about-us/where-we-work/africa/stories-in-africa/new-tool-validates-cape-town-water-fund/>

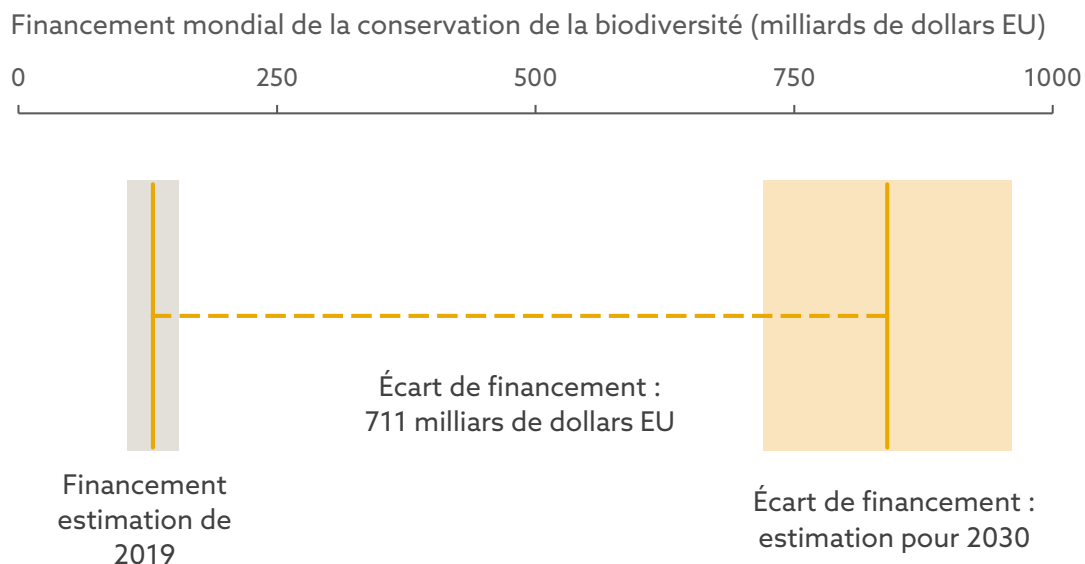
7. Pour plus d'information sur les objectifs d'Aichi, voir le site Web de la CDB sur <https://www.cbd.int/aichi-targets/target/11>

8. Pour plus d'information sur les cibles et les campagnes de la CDB, voir le site Web de la Campagne pour la nature sur <https://www.campaignfornature.org/>

## 1.3 Déficit de financement des aires protégées

Malgré la reconnaissance de la valeur de la biodiversité et du rôle joué par les AP dans le maintien du capital naturel mondial et des services écosystémiques, il existe un énorme déficit de financement de la gestion des AP et de la conservation de la biodiversité. L'évaluation des exigences du maintien de la biodiversité et leur comparaison avec les budgets existants ont permis à l'Institut Paulson, Nature Conservancy et au Centre Atkinson pour la durabilité de Cornell (*Cornell Atkinson Center for Sustainability*) de détecter un déficit mondial de financement de la biodiversité de 598 à 824 milliards de dollars par an (Deutz et coll., 2020) (voir figure 1.1).

Figure 1.1  
Déficit mondial de financement de la biodiversité



Source : Deutz et coll., 2020.

Remarque : en utilisant les points médians des estimations actuelles et des besoins futurs, le financement actuel de la conservation de la biodiversité mondiale (à gauche du graphique) devrait augmenter de 5 à 7 fois pour répondre aux besoins mondiaux estimés de la conservation de la biodiversité (à droite du graphique).

À mesure que les menaces pesant sur la biodiversité continuent de s'intensifier, le coût de la protection et de la remise en état de ces actifs naturels vitaux augmentera lui aussi. Le projet *Global Futures* estime que dans un scénario de *statu quo*, les coûts de la perte de biodiversité dans certains pays pourraient atteindre 4 % de leur PIB annuel d'ici 2050 (Roxburgh et coll., 2020).

Il en va de même pour le manque de financement de la biodiversité en Afrique. En 2018, des chercheurs ont évalué 282 AP publiques africaines comportant des lions et ont découvert que 94 % d'entre elles étaient insuffisamment financées, les fonds disponibles ne satisfaisant, en moyenne, que 10 à 20 % des besoins des AP. L'étude a conclu que plus d'un milliard de dollars seraient nécessaires chaque année pour sécuriser les AP comportant des lions en Afrique. Globalement, des ressources financières suffisantes à long terme sont indispensables pour gérer efficacement les aires protégées de l'Afrique (Lindsey et coll., 2018).

Le déficit de financement des aires protégées varie à travers le continent. Par exemple, en utilisant le financement existant des donateurs et de l'État, le déficit budgétaire estimé pour une gestion efficace des AP comportant des lions en Angola est de 98 %, contre 67 % en Ouganda (Lindsey et coll., 2018). Même si l'ampleur exacte de ce déficit financier peut faire l'objet de débats, il est largement admis que les AP ont besoin d'une source de financement fiable pour maintenir leurs opérations de gestion, atteindre les objectifs de conservation et offrir, le cas échéant, des expériences de qualité aux visiteurs ; et que le

financement actuellement disponible est largement insuffisant (UICN ESARO, 2017).

Les AP d'Afrique sont financées à partir de trois sources principales : l'allocation budgétaire des États nationaux ; les revenus du tourisme et d'autres droits payés par les utilisateurs ; et le financement par les donateurs. Le financement des AP n'est pas également réparti entre les diverses AP, dont certaines reçoivent plus de ressources que d'autres. Dans certains cas, une partie des revenus est allouée aux sièges des autorités d'AP (UICN ESARO, 2020a). La plupart des autorités d'AP, sinon toutes, bénéficient d'un certain soutien de leur État, avec un financement relativement imprévisible et souvent inadéquat, étant donné que les pouvoirs publics doivent faire face aux besoins concurrents d'autres secteurs tels que les infrastructures, les soins de santé, l'éducation et la sécurité alimentaire (UICN ESARO, 2020a).

En Afrique orientale et australe, de nombreuses autorités d'AP dépendent des revenus générés par le tourisme. En 2017, ils représentaient 50 % du budget annuel du *Kenya Wildlife Service* (KWS). En 2019, ils représentaient 80 % du budget de l'Autorité de gestion des parcs et de la faune du Zimbabwe (ZPWMA), tandis que le budget des parcs nationaux d'Afrique du Sud (SANParks) tirait 80 % de son financement du tourisme en 2018-2019 (UICN ESARO, 2020a). Les donateurs extérieurs, tant privés qu'institutionnels, soutiennent environ 32 % du financement actuel des AP en Afrique, avec 70 à 90 % dans certains pays. La gestion des AP requiert un financement à long terme et fiable, faisant ainsi de la

dépendance à l'égard du financement — parfois imprévisible — des donateurs, un défi de gestion pour les autorités d'AP (UICN ESARO, 2020a).<sup>9</sup>

La pandémie de COVID-19 a mis à rude épreuve les trois sources de revenus des AP, exacerbant considérablement le déficit de financement des AP et mettant la biodiversité en danger (Lindsey et coll., 2020). Les pouvoirs publics nationaux ont réduit et continueront de réduire les budgets consacrés à la conservation au profit des dépenses liées à la COVID-19. Dans toute l'Afrique, la gestion des AP a subi une baisse de 60 à 90 % de ses revenus liés au tourisme, en raison des restrictions de voyage. Environ 90 % des voyageurs africains ont enregistré une baisse de 75 % ou plus des réservations (Lindsey et coll., 2020). En 2020, la contribution du tourisme au PIB de l'Afrique a baissé de 49 % (83 milliards de dollars) et l'emploi a diminué de 29 % (7,2 millions).<sup>10</sup> Bien que le financement des donateurs ait augmenté pendant la crise de la COVID-19 pour faire face à l'urgence, le coût du maintien de la biodiversité continue d'augmenter en raison de la pression croissante, et la capacité à maintenir les niveaux de financement est une source de préoccupation. En même temps, les scientifiques et les défenseurs de l'environnement font un effort concerté (voir section 1.2) pour augmenter les objectifs nationaux jusqu'à 30 % après 2020, ce qui nécessitera des ressources supplémentaires. Davantage de financements et de solutions financières innovantes sont nécessaires pour assurer une gestion efficace des AP existantes et en expansion.

9. Pour plus d'information sur le déficit de financement de la biodiversité voir le rapport de l'Institut Paulson sur <https://www.paulsoninstitute.org/key-initiatives/financing-nature-report/>, le rapport *Closing the Gap* de l'UICN sur <https://portals.iucn.org/library/node/49045>, et *More than \$1 billion needed annually to secure Africa's protected areas with lions* sur <https://www.pnas.org/content/115/45/E10788>

10. Pour plus d'information sur l'impact de la COVID-19 en Afrique, voir le site du Conseil mondial du voyage et du tourisme sur <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>

## 1.4 Efficacité de la gestion

Le manque de financement adéquat pour la gestion des AP (voir section 1.3) entraîne une sous-performance du réseau d'AP de l'Afrique, mettant ainsi en danger les espèces, les écosystèmes et le réseau lui-même. L'efficacité de la gestion des aires protégées (EGAP) indique à quel point la gestion est efficace pour préserver les valeurs et atteindre les buts et objectifs, tels que la protection de la biodiversité (UICN ESARO, 2017).

Pour remplir leurs obligations, les AP ont besoin de ressources et de capacités adéquates, sans quoi elles deviennent des AP non performantes, communément appelées « parcs sur le papier ». L'objectif d'Aichi 11 de la CDB reconnaît qu'à elle seule, l'augmentation de la couverture des AP ne stoppera pas la perte de biodiversité, et souligne la nécessité d'une gestion efficace.

En 2020, les chercheurs ont évalué les budgets, la gestion et les risques de 516 AP et zones de conservation communautaires comportant des lions dans la savane africaine, afin de déterminer les performances de la conservation en matière de biodiversité. Ils les ont compilées dans un indice de performance des zones de conservation (IPZC). Ils ont constaté que 82 % de la zone échantillonnée était défailante ou en détérioration, avec seulement 10 % dans un état de réussite ou de restauration. Une grande partie des AP qui réussissent ou sont en voie de récupération ont des PGC. Les valeurs de l'IPZC variaient selon les régions et étaient les plus faibles en Afrique centrale et occidentale, suivies par l'Afrique

orientale et australe. Les chercheurs ont également constaté que l'IPZC différait selon le régime de gestion, y compris selon que les AP étaient publiques, privées ou communautaires (Robson, 2021).

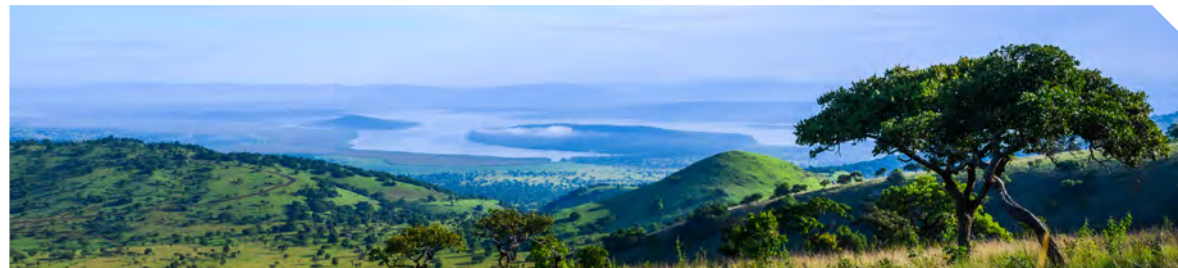
Bien qu'il existe un certain nombre d'outils pour mesurer l'EGAP, seuls 26 % des AP d'Afrique ont effectué les évaluations EGAP en raison d'un manque de capacité, ce qui signifie que les gestionnaires d'AP comprennent peu les performances réelles des AP. De nombreuses évaluations effectuées en Afrique orientale et australe n'ont été réalisées qu'une seule fois ou avec un outil chaque année différent, et n'aident donc pas un responsable d'AP à suivre les progrès au fil du temps, ce qui est pourtant le but même du suivi de l'efficacité de la gestion.

La décision X/31 de la 10e Conférence des Parties à la CDB appelle les Parties à « ... étendre et institutionnaliser les évaluations de l'efficacité de la gestion pour travailler à l'évaluation de 60 % de la superficie totale des AP d'ici 2015... et à

rapporter les résultats dans la base de données mondiale sur l'efficacité de la gestion » (CBD, 2010).

Une gestion efficace des AP peut aider les pouvoirs publics à atteindre leurs objectifs CDB ainsi que d'autres engagements nationaux et mondiaux, tels que les ODD. Par exemple, une AP bien gérée peut aider à atteindre les objectifs de développement durable 1, 2, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16 et 17, comme le montre le tableau 2.2 du chapitre 2.

Des AP efficacement gérées peuvent aider les États à atteindre leurs objectifs nationaux. En Afrique du Sud, par exemple, le Gouvernement a fixé des objectifs dans son Plan pour une économie verte (*Green Economy Plan*). De même, la Vision 2030 du Kenya et la Stratégie nationale pour la croissance verte et la résilience climatique du Rwanda en vue du changement climatique et pour un développement à faible émission de carbone établissent des objectifs que des AP gérés efficacement peuvent aider à atteindre.



PN de Akagera, Rwanda. © Thomas Bartelds / Shutterstock

## 1.5 Biodiversité en péril

Une gestion inefficace des AP exacerbe les principales menaces entraînant le déclin global de la diversité biologique en Afrique, telles que le commerce illégal d'espèces sauvages, le braconnage, la conversion de l'habitat, l'exploitation forestière illégale, l'exploitation minière non réglementée, le pâturage, l'agriculture et l'installation non durables, le changement climatique et la propagation d'espèces invasives. Ces menaces constituent un risque important pour la faune africaine, la propreté de l'eau et de l'air, les sols productifs, les stocks de poissons et d'autres services environnementaux clés.

Le bassin du Congo, la deuxième plus grande forêt tropicale du monde, s'étend sur six pays d'Afrique centrale et a une importance mondiale pour l'atténuation du changement climatique. Cette vaste forêt tropicale absorbe, chaque année, environ 1,2 milliard de tonnes de dioxyde de carbone et, sur une même superficie, ses arbres stockent un tiers de carbone en plus que ceux de l'Amazonie (Yeung, 2021). Selon *Global Forest Watch*<sup>11</sup>, une initiative du *World Resources Institute*, la perte de forêt tropicale primaire dans la forêt du bassin du Congo a plus que doublé entre 2002 et 2019. Rien qu'en 2019, 590 000 hectares

ont disparu, une superficie supérieure à la moitié de la Jamaïque (Yeung, 2021).

Au cours des 25 dernières années, la population de lions d'Afrique a diminué de 50 % (Stolton et Dudley, 2019).<sup>12</sup> Environ 56 % du territoire des lions se situent dans des AP (Lindsey et coll., 2018), une proportion susceptible de croître rapidement à mesure que la faune sauvage disparaît en dehors des aires protégées. Toutes les espèces de grands singes d'Afrique sont rares, menacées ou en danger, et connaissent toutes un déclin continu, à l'exception du gorille des montagnes.<sup>13</sup> Entre 2007 et 2014, la population d'éléphants d'Afrique a diminué de 30 %<sup>14</sup>, et entre 1980 et 2020, celle de girafes a chuté de 30 %.<sup>15</sup> Ce déclin sans précédent d'espèces clés est emblématique de la perte globale de biodiversité et de services écosystémiques en Afrique.

Ces tendances constatées en Afrique reflètent les schémas mondiaux de perte de biodiversité. Le rapport 2019 de la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques (IPBES — *Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*), le plus complet du genre, a révélé que la nature décline partout dans le monde à un rythme sans précédent

dans l'histoire de l'homme, et que le taux d'extinction des espèces s'accélère, avec des impacts probablement graves sur les peuples de toute la planète. Un rapport de 2020 du WWF a révélé un déclin moyen de 68 % du nombre d'espèces de vertébrés entre 1970 et 2016. Le rapport de l'IPBES a également révélé que la réaction mondiale actuelle est insuffisante et qu'un véritable changement s'impose pour remettre en état et protéger la nature (IPBES, 2019). Ces tendances à la perte de biodiversité sont exacerbées par l'impact du changement climatique<sup>16</sup> (GBM, 2020c).

Conscients du déclin sans précédent de la biodiversité et de l'intensification des menaces, ainsi que des graves lacunes de financement des AP, de nombreux gouvernements africains s'associent à des ONG et au secteur privé pour la gestion des AP (voir *chapitre 3*) afin d'attirer des investissements et des capacités techniques (Baghai et coll., 2018). Ces PGC ont des structures et des approches diverses. En raison des graves répercussions financières de la pandémie de COVID-19, qui a mis à rude épreuve les autorités d'AP, ainsi que du succès prouvé des PGC au cours des vingt dernières années, les pouvoirs publics ont davantage intérêt à rechercher les PGC stratégiques, et ils sont toujours plus nombreux à chercher des partenaires.

11. Pour plus d'information sur la déforestation, voir le site Web de *Global Forest Watch* sur <https://www.globalforestwatch.org/>

12. Pour plus d'information sur la conservation des lions, voir le site Web du *Lion Recovery Fund* sur <https://www.lionrecoveryfund.org/>

13. Pour plus d'information sur la Liste rouge des espèces menacées, voir le site Web de l'UICN sur <https://www.iucnredlist.org/>

14. Pour plus d'information sur le statut de l'éléphant, voir le site Web de l'*Elephant Crisis Fund* sur <https://www.elephantcrisisfund.org/>

15. Pour plus d'information sur la conservation des girafes, voir le site Web de la *Giraffe Conservation Foundation* sur <https://giraffeconservation.org/giraffe-conservation-status/>

16. Pour plus d'information sur les impacts projetés du changement climatique sur la biodiversité, voir le rapport de l'atelier de la Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques sur [https://ipbes.net/sites/default/files/2021-06/20210609\\_workshop\\_report\\_embargo\\_3pm\\_CEST\\_10\\_june\\_0.pdf](https://ipbes.net/sites/default/files/2021-06/20210609_workshop_report_embargo_3pm_CEST_10_june_0.pdf)

## 1.6 Public cible pour cette Boîte à outils pour les PGC

### Pouvoirs publics

La Boîte à outils est conçue pour aider les pouvoirs publics à comprendre et déterminer si les PGC conviennent à leurs aires protégées et comment établir un partenariat efficace en vue d'une meilleure gestion des AP et d'une croissance verte. **Le public cible au sein des pouvoirs publics comprend le personnel travaillant pour les organismes et les ministères chargés des AP, ainsi que celui actif au sein de PPP, qui peuvent aider à tirer parti d'initiatives déjà largement utilisées dans d'autres secteurs économiques.** En tant qu'intendants de leurs aires protégées nationales, les pouvoirs publics ont le dernier mot en matière de PGC. Même si la Boîte à outils est axée sur les AP africaines, les outils et approches qu'elle décrit peuvent être appliqués dans le monde entier. Étant donné que les PGC attirent les investissements et les fonds des donateurs, la Boîte à outils aidera également les ministères concernés, tels que ceux chargés des finances, de la planification et des marchés publics, à comprendre le rôle des PGC dans la création d'un environnement propice à l'investissement.

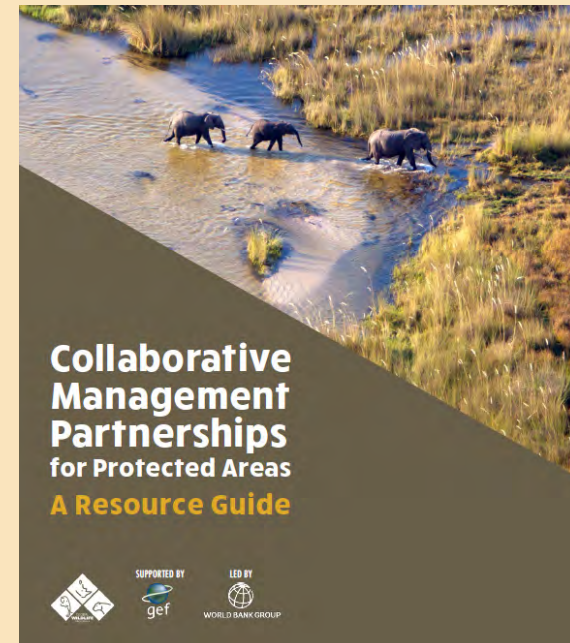
### ONG, secteur privé et partenaires communautaires

La Boîte à outils peut également aider les ONG et les partenaires du secteur privé intéressés par une collaboration avec les pouvoirs publics à comprendre les pratiques modèles de PGC. Même si la Boîte à outils vise les AP gouvernementales, les processus et les pratiques peuvent être adaptés et utilisés pour les aires de conservation privées et communautaires et les aires protégées I à VI, définies par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) (voir *annexe A*, tableau A.1). Une étude de cas de PGC entre la communauté de Makuleke (Afrique du Sud) et SANParks, une autorité d'aire protégée, est présentée dans la figure D.6 de l'*annexe D*. En outre, même si le texte fait principalement référence aux AP terrestres, les PGC sont déjà utilisés pour des AP marines, telles que le parc national de l'archipel de Bazaruto au Mozambique.

Les PGC affichent des résultats positifs sociaux et économiques ainsi qu'en matière de conservation, et pourraient être étendues en Afrique et dans le monde. Malgré le succès avéré et l'intérêt accru pour les PGC, les ressources sur les PGC en Afrique sont limitées et les malentendus fréquents à propos de leur structure (encadré 1.1). La Boîte à outils vise à fournir une information qui aidera à améliorer l'utilisation des PGC afin de s'assurer que les AP seront pérennisées et prospéreront à l'avenir.

### Encadré ressources 1.1 Guide des ressources pour les PGC du Programme mondial pour la vie sauvage

Le Guide des ressources pour les PGC du Programme mondial pour la vie sauvage fournit des descriptions des PGC ainsi que des liens vers des ressources pertinentes à travers le monde entier. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/791991632845173125/pdf/Collaborative-Management-Partnerships-for-Protected-Areas-A-Resource-Guide.pdf>.





## 1.7 Termes clés

Un **partenariat de gestion collaborative (PGC)** est la collaboration contractuelle entre une autorité d'AP (publique, privée ou communautaire) et un partenaire (privé ou ONG) en vue de la gestion d'une AP (Baghai, 2018). Dans un PGC, l'autorité de l'aire protégée délègue certaines obligations de gestion au partenaire, et celui-ci les assume avec, dans la plupart des cas, des obligations de financement. La durée du contrat est variable et dépend de l'AP et de l'objectif de l'autorité de l'AP. Même si la Boîte à outils fait principalement référence aux AP publiques, le processus et les pratiques peuvent être adaptés et utilisés pour les PGC des aires de conservation privées et communautaires. Le terme PGC comprend deux mots clés essentiels pour le succès à long terme de tout accord de gestion : *collaboration* et *partenariat* (Lindsey et coll., 2021).

Il existe trois types de PGC (Baghai et coll., 2018) :

- **PGC de soutien financier et technique**, où l'État conserve la pleine autorité de gouvernance et le partenaire privé fournit un soutien technique et financier.
- **PGC de cogestion**, où l'État et le partenaire collaborent à la gestion de l'AP. Cette catégorie se subdivise en :
  - **PGC bilatéral**, où l'État et le partenaire conviennent de collaborer à la gestion de l'AP et travaillent côte à côte dans l'AP avec un accord de gestion.
  - **PGC intégré**, où l'État et le partenaire conviennent de collaborer à la gestion de

l'AP dans le cadre d'un accord de gestion et de créer un fonds commun de créances (SPV – *Special purpose vehicle*) pour assurer la gestion, avec une représentation égale des deux parties au conseil d'administration du SPV.

- **PGC délégué**, semblable aux PGC intégrés, mais avec une majorité du conseil d'administration du SPV nommée par le partenaire privé.

**Partenaire communautaire** désigne une communauté vivant au sein ou à proximité d'une AP ou participant à un PGC pour la gouvernance ou la gestion d'un PGC, en tant que bénéficiaire ou propriétaire d'une AP, à titre juridique ou coutumier.

**Concession** est un terme utilisé dans les AP pour décrire un accord contractuel (bail, licence, servitude ou permis) entre un exploitant touristique (tourisme de consommation ou respectueux des ressources) pour l'utilisation d'une zone à des fins commerciales (hébergement, restauration et boissons, loisirs, éducation, vente au détail et services d'interprétation) (Spenceley et coll., 2017). Une concession peut être structurée comme un PPP.

**Autorité contractante (AC)** désigne l'entité publique qui détient le pouvoir juridique de participer à un PGC et, dans certains cas, selon la législation sur les PPP, est l'entité chargée de superviser le processus de PPP. Dans le cas des PGC, l'AC fait souvent référence à l'autorité de l'AP ou à un ministère compétent, tel que le ministère de l'Environnement ou celui des

Finances. Ce terme est synonyme de « partenaire public ».

**Gestionnaire de parc ou d'AP** désigne le gardien ou le conservateur de l'AP publique.

**Partenaire privé ou partie privée** (acteur non étatique) désigne le partenaire du secteur privé ou une ONG partenaire participant à un PGC avec un organisme public ayant compétence sur une AP.

**Partenaire public ou partie publique** désigne l'acteur public responsable de la gestion de l'AP, tel que l'autorité de l'AP ou un ministère compétent comme le ministère de l'Environnement. Ce terme est synonyme d'« autorité contractante ».

**Partenariat public-privé (PPP)** est un contrat à long terme entre un partenaire (privé, ONG ou communauté) et une entité publique en vue de la fourniture d'un bien ou d'un service public, dans lequel le partenaire assume un risque important, et où la responsabilité de gestion et la rémunération sont liées à la performance (GBM, 2017). Le terme est couramment utilisé dans le cadre à but lucratif de projets de travaux publics à grande échelle, ce qui peut entraîner une confusion lorsqu'il est appliqué à la conservation de la nature. Les PPP s'appliquent également aux concessions touristiques dans les aires protégées dans certains contextes, ainsi qu'aux modèles de financement mixte entre donateurs publics et privés (Spenceley et coll., 2017).

Contrairement aux PPP traditionnels relatifs aux grands projets d'infrastructure, les PPP de conservation visant à restaurer et gérer les AP sont à but non lucratif et le partenaire est généralement une ONG. Lorsque l'ONG partenaire participe à des activités à but lucratif, telles que le tourisme, les revenus sont réinvestis dans la conservation de l'AP ou le développement durable des communautés locales (Baghai, 2021).



PN de Zakouma, Tchad. © Thomas Clode / Shutterstock

## 1.8 Approche

La Boîte à outils a été élaborée grâce à : (i) un examen de la documentation existante sur la gestion des AP, les PGC et les concessions touristiques; (ii) une consultation de professionnels de la gestion de la conservation (pouvoirs publics et autorités de l'AP, ONG, membres de la communauté, donateurs et partenaires du secteur privé) dotés d'une expérience de la mise en place et de la gestion de PGC en Afrique; et (iii) un examen des boîtes à outils destinées aux PPP et des enseignements tirés d'autres secteurs et régions.



PN de Yankari, Nigeria. © JERRY CHIDI / Shutterstock

<b>Chapitre 1 – Pourquoi les PGC sont-ils essentiels pour la conservation?</b>	<b>23</b>
<b>↳ Chapitre 2 – Avantages et défis des PGC</b>	<b>37</b>
2.1 Enseignements tirés des PPP	38
2.2 Opportunités et avantages potentiels des PGC	40
2.3 Défis potentiels liés aux PGC	48
<b>Chapitre 3 – Modèles et principes des PGC</b>	<b>55</b>

# Chapitre 2

## Avantages et défis des PGC

Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des AP et d'inverser les tendances à la perte de biodiversité, 15 États africains ont conclu des PGC stratégiques de cogestion et délégués, et ceux-ci suscitent un intérêt et un élan croissants. Ce chapitre présente les avantages des PGC, avec des exemples pratiques tirés de toute l'Afrique, ainsi que les défis potentiels liés à leur adoption et à leur gestion.

## 2.1 Enseignements tirés des PPP

Les PPP sont largement utilisés dans le monde depuis des décennies. Même si ce sont les infrastructures (transport, télécommunications, énergie, eau, gestion des déchets) qui attirent le plus les PPP, ces partenariats se développent également dans les services publics tels que la santé et l'éducation, et dans des secteurs tels que le tourisme (concessions dans les AP). Voir l'*annexe B* pour plus de détails sur le marché mondial des PPP.

Les PPP présentent des avantages pour les États. Les investissements privés leur permettent de servir les intérêts publics sans trop solliciter leurs budgets limités. Ils peuvent également contribuer à la réalisation des ODD en aidant à surmonter l'insuffisance des infrastructures freinant la croissance (GBM, 2015). Dans le cadre des efforts d'un État pour réduire les coûts des projets et maximiser les retours sur investissement, le partenaire peut introduire une meilleure prestation de services, des innovations et des gains d'efficacité dans la mise en œuvre et l'exploitation, tout en assumant une part importante du risque et de la responsabilité de gestion.

En même temps, les risques associés aux PPP peuvent être élevés et doivent être soigneusement évalués, atténués et répartis si le projet se poursuit. Il s'agit notamment de coûts de projet inattendus ou de surcoûts liés à l'engagement avec un partenaire privé, d'une piètre qualité des résultats, d'une demande des utilisateurs

autre que prévue, de changements dans le cadre juridique ou réglementaire affectant le projet, et de la défaillance du partenaire privé s'il ne peut pas financièrement ou techniquement mettre en œuvre le projet (GBM, 2017). Certains projets sont plus faciles à financer que d'autres, et certains peuvent être plus difficiles à introduire et à mettre en œuvre politiquement ou socialement. Les États courent le risque de ne pas disposer d'une expertise suffisante pour comprendre les accords de PPP, s'acquitter de leurs obligations et suivre les performances des partenaires (*PPP Legal Resource Center*, 2020).

Pour les partenaires privés, les avantages des PPP sont liés à la possibilité de récupérer leurs investissements initiaux et d'obtenir le retour sur investissement escompté. Dans le cas des ONG ou des partenaires communautaires, les retombées économiques, sociales ou environnementales peuvent également motiver l'accord de PPP, le succès du contrat étant lié à ces objectifs. Les partenaires font face à bon nombre des risques auxquels sont confrontés les États, notamment des surcoûts inattendus, une utilisation plus faible ou différente affectant la perception des revenus, et des environnements politiques ou réglementaires changeants.

### Les PPP dans la conservation de l'environnement

Les AP autorisent depuis longtemps les entreprises privées à exploiter en leur sein des

concessions commerciales pour l'hébergement, la restauration, les activités récréatives et la vente au détail. Le Service des parcs nationaux des États-Unis (NPS—*U.S. National Park Service*) en est un bon exemple : il gère plus de 500 contrats de concession dans ses différents parcs, avec des recettes brutes d'un milliard de dollars par an.<sup>17</sup> Les concessions de gestion, dans lesquelles l'autorité des parcs délègue la responsabilité des activités de gestion ou de conservation à un partenaire disposant d'une plus grande capacité, ont été développées en Europe, en Afrique, en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'en Australie (Manolache et coll., 2018 ; Wilson et coll., 2008). Correctement structurés, ces partenariats peuvent aider les pouvoirs publics à obtenir l'importante valeur économique des parcs en améliorant leur durabilité économique, en élevant la qualité des services touristiques, en tirant parti des investissements dans la conservation, et en contribuant à la conservation de la biodiversité (Saporiti, 2006). Bien que les PPP soient un mécanisme privilégié, ils ne sont pas toujours couronnés de succès. Les examens périodiques des performances des PPP dans les différents secteurs et régions permettent de tirer des enseignements pour le secteur de la conservation.

Dans de nombreux pays africains, la conclusion d'un PGC pour la gestion des AP est déterminée par la législation sur les PPP (voir *annexe C*). Le processus d'établissement d'un PGC décrit dans la Boîte à outils est conforme à la législation sur les PPP.

17. Pour plus d'information sur les concessions des AP aux États-Unis, voir le site Web du NPS <https://www.nps.gov/subjects/concessions/authorized-concessioners.htm>

Tableau 2.1  
Enseignements liés aux PPP susceptibles d'être appliqués aux CPM

Principaux enseignements liés aux PPP	Description
1. Les secteurs publics ont besoin d'environnements favorables pour bien appliquer les PPP.	Les structures de marché d'un secteur (dans le cas présent, les AP) doivent comprendre des conditions permettant au secteur privé d'opérer; les organismes de réglementation doivent pouvoir protéger les partenaires privés des ingérences politiques; et les autorités publiques doivent avoir la capacité de développer des projets de PPP intéressant le secteur privé (GBM, 2015). Les PGC peuvent contribuer à créer l'environnement favorable adéquat pour attirer les investissements, tel que le tourisme et le paiement des services écosystémiques. Dans certains cas, la volonté d'investir des opérateurs touristiques du secteur privé a résulté d'un PGC.
2. Les PPP sont plus performants dans les pays où le niveau de préparation est plus élevé.	L'état de préparation fait référence aux cadres établis (juridiques, réglementaires et autres) en place pour préparer et approuver les PPP de conservation, et à une longue expérience des transactions de PPP (GBM, 2015). Dans les pays où ce passé n'existe pas, des cadres solides et transparents sont essentiels.
3. Les champions politiques sont essentiels pour les PPP	Étant donné la nature publique des PPP, il est essentiel de trouver un ou plusieurs champions politiques au sein des pouvoirs publics pour guider et défendre le projet. Un examen des projets de PPP de la Société financière internationale (SFI) a révélé qu'il est rare que les grands projets réussissent sans personne pour plaider en leur faveur (Florizone et Carter, 2013).
4. Les PPP doivent s'appuyer sur une analyse de rentabilité soutenable.	La plupart des partenaires privés considèrent qu'il est vital que les projets aient des bases économiques solides traduites dans un modèle commercial soutenable (Florizone et Carter, 2013). Pour les PPP du secteur de la conservation, d'autres motivations peuvent être tout aussi importantes, voire plus, comme l'augmentation du nombre d'animaux sauvages et l'amélioration de l'intégrité des AP. Un facteur à prendre en compte pour le secteur de la conservation est que les PPP peuvent augmenter les redevances d'utilisation ou en ajouter pour récupérer les coûts.
5. Les partenariats doivent être structurés de manière à atteindre les objectifs publics et commerciaux.	Définir le bon modèle de partenariat pour atteindre différents objectifs peut être un défi et nécessite de tirer des leçons du passé et d'innover pour l'avenir (Florizone et Carter, 2013). Dans le cadre de la conservation, il peut être nécessaire d'intégrer des parties prenantes de la communauté dans le partenariat, parce que le succès de l'accord peut dépendre de leur adhésion.
6. La communication sur le partenariat est essentielle tout au long du processus	Les histoires et les succès des PPP de conservation doivent être racontés tôt et souvent aux personnes capables d'influencer le projet, à tous les niveaux — local, régional, national et international.

## 2.2 Opportunités et avantages potentiels des PGC

U *n statu quo* dans la gestion de la faune et des AP n'est pas une bonne réponse à la crise de la conservation, et les projets traditionnels rencontrent des difficultés en raison, entre autres, de leur courte durée et de leur manque de redevabilité. Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des AP et d'inverser les tendances à la perte de biodiversité, quinze États africains (voir section 3.6) et leurs ministères et organismes respectifs ont conclu des PGC stratégiques de cogestion et délégués, des partenariats suscitant un intérêt et un élan croissants. Bien que les PGC aient démontré leur capacité à obtenir d'importants résultats positifs sociaux, économiques et en matière de conservation, ils ne conviennent pas à tous les cas, comme expliqué dans la Boîte à outils, et doivent être envisagés parmi un ensemble d'outils de conservation. En outre, la coordination entre les partenaires des PGC et les autres gestionnaires des AP au sens plus large (public, privé et communauté) est importante pour les résultats de la conservation et du développement. De nombreux facteurs conduisent les États à s'impliquer dans des PGC, comme exposé plus loin. L'annexe D présente neuf études de cas décrivant différents facteurs pour chaque PGC.

### Facteurs économiques

**Attirer le financement des donateurs; dans certains cas, il s'agit d'une exigence des donateurs**

Les AP dotés de PGC disposent de budgets d'exploitation plus élevés que celles qui n'en ont pas. La recherche a montré que le financement médian des AP ayant des PGC est 2,6 fois plus élevé que le financement de base de l'État pour les PGC bilatéraux et intégrés, et 14,6 fois plus élevé pour les PGC délégués (Lindsey et coll., 2021). Le financement issu des PGC provient de donateurs bilatéraux et multilatéraux, de fondations privées, de loteries, de fondations associées à des zoos, de philanthropes et donateurs individuels, ainsi que du secteur privé par le biais de fondations d'entreprise et de programmes de responsabilité sociale des entreprises. Dans certains cas, les ONG sont plus à même de faciliter les dons de bienfaisance que les pouvoirs publics; elles peuvent plus rapidement mobiliser des ressources pour réagir à une crise et sont capables de gérer et prendre en compte des financements d'une manière qui n'est pas forcément la même que celle des pouvoirs publics. Les ONG peuvent assurer une redevabilité financière grâce à une gestion financière et à des procédures d'audit professionnelles qui rassurent les bailleurs de fonds quant au fait que leurs fonds seront comptabilisés et utilisés aux fins prévues. De plus, le développement ou l'amélioration d'une structure

de gouvernance dans le cadre du PGC permet une surveillance supplémentaire et un niveau de redevabilité qui offre aux donateurs des assurances quant à la bonne gestion du budget.

**Le parc national (PN) de Gonarezhou**, dans la partie sud-est du Zimbabwe, est géré à l'aide d'un PGC entre la Société zoologique de Francfort (FZS) et la ZPWMA. Le financement annuel du parc a augmenté de 50 % durant la première année, et le budget annuel actuel est d'environ 5 millions de dollars, dépenses en capital comprises.<sup>18</sup>

Certains donateurs demandent de plus en plus souvent la mise en place d'un PGC avant d'octroyer un financement pour la gestion d'une AP.

*«La Wildcat Foundation soutient depuis neuf ans des parcs nationaux en Afrique, et subventionne actuellement de manière importante dix parcs répartis dans six pays. Il est hautement improbable que nous aurions fourni quelque part un tel niveau de soutien si nos ONG bénéficiaires n'avaient pas été en partenariat avec des organismes publics africains qui leur déléguaient entièrement l'autorité de gestion des parcs. Avec le PGC délégué, nous savons que les parcs seront gérés de manière experte. Nous connaissons les ONG impliquées et nous pouvons les tenir responsables des résultats et de la façon dont elles utilisent nos fonds. Nous savons qu'elles mettront en œuvre pour le*

18. Pour plus d'information sur le *Gonarezhou Conservation Trust*, voir <https://gonarezhou.org>



*parc un plan que nous aurons préapprouvé, et qu'elles commenceront à créer de bons emplois et à offrir des formations et du mentorat pour amener les professionnels de la conservation du pays à devenir des responsables seniors experts.»*

—Rodger Schlickeisen, directeur, *Wildcat Foundation*.<sup>19</sup>

### Améliorer le flux d'investissement

Le rapport *Mobilizing Private Finance for Nature* (Mobiliser des financements privés pour la nature) conclut que les fonds publics sont insuffisants pour inverser la perte de biodiversité, et que le secteur privé peut aider à atténuer la menace (GBM, 2020c). Il faut néanmoins créer un environnement favorable adéquat pour attirer les financements du secteur privé.

Convenablement structurés, les investissements du secteur privé dans les AP peuvent augmenter les revenus pour la gestion des AP et les avantages pour la communauté. Une mauvaise gestion des AP, souvent due à un manque de financement et de capacités, décourage les investissements du secteur privé et perpétue une boucle de rétroaction négative. Les PGC améliorent la gestion des AP, aident à sécuriser les actifs naturels dont dépend le secteur privé, et offrent un accord à long terme inspirant la confiance aux partenaires du secteur privé.

La mise en place d'un PGC entre *African Parks* et le Département des parcs nationaux et de la faune de la Zambie (DNPW — *Department of National Parks and Wildlife*) dans le **PN des**

**plaines de Liuwa en Zambie** (voir *annexe D*, figure D.5) a amélioré la gestion de l'AP, a permis la reconstitution d'espèces essentielles (des éléphants ont été vus dans le parc en 2020, pour la première fois depuis 11 ans) et a, par conséquent, attiré de nouveaux investissements dans le tourisme haut de gamme.<sup>20</sup> *Time + Tide* a installé un lodge cinq étoiles qui a généré des revenus pour la gestion de l'AP et les communautés locales, et a fait l'objet d'une couverture médiatique positive dans *Time Magazine*, le *New York Times* et *Travel + Leisure*.

*«L'accord entre African Parks et le DNPW est un vrai partenariat avec un engagement et des risques partagés. La gestion efficace de la zone par African Parks en partenariat avec le DNPW nous a aidés à surmonter les difficultés de fonctionnement dans un lieu aussi écarté. Nous leur rendons la pareille en attirant les touristes à l'aide de notre marque, en dynamisant l'appui à la conservation (grâce aux droits d'entrée dans le parc), en affichant un rendement économique immédiat, et en démontrant aux communautés et aux pouvoirs publics l'intérêt qu'il y a à préserver leur capital naturel. La chose est rendue évidente par les retombées économiques directes dues à l'emploi et aux marchés publics, ainsi que par les avantages éducatifs générés par la Fondation Time + Tide. Time + Tide partage les mêmes intérêts et la même approche de la conservation que African Parks et pour cette raison, le partenariat continue et continuera à se renforcer et à grandir.»*

—Bruce Simpson, PDG, *Time + Tide*, 2021<sup>21</sup>

Un PGC peut aider à créer un environnement favorable pour les compensations écologiques, qui sont des résultats mesurables de la conservation produits par des actions visant à contrebalancer les importants impacts résiduels négatifs que le développement d'un projet a sur la biodiversité, une fois que les bonnes mesures de prévention et d'atténuation ont été prises (*Business and Biodiversity Offsets Programme*, 2009). Le développement d'infrastructures et l'extraction de ressources se pratiquent sur l'ensemble du continent à un rythme soutenu et à une échelle importante, et certaines entreprises du secteur privé s'impliquent dans la compensation de la biodiversité. Soutenir une AP existante non fonctionnelle ou créer une nouvelle AP constitue souvent une approche optimale de compensation. Toutefois, la mise en œuvre de mesures de compensation de la biodiversité est plus difficile si l'autorité de l'AP ne dispose pas de la capacité de gérer le financement de la compensation et d'atteindre des objectifs de compensation clairs et réglés. Un PGC peut créer une structure de gestion et de gouvernance permettant de canaliser les fonds destinés à la compensation vers les actions de conservation souhaitées.

Au Sénégal, *Resolute Mining* s'implique dans la compensation de la biodiversité autour du **PN du Niokolo-Koba**, le deuxième plus important parc national de l'Afrique occidentale. Un PGC a été mis en place entre la Direction des Parcs nationaux et *Panthera*,<sup>22</sup> une ONG basée aux États-Unis, assorti d'un accord tripartite avec *Resolute Mining* pour le financement d'activités de conservation conformes à la compensation de la biodiversité.

19. Pour plus d'information sur la *Wildcat Foundation*, voir <https://www.thewildcatfoundation.us/index.html>

20. Pour plus d'information sur le PN des plaines de Liuwa, voir <https://www.africanparks.org/the-parks/liuwa-plain>

21. Pour plus d'information sur le lodge *King Lewanika* du PN des plaines de Liuwa, voir <https://timeandtideafrica.com/camps/#liuwa-plain>

22. Pour plus d'information sur *Panthera*, voir <https://www.panthera.org/>

Une meilleure gestion et un accord PGC à long terme permettent aux partenaires d'optimiser les possibilités de services d'écosystèmes, tels que le paiement pour des services d'écosystèmes et REDD+.<sup>23</sup> Tout comme le tourisme axé sur la nature, à condition d'être convenablement structurées, ces évolutions peuvent améliorer les revenus de l'économie locale et créer des emplois, tout en soutenant les budgets de gestion de l'AP.

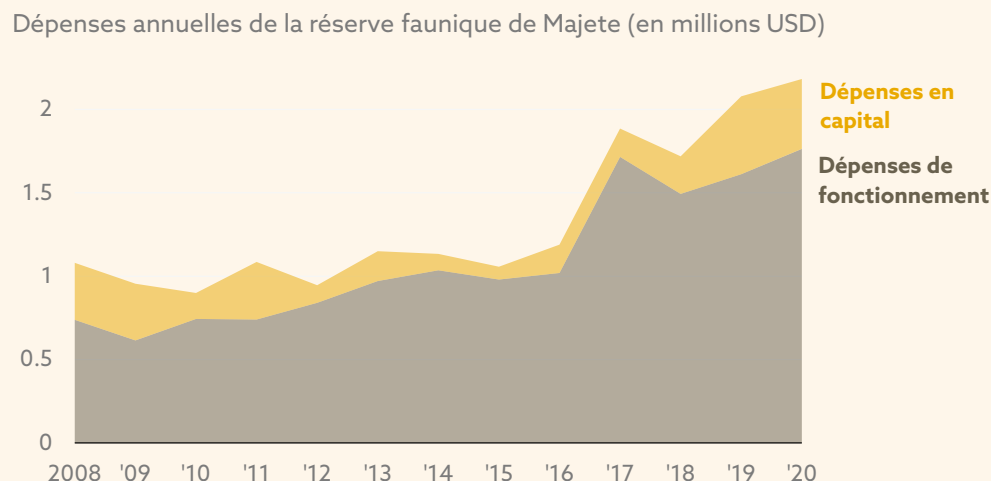
### Soutenir les budgets publics des AP

Une des principales raisons pour lesquelles les États entrent dans des partenariats stratégiques de gestion des AP est d'attirer de nouveaux financements, de générer des modèles de revenus durables, et de réduire la charge financière supportée par l'autorité de l'AP pour la gestion de celle-ci. Certaines autorités d'AP sont des organismes parastataux indépendants tenus de lever des capitaux et de générer des revenus, ce qui fait peser une pression considérable sur leurs épaules. Dans certains cas, de mauvais choix de gestion peuvent en résulter, comme de s'engager avec un partenaire du secteur privé qui apporte un financement initial, mais ne dispose pas des capacités nécessaires pour respecter ses engagements commerciaux à long terme. Les PGC peuvent aider à réduire la charge financière, permettant ainsi aux autorités d'AP de prendre des décisions de gestion à long terme raisonnables.

La ZPWMA gère environ 13% de la superficie totale des terres du Zimbabwe.<sup>24</sup> Son budget de gestion annuel est d'environ 30 millions de dollars, dont une grande partie est consacrée aux salaires, laissant peu de place aux budgets de fonctionnement. Chaque année, la ZPWMA est confrontée à un déficit de financement (UICN, 2020a). Elle a mis en place des PGC pour deux PN : Gonarezhou (voir *annexe D*, figure D.3) et Matusadona. Comme ces parcs représentent approximativement un quart des parcs nationaux du pays, cet engagement avec des partenaires soutient de manière importante le budget des parcs nationaux de la ZPWMA.

Au **Malawi**, les investissements de l'État dans le système des AP sont presque négligeables. Le budget annuel moyen alloué par l'État est d'environ 325 000 dollars. Les quatre PGC liant le Département des parcs nationaux et de la faune de Zambie (DNPW) et *African Parks* ont attiré des financements importants pour le pays et converti les AP en moteurs de l'économie rurale et nationale. Le budget de fonctionnement annuel 2020 du PN de Majete (voir figure 2.1) atteint six fois le budget total alloué au DNPW pour l'ensemble de ses AP (310 000 dollars).

**Figure 2.1**  
Dépenses annuelles de la réserve faunique de Majete (en millions USD)<sup>25</sup>



Source : données sur la réserve faunique de Majete d'*African Parks*, 2021.

23. REDD+ signifie « réduire les émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts », il est utilisé dans les pays en développement pour soutenir la conservation, la gestion durable des forêts et l'amélioration des stocks de carbone forestier dans les pays en développement.

24. Pour obtenir des informations sur l'autorité de gestion des parcs nationaux zimbabwéens, consultez <https://www.zimparcs.org.zw/>

25. Pour plus d'information sur la réserve faunique de Majete, voir <https://www.africanparks.org/the-parks/majete>

### Accroître les devises, les recettes fiscales et l'emploi

Une AP fonctionnelle et bien gérée peut également stimuler l'économie rurale, accroître les recettes fiscales pour l'État et créer des emplois ruraux (Spenceley et coll., 2016). Cela rend les AP politiquement pertinentes. Par exemple, le tourisme axé sur la nature :

- génère 40 % d'emplois à temps complet de plus que le même investissement dans l'agriculture ;
- a deux fois le pouvoir de création d'emplois des secteurs financier, de l'automobile et des télécommunications ;
- procure nettement plus d'opportunités d'emploi pour les femmes que les autres secteurs (Space for Giants et coll., 2019).

Même s'il ne convient pas à toutes les AP, le tourisme axé sur la nature est également le plus important contributeur mondial, basé sur le marché, au financement des systèmes d'AP. Le tourisme axé sur la nature est un multiplicateur majeur quand on parle d'impacts économiques étendus. Une étude récente de la Banque mondiale a montré que les avantages générés par les investissements dans les aires protégées l'emportaient sur les coûts. Dans le parc national du Bas Zambèze, en Zambie, le taux de rendement des investissements publics était seize fois supérieur à l'investissement initial. En outre, pour chaque dollar supplémentaire dépensé par un touriste, les revenus locaux ont augmenté de 1,82 dollar dans le parc. Par ailleurs, avant la pandémie, les aires protégées fournissaient annuellement 7 463 nouveaux emplois dans le parc national du Bas Zambèze et 28 210 nouveaux emplois dans le parc national du Sud Luangwa, tous deux en Zambie (Banque mondiale 2021).

La COVID-19 a eu un impact important sur le tourisme axé sur la nature et les AP (section 1.3). Un soutien est nécessaire pour rétablir et adapter le secteur afin qu'il puisse résister aux chocs futurs, et pour diversifier les sources de revenus pour les AP.

Même si le mandat de la plupart des PGC couvre l'AP, bon nombre de partenaires des PGC investissent dans la « zone tampon » et stimulent la génération d'avantages importants pour les communautés locales, tirés du microfinancement, d'investissements dans l'agriculture et d'autres initiatives.



PN d'Iona, Angola. © Andre Silva Pinto / Shutterstock

Le PN des Virunga, géré à l'aide d'un PGC entre la Fondation Virunga et l'Institut congolais pour la conservation de la nature (ICCN), a facilité le développement d'un projet d'énergie hydroélectrique qui a stimulé la croissance des petites et moyennes entreprises, qui sont passées de 90 à 900, créant 3400 emplois directs et 13 000 emplois indirects (Virunga Foundation Ltd, 2019).<sup>26</sup>

Le paiement des salaires dans le PN de l'Akagera,<sup>27</sup> géré à l'aide d'un PGC entre African Parks et le Rwanda Development Board (RDB—Conseil de développement du Rwanda), ainsi que les taxes pour l'État du Rwanda ont considérablement augmenté entre 2010 et 2020 (voir figure 2.2 et annexe D, figure D.1).

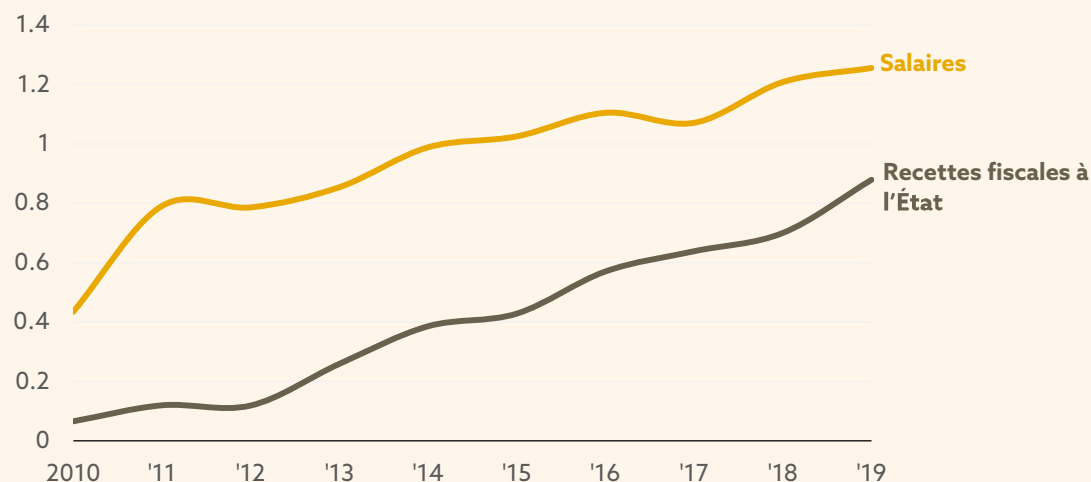
### Créer et stimuler la génération d'avantages pour la communauté

Outre la création d'emplois grâce au tourisme axé sur la nature et aux AP, les PGC ont permis d'obtenir des avantages sociaux importants, en attirant des partenaires de développement qui ont entrepris des projets de développement social, ou grâce à un partenaire entreprenant ces types de projets. Les PGC ont en outre apporté un soutien aux communautés dans le besoin. Pendant la crise de la COVID, bon nombre des partenaires des PGC ont mis à disposition du matériel de lavage des mains et d'autres équipements de protection. En 2019, pendant le cyclone Idai au Mozambique, les partenaires des PGC ont fourni de la nourriture et aidé à reconstruire les villages.

Figure 2.2

#### Augmentation des recettes fiscales et des salaires du PGC du parc national de l'Akagera, Rwanda

Génération de revenus du parc national de l'Akagera, Rwanda (millions de dollars)



Source : données sur le PN de l'Akagera d'African Parks, 2020.

Recettes fiscales gouvernementales (Impôts sur les revenus, T.V.A., Caisse de Sécurité Sociale du Rwanda)  
Salaires (y compris Impôts sur les revenus et Caisse de Sécurité Sociale du Rwanda)

Le PN de Gorongosa au Mozambique<sup>28</sup> (voir annexe D, figure D.4) a amélioré la sécurité alimentaire en impliquant environ 10 000 fermes familiales locales, en générant 300 emplois supplémentaires, et en organisant des interventions sanitaires qui permettent à plus de 100 000 personnes d'être soignées chaque année. En réponse au cyclone Idai, le parc de Gorongosa a fourni plus de 220 tonnes de nourriture et d'eau aux communautés, dans le cadre d'une opération lancée avant l'arrivée de l'aide internationale.<sup>29</sup>

### Moteurs du soutien technique

#### Attirer des compétences n'existant pas encore dans l'autorité d'AP

Les PGC les plus efficaces impliquent des partenaires apportant avec eux un ensemble de

26. Pour plus d'information sur le parc national des Virunga, voir <https://virunga.org/>

27. Pour plus d'information sur le parc national de l'Akagera, voir <https://fr.africanparks.org/les-parcs/akagera>

28. Pour plus d'information sur le parc national de Gorongosa, voir <https://gorongosa.org/>

29. Our Gorongosa—A Park for the people, 2019. Parque Nacional da Gorongosa. [https://gorongosa.org/wp-content/uploads/2020/01/11-07-2019-Highlights-English\\_compressed.pdf](https://gorongosa.org/wp-content/uploads/2020/01/11-07-2019-Highlights-English_compressed.pdf)

compétences n'existant pas encore au sein de l'autorité d'AP. Par exemple, certaines AP cherchent à acquérir des compétences de développement du tourisme grâce à des PGC. En venant compléter les compétences existantes de l'autorité d'AP, chaque partenaire apporte une expertise, et le partenariat combine et améliore la compétence générale de l'AP en matière de gestion, de développement et, en fin de compte, de durabilité.

### Renforcer les capacités de l'autorité d'AP

Bien structurés, les PGC peuvent et doivent renforcer les capacités des autorités d'AP. Les contrats de PGC doivent, dans la limite du raisonnable, exiger le renforcement des capacités du personnel de l'autorité d'AP et le processus pour y parvenir. Ils doivent par ailleurs inclure l'obligation de partager les enseignements tirés à travers l'ensemble de l'autorité. Les PGC peuvent servir de passerelles à court terme pour aider à renforcer les capacités de l'autorité d'AP et des systèmes de gestion, ou servir de solution à long terme et dans certains cas, permanente. Indépendamment de sa durée, le renforcement des capacités du personnel est un élément essentiel pour la réussite à long terme.

### Moteurs opérationnels

#### Améliorer la gouvernance et la prise de décision

Les PGC délèguent la gestion, ce qui permet de séparer la structure de gouvernance (qu'elle soit nouvelle ou existante) de la supervision de la gestion sur le terrain. Cela aide à rationaliser les opérations et évite les décisions prises à des fins personnelles, et permet une prise de décision

rapide sans besoin d'en référer à l'administration centrale (Brugière, 2020). Certains PGC améliorent ou créent des structures de gouvernance formelles qui aident à clarifier la prise de décision, la gestion et les lignes de commandement, renforçant ainsi l'efficacité de la gestion et entraînant des opérations efficaces et une mise en œuvre rapide.

### Aider à transformer les AP non opérationnelles

Bon nombre d'AP de l'Afrique sont considérées comme des « parcs sur le papier », ce qui veut dire qu'elles existent sur le papier, mais ne sont pas opérationnelles. KWS, par exemple, une des autorités chargées de la faune les mieux financées d'Afrique, a indiqué en 2018 que 50 % de ses parcs n'étaient pas opérationnels (UICN, ESARO, 2017). Les autorités d'AP peuvent cibler les « parcs sur le papier » afin d'y mettre en place des PGC en vue d'attirer des financements et de rendre ces parcs opérationnels, ce qui aiderait à stimuler l'économie locale, à alléger la charge financière pesant sur l'autorité d'AP, et à soutenir l'État dans le respect de ses obligations à long terme régionales, nationales et mondiales.

Le PN de Gorogonsa au Mozambique (voir annexe D, figure D.4) était non-opérationnel avant de conclure un PGC avec la *Greg Carr Foundation*. La faune avait été décimée pendant et après la guerre civile au Mozambique, le niveau d'emploi était minimal, et les avantages pour la communauté étaient pratiquement inexistant. Grâce aux efforts concertés des pouvoirs publics du Mozambique et de la *Greg Carr Foundation*, le parc est maintenant un moteur économique qui soutient les emplois et les moyens de subsistance des communautés, et abrite une biodiversité

extraordinaire à la suite d'une remarquable reprise écologique. Il génère un intérêt positif pour le pays, et est une source de fierté pour l'État.<sup>30</sup>

### Éviter la rétrogradation, la réduction, et le déclassement

Les pouvoirs publics doivent rationaliser l'utilisation des terres et des AP qui ne fonctionnent pas et risquent une rétrogradation, une réduction ou un déclassement (RRD).<sup>31</sup> En 2019, le président tanzanien de l'époque a ordonné aux autorités d'identifier les AP dépourvues d'espèces sauvages et de forêts et de les attribuer aux agriculteurs et éleveurs (Lindsay et coll., 2021). La base de données RDDAP<sup>32</sup>, qui n'inclut pas tous les épisodes de RDD, fait état pour 2019 de 296 décisions de RDD mises en œuvre et de 8 proposées dans 13 pays d'Afrique orientale et australe (UICN, ESARO, 2020b). Les PGC peuvent cibler des AP non fonctionnelles qui pourraient être rendues opérationnelles, ce qui réduit le risque de RDD (Symes et coll., 2015). Cela peut également permettre au pays de respecter ses obligations de conservation nationales et internationales.

RDDAP signifie rétrogradation, réduction et déclassement des AP.

- **La rétrogradation** est l'autorisation juridique d'une augmentation du nombre, de l'ampleur ou du champ d'action des activités humaines au sein d'une AP.
- **La réduction** est la diminution de la taille d'une AP résultant d'une excision d'une zone terrestre ou maritime à l'aide d'une modification des frontières juridiques.
- **Le déclassement** est la perte de protection juridique d'une AP tout entière.

30. Our Gorogonsa—A Park for the people, 2019. Parque Nacional da Gorogonsa. [https://gorogonsa.org/wp-content/uploads/2020/01/11-07-2019-Highlights-English\\_compressed.pdf](https://gorogonsa.org/wp-content/uploads/2020/01/11-07-2019-Highlights-English_compressed.pdf)

31. Pour plus d'information sur le RDD, voir <https://www.conservation.org/projects/paddd-protected-area-downgrading-downsizing-and-degazettement>

32. Pour plus d'information sur le suivi des RDD des aires protégées, voir <https://www.padddtracker.org>

### Permettre aux États de respecter leurs engagements nationaux et internationaux











La plupart des États africains se sont fixé des objectifs nationaux de conservation et sont parties à des traités panafricains ou internationaux. L'implication de partenaires qualifiés à travers des PGC peut les aider à atteindre ces objectifs. Par exemple, tous les États africains sont signataires de la Convention sur la diversité biologique. Les PGC peuvent les soutenir dans la réalisation des objectifs de la CDB, tels que les

objectifs d'Aichi.<sup>33</sup> Ces objectifs devraient augmenter dans le cadre mondial post-2020.

En 2015, tous les États membres des Nations unies (NU) ont adopté les ODD. Le tableau 2.2 montre comment les PGC aideront les États africains à atteindre ces buts. L'ODD 13 est tout particulièrement pertinent étant donné l'engagement des États à atteindre les objectifs climatiques et la reconnaissance du rôle important joué par des AP efficacement gérées et des écosystèmes sains dans l'atténuation et l'adaptation aux

effets du changement climatique. On estime que les AP terrestres stockent environ 12 % des stocks de carbone terrestre et séquestrent annuellement environ 20 % du carbone stocké dans l'ensemble des écosystèmes terrestres. Des solutions climatiques fondées sur la nature, notamment la protection et la restauration des forêts et autres écosystèmes stockant du carbone pourraient fournir jusqu'à 37 % des réductions des émissions de gaz à effet de serre (GES) nécessaires pour stabiliser le réchauffement à 2 °C d'ici à 2030.<sup>34</sup>

Tableau 2.2  
Comment les PGC soutiennent la réalisation des ODD

ODG	Impact des PGC	ODG	Impact des PGC
 1 ÉRADICATION DE LA PAUVRETÉ	Les PGC encouragent le développement économique et fournissent des revenus à l'aide du tourisme axé sur la faune, de la gestion et d'autres activités suscitées par une gestion améliorée.	 9 INNOVATION ET INFRASTRUCTURES	Les PGC attirent les investissements et soutiennent les infrastructures et le développement au sein de l'AP et de la région environnante.
 2 LUTTE CONTRE LA FAIM	Les PGC améliorent la stabilité et la sécurité régionales et créent un environnement favorable qui stimule le développement agricole et les revenus de l'emploi, du tourisme et d'autres entreprises.	 13 LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE	Les PGC améliorent l'efficacité de la gestion des AP, ce qui atténue le changement climatique et rend possibles des processus d'adaptation naturelle. Les emplois et un meilleur développement engendrés par une meilleure gestion des AP rendent les communautés plus résilientes au sein et autour des AP.
 3 ACCÈS À LA SANTÉ	Les PGC soutiennent de meilleurs soins de santé pour les communautés vivant au sein ou autour de l'AP en fournissant du matériel, en apportant un appui au personnel des cliniques, en développant des cliniques et l'accès à des soins ambulatoires.	 14 PROTECTION DE LA FAUNE ET DE LA FLORE AQUATIQUES	Les PGC renforcent les aires protégées marines et soutiennent le développement durable des paysages marins.
 4 ACCÈS À UNE ÉDUCATION DE QUALITÉ	Les PGC soutiennent une meilleure éducation des communautés vivant au sein ou autour de l'AP, à l'aide de bourses, d'une éducation à l'environnement, du développement d'écoles, d'une formation des enseignants, et de la fourniture de matériel.	 15 PROTECTION DE LA FAUNE ET DE LA FLORE TERRESTRES	Les PGC aident à protéger, restaurer et promouvoir l'utilisation durable des écosystèmes terrestres et des forêts gérées de manière durable ; à lutter contre la déforestation ; et à stopper la dégradation des sols et la perte de biodiversité.
 8 ACCÈS À DES EMPLOIS DÉCENTS	Les PGC améliorent la gestion des AP, attirent les investissements et stimulent le développement économique régional, ce qui favorise la croissance économique et l'emploi.	 17 PARTENARIATS POUR LES OBJECTIFS MONDIAUX	Les PGC sont des partenariats (PPP) renforçant les moyens de mise en œuvre en vue de la réalisation des ODD.

Source : adapté de <https://sdgs.un.org/goals> ; Lindsey et coll., 2021.

33. Pour plus d'information sur les objectifs de *Aichi Biodiversity*, voir [www.cbd.int/sp/targets](http://www.cbd.int/sp/targets)

34. Pour plus d'information sur les AP et le changement climatique, voir le site de *Protected Planet* <https://www.protectedplanet.net/en/news-and-stories/protected-areas-and-climate-change>

De nombreux pays africains, tels que le Rwanda,<sup>35</sup> ont élaboré des plans de reprise écologique post-COVID incluant le développement durable et inclusif des AP. Les PGC soutiennent les objectifs de reprise écologique, notamment les emplois, la résilience de la communauté, et la diversification des revenus.

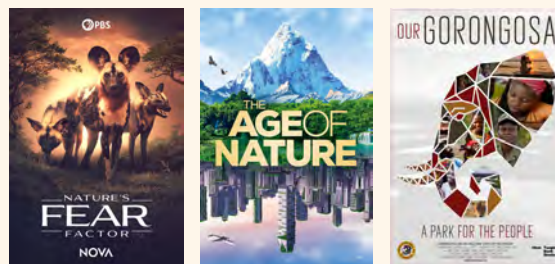
### Améliorer la reconnaissance de la marque

Les partenaires des PGC commercialisent leur partenariat et en font une marque du marché, ce qui contribue à faire connaître l'AP, le partenariat et le pays. De plus, les partenaires touristiques sont incités à investir dans les AP dotées de PGC et vendent et promeuvent sous forme d'une marque le pays, l'AP et leurs installations touristiques, ce qui renforce la reconnaissance globale du pays. De même, la restauration d'espèces emblématiques grâce à une meilleure gestion peut engendrer une reconnaissance internationale du pays.

Le rhino noir de l'Est a été réintroduit dans le PN de l'Akagera (voir *annexe D*, figure D.1) avec une importante couverture médiatique, qui a présenté le Rwanda comme une destination touristique. Des millions de personnes ont suivi sur les médias sociaux la progression des rhinocéros durant leur voyage entre l'Afrique du Sud et le parc. Ces récits de conservation réussie contribuent à développer la marque du pays et à attirer visiteurs et investisseurs.<sup>36</sup>



Le film *Our Gorongosa*<sup>37</sup> sur le PN de Gorongosa et le PGC entre la *Greg Carr Foundation* et l'Administration nationale des aires de conservation (ANAC) a été diffusé sur PBS, NOVA et CNN. En 2020, il a été présenté dans plusieurs festivals de cinéma à travers le monde, et y a gagné de nombreuses récompenses, ce qui a permis de faire connaître le Mozambique et le parc de Gorongosa. Un autre documentaire, "Nature's Fear Factor", a été diffusé sur NOVA, et CNN a produit son propre film sur le parc. Le projet Gorongosa a également collaboré avec Nat Geo, la BBC et de nombreuses autres plateformes de diffusion et de streaming et sociétés de production.



### Réduire les conflits

Les PGC qui impliquent les communautés de parties prenantes concernées dans le modèle de gouvernance réduisent les conflits entre les pouvoirs publics et les communautés locales, parce qu'ils génèrent une redevabilité accrue vers

le haut et une plus grande légitimité vers le bas (Fedreheim, 2017). L'inclusion des communautés locales améliore la communication et la coordination, ce qui aide à réduire la mauvaise information souvent source de conflits autour des AP. De plus, les communautés locales ont souvent une connaissance historique du paysage concerné, et invariablement, une compréhension de la dynamique à l'œuvre au sein et autour de l'AP. Si les communautés de parties prenantes concernées s'impliquent efficacement dans la gouvernance des AP, leurs connaissances peuvent être utiles pour soutenir et améliorer la gestion de celles-ci. Si elles sont au contraire exclues, leurs connaissances peuvent être employées pour exacerber les menaces à l'encontre d'une AP et les conflits avec l'autorité de gestion.

### Accroître la sécurité

Les PGC ont contribué à améliorer la sécurité à certains endroits, ce qui a suscité un soutien local. Les AP non gérées constituent un abri parfait pour des rebelles et autres insurgés, tandis qu'une présence et une gestion active préviennent l'insécurité. Par exemple, *African Parks* ont un accord de gestion pour la réserve de Chinko en République centrafricaine.<sup>38</sup> Celle-ci a été ravagée par la guerre, et en raison de la stabilité régnant à Chinko, 380 personnes déplacées à l'intérieur du pays, principalement des femmes et des enfants, se sont réfugiées dans la réserve en 2017 pour se placer sous la protection des rangers. Après avoir bénéficié pendant plusieurs mois de la sécurité, de nourriture, d'eau, d'un abri, de soins de santé et d'emplois, ces personnes déplacées purent retourner vivre dans leurs villages d'origine avec l'appui et l'assistance d'*African Parks* (Stolton et Dudley, 2019).

35. Pour plus d'information sur la stratégie de reprise écologique du Rwanda, voir <http://www.fonerwa.org/blog/rwanda-commits-green-recovery-world-environment-day>

36. Pour plus d'information sur la réintroduction des rhinocéros dans le PN de l'Akagera, voir <https://www.africanparks.org/campaign/rhinos-return-rwanda>

37. Pour plus d'information sur le film *Our Gorongosa*, voir <https://gorongosa.org/our-gorongosa-film/>

38. Pour plus d'information sur la réserve de Chinko, voir <https://www.africanparks.org/the-parks/chinko>

## 2.3 Défis potentiels liés aux PGC

**A**u cours des vingt dernières années, les États africains et leurs partenaires ont conclu 40 PGC de cogestion et délégués couvrant plus de 490 264 km<sup>2</sup> d'habitats divers (voir section 3.6). L'adoption des PGC est le résultat des défis financiers et de capacité auxquels sont confrontées les autorités d'AP ainsi que de la série d'avantages décrits dans la section 2.2. En outre, certains des premiers PGC, tels que l'engagement en 2003 d'*African Parks* et de l'État du Malawi dans la réserve faunique de Majete<sup>39</sup>, ont fourni des exemples pratiques de partenariats de gestion réussis. Malgré l'intérêt qu'ils portent aux PGC, les États, les partenaires et les donateurs doivent relever des défis dans l'adoption et la gestion des PGC.

### Défis liés à l'adoption des PGC en tant qu'approche

L'adoption des PGC a été relativement lente pour de multiples raisons. Les défis ont été soulignés dans une *Tribune* parue dans *Biological Conservation* (Lindsey et coll., 2021) et sont mis en évidence ci-dessous dans le Tableau 2.3. Brugière (2020) note que l'acceptation culturelle et politique des PGC est faible dans les pays africains francophones en raison du rôle historique et actuel des pouvoirs publics centraux et de la perception que les PGC, en particulier le modèle délégué, sont une attaque contre la souveraineté nationale.



Zone de gestion du gibier de Bangweulu, Zambie. © Mike Dexter / Shutterstock

39. Pour plus d'informations sur le réserve de Majete Wildlife, voir <https://www.africanparks.org/the-parks/majete>



Tableau 2.3  
Défis dans l'adoption des PGC en Afrique

Défis dans l'adoption des PGC	Explication et mesures d'atténuation potentielles
<b>1. Préoccupation des pouvoirs publics</b>	
Un PGC peut être perçu comme une renonciation à des actifs nationaux et un abandon de trop de contrôle.	Les AP d'un pays sont des biens nationaux, et un PGC n'en change pas la propriété. L'État est l'autorité ultime déterminant le modèle de PGC convenant à une AP, qui définit, à son tour, le niveau de « contrôle » transféré au partenaire et la durée de ce transfert.
Certains États considèrent que la participation à un PGC est un signe d'« échec » ou un reproche de leur inaptitude à atteindre leurs propres objectifs.	Dans l'ensemble de l'Afrique, les autorités d'AP sont confrontées à d'énormes défis dus au manque de ressources et à l'escalade des menaces (voir chapitre 1). Un PGC est un outil stratégique de conservation qui peut aider l'État à améliorer la gestion des AP, à renforcer les capacités nationales, à appuyer les autorités d'AP dans la réalisation de leurs objectifs nationaux, et à soutenir une reprise écologique après la COVID-19.
Préoccupation concernant la rétention des revenus au niveau des AP.	La rétention des revenus au niveau de l'AP est une composante importante de la soutenabilité financière de celle-ci. Le plan d'affaires de l'AP doit être intégré au plan d'affaires de l'autorité d'AP, qui prend en compte les besoins économiques plus larges de l'autorité. Toutefois, lorsque les États s'engagent dans un nombre important de PGC, ils peuvent souhaiter centraliser le financement des autorités d'AP afin de ne pas être obligés de tirer des revenus des AP. La rétention des revenus au niveau des AP s'accompagne de divers avantages, notamment l'attrait pour les donateurs et des incitations positives pour le personnel des AP. Il est compréhensible que les États s'inquiètent de la « perte de revenus » lorsque les revenus sont maintenus au niveau des AP. Il est toutefois important de comprendre qu'en certains cas, le résultat d'un PGC générera plus de revenus pour l'État sous forme de taxes, d'emplois et d'autres revenus.
Préoccupation concernant le fait que les PGC ne renforcent pas les capacités de l'autorité d'AP.	Un PGC bien structuré peut et doit renforcer les capacités de l'autorité d'AP. Lorsque les pouvoirs publics conçoivent l'accord de PGC, le renforcement des capacités de l'autorité d'AP peut être un objectif clé, doté d'indicateurs clairs pour mesurer le succès.
<b>2. Manque de partenaires privés qualifiés</b>	
Le succès d'un PGC dépend d'une ONG ou d'un partenaire privé qualifiés partageant la même vision que l'autorité d'AP et disposant de la capacité technique et de l'aptitude d'attirer des fonds.	Les ONG qui ne se sont pas engagées dans un PGC doivent commencer par fournir un soutien technique et financier à une autorité d'AP, se renseigner sur celle-ci et sur ses besoins de gestion, et acquérir l'expertise nécessaire. <i>African Parks</i> sert de mentor à certaines petites ONG pour les aider à renforcer leurs capacités dans le cadre des PGC. Les ONG qui s'engagent dans des PGC doivent partager leurs succès et leurs échecs afin que d'autres puissent apprendre de ces expériences. Les ONG et les donateurs doivent se concentrer davantage sur le renforcement des capacités de gestion des AP, en tant que cœur de la conservation, et sur le renforcement des capacités des organisations nationales.
<b>3. Manque de financement issu des donateurs</b>	
Le succès d'un PGC dépend d'un financement adéquat et à long terme.	Il existe un énorme déficit de financement dans la gestion des AP, et la plupart des aides des donateurs sont à court terme, ce qui est problématique pour les PGC à long terme. Idéalement, le financement des donateurs augmentera avec la prise de conscience du succès écologique, économique et social des PGC. En outre, les PGC créent un environnement favorable à l'attraction des investissements du secteur privé.

Source : adapté de Lindsey et coll., 2021.

### Défis liés au développement et à la gestion des PGC

Même si les PGC ont affiché des succès (voir section 2.2), le développement et la gestion de partenariats aussi importants comportent des défis, décrits dans le tableau 2.4. Il est essentiel de tirer les leçons de ces difficultés pour que les futurs PGC puissent éviter ou surmonter les obstacles potentiels. L'existence de forums et de plateformes est donc importante pour permettre aux partenaires des PGC de partager les défis auxquels ils ont été confrontés et la manière dont ils les ont traités



Réserve naturelle de Majete, Malawi. © mhenrion / Shutterstock

Tableau 2.4  
Défis dans la gestion des PGC

Catégorie	Élément	Raisons	Mesures d'atténuation
Accords et structure du PGC	Accords	Des accords informels ou expirés ne donnant pas aux partenaires et aux donateurs la confiance nécessaire pour réaliser des investissements importants.	Les accords doivent être juridiquement contraignants.
		Des accords à court terme limitant la capacité du PGC à définir et à mettre en œuvre des visions et des stratégies à long terme et n'inspirant pas aux investisseurs privés une confiance dans les perspectives à long terme de l'AP.	Les accords devraient être d'au moins vingt ans et même plus dans certains cas, en fonction du contexte.
		L'accord ne comprend pas une répartition claire des rôles et responsabilités, entraînant ainsi de la confusion, des conflits, de la méfiance, une redevabilité floue ou des partenaires se rejetant la faute.	Les accords doivent définir clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de chaque partenaire.
	Délégation de pouvoirs insuffisante	Faible mandat accordé au partenaire ou demandé par lui, avec une responsabilité insuffisante pour faire face à l'ampleur des défis auxquels est confrontée l'AP.	Le mandat de gestion des programmes doit être clair dans l'accord et adéquat pour relever les défis, ce qui nécessite une planification correcte.
		L'État conserve (ou l'ONG décide de ne pas assumer) l'autorité et la responsabilité des aspects essentiels de la gestion, mais n'a pas de ressources suffisantes.	Les parties doivent disposer des capacités et ressources nécessaires pour remplir leur mandat.
		Absence d'une autorité suffisante sur la gestion de l'AP, ce qui rend la prise de décision vulnérable aux ingérences politiques et aux retards bureaucratiques.	Les accords de PGC doivent déléguer une autorité suffisante pour la prise de décision et la gestion en fonction des menaces et des besoins de l'AP.
	Modèles mal conçus	Retrait prématuré d'un partenaire avant que les capacités de l'autorité d'AP ne soient suffisamment renforcées.	Les pouvoirs publics doivent faire preuve de diligence raisonnable quant à l'aptitude du partenaire à remplir son mandat. Le renforcement des capacités des autorités d'AP doit être un aspect essentiel des accords, et un temps suffisant doit être attribué à la transition des accords.
		Les modèles de PGC bilatéraux sont souvent source de confusion, de conflits et d'autres difficultés, car les ONG et les pouvoirs publics y fonctionnent comme des entités séparées ayant des hiérarchies parallèles ainsi que des politiques de ressources humaines et de rémunération distinctes.	Les PGC doivent préciser les rôles et responsabilités. S'il existe des structures doubles dans une AP, les politiques de chaque partenaire doivent, autant que possible, refléter celles de l'autre.
	Plusieurs partenaires dans une même AP sans aucun plan	Plusieurs ONG partenaires opérant dans une même AP et se concentrant sur des activités similaires, entraînant ainsi une confusion, une duplication des efforts et un manque d'efficacité.	Si un État fait appel à des partenaires multiples, les rôles et responsabilités doivent être clairs, et un accord tripartite doit être conclu pour assurer une communication et une coordination efficaces.

Catégorie	Élément	Raisons	Mesures d'atténuation
Soutien des pouvoirs publics	Adhésion et soutien insuffisants de la part des pouvoirs publics	Manque de soutien des pouvoirs publics concernant les permis et autres éléments administratifs.	Le soutien des pouvoirs publics est essentiel pour le succès d'un PGC.
		Absence de vision commune aux niveaux supérieurs des pouvoirs publics, concernant des questions sensibles telles que le peuplement et les activités pétrolières et minières au sein de l'AP.	Le partenaire doit effectuer une analyse détaillée des risques avant de conclure un PGC.
		Les PGC négociés du haut vers le bas sans adhésion au niveau du siège ou du parc peuvent compromettre le fonctionnement des PGC.	Le soutien doit être clair et sincère à tous les niveaux de l'autorité d'AP/des pouvoirs publics avant de s'engager dans un PGC.
Soutien des communautés	Manque de soutien de la part de la communauté	Le manque de soutien des communautés de parties prenantes peut constituer une difficulté importante pour un PGC, entraînant des retards, des dépenses et des problèmes juridiques.	Une consultation adéquate des parties prenantes, appliquant des normes mondiales reconnues, doit être menée avant d'engager un partenaire, et des normes sociales doivent être en place. L'engagement de la communauté dans le modèle de gouvernance doit être envisagé pour améliorer la coordination et le soutien.
Soutien de la société civile	Manque de soutien de la société civile	Les AP nationales impliquent une diversité de membres de la société civile ayant des opinions fortes et une passion pour les AP. Le manque de soutien de la part des membres de la société civile peut constituer un problème pour le PGC, et entraîner des retards, des dépenses et des problèmes juridiques.	Une consultation appropriée des parties prenantes doit être entreprise avant d'engager un partenaire dans un PGC, et une communication transparente sur la raison d'être et le processus du PGC est nécessaire en permanence pour garantir une compréhension claire par la société civile.
Capacité des ONG	Expertise insuffisante des ONG dans la gestion des AP	Le manque d'expertise ou d'expérience des ONG dans la gestion des AP peut se traduire par une inaptitude à attirer efficacement du personnel qualifié et à fournir le soutien nécessaire au personnel de terrain, ainsi que par une incapacité d'un partenaire à remplir ses obligations légales dans le cadre du PGC.	La sélection des partenaires du PGC doit être rigoureuse afin de s'assurer qu'ils disposent de l'expertise adéquate pour remplir leur mandat.
Finance	Financement insuffisant	Budgets insuffisants par rapport à la taille et à la complexité de l'AP et aux niveaux des menaces.	Les partenaires doivent exposer, dans leur proposition, la preuve qu'ils disposent des fonds requis pour la phase initiale du PGC et qu'ils sont en mesure de développer des sources de revenus durables.
	Écarts de financement	Les PGC à court terme qui sont périodiquement renouvelés, et les PGC qui dépendent exclusivement de grands bailleurs de fonds institutionnels peuvent souffrir d'un manque de continuité dans le financement, susceptible d'entraîner des licenciements de personnel et des revers de gestion.	Les partenaires doivent exposer, dans leur proposition, la preuve qu'ils disposent des fonds requis pour la phase initiale du PGC et qu'ils sont en mesure de développer des sources de revenus durables.
Contexte	Contextes trop complexes	Des scénarios extrêmement compliqués, tels qu'une instabilité politique ou de fortes densités de population et de bétail au sein des AP, peuvent constituer des défis dépassant la capacité d'un partenaire privé (et, dans certains cas, des pouvoirs publics).	L'autorité d'AP et le partenaire doivent effectuer une analyse détaillée des risques avant de conclure un PGC et déterminer la faisabilité de la réalisation des objectifs.

Catégorie	Élément	Raisons	Mesures d'atténuation
Relations et confiance	Rupture des relations	Rupture des relations ou de la confiance entre les partenaires, entraînant une paralysie ou la fin du partenariat.	Le PGC doit définir un processus clair de résolution des conflits.
	Comportement erratique de l'un ou des deux partenaires	Les partenaires ne respectent pas leurs engagements, émettent des communications extérieures inappropriées, n'opèrent pas dans un esprit de coopération ou agissent en dehors de la loi. Parmi les autres problèmes, citons le manque de partage des données, de planification conjointe, d'élaboration des budgets, de collecte de fonds et de véritable collaboration.	Le PGC doit définir un processus clair de résolution des conflits. Le fait d'agir en dehors de l'accord doit constituer une violation, avec des moyens clairs de mettre fin à l'accord si nécessaire.
Environnement favorable	Absence de processus clair pour la conclusion des PGC	L'absence de directives et de processus clairs pour la conclusion d'un PGC entraîne des retards et, dans certains cas, une lassitude des donateurs, causant une perte de financement pour le PGC.	Les États intéressés par les PGC doivent créer un environnement favorable à l'adoption transparente des PGC.
	Absence de cadre juridique favorable à la gestion des PGC	Aucun cadre juridique n'est en place pour protéger et gérer les PGC à long terme sans ingérence politique.	Les États intéressés par les PGC doivent créer un environnement favorable à une gestion efficace des PGC.

Source : adapté de Lindsey et coll., 2021.



# Chapitre 3

## Modèles et principes des PGC

Ce chapitre décrit les trois principaux modèles de PGC utilisés en Afrique, et souligne leurs forces, leurs faiblesses et les risques qui les menacent. Trois études de cas sont présentées pour comparer les modèles. Vingt-quatre principes de pratiques modèles à prendre en compte pendant l'élaboration, la gestion et la clôture des PGC sont présentés aux professionnels. La situation des PGC en Afrique est décrite, en mettant en évidence 40 PGC en cogestion et délégués, les partenaires, la répartition régionale, les modèles utilisés, les tendances ainsi que le réservoir des PGC prévus.

## 3.1 Différenciation entre gouvernance et gestion

Un PGC nécessite de prendre en compte la structure de gouvernance et de gestion existante et souhaitée pour une AP. La gouvernance et la gestion des AP sont étroitement liées ; toutefois, pour que le PGC soit couronné de succès, il est important de comprendre la différence entre les deux et de les distinguer dans l'accord de PGC. La gouvernance concerne les décisions stratégiques, tandis que la gestion concerne la mise en œuvre (voir tableau 3.1) (Borrini-Feyerabend et coll., 2013).

La gouvernance va au-delà du simple fait de comprendre qui prend certaines décisions concernant les AP, pour inclure les interactions entre les structures, les processus et les traditions qui déterminent comment le pouvoir et les responsabilités sont exercés, comment les décisions sont prises et comment les citoyens et les autres parties prenantes ont leur mot à dire (Borrini-Feyerabend et coll., 2013). Même si les PGC affectent les structures de gestion et de gouvernance d'une AP, elles ne modifient aucunement la souveraineté ou la propriété d'une nation (voir figure 3.1).

Tableau 3.1  
Gestion et gouvernance des AP

La gestion	La gouvernance
...C'est...	...C'est...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce qui est fait en vue d'atteindre des objectifs donnés</li> <li>• Les moyens et actions pour atteindre ces objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui décide des objectifs, de ce qu'il faut faire pour les atteindre et avec quels moyens</li> <li>• Comment ces décisions sont prises</li> <li>• Qui détient le pouvoir, l'autorité et la responsabilité</li> <li>• Qui est (ou devrait être) tenu pour responsable</li> </ul>

Source : IUCN 2013.

Figure 3.1  
Gouvernance et gestion des PGC

SOUVERAINETÉ	L'État reste le seul gardien ultime des AP nationales ; Il n'y a pas de perte de souveraineté
PROPRIÉTÉ	L'État reste le seul propriétaire des AP nationales ; Il n'y a pas de perte de propriété
GOVERNANCE	<b>Amélioré</b> par le PGC La séparation de la gouvernance de la gestion peut créer plus de redevabilité, des responsabilités de gestion claires et de la transparence
GESTION	Un PGC a un <b>impact direct</b>

Source : adapté de la source originale Baghai, 2016 ; Borrini-Feyerabend et coll., 2013 ; UICN ESARO, 2017.



Il existe quatre types de structures de gouvernance des AP : la gouvernance par les pouvoirs publics, la gouvernance partagée, la gouvernance privée, et la gouvernance par les peuples autochtones et communautés locales (PACL) (voir tableau 3.2).

**Tableau 3.2**  
**Les quatre types de modèles de gouvernance des aires protégées et des exemples en Afrique**

Type	Description	Exemples
<b>Gouvernance par les pouvoirs publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère ou organisme fédéral ou national responsable</li> <li>Ministère ou organisme infranational responsable (par exemple, au niveau régional, provincial, municipal)</li> <li>Gestion déléguée par les pouvoirs publics (par exemple, à une ONG)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pouvoirs publics gèrent la plupart des AP nationales en Afrique. Par exemple, le <i>Kenya Wildlife Service</i> gère les parcs nationaux et les réserves nationales du Kenya.</li> <li>La gestion déléguée comprend les accords de gestion avec <i>African Parks</i> au Malawi, au Rwanda, en République du Congo, au Tchad et dans d'autres pays d'Afrique.</li> </ul>
<b>Gouvernance partagée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernance transfrontalière (accords formels entre un ou plusieurs États ou territoires souverains)</li> <li>Gouvernance collaborative (divers acteurs et institutions travaillent ensemble).</li> <li>Gouvernance conjointe (conseil pluraliste ou autre organe directeur multipartite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gouvernance collaborative comprend la cogestion bilatérale et intégrée; par exemple, la FZS à Gonarezhou, au Zimbabwe, et l'<i>African Wildlife Foundation</i> dans le PN des montagnes Simien, en Éthiopie.</li> <li>La grande zone transfrontalière des Virunga (<i>Greater Virunga Transboundary landscape</i>) fait l'objet d'un traité tripartite entre le Rwanda, l'Ouganda et la République démocratique du Congo.</li> </ul>
<b>Gouvernance privée</b>	<p>Aires de conservation gérées par</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des propriétaires fonciers individuels;</li> <li>des organisations à but non lucratif (par exemple, des ONG, des universités, etc.);</li> <li>des organisations à but lucratif (par exemple, des entreprises propriétaires foncières)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Malilangwe Trust</i>, au Zimbabwe, est détenu et gouverné par une société privée.</li> <li><i>Oi Pejeta Conservancy</i>, au Kenya, est régi par une société privée.</li> <li><i>Mpala Conservancy</i>, au Kenya, est régi par un conseil à but non lucratif.</li> </ul>
<b>Gouvernance par les peuples autochtones et les communautés locales (PACL)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aires et territoires de conservation établis et gérés par les peuples autochtones</li> <li>Aires et territoires de conservation établis et gérés par les communautés locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kenya : <i>Imbirikani</i> et <i>Kuku Group Ranch</i>, aires de conservation communautaires // <i>Ngwesi</i> et <i>Westgate</i>.</li> <li>Tanzanie : zones de gestion de la faune d'Enduimet et de Burunge, régies par la communauté</li> <li>Namibie : <i>#Khoadi-//Hôas Conservancy</i> et les aires de conservation de Torra, régies par la communauté</li> </ul>

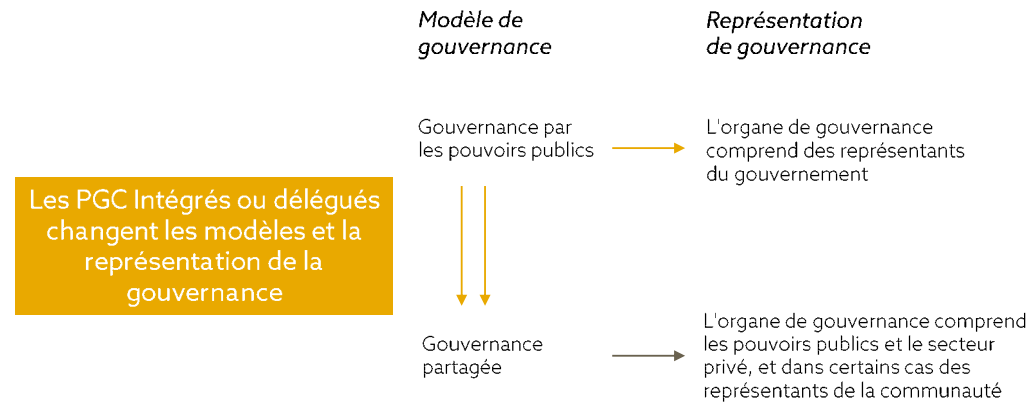
Source : Borrini-Feyerabend et coll., 2013.

Lorsqu'un gouvernement dirige une AP selon un modèle de gouvernance par les pouvoirs publics, la participation de ces pouvoirs publics à un PGC intégré ou délégué avec un partenaire transforme un modèle de gouvernance par les pouvoirs publics en une direction partagée, assortie de la création d'un conseil chargé de superviser la gouvernance de l'AP, où, à la fois, les pouvoirs publics et le partenaire privé sont représentés (voir figure 3.2). Un PGC bilatéral peut également donner lieu à un modèle de gouvernance partagée. Cela ne veut pas dire qu'un PGC soit forcément nécessaire pour une direction partagée. Les gouvernements peuvent s'engager dans une gestion partagée des aires protégées nationales sans PGC et il existe de nombreux exemples en Afrique de gouvernements qui le font en impliquant les communautés et les ONG partenaires dans la gestion. Dans certains PGC, le conseil comprend des représentants des PAQL. Par exemple, Brugière (2020) décrit quatre organes de gouvernance de PGC qui comprennent des représentants officiels des communautés en Afrique centrale et occidentale, à Odzala-Kokoua, Nouabalé-Ndoki (voir étude de cas à l'annexe D, Tableau D.7), Pendjari, ainsi que Termit et Tin Toumma. Dans de nombreuses AP, les PAQL sont, comme il se doit, impliqués dans la gouvernance de l'AP, en siégeant au conseil d'administration ou en participant au comité consultatif.

Figure 3.2

### Changement potentiel dans la gouvernance, de « gouvernementale » à « partagée »

*Remarque:* Un gouvernement peut choisir de passer de la gouvernance par le gouvernement à la gouvernance partagée sans un PGC.



*Source:* Banque mondiale. Figure originale pour cette publication.

## 3.2 Description des modèles de PGC

Il existe trois principaux modèles de PGC en Afrique, dont l'un, la cogestion, est encore différencié en deux sous-catégories (Baghai et coll., 2018 ; Baghai, 2016 ; Lindsey et coll., 2021).

- **L'appui financier et technique**, où l'État conserve la pleine autorité de gouvernance, et le partenaire privé fournit un appui technique et financier (généralement sans accord de gestion).
- **Les PGC de cogestion**, où l'État et le partenaire collaborent. Cette catégorie est encore différenciée comme suit :
  - **Les PGC bilatéraux**, où l'État et le partenaire conviennent de collaborer à la gestion de l'AP, les deux entités et leurs structures travaillant côte à côte au sein de l'AP dans le cadre d'une convention de gestion.
  - **Les PGC intégrés**, où l'État et le partenaire conviennent de collaborer à la gestion de l'AP sur base d'un accord de gestion et créent un SPV chargé de la gestion, avec une représentation égale des parties au conseil d'administration du SPV.
- **Les PGC délégués**, qui sont similaires aux PGC intégrés, mais où la majorité du conseil d'administration du SPV est nommée par le partenaire privé.

La Boîte à outils se concentre sur les modèles de PGC de cogestion et délégués en raison de l'intérêt croissant qu'ils suscitent. La fourniture

d'un soutien technique et financier par un partenaire à une autorité d'AP est le modèle traditionnel de soutien à la conservation impliquant que le partenaire mette en œuvre des projets ou fournisse un soutien financier ou des conseils à l'autorité d'AP sans, dans la plupart des cas, un accord de gestion formel. Il existe des modèles de soutien financier et technique très réussis. Par exemple, en Zambie, la FZS a établi un fructueux partenariat à long terme avec le DNPW pour la gestion du PN du Nord Luangwa et avec l'Autorité des parcs nationaux de Tanzanie pour la gestion du PN du Serengeti.<sup>40</sup> Le modèle d'appui financier et technique présente toutefois des lacunes qui ont été largement documentées, telles que l'irrégularité du financement et le manque d'appui à long terme et de redevabilité des projets, qui alimentent en partie l'intérêt pour les modèles de cogestion et de gestion déléguée.

Les PGC bilatéraux, intégrés et délégués impliquent un contrat de gestion formel dans lequel le partenaire public délègue certains niveaux de responsabilité de gestion au partenaire privé. Dans de nombreux cas, l'adoption d'un PGC formel est précédée par la fourniture par le partenaire d'un soutien financier et technique à l'autorité d'AP. Même s'il ne constitue pas un facteur nécessaire à la conclusion d'un PGC, cet engagement préalable peut aider le partenaire à comprendre les problèmes de l'AP, les besoins en capacités de l'autorité d'AP, les objectifs

de conservation et les solutions potentielles. L'engagement préalable aide également l'autorité d'AP à comprendre comment le partenaire travaille, à développer une relation et à établir la confiance, ce qui est fondamental pour le succès du PGC. Le tableau 3.3 décrit les PGC bilatéraux, intégrés et délégués, et l'*annexe E* fournit une description plus détaillée de chaque modèle.

Avant de signer un PGC intégré pour le **PN de Gonarezhou**, au Zimbabwe, la FZS a fourni, pendant neuf ans, un soutien technique et financier à la ZPWMA (voir *annexe D*, figure D.4). Avant de signer un PGC bilatéral, l'*African Wildlife Foundation* (AWF) a fourni un soutien de trois ans à l'*Ethiopia Wildlife and Conservation Authority* (EWCA) dans le **PN des montagnes du Simien** en Éthiopie (voir *annexe D*, figure D.8).<sup>41</sup>

40. Pour plus d'information sur la Société zoologique de Francfort, voir <https://fzs.org/en/>

41. Pour plus d'information sur le parc national des montagnes du Simien, voir <https://www.awf.org/country/ethiopia>

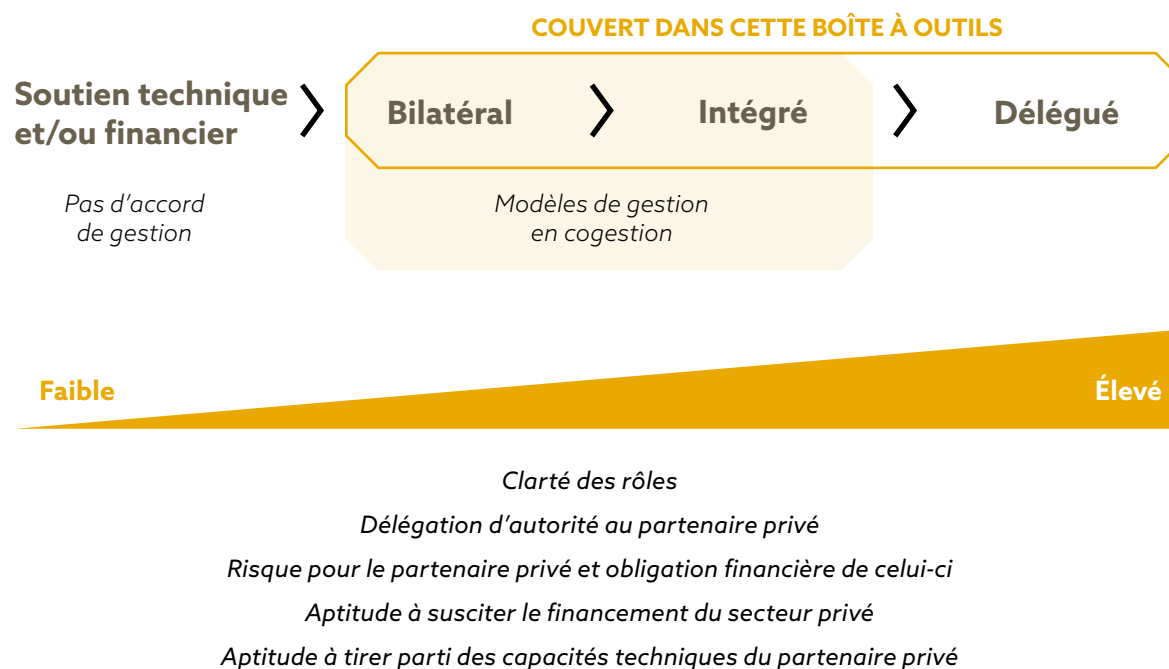
Tableau 3.3  
Modèles de gestion collaborative, gouvernance, gestion et exemples

Catégories	Modèles de cogestion		
	PGC bilatéral	PGC intégré	PGC délégué
Structure	Les partenaires conservent une structure indépendante	Création d'un SPV formant une seule entité	Création d'un SPV formant une seule entité
Gouvernance	L'État gère la stratégie et la supervision avec la participation et, dans certains cas, le consensus du partenaire sur certaines questions liées au projet; le comité directeur conjoint peut nommer la direction du projet dans l'AP.	Le partenaire partage la responsabilité de la gouvernance avec l'État. Généralement, une entité conjointe et un SPV (par exemple, une fondation, une société à but non lucratif) sont créés dans le pays d'accueil. Les représentants se partagent de manière égale entre le partenaire et l'État. La stratégie et la supervision sont gérées par le conseil d'administration du SPV.	Le partenaire partage la responsabilité de la gouvernance avec l'État. Généralement, une entité conjointe et un SPV (par exemple, une fondation, une société à but non lucratif) sont créés dans le pays d'accueil. Le partenaire détient la plupart des sièges au conseil d'administration. La stratégie et la supervision sont gérées par le SPV.
Gestion	L'autorité d'AP détient le pouvoir de gestion, mais en délègue certains aspects au partenaire. Par exemple, l'autorité d'AP supervise la gestion de l'application des lois et celle du personnel de l'AP et partage l'autorité avec le partenaire pour les décisions liées au projet telles que le suivi écologique et le développement touristique.	La gestion est déléguée au SPV et partagée à des degrés divers entre l'État et l'ONG; elle inclut souvent le détachement par les pouvoirs publics d'un responsable de l'application des lois; l'ensemble du personnel est géré par le SPV, sous la direction du partenaire, avec un certain nombre de fonctionnaires détachés.  Le détachement est défini comme l'affectation temporaire d'un employé à un autre département ou à une autre organisation pour une mission temporaire.	La gestion est déléguée au SPV. Le partenaire nomme le responsable de l'AP; les pouvoirs publics détachent souvent un responsable de l'application des lois; tout le personnel est géré par le SPV, sous la direction du partenaire.
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AWF et ICCN, Bili Uele, République démocratique du Congo.</li> <li>• <i>African Nature Investors Foundation</i> et le Service des PN du Nigeria, Gashaka Gumti, Nigeria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FZS et ZPWMA, PN de Gonarezhou, Zimbabwe.</li> <li>• <i>Greg Carr Foundation</i> et État du Mozambique, Gorongosa, Mozambique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>African Parks</i> et DNPW, plaines de Liuwa, Zambie.</li> <li>• WCS et ACFAP (Agence Congolaise pour la Faune et les Aires Protégées), PN de Nouabale-Ndoki, République du Congo.</li> </ul>

Source: adapté de Baghai et coll., 2018; Baghai, 2016.

Chaque modèle de PGC implique différents niveaux de risque, de responsabilité et d'obligations, décrits dans la figure 3.3. Les deux partenaires doivent tenir compte de tous les aspects du PGC et de leur aptitude et volonté d'assumer cet engagement.

Figure 3.3  
Risque et obligation associés aux modèles de PGC



Source : adapté de GBM, 2020b.

## 3.3 Forces et faiblesses des différents modèles de PGC

Les AP de l'Afrique sont diverses, sont confrontées à une série de menaces et ont des besoins distincts. Les États et les partenaires respectifs doivent comprendre les différents modèles de PGC ainsi que les forces et faiblesses de chacun (voir tableau 3.4), afin de déterminer le modèle le plus approprié pour l'autorité d'AP et l'AP considérée.

Les chercheurs ont constaté que les PGC de gestion déléguée et de gestion intégrée ont produit des résultats plus clairs en matière de conservation que les PGC bilatéraux. Les principales raisons en sont : une amélioration des structures de gouvernance et de surveillance ; l'aptitude à gérer l'AP de manière indépendante ; l'autonomie et l'isolement par rapport aux ingérences politiques ; les engagements à long terme ; la capacité à constituer des équipes solides en attirant du personnel qualifié à l'aide de procédures de sélection transparentes et méritocratiques et grâce à une plus grande flexibilité de sanction ou licenciement du personnel peu performant ; et une responsabilité accrue (Baghai et coll., 2018 Lindsey et coll. 2021).



PN des montagnes du Simien, Éthiopie. © Michael De Plaen / Shutterstock

Tableau 3.4  
Modèles de PGC : Forces et faiblesses

Modèle de PGC	Forces	Faiblesses	
Cogestion	Bilatéral	Légitimité de l'implication de l'autorité d'AP dans la gestion d'une AP étatique ; maintien de la responsabilité de l'État.	Des structures, politiques et procédures parallèles en matière de ressources humaines et de finances peuvent créer des frustrations, des divisions, une inefficacité financière et des tensions.
		Capitalisation sur les forces de chaque partenaire – une compréhension politique contextuelle doublée d'une capacité internationale et de pratiques modèles.	Potential de conflit, en particulier avec deux dirigeants sur le terrain si leur relation se rompt.
			Manque de redevabilité claire, et une absence de clarté des rôles et responsabilités dans l'accord entraîne des conflits.
			Une responsabilité diffuse peut conduire à un manque de redevabilité.
	Intégré	Tout le personnel est employé par le SPV, soumis aux mêmes conditions d'emploi et aux mêmes règles et règlements, avec des lignes hiérarchiques claires.	Risque politique/méfiance du public résultant du niveau élevé d'indépendance du partenaire privé. Des tensions peuvent naître d'un manque de compréhension du partenariat et de perceptions erronées.
		L'innovation, la flexibilité et la culture décisionnelle du secteur privé sont combinées à l'expérience de l'autorité d'AP et à sa connaissance de l'AP.	Risque de conflit et d'incompréhension entre les deux entités et les deux cultures de travail, nécessitant un dirigeant capable de jeter des ponts entre elles.
		Le niveau élevé d'autonomie au sein de l'AP permet une prise de décision rapide.	Gestion des attentes des communautés locales et autres parties prenantes concernées.
Délégué	Le partenaire a un mandat très clair permettant une prise de décision rapide et une redevabilité totale.	Portée limitée, car les États sont réticents à déléguer à des partenaires, en particulier, les AP phares génératrices de revenus pour l'État.	
	Au niveau de la gouvernance, le partenariat garantit la participation de l'État à la stratégie et à la supervision, et s'impose à lui-même la transparence.	Inquiétude de voir des « entités étrangères » prendre le contrôle des AP nationales et compromettre la souveraineté de l'État.	
	Tout le personnel est employé par le SPV, soumis aux mêmes conditions d'emploi et aux mêmes règles et règlements, avec des lignes hiérarchiques claires.	Pourrait être perçu comme une restriction des capacités de l'autorité d'AP.	
	Innovation, flexibilité et culture décisionnelle du secteur privé.	Le ressentiment potentiel de l'autorité d'AP, qui n'a pas les ressources nécessaires pour remplir son mandat, pourrait entraîner une réticence à coopérer.	
		Gestion des attentes des communautés locales et autres parties prenantes concernées.	

Source : adapté de Baghai et coll., 2018 ; Baghai et coll., 2018b ; Brugière, 2020.

## 3.4 Études de cas des trois modèles de PGC

L'annexe D fournit neuf études de cas tirées de neuf pays. Le tableau ci-dessous décrit trois exemples de PGC issus de trois pays, avec trois partenaires privés et trois modèles de PGC.

Tableau 3.5  
Études de cas de modèles de PGC

Catégorie	PGC bilatérale	PGC intégrée	PGC déléguée
Aire protégée	PN des montagnes du Simien	PN de Gorongosa	PN d'Akagera
Taille en km <sup>2</sup>	220	3 200	1 122
Pays	Éthiopie	Mozambique	Rwanda
Partenaire public	Autorité éthiopienne pour la conservation de la faune sauvage	État du Mozambique	Rwanda Development Board (Conseil de développement du Rwanda)
Partenaire privé	<i>African Wildlife Foundation</i>	Projet Gorongosa	<i>African Parks</i>
Année de signature du contrat	2017 (mise à jour de l'accord de 2014)	2016 (mise à jour de l'accord de 2008)	2010
Durée de la négociation	5 ans	4 ans	3 ans
Durée du contrat	15 ans	25 ans	20 ans
Partenaire engagé dans l'AP avant le contrat	Oui, depuis 2012	Oui, depuis 2008	Non
Rétention des revenus (voir note)	Non. Toutes les recettes vont aux comptes de l'État national	Oui	Oui



Catégorie	PGC bilatérale	PGC intégrée	PGC déléguée
Membres du personnel	L'AWF et l'EWCA gèrent leur propre personnel séparément	700 permanents, 400 saisonniers, 85% de locaux	271, contre 18 en 2010, 99% de Rwandais
Gouvernance	L'EWCA détient l'autorité ultime. L'Unité de coordination du projet (UCP) est composée d'un représentant de l'EWCA, d'un représentant de l'AWF et d'un représentant de la KfW.	Le comité de supervision est composé d'un représentant de l'État et d'un représentant du projet Gorongosa.	Le conseil d'administration comprend sept administrateurs: trois nommés par l'État et quatre nommés par <i>African Parks</i> .
Succès écologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retiré de la liste des sites du patrimoine mondial en péril.</li> <li>Le pâturage du bétail dans le parc a diminué de 43%.</li> <li>La population de loups d'Éthiopie est passée de 55 en 2013 à 75 en 2021.</li> <li>La population de bouquetins de Walia a augmenté de 585 en 2018 à 695 en 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le braconnage a diminué de 70%.</li> <li>La population animale est passée de 15 000 en 2008 à 90 000 en 2020.</li> <li>781 éléphants, 815 gnous, 766 hippopotames et 1 221 buffles (2020), contre des populations qui, en 2000, étaient inférieures à 200 éléphants, 20 gnous, 100 hippopotames et 100 buffles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de la faune sauvage: de 5 000 en 2010 à 13 500 en 2019.</li> <li>23 rhinocéros noirs orientaux réintroduits. Population de 27 en 2020.</li> <li>Lions réintroduits. Population de 40 en 2020.</li> <li>Nombre d'animaux sauvages passé de 4 476 en 2010 à 13 442 en 2019.</li> </ul>
Succès économiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Budget annuel de fonctionnement a grimpé de 100 000 dollars à 1 million de dollars.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>85 millions de dollars investis, budget annuel de 13,7 millions de dollars.</li> <li>Revenus de l'écotourisme: 737 132 dollars entre janvier et septembre 2019, par rapport à une base de référence de zéro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget de 3,25 millions de dollars en 2019.</li> <li>Recettes: 203 063 dollars en 2010 contre 2,6 millions de dollars en 2019.</li> <li>Dépense moyenne par personne: 16 dollars en 2010, 46 dollars en 2019.</li> <li>Partenaires du secteur privé du tourisme de luxe, tels que <i>Wilderness Safaris</i>.</li> </ul>
Succès sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une école primaire moderne capable d'accueillir 363 élèves.</li> <li>1 000 écoliers visitent le parc chaque année.</li> <li>Programme d'urgence COVID-19 « argent contre travail » en 2020: 6 405 travailleurs individuels, avec 1 601 ménages touchés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budget pour le développement humain de 1,78 million de dollars en 2019.</li> <li>Plus de 150 000 personnes traitées par an par les services médicaux.</li> <li>500 familles locales engagées dans le commerce du café, avec 200 emplois.</li> <li>Les services de vulgarisation agricole ont touché 10 000 agriculteurs en 2019.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le bénéfice total pour la communauté est passé de zéro dollar en 2010 à 728 435 dollars en 2019.</li> <li>Chaque année, plus de 2 000 écoliers accompagnés d'enseignants et de dirigeants locaux visitent gratuitement le PN de l'Akagera.</li> </ul>

Source: personnel et sites web d'*African Parks*, d'AWF, de Gorongosa et du RDB (voir *annexe D*, figures D.1, D.4, D.8).<sup>42</sup>

**Remarque:** La rétention des revenus au niveau de l'AP prévoit, dans de nombreux cas, un pourcentage des revenus pour soutenir l'autorité d'AP. La plupart des autorités d'AP soutiennent les AP non fonctionnelles avec des revenus provenant d'AP fonctionnelles, et cela doit donc être pris en considération lors de l'élaboration d'un modèle de revenus pour le PGC. Le montant qui va à l'autorité d'AP peut augmenter après la période de développement initial et de stabilisation, qui varie selon l'AP. Le contrat de PGC stipulera, en cas d'excédent, le pourcentage revenant à l'autorité d'AP afin de créer un bénéfice net pour l'ensemble du domaine de l'AP. Dans d'autres cas, comme celui du PN de l'Akagera, l'État du Rwanda finance annuellement le budget du PGC, au lieu de le prélever sous forme de revenu. Cette formule est très attractive pour les donateurs.

42. Pour plus d'information sur le PNA, le PNG et le PNMS, voir <https://www.africanparks.org/the-parks/akagera>, <https://gorongosa.org/>, <https://www.awf.org/country/ethiopia>

## 3.5 Principes des pratiques modèles de PGC

Dans la conception, la gestion et la clôture des PGC, les États et les partenaires devraient tenir compte d'un certain nombre de principes des pratiques modèles dérivant d'années d'expérience des professionnels des pouvoirs publics et des ONG (voir tableau 3.6). Ces 24 principes sont organisés selon six thèmes : élaboration des PGC, nature du partenariat, gouvernance, administration, opérations et finances (adapté de Baghai et coll., 2018 ; *Conservation Capital*, 2017 ; Lindsey et coll., 2020 ; et des consultations avec les partenaires des PGC). L'annexe F décrit plus en détail ces principes et l'annexe P en présente les aspects clés qui devraient être inclus dans un contrat de PGC.

### Élaboration du PGC

- **Attirer un partenaire qualifié** : la sélection d'un partenaire qualifié disposant des compétences et de l'expérience nécessaires est essentielle à la réussite d'un PGC. Les sections 5.5 et 5.7 décrivent un processus de recherche et de sélection d'un partenaire qualifié.
- **Confirmer un niveau de financement adéquat et la capacité à générer des fonds** : la capacité à exécuter financièrement un accord de gestion est essentielle à sa réussite. Dans le cadre du processus de sélection d'un partenaire présenté dans le chapitre 5, il faut être vigilant et s'assurer que le capital de départ est suffisant pour répondre aux besoins des AP, et que le partenaire a les capacités pour concevoir des modèles de revenus viables.

Tableau 3.6  
Les six thèmes et 24 principes de la réussite d'un PGC

<b>1. Élaboration du PGC</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attirer un partenaire qualifié</li> <li>• Confirmer un niveau de financement adéquat et la capacité à générer des fonds</li> <li>• Élaborer le contrat ensemble</li> <li>• Clarifier les rôles et responsabilités</li> </ul>	<b>4. Administration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unifier les effectifs</li> <li>• Identifier la direction de la gestion</li> <li>• Aligner les politiques et procédures</li> <li>• Prévoir la clôture/fin</li> </ul>
<b>2. Nature du partenariat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance entre les partenaires</li> <li>• Adhésion à tous les niveaux</li> <li>• Buts et objectifs communs</li> <li>• Respect des normes environnementales et sociales (NES)</li> </ul>	<b>5. Opérations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer ensemble des plans de travail</li> <li>• Légitimer le cadre de gestion</li> <li>• Respecter le mandat du service chargé de faire respecter la loi</li> <li>• Impliquer de manière efficace les communautés de parties prenantes</li> <li>• Respecter la responsabilité transfrontalière</li> </ul>
<b>3. Gouvernance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir une durée adaptée et prévoir la succession</li> <li>• Assurer une représentation équitable</li> <li>• Communiquer sur le partenariat</li> <li>• Atténuer les risques</li> </ul>	<b>6. Financement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher la soutenabilité</li> <li>• Dynamiser le développement des entreprises</li> <li>• Gérer les surplus/déficits</li> </ul>

Source : Adapté de *Conservation Capital*, 2017.

- **Élaborer le contrat ensemble** : les contrats doivent suivre les pratiques modèles et être conçus conjointement pour encourager la collaboration, engendrer un sentiment commun d'appartenance, et éviter toute confusion sur le contenu.
- **Clarifier les rôles et responsabilités** : les accords de PGC doivent être explicites sur les rôles, les responsabilités, les lignes hiérarchiques et la redevabilité pour éviter la confusion et les conflits (*l'annexe P* comprend une description des rôles et responsabilités à inclure dans le contrat de PGC).

### Nature du partenariat

- **Confiance entre les partenaires** : les PGC auront beau avoir des contrats solides, un financement convenable et un partenaire très expérimenté, ils ne fonctionneront pas si la confiance ne règne pas entre les partenaires. Bien que difficile à mesurer, la confiance doit rester une préoccupation majeure des deux parties quand elles conçoivent un PGC. Il n'existe aucune formule magique pour parvenir à cette confiance essentielle. Si le partenaire privé fournit déjà un soutien financier et technique à l'autorité d'AP avant le PGC, cet engagement est une bonne occasion de développer la confiance. Tous les partenaires ne travaillent toutefois pas dans une AP avant de conclure un PGC, et cela n'est pas indispensable à la réussite.
- **Adhésion à tous les niveaux** : la transparence du processus d'élaboration du PGC est essentielle pour garantir l'adhésion à tous les niveaux. Un PGC piloté par le sommet (ministère ou plus haut) sans adhésion au niveau local risque des difficultés opérationnelles. De même, un PGC piloté au niveau de l'AP par un donateur, sans adhésion légitime du siège de l'autorité d'AP risque une ingérence politique.

- **Buts et objectifs communs** : les deux parties doivent avancer vers les mêmes buts et objectifs. Les partenaires doivent débattre d'une vision partagée, et la documenter dans l'accord de gestion ainsi que dans le plan général de gestion.
- **Respect des normes environnementales et sociales (NES)** : les NES sont un ensemble de politiques, directives et procédures opérationnelles conçues pour d'abord identifier et ensuite, en suivant une hiérarchie standard d'atténuation, essayer d'éviter, minimiser, atténuer et, si nécessaire, compenser les impacts environnementaux et sociaux négatifs qui peuvent survenir pendant la mise en œuvre d'un projet. Les partenaires doivent se mettre d'accord sur un cadre complet permettant au personnel et aux promoteurs et responsables des projets de respecter les NES (voir chapitre 6).

### Gouvernance

- **Définir une durée adaptée et prévoir la succession** : la durée des PGC dépend de l'AP et des objectifs de l'autorité d'AP. Un PGC peut être utilisé en tant qu'outil provisoire (15 à 20 ans) ou à plus long terme, et dans certains cas, être une solution permanente. L'État décide de la durée pour les AP nationales, et les intentions doivent être clairement exprimées au début du partenariat pour éviter toute confusion et garantir une bonne planification. En général, la durée minimale recommandée est de 15 à 20 ans. Elle laisse suffisamment de temps pour attirer des financements et investissements, créer des procédures opérationnelles types, stabiliser les opérations et transférer la gestion à la fin de l'accord. La figure 3.4 montre le calendrier hypothétique d'un PGC dans une AP fortement dégradée. Même s'ils sont souhaités par certains États, des calendriers plus courts n'accordent pas suffisamment de

temps pour mettre en place des politiques, des procédures, des financements réguliers, des entreprises, des capacités et une reprise générale. Si l'intention des deux parties, définie dans le PGC, est d'utiliser le PGC comme outil provisoire, le plan de succession et la façon de transférer les compétences doivent être correctement établis.

- **Assurer une représentation équitable** : aucune partie ne souhaite être dominée ou se sentir dominée par l'autre. Outre la représentation au conseil ou comité, il existe plusieurs façons de l'éviter (voir *annexe F*).
- **Communiquer sur le partenariat** : les deux parties ont la responsabilité de communiquer en interne et en externe sur le PGC, avant son lancement et tout au long de son cycle de vie. Cela implique notamment de communiquer auprès des pouvoirs publics nationaux, locaux et régionaux, des communautés locales et des autorités traditionnelles. La communication entre le partenaire privé et l'autorité d'AP est essentielle à la réussite et ne peut se limiter aux structures formelles (Brugière, 2020).
- **Atténuer les risques** : il est essentiel pour un PGC comme pour les personnes concernées de minimiser les risques et obligations inopportuns. Le partenaire doit effectuer une analyse des risques et élaborer un plan d'atténuation qu'il faudra adapter et conserver tout au long du cycle de vie du PGC.

### Administration

- **Unifier les effectifs** : le PGC idéal doit s'appuyer sur une structure unifiée du personnel pour générer de l'efficacité, clarifier la responsabilité de gestion, et uniformiser les normes. Dans le cas d'un PGC bilatéral, les partenaires doivent œuvrer à ce que leurs normes, procédures et politiques se reflètent autant que possible

entre eux, et définir clairement les rôles et responsabilités pour éviter toute confusion.

- **Identifier la direction de la gestion** : le calibre de la direction exécutive est souvent un facteur décisif pour la réussite des PGC. Le conseil d'administration doit être responsable de la nomination des cadres supérieurs parmi les employés nommés par chaque partie, en détachement ou recrutés directement. Les pratiques modèles recommandent que le cadre supérieur responsable de l'application de la loi soit détaché de l'autorité d'AP de l'État.
- **Aligner les politiques et procédures** : les cadres supérieurs doivent concevoir des politiques et procédures, notamment pour les ressources humaines, les finances et la passation des marchés<sup>43</sup>. Pour garantir l'harmonisation (et en tant qu'élément important pour la future succession), ces politiques et procédures devront être adaptées des politiques et procédures publiques, sans toutefois adopter ni intégrer des aspects qui contribueraient à créer des difficultés opérationnelles, dans la mesure du possible.
- **Prévoir la clôture/fin** : les parties doivent convenir au préalable d'une procédure claire et exhaustive pour la clôture du PGC en cas d'achèvement, de rupture ou de résiliation anticipée, en vue de gérer les questions de personnel, d'actifs, de fonds et de responsabilités, ainsi que d'accords en cours avec des tiers (l'*annexe P* inclut des informations détaillées sur chacun de ces points).

## Opérations

- **Élaborer ensemble des plans de travail** : élaborer ensemble des plans de travail est efficace, tire profit de l'expertise de chacune des parties

et génère un sentiment d'appartenance chez l'une et l'autre. Les partenaires doivent mettre au point un calendrier annuel prévoyant un examen des réalisations de l'année précédente par rapport au plan de travail, et la conception du plan de travail de l'année à venir.

- **Légitimer le cadre de gestion** : un PGC doit s'inscrire dans le cadre juridique du pays hôte. Un plan général de gestion (PGG) et le plan d'affaires associé constituent un cadre de gestion. Un PGG est élaboré dans le respect des législations de l'AP et de la conservation de la faune et de la flore sauvages. Il est l'instrument accepté requis pour encadrer la gestion et le développement d'une AP et pour mettre en œuvre des politiques publiques adaptées. À certains endroits, il faut parfois des années pour développer des PGG et obtenir une approbation. En pareil cas, un plan d'affaires ou de gestion quinquennal glissant peut être préférable.
- **Respecter le mandat du service chargé de faire respecter la loi** : l'application de la loi et la sécurité sont des prérogatives de l'État qui doivent être respectées au sein d'un PGC. L'application de la loi par un partenaire privé, sans autorisation légale, peut lui poser de graves problèmes de responsabilité et entraîner de mauvaises interprétations graves de son rôle.
- **Impliquer de manière efficace les communautés de parties prenantes** : les communautés locales sont presque toujours les principales parties prenantes et bénéficiaires de l'AP. L'engagement auprès des communautés locales ne peut être séparé de la gestion de l'AP. Un engagement auprès des parties prenantes et leur consultation doivent avoir lieu tout au long du cycle de vie du PGC.

- **Respecter la responsabilité transfrontalière** : quand une AP fait partie d'une aire de conservation transfrontalière (TFCA—*trans-frontier conservation area*), l'engagement avec les voisins internationaux et leurs autorités d'AP est une question de souveraineté. C'est pourquoi l'autorité publique doit être l'organisme principal pour les communications internationales, tout en tenant le partenaire privé au courant des questions de TFCA.

## Financement

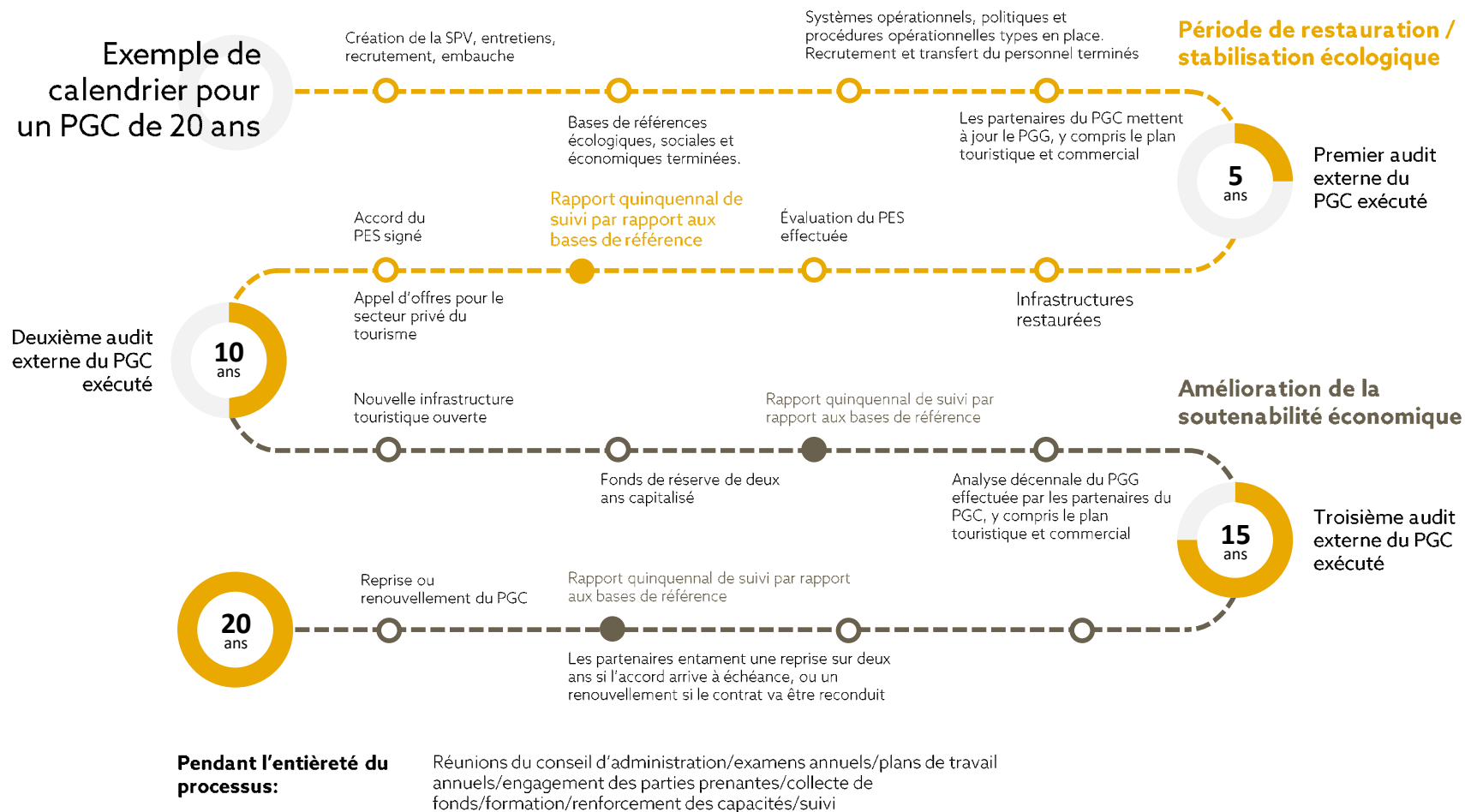
- **Rechercher la soutenabilité** : même si très peu d'AP sont entièrement autofinancées, la recherche de la soutenabilité financière de l'AP est un objectif essentiel pour un PGC. Construire la base commerciale pour parvenir à la soutenabilité financière de l'AP aidera également à stimuler l'économie locale et nationale, en créant des incitations qui rendront l'AP intéressante sur le plan social et politique.
- **Dynamiser le développement des entreprises** : en lien avec le principe précédent, le PGC doit être au cœur du développement entrepreneurial au sein de l'AP, et disposer du mandat et de l'autorité voulus pour encourager et développer les entreprises de conservation.
- **Gérer les surplus/déficits** : les partenaires du PGC doivent, dès le début de l'accord, avoir une bonne compréhension de leurs droits et obligations en cas d'excédents et de déficits d'exploitation.

43. La Banque mondiale prépare actuellement des directives pour la passation des marchés des partenariats public-privé. Elles devraient être prêtes en 2021 et être des ressources utiles pour les PPP, en particulier les PGC.

Figure 3.4

## Exemple de calendrier pour un PGC de 20 ans dans une AP nécessitant une importante restauration écologique

Remarque: les calendriers varieront en fonction du contexte; il s'agit d'un exemple et non d'un guide.



\*La durée dépend du niveau de dégradation, et de la possibilité d'une restauration naturelle ou de réintroductions

Source: Banque mondiale. Figure originale pour cette publication.

## 3.6 Statut des PGC en Afrique

Étant donné l'intérêt croissant pour les PGC en cogestion (bilatéraux et intégrés) et délégués, la Boîte à outils se concentre sur ces modèles. Même si les PGC peuvent inclure une gestion par des partenaires du secteur privé, la majorité des PGC d'Afrique sont gérés par des ONG, et la Boîte à outils s'intéresse donc essentiellement aux PGC avec des ONG. Il existe 40 PGC en cogestion et délégués avec 13 ONG partenaires dans 15 pays d'Afrique (voir les tableaux 3.7 à 3.9 et la carte 3.1).<sup>44</sup> Ces données n'incluent pas Madagascar, qui compte plus de 20 entités de gestion déléguée différentes pour ses AP, impliquant des ONG nationales et internationales, ainsi que des organismes de recherche (Brugière, 2020). L'annexe G fournit une description des modèles de gestion à Madagascar. L'Afrique du Sud n'a aucun PGC conclu avec des ONG. Elle a des PGC gérés par les autorités d'AP et les communautés, appelés « parcs contractuels », qui sont présentés dans l'annexe H. L'annexe D, figure D.6 inclut une étude de cas d'un parc contractuel entre la communauté de Makuleke et SANParks.

L'Afrique compte environ 8 601 AP terrestres et marines couvrant 4,2 millions de kilomètres carrés et environ 14 % de la surface terrestre du continent (30 000 000 km<sup>2</sup>).<sup>45</sup> L'aire gérée par des

PGC représente environ 11,5 % de l'ensemble du domaine territorial des AP.

Pendant la pandémie de COVID-19, aucun des PGC présentés dans la Boîte à outils ne s'est

effondré ni n'a dû réduire ses effectifs ou ses salaires. Trois PGC délégués ont été signés pendant la pandémie, et plusieurs sont en cours d'élaboration.

**Tableau 3.7**  
Liste des PGC bilatéraux, intégrés et délégués par pays en Afrique

N°	Pays	Nombre de PGC en cogestion et délégués	Nombre d'ONG partenaires des PGC dans chaque pays
1	République démocratique du Congo	8	6
2	Mozambique	5	5
3	Malawi	4	1
4	République centrafricaine	3	2
5	Tchad	3	1
6	République du Congo	3	2
7	Bénin	2	1
8	Nigeria	2	2
9	Rwanda	2	1
10	Zambie <sup>46</sup>	2	1
11	Zimbabwe	2	2
12	Angola	1	1
13	Éthiopie	1	1
14	Niger	1	1
15	Sénégal	1	1
<b>Total CMPs</b>		<b>40</b>	

Source : actualisé à partir de Baghai et coll., 2018 ; Baghai, 2016 ; Brugière, 2020 ; des sites Web des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC ; des consultations des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC.

44. Les données présentées dans la section 3.6 sont actualisées à partir de Baghai et coll., 2018 ; Baghai, 2016 ; Brugière, 2020 ; des sites Web des ONG des PGC et de l'autorité d'AP ; des consultations des ONG des PGC et des partenaires de l'autorité d'AP. Le PN de Kasanka et celui de Nsumba sont des PGC bilatéraux gérés sur base d'un MoU. Nous en avons reçu la confirmation alors que la Boîte à outils était sur le point d'être imprimée, et ils ne sont donc pas inclus.

45. Pour plus d'information sur le statut des AP, voir la base de données de *Protected Planet* <https://www.protectedplanet.net>

46. Le PN de Kasanka et celui de Nsumba sont des PGC bilatéraux gérés sur base d'un MoU. Nous en avons reçu la confirmation alors que la Boîte à outils était sur le point d'être imprimée, et ils ne sont donc pas inclus.

Les PGC fournissent un considérable appui aux budgets nationaux des AP. Par exemple, 50 % des PN du Rwanda sont sous PGC, couvrant 92 % de la superficie du domaine des parcs nationaux, ce qui constitue un soutien important pour le budget de gestion du RDB.<sup>47</sup> Au Zimbabwe, la ZPWMA a des PGC avec des partenaires dans deux PN—Matusadona avec *African Parks*<sup>48</sup> et Gonarezhou avec la FZS—représentant environ un quart du domaine des PN. La ZPWMA affiche un déficit budgétaire annuel pour la gestion des PN. Ces PGC compensent les coûts de manière importante.

On trouve dans les AP sous PGC certaines des aires de conservation les plus écologiquement importantes, les plus emblématiques et les plus économiquement précieuses d'Afrique. En voici quelques exemples :

*African Parks* gère la section béninoise du **Parc W**, l'AP la plus étendue d'Afrique occidentale, à travers un partenariat avec l'État du Bénin. Parc W protège des espèces clés pour la région.<sup>49</sup>

La WCS gère le **PN de Nouabalé-Ndoki** (voir *annexe D*, figure 7) en partenariat avec l'État de la République du Congo. Le WWF gère le **parc national de Salonga**<sup>50</sup> en partenariat avec l'ICCN. Les parcs représentent certains des meilleurs exemples d'écosystèmes forestiers intacts dans le bassin du Congo.<sup>51</sup>

La Fondation Virunga gère le **PN des Virunga** avec l'ICCN. C'est le seul parc au monde protégeant trois espèces de grands singes.

**Tableau 3.8**  
**Statut des PGC en cogestion et délégués en Afrique**

PGC actifs en cogestion et délégués	40
Pays ayant des PGC	15
Nombre de partenaires	13
PGC le plus court	5 ans
PGC le plus long	50 ans
Premier PGC signé	1985
PGC signés entre 2015 et 2021	73 %
Aire totale des AP en Afrique en km <sup>2</sup>	4,2 millions
Km <sup>2</sup> sous PGC	490 264
% de la superficie des AP sous PGC	11,5 %

**Source :** actualisé à partir de Baghai et coll., 2018 ; Baghai, 2016 ; Brugière, 2020 ; des sites Web des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC ; des consultations des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC.

Le premier PGC a été signé en Afrique en 1985 pour le PN de Fazao-Mikafassa au Togo (Brugière, 2020). Un nombre important de PGC (73 %) ont été signés entre 2015 et 2021, grâce à la réussite avérée de certains des PGC précédents, et à l'intérêt croissant des États et donateurs pour les PGC. Certains contrats conclus au cours de cette période étaient des contrats existants actualisés, étendus ou améliorés, ou passés d'un protocole d'accord (MoU) à un accord plus formel. Dans bon nombre de cas, les contrats actualisés résultaient des leçons tirées des PGC précédents. Par exemple, les ONG et les partenaires publics

peuvent mieux comprendre les facteurs clés de succès tels que la clarté des rôles et responsabilités, et les accords actualisés intègrent ces améliorations. En outre, certains des contrats précédents avaient été conclus dans l'urgence à cause du braconnage et d'autres empiètements illégaux (Brugière, 2020). Les versions actualisées et revues intègrent les leçons tirées de l'expérience.

47. Pour plus d'information sur les AP du Rwanda, voir <https://rdb.rw/>

48. Pour plus d'information sur le PN de Matusadona, voir <https://www.africanparks.org/the-parks/matusadona>

49. Pour plus d'information sur le PN W, voir <https://www.africanparks.org/the-parks/w>

50. Pour plus d'information sur le PN de Salonga, voir [https://www.wwf-congobasin.org/where\\_we\\_work/priority\\_places/salonga\\_national\\_park/](https://www.wwf-congobasin.org/where_we_work/priority_places/salonga_national_park/)

51. Pour plus d'information sur le PN de Nouabalé-Ndoki, voir <https://congo.wcs.org/Wild-Places/Nouabalé-Ndoki-National-Park.aspx>

**Tableau 3.9**  
**Liste des PGC par ONG en Afrique**

Il existe 40 PGC en gestion et délégués entre les partenaires publics et 13 ONG dans 15 pays d'Afrique, Madagascar et l'Afrique du Sud non compris.

N°	ONG	Aire protégée	Pays	Modèle	Taille (km <sup>2</sup> )	PGC signé*
1	<i>African Parks</i>	PN de l'Akagéra	Rwanda	GD	1 122	2010
2		Aire de gestion du gibier de Bangweulu	Zambie	GD	6 000	2008
3		PN de l'archipel de Bazaruto	Mozambique	GD	1 430	2017
4		Réserve de Chinko	République centrafricaine	GD	59 000	2014
5		Réserve naturelle et culturelle d'Ennedi	Tchad	GD	50 000	2017
6		PN de Garamba	République démocratique du Congo	GD	5 133	2005
7		PN d'Iona	Angola	GD	15 000	2019
8		PN des plaines de Liuwa	Zambie	GD	3 369	2003
9		PN de Liwonde	Malawi	GD	548	2015
10		Réserve faunique de Majete	Malawi	GD	700	2003
11		Réserve forestière de Mangochi	Malawi	GD	407	2018
12		PN de Matusadona	Zimbabwe	GD	1 470	2019
13		Réserve faunique de Nkhotakota	Malawi	GD	1 800	2015
14		PN de Nyungwe	Rwanda	GD	970	2020
15		PN d'Odzala-Kokoua	République du Congo	GD	13 500	2010
16		PN de Pendjari	Bénin	GD	2 755	2017
17		Réserve faunique de Siniaka Minia	Tchad	GD	4 260	2017
18		PN W	Bénin	GD	8 000	2020
19		PN de Zakouma	Tchad	GD	3 000	2010
20	<i>Africa Nature Investors</i>	PN de Gashaka Gumti	Nigeria	GB	6 402	2018
21	<i>Africa Wildlife Foundation</i>	AP de Bili-Uele	République démocratique du Congo	GB	32 748	2016
22		PN des montagnes du Simien	Éthiopie	GB	220	2017
23	<i>Greg Carr Foundation</i>	PN de Gorongosa	Mozambique	GI	3 770	2008
24	<i>Forgotten Parks Foundation</i>	PN d'Upemba	République démocratique du Congo	GD	11 730	2017



N°	ONG	Aire protégée	Pays	Modèle	Taille (km <sup>2</sup> )	PGC signé*
25	Frankfurt Zoological Society	PN de Gonarezhou	Zimbabwe	GI	5 053	2017
26	<i>International Foundation for the Conservation of Wildlife</i>	Réserve nationale de Gile	Mozambique	GB	2 860	2018
27	Noé	Réserve naturelle nationale de Termi et de Tin-Toumma	Niger	GD	90 507	2018
28		PN de Conkouati Douli	République du Congo	GD	5 000	2021
29	Panthera	PN du Niokolo Koba	Sénégal	GB	9 130	2019
30	Peace Parks Foundation	PN de Zinave	Mozambique	GB	4 000	2015
31	Fondation Virunga	PN des Virunga	République démocratique du Congo	GB	7 769	2015
32	WCS	PN de Nouabale-Ndoki	République du Congo	GD	3 922	2014
33		Réserve de faune à okapis	République démocratique du Congo	GD	13 726	2019
34		Réserve nationale de Niassa	Mozambique	GB	42 000	2019
35		PN de Yankari	Nigeria	GB	2 250	2014
36		PN du Manovo-Gounda-Saint Floris	République centrafricaine	GD	17 400	2018
37		Réserve communautaire du Lac Télé**	République du Congo	GD	4 389	2018
38		PN de Bamingui-Bangoran	République centrafricaine	GD	11 191	2018
39	WWF	PN de Salonga	République démocratique du Congo	GB	36 000	2015
40		PN de Dzanga-Sangha	République démocratique du Congo	GB	6 866	2019
<b>Couverture des AP (Km<sup>2</sup>) par les partenariats de gestion collaborative</b>					<b>490 264</b>	

**Remarque:** GB = PGC bilatéral; GI = PGC intégré; GD = PGC délégué

\*L'année citée dans le tableau 3.9 est celle du PGC le plus récemment signé. Dans certains cas, des accords plus anciens ont été actualisés.

\*\* Le Lac Télé est une AP d'État, malgré son nom de « réserve communautaire »<sup>52</sup>

**Source:** actualisé à partir de Baghai et coll., 2018; Baghai, 2016; Brugièrè, 2020; des sites Web des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC; des consultations des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC.

52. Pour plus d'information sur la réserve communautaire du Lac Télé, voir <https://congo.wcs.org/Wild-Places/Lac-T%C3%A9l%C3%A9-Community-Reserve.aspx>

L'Afrique centrale héberge la plupart des PGC (42,5 %), suivie par l'Afrique australe (35 %) (voir figure 3.5). Malgré les difficultés associées à une gestion efficace des AP en Afrique orientale, l'adoption des PGC y a moins de succès, en partie à cause de l'absence d'un environnement favorable dans certains pays, et de la réticence des pouvoirs publics à l'égard des PGC.

Les PGC co-gérés ou délégués sont présents dans 15 pays en Afrique (Madagascar et Afrique du Sud non compris). La République démocratique du Congo héberge la plus large part des

PGC (20 %), suivie par le Mozambique (12 %) (voir figure 3.6). La République démocratique du Congo a conclu certains des premiers PGC, créés en réaction directe à la crise du braconnage des éléphants (Brugière, 2020). Conscient des limitations de financement et de capacités, l'ICCN a forgé des PGC pour atténuer les menaces et continue d'élargir son portefeuille de PGC dans le pays, étant donné la réussite de certains des premiers PGC, l'étendue du domaine des AP dans le pays, et les limites des organismes. Au Mozambique, l'État reconnaît les PGC comme approche stratégique d'amélioration de la gestion des PGC et a

recherché de manière proactive des partenariats dans les AP cibles.

Figure 3.5  
Distribution des PGC par région

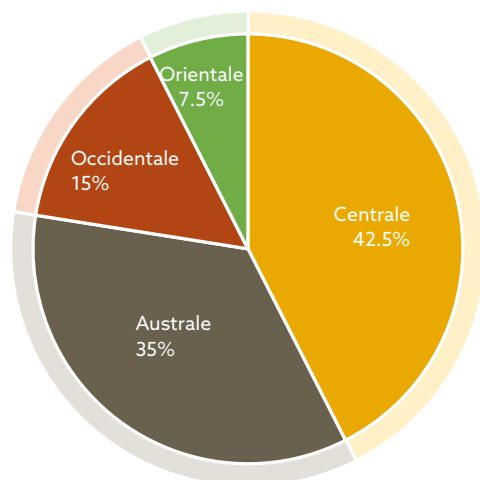
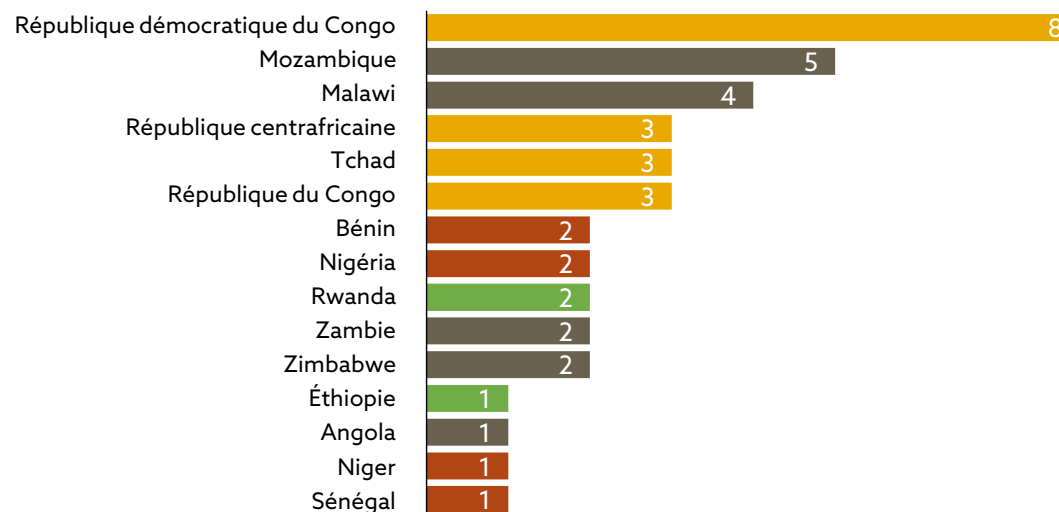


Figure 3.6  
Nombre de PGC par pays



Source : actualisé à partir de Baghai et coll., 2018 ; Baghai, 2016 ; Brugière, 2020 ; des sites Web des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC ; des consultations des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC.

Sur les 40 PGC d'Afrique, 19 (48%) sont des partenariats avec l'ONG *African Parks*, qui applique le modèle de gestion déléguée à ses partenariats. Tel est également le cas de la plupart des PGC d'Afrique (67,5%) (voir figure 3.7). De son côté, le modèle de gestion intégrée suscite un intérêt croissant, à cause de sa structure unifiante et de l'équilibre entre le partenaire et l'autorité d'AP. Toutefois, dans de nombreux pays, créer une SPV et détacher du personnel vers cette entité indépendante prend du temps. C'est pourquoi certaines organisations démarrent

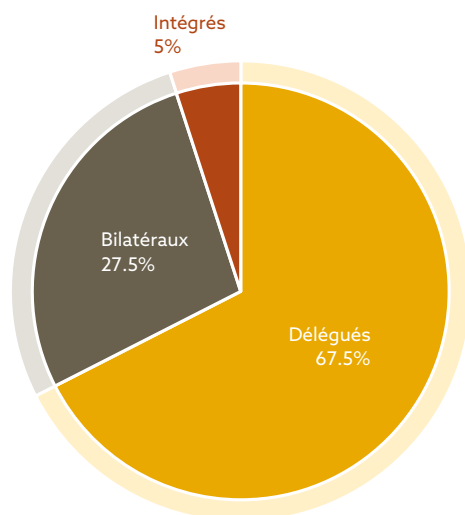
avec un accord bilatéral pour finalement passer à un modèle intégré.

*African Parks* et WCS sont impliqués dans 26 des 40 PGC d'Afrique (voir tableau 3.10). Actuellement, il y a plus d'AP disponibles pour des partenariats que de partenaires de gestion. Les obstacles empêchant l'engagement des partenaires sont, notamment, un déficit d'expertise managériale, en particulier de responsables de PGC ayant l'expérience requise, et un manque de financements adaptés. *African Parks* a un programme soutenant les petites organisations dans

l'élaboration de politiques et procédures pour les PGC, ainsi que des organisations « mentors » pour accompagner le renforcement des capacités de gestion de la conservation des partenaires. Par exemple, *African Parks* soutient Noé,<sup>53</sup> une organisation basée en France qui a un PGC au Niger et en République du Congo. Il est intéressant de noter que, avec 90 507 km<sup>2</sup>, la superficie gérée par le PGC de Noé au Niger est égale à celle des sept PGC de WCS (voir tableau 3.10).

Huit ONG n'ont qu'un seul PGC. La plupart des partenaires souhaitent soit élargir la zone

Figure 3.7  
Part de chaque type de modèles de PGC utilisés en Afrique



Source : actualisé à partir de Baghai et coll., 2018 ; Baghai, 2016 ; Brugière, 2020 ; des sites Web des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC ; des consultations des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC.

Tableau 3.10  
Nombre de PGC et superficie des terres gérées par les partenaires des PGC

ONG partenaire	Nombre de PGC	Km <sup>2</sup> totaux gérés	Pourcentage des km <sup>2</sup> totaux géré par des PGC
<i>African Parks</i>	19	173 331	35,4
WCS	7	94 878	19,4
African Wildlife Foundation	2	32 968	6,7
Noé	2	95 507	19,5
WWF	2	42 866	8,7
Africa Nature Investors	1	6 402	1,3
<i>Greg Carr Foundation</i>	1	3 770	0,8
<i>Forgotten Parks Foundation</i>	1	11 730	2,4
Frankfurt Zoological Society	1	5 053	1,0
<i>International Foundation for the Conservation of Wildlife</i>	1	2 860	0,6
Panthera	1	9 130	1,9
<i>Peace Parks Foundation</i>	1	4 000	0,8
Fondation Virunga	1	7 769	1,6

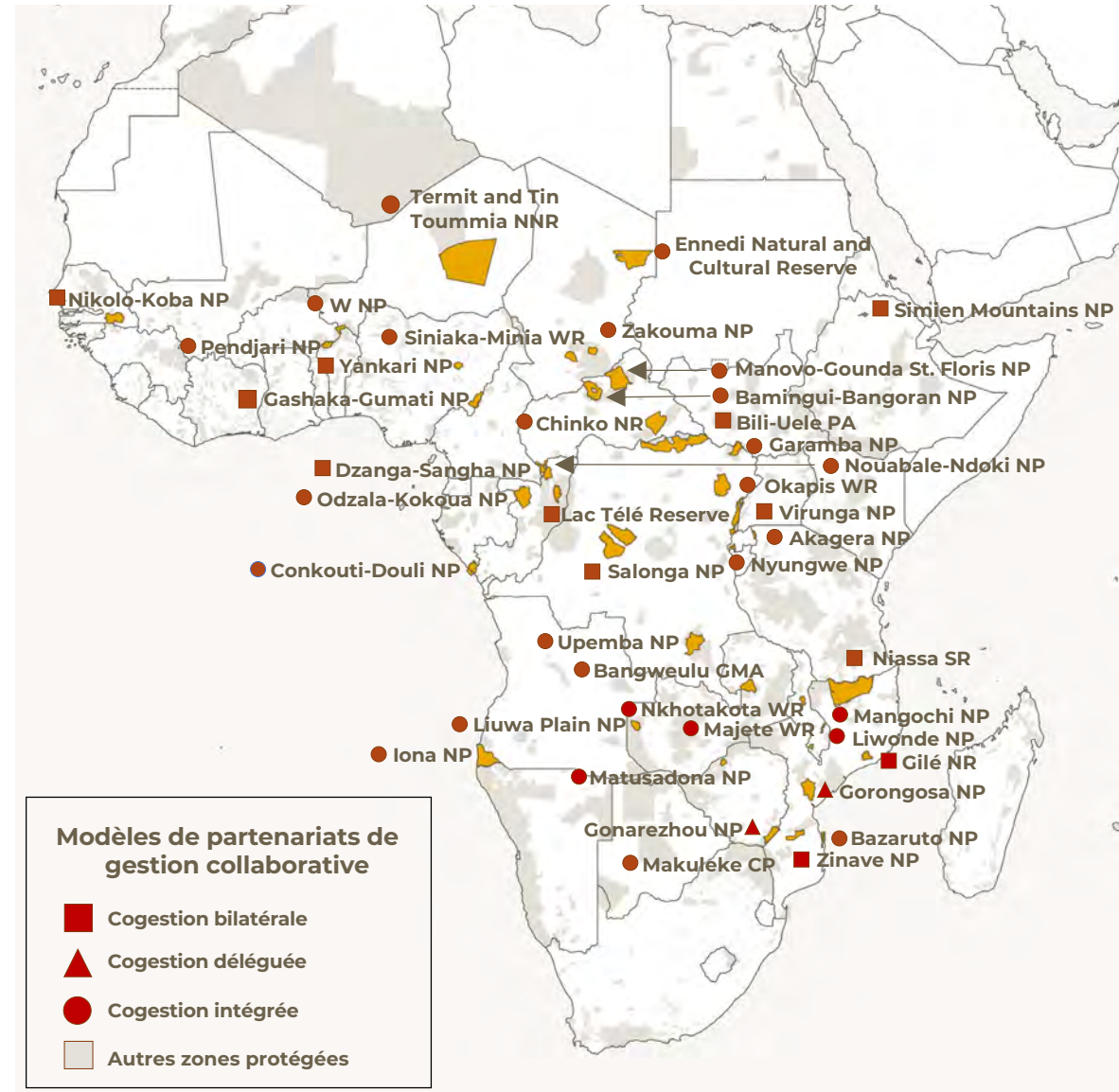
Source : actualisé à partir de Baghai et coll., 2018 ; Baghai, 2016 ; Brugière, 2020 ; des sites Web des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC ; des consultations des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC.

53. Pour plus d'information sur les AP gérées par Noé, voir <http://parcsdenoe.org/en/home/>

couverte par leur PGC, comme la *Greg Carr Foundation* au Mozambique dans le territoire de Gorongosa, soit conclure des PGC dans d'autres zones, comme le fait la FZS. Tous les PGC présentés dans la Boîte à outils impliquent des ONG internationales, ce qui engendre une certaine animosité dans certains pays et contribue aux difficultés d'adoption par l'État, en particulier de la gestion déléguée. Certains États sont impatients de conclure des PGC, mais le nombre des ONG dotées de moyens financiers et de capacités adéquats n'est pas suffisant pour répondre à la demande. L'important soutien financier et technique fourni par les organisations locales et nationales leur offre une chance d'élargir, dans le futur, leur engagement à des PGC bilatéraux, intégrés et délégués. En Zambie par exemple, *Conservation Lower Zambezi* soutient les pouvoirs publics dans la gestion du PN du *Lower Zambezi*. Des programmes de mentorat avec des ONG internationales, tels que le programme d'incubation d'*African Parks*, devraient se concentrer sur les ONG nationales pour renforcer les capacités dans le pays.

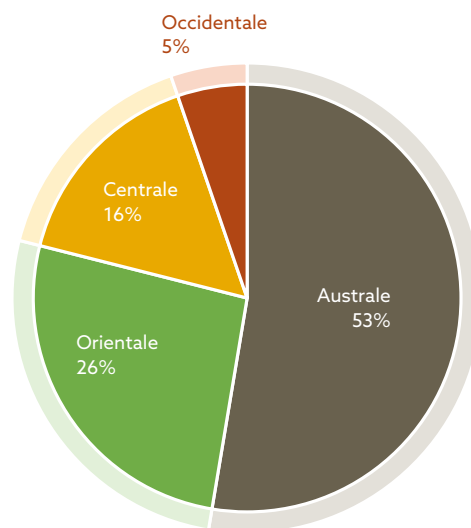
*Source* : actualisé à partir de Baghai et coll., 2018 ; Baghai, 2016 ; Brugière, 2020 ; des sites Web des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC ; des consultations des ONG et des autorités d'AP partenaires des PGC.

Carte 3.1  
PGC bilatéraux, intégrés et délégués avec des ONG en Afrique



À la connaissance des auteurs, 19 PGC couvrant environ 85 700 km<sup>2</sup> sont en cours de développement dans 11 pays d'Afrique. Ces chiffres comprennent les PGC en cours de négociation avec des ONG et ceux destinés à être soumis à un appel d'offres. Cette liste reprend l'Afrique du Sud et Madagascar, mais n'est pas exhaustive dans la mesure où d'autres PGC inconnus des auteurs sont certainement en cours d'élaboration. Elle montre toutefois l'intérêt certain suscité par les PGC. L'Afrique australe regroupe la majorité des PGC contenus dans le réservoir (53 %), suivie par l'Afrique orientale (26 %). Cela montre une augmentation importante des PGC en Afrique orientale, qui représente actuellement 7,5 % des PGC existants.

**Figure 3.8**  
**Part du réservoir des PGC en phase de développement actif**



**Source:** consultations de la Banque mondiale avec les ONG et les partenaires des autorités d'AP.

ction 2

# Section 2

Section

ection 2

# Comment conclure des partenariats de gestion collaborative







Les chapitres 4 et 5 présentent les étapes clés et les outils nécessaires à la conclusion d'un partenariat de gestion collaborative (PGC). L'annexe I fournit la liste de contrôle complète de la mise en place d'un PGC.

Étapes d'identification, sélection, préparation et conclusion d'un PGC				
Processus	Chapitre	Section	Étape	✓
Identification et sélection des possibilités de PGC	Chapitre 4	4.1	Décision des pouvoirs publics de conclure un PGC	<input type="checkbox"/>
		4.2	Examen juridique	<input type="checkbox"/>
		4.3	Analyse des objectifs de l'organisme	<input type="checkbox"/>
		4.4	Examen et sélection des AP susceptibles de convenir à des PGC	<input type="checkbox"/>
		4.5	Examen et sélection des modèles de PGC	<input type="checkbox"/>
		4.6	Examen des plans régionaux	<input type="checkbox"/>
Préparation à la conclusion d'un PGC	Chapitre 5	5.1	Réalisation d'une étude de faisabilité	<input type="checkbox"/>
		5.2	Détermination du processus de sélection des partenaires de gestion	<input type="checkbox"/>
		5.3	Implication des parties prenantes avant l'appel d'offres	<input type="checkbox"/>
		5.4	Formation d'un comité d'appui à la sélection des partenaires	<input type="checkbox"/>
		5.5	Élaboration de critères de sélection des partenaires	<input type="checkbox"/>
		5.6	Élaboration d'une brochure et des documents d'appel d'offres pour attirer des partenaires et les informer	<input type="checkbox"/>
		5.7	Procédure d'appel d'offres et sélection du partenaire	<input type="checkbox"/>
Contrat et gestion du PGC	Chapitre 5	5.8	Élaboration du contrat	<input type="checkbox"/>
		5.9	Gestion et suivi du contrat	<input type="checkbox"/>

---

<b>↳ Chapitre 4 – Identification et sélection des possibilités de PGC</b>	<b>83</b>
4.1 Décision des pouvoirs publics	84
4.2 Examen juridique	85
4.3 Analyse des objectifs de l'organisme	88
4.4 Examen et sélection des AP susceptibles de convenir à des PGC	90
4.5 Vérification et sélection du modèle de PGC pour les aires protégées	94
4.6 Examen des plans nationaux et régionaux	96

---

<b>Chapitre 5 – Préparation et mise en place des PGC</b>	<b>101</b>
--	------------

---

# Chapitre 4

## Identification et sélection des possibilités de PGC

C'est aux pouvoirs publics qu'incombe la responsabilité ultime de la décision de conclure un PGC pour les aires protégées d'État. Les pouvoirs publics et autres gestionnaires d'aires protégées peuvent suivre cinq étapes clés pour identifier et examiner les possibilités de PGC. Le présent chapitre décrit ces étapes et fournit une série d'outils aidant à identifier les AP susceptibles de convenir à des PGC et à déterminer le modèle de PGC le plus approprié.

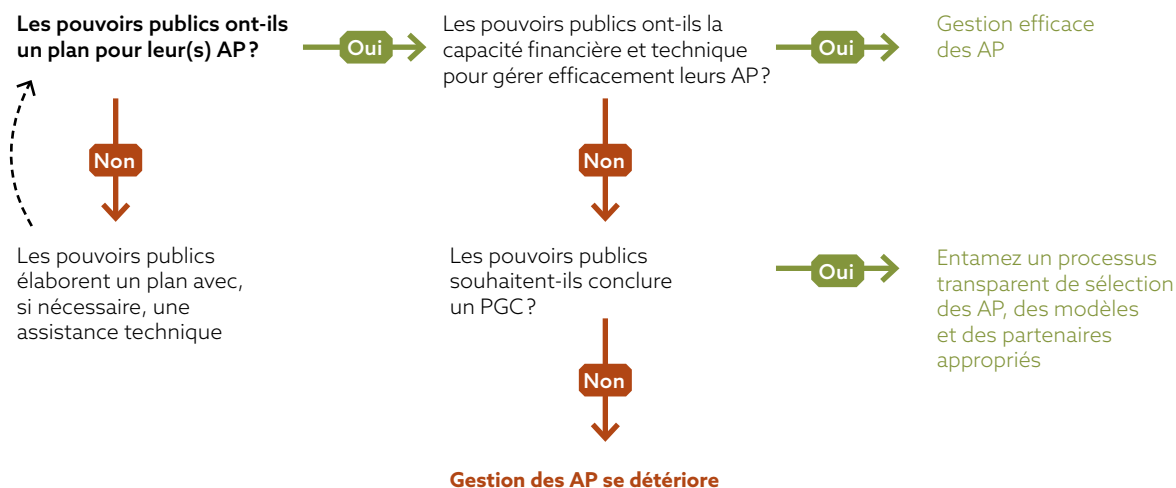
## 4.1 Décision des pouvoirs publics

La décision de s'engager dans un PGC pour une AP nationale revient aux pouvoirs publics. Le processus permettant de déterminer de s'engager ou non dans un PGC commence avec la stratégie de l'autorité d'AP et une évaluation de la capacité de celle-ci à la mettre en œuvre. Si l'autorité d'AP constate

qu'elle n'est pas en mesure d'atteindre ses objectifs sans un soutien externe à la gestion et qu'elle est prête à s'engager dans un PGC, elle entamera alors un processus de sélection des AP éligibles, d'identification du modèle de PGC approprié pour une AP donnée, puis de recherche d'un partenaire qualifié (voir figure 4.1).

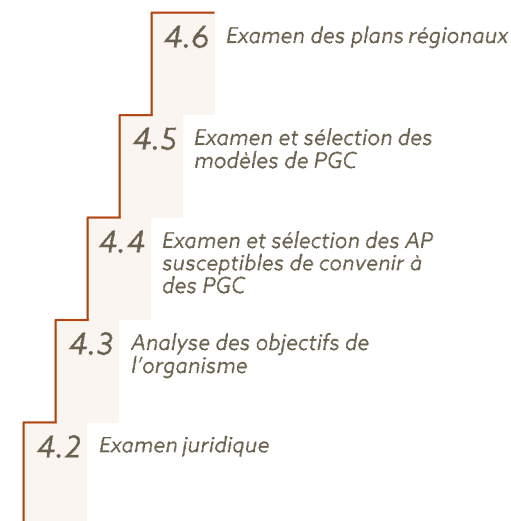
À la suite de leur décision d'envisager des PGC pour leur parc d'AP, les pouvoirs publics suivront une série d'étapes afin de déterminer la faisabilité des PGC dans le pays ainsi que l'AP à considérer. La section suivante met en évidence ces étapes (voir figure 4.2) retraçant le cycle des PPP décrit par le *PPP Knowledge Lab* de la Banque mondiale.<sup>54</sup>

Figure 4.1  
Matrice de décision des pouvoirs publics pour les PGC



Source : adapté de Lindsey et coll., 2021.

Figure 4.2  
Cinq étapes d'identification et sélection des possibilités de PGC



Source : adapté de COMIFAC, 2019 ; Lindsey et coll., 2021 ; GBM, 2020b.

54. Pour plus d'informations sur les PPP, voir le *Knowledge Lab* de la Banque mondiale sur <https://pppknowledgelab.org/guide/sections/51-ppp-cycle>

## 4.2 Examen juridique

Les PGC doivent être élaborés dans le respect du cadre juridique du pays hôte. L'autorité contractante — c'est-à-dire l'entité publique détenant l'autorité légale de conclure un PGC et, dans certains cas, chargée de superviser le processus, telle que l'organisme responsable des AP ou le ministère concerné — doit effectuer un examen juridique pour déterminer la meilleure façon de mettre en place des PGC ainsi que les aspects opérationnels associés avant de se lancer dans le processus de sélection. Tous les aspects juridiques doivent être vérifiés, depuis l'attraction d'un partenaire et l'établissement du contrat jusqu'à l'exécution des traités internationaux. Toutefois à ce stade initial, l'attention juridique doit principalement se porter sur les modalités d'établissement du PGC, en prenant en considération la manière dont les lois nationales s'appliquent et les besoins de la législation internationale à prendre en compte.

### Encadré 4.1 Cadre PPP pour les PGC au Kenya

Au Kenya, la loi de 2013 sur la conservation et la gestion des espèces sauvages (WCMA — *Wildlife Conservation and Management Act*) guide la création et la gestion des parcs nationaux, mais ne fait pas référence aux PGC. Le Kenya n'a conclu aucun PGC. La principale loi pertinente pour l'attribution de droits de gestion collaborative sur les parcs nationaux est la loi de 2013 sur les PPP, qui désigne une autorité contractante chargée de s'engager dans la gestion collaborative.

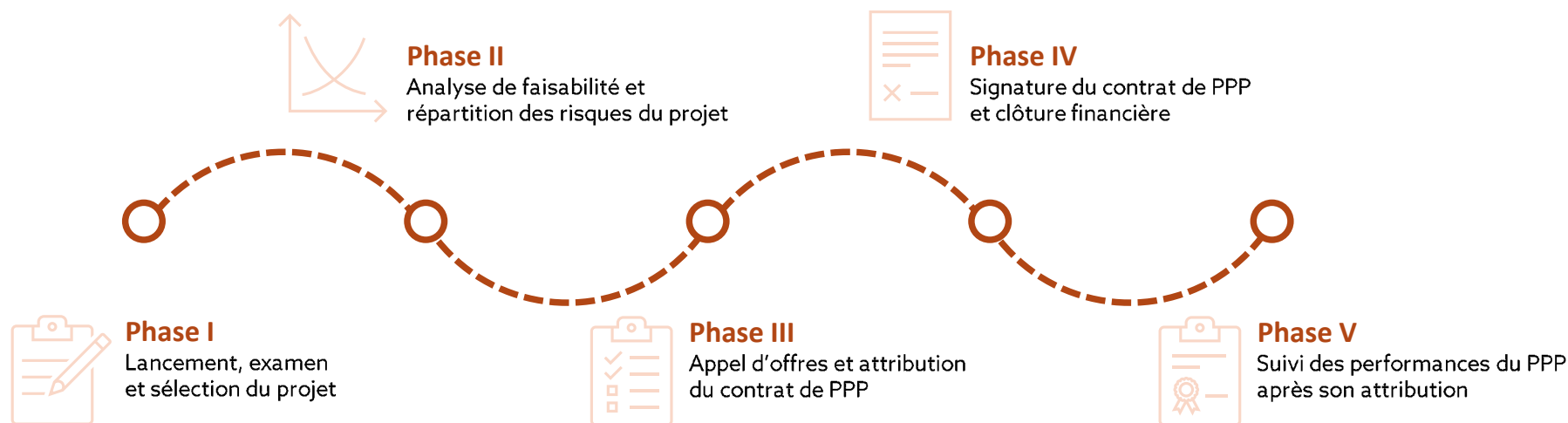
- L'autorité contractante est un ministère, un organisme, une entreprise d'État ou une administration de comté qui a l'intention de confier l'une de ses fonctions à une partie privée. En ce qui concerne les parcs nationaux du Kenya, l'autorité contractante compétente sera le *Kenya Wildlife Service*.
- Les éléments clés de la loi sur les PPP sont les suivants :
  - Section 19 : prévoit que l'autorité contractante peut conclure un PPP avec une partie privée conformément à la deuxième annexe de la loi.
  - Deuxième annexe : Le chef de cabinet (Trésor national et planification) est l'acteur clé de la conclusion des PPP.
  - Parties IV, V, VI et VII : prévoient les processus d'identification et d'approbation des projets.
- Principes généraux : la loi sur les PPP prévoit que l'autorité contractante doit :
  - Mener des procédures de préqualification vérifiant que l'entreprise privée possède :
    - la capacité financière nécessaire pour entreprendre le projet,
    - l'expérience voulue de la réalisation de projets similaires,
    - l'expertise nécessaire pour entreprendre le projet ;
  - Entreprendre un processus d'appel d'offres concurrentiel guidé par les principes de transparence, de concurrence libre et loyale et d'égalité des chances.

Le partenaire privé devra se reporter à la WCMA qui décrit dans sa section VII les traités, conventions et accords internationaux ratifiés par l'État du Kenya, et traite dans sa section VI des aspects relatifs à la protection des espèces et des écosystèmes en danger et menacés, ainsi que des plans de rétablissement des espèces. De plus, la WCMA constitue le cadre juridique de la gestion de la faune sauvage dans le pays. Par exemple, l'annexe 5 de la WCMA (2013) décrit les exigences des PGC et le cadre de planification (GBM, 2020b).

Certains PGC relèvent de la législation sur les PPP (voir *annexe C*). Bien qu'au Kenya, la loi sur la conservation et la gestion des espèces sauvages (WCMA)<sup>55</sup> guide la gestion des PN, un PGC a été établi à l'aide de la loi de 2013 sur les PPP (voir encadré 4.1). Dans certains pays, la confusion régnant sur le fait de savoir si la législation sur les PPP guide ou non les PGC peut retarder le déploiement des PGC. La plupart des lois sur les PPP décrivent un processus de sélection, d'examen et de vérification des PPP potentiels. Par exemple, la législation du Malawi sur les PPP décrit une approche en quatre phases

(voir figure 4.3). Les étapes décrites dans la Boîte à outils s'alignent sur ce processus standard, mais doivent être vérifiées pour s'assurer de leur compatibilité avec la législation sur les PPP. Dans certains cas, les étapes décrites dans la Boîte à outils apporteront une rigueur et une transparence supplémentaires.

Figure 4.3  
Processus de PPP du Malawi



Source : Législation sur les PPP du Malawi, 2011<sup>56</sup>.

55. Pour plus d'information sur la loi WCMA, voir [http://kenyalaw.org/kl/fileadmin/pdfdownloads/Acts/WildlifeConservationandManagementActCap376\\_2\\_.pdf](http://kenyalaw.org/kl/fileadmin/pdfdownloads/Acts/WildlifeConservationandManagementActCap376_2_.pdf)

56. Pour plus d'information sur la loi du Malawi sur les PPP, voir <https://www.mtc.mw/images/downloads/acts/Public-Private-Partnership-Act.pdf>

Dans certains pays, la législation sur les PPP ne guide pas les contrats de PGC. Par exemple, en Tanzanie, la *Wildlife Division* (WD) et son agent, la *Tanzania Wildlife Management Authority*, sont légalement autorisés à conclure des accords avec d'autres organisations pour soutenir l'exécution du mandat de la WD prévu dans la loi tanzanienne de 2009 sur la conservation de la faune (*Wildlife Conservation Act*).

En plus du cadre général de gouvernance du PGC, les pouvoirs publics doivent, dans un premier temps, examiner le cadre juridique relatif

à d'autres ressources naturelles concernées, au-delà de la gestion de la faune et des AP, afin de déterminer quels ministères et organismes doivent être impliqués dans le processus de PGC et tenus au courant. La gestion ou l'exploitation de ces actifs, tels que les minéraux, le carbone et l'eau, peuvent améliorer un PGC ou lui nuire. C'est pourquoi il est important de comprendre ces aspects dès le début d'un processus de PGC. Les pouvoirs publics doivent également examiner les obligations internationales du pays pour veiller à y être conformes et à en soutenir le respect dans le PGC (voir figure 4.4).

Figure 4.4  
Cadre juridique des PGC

Conventions internationales	Politique	Lois	Règlementations	Contrat
Les conventions et directives internationales influencent et éclairent la politique et la législation nationales.	Vision stratégique, objectifs, contexte, intérêt public – non juridiquement contraignant.	Principes juridiques généraux et mandat (loi sur les concessions/PPP, ou amendements à la loi foncière en vigueur, loi sur les investissements, etc.)	Détail des dispositions de la loi décrivant la procédure de traitement, modification plus aisée (flexible), donc fixation fréquente des frais ici	Document juridique fixant les conditions déterminées par les lois et réglementations normalisées, moins de négociation

Source: Spenceley et coll., 2016.

## 4.3 Analyse des objectifs de l'organisme

L'autorité contractante doit examiner les objectifs et les stratégies de l'organisme afin de déterminer si un PGC constitue un outil approprié pour relever certains défis. Certains pays ont inscrit leur souhait de partenariats stratégiques dans les plans stratégiques et financiers du ministère ou de l'autorité d'AP. Au Mozambique, l'ANAC énonce ainsi dans son plan financier sa volonté de conclure des partenariats pour aider à attirer des ressources financières (voir tableau 4.1). En plus des politiques nationales, les pouvoirs publics doivent également examiner ces stratégies, plans et objectifs afin d'en assurer la cohérence.

Une fois qu'un organisme s'est décidé à s'engager dans un PGC, il doit identifier quelles AP s'y prêtent le mieux. Certains des principaux moteurs de l'engagement dans un PGC sont décrits dans le chapitre 2 et sont, notamment, la restauration du capital naturel, l'augmentation du nombre des animaux sauvages, et la diversification des revenus. La motivation d'un engagement dans un PGC varie et dépend de la vision, des objectifs et de la stratégie de l'organisme. Par exemple, les objectifs stratégiques d'une autorité d'AP pour la conclusion de PGC peuvent être d'attirer des investissements et de l'expertise, de réduire le fardeau financier pesant sur l'organisme, ou de diversifier le produit du tourisme au sein du pays ou de restaurer des espèces disparues. En déterminant quelles AP conviennent aux PGC, l'autorité d'AP doit aligner ses critères d'examen et de sélection sur les objectifs de son organisme. Le ZPWMA, par exemple, a fait de l'utilisation des PGC sa stratégie de diversification des sources de financement pour son parc d'AP (Lindsey et coll., 2021). Si l'organisme responsable des AP dispose d'un budget de gestion annuel de 50 millions de dollars avec un déficit de financement annuel de 20 millions de dollars, et que sa principale raison d'envisager un PGC est de réduire son fardeau financier, la sélection d'un petit parc doté d'un budget annuel de 500 000 dollars n'aidera pas substantiellement l'organisme à atteindre son objectif global.

La plupart des autorités d'AP ont des stratégies sur cinq à dix ans pour l'organisme et le réseau des AP. La sélection des AP pour les PGC doit soutenir la stratégie de l'organisme. Le plan stratégique<sup>57</sup> 2013-2018 de l'*Uganda Wildlife Authority* (UWA) définissait des objectifs très clairs de soutenabilité financière (UWA, 2013) :

- Les revenus générés en interne financent 80 % du budget optimal annuel.
- Les revenus générés en interne augmentent chaque année de 20 %.

Ces objectifs clairs devraient aider à identifier quelles AP sont les plus susceptibles d'aider l'UWA à les atteindre et dans quels cas un PGC constitue l'approche de conservation appropriée pour y parvenir.

57. Pour plus d'information sur le plan stratégique 2013-2018 de l'UWA, voir <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/uga175147.pdf>



Tableau 4.1  
Intégration des PGC dans les lois et les plans nationaux au Mozambique

Lois et politiques publiques	Section relative aux PGC
Loi de 1999 sur les forêts et les espèces sauvages (loi 10.99, article 33)	Permet de déléguer la gestion des AP au partenaire privé.
Politique de 2009 sur la conservation (chapitre III) et loi de 2014 sur la conservation (article 4)	Encourage les partenariats « impliquant les autorités locales et nationales, les communautés locales, le secteur privé et les organisations non gouvernementales » (ONG) afin de « permettre la soutenabilité économique de cette politique ».
Décret de création de l'ANAC (décret 9/2013 du 10 avril, article 3)	Identifié comme l'un des principaux objectifs de l'ANAC consistant à « établir des partenariats pour la gestion et le développement des aires de conservation ».
Plan financier 2015 de l'ANAC	Reconnaît la limitation des ressources financières de l'ANAC et déclare que « la recherche de nouveaux partenariats est une stratégie importante pour l'ANAC ».
Plan stratégique 2015-2024 de l'ANAC	« Reconnaît la nécessité d'impliquer d'autres acteurs et partenaires pour garantir les ressources nécessaires à la gestion efficace et durable des AP » et identifie en particulier des modèles de gestion, y compris des « partenariats public-privé », « la gestion par le secteur privé » et « la gestion par des ONG », ainsi que la gestion communautaire et la gestion par les pouvoirs publics.

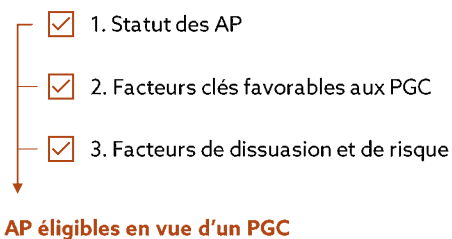
Source: Baghai et coll., 2018.

## 4.4 Examen et sélection des AP susceptibles de convenir à des PGC

L'«autorité contractante doit décrire clairement le processus à entreprendre pour identifier les AP convenant à des PGC. Les critères de sélection doivent être documentés et partagés avec les parties prenantes pour garantir que le processus soit transparent et que les parties prenantes comprennent comment les décisions sont prises. Cela contribuera à éviter des difficultés et des retards à l'avenir.

Une fois que la stratégie de l'autorité d'AP a été examinée (voir section 4.2) et que les objectifs envisagés pour un PGC sont acceptés, l'autorité d'AP doit fixer les critères qui seront utilisés pour la sélection des AP susceptibles de convenir à des PGC. L'autorité contractante doit examiner et prendre en compte trois facteurs clés : le statut des AP ; les facteurs clés incitant à s'engager dans un PGC ; et les facteurs de dissuasion et de risque empêchant de s'engager dans un PGC (voir figure 4.5).

Figure 4.5  
Variables des PGC à prendre en compte dans la sélection des AP



Source : Banque mondiale. Figure originale pour cette publication.

Figure 4.6  
Analyse des menaces pour une sélection de parcs nationaux au Kenya

	Aigu	Sérieux	Modéré	Début	Négligeable		
Parcs nationaux (du risque le plus élevé au plus faible)	Empiètement	Braconnage	Incursion de bétail	Incendies non contrôlés	Pollution	Espèces invasives	Dégradation de l'habitat
Hells Gate	Modéré	Début	Modéré	Début	Aigu	Modéré	Aigu
Mount Longonot	Sérieux	Sérieux	Sérieux	Sérieux	Début	Modéré	Début
Nairobi	Modéré	Modéré	Sérieux	Modéré	Modéré	Sérieux	Modéré
Tsavo East	Modéré	Modéré	Sérieux	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré
Malka Mari	Modéré	Sérieux	Aigu	Modéré	Début	Début	Modéré
Meru	Début	Modéré	Sérieux	Modéré	Modéré	Modéré	Modéré
Chyulu Hills	Sérieux	Début	Début	Sérieux	Début	Modéré	Modéré
Laikipia	Modéré	Modéré	Aigu	Début	Début	Modéré	Modéré
Lake Nakuru	Début	Modéré	Début	Modéré	Sérieux	Sérieux	Sérieux
Kora	Sérieux	Modéré	Aigu	Début	Début	Début	Début
Marsabit	Modéré	Modéré	Modéré	Début	Début	Modéré	Modéré
Amboseli	Modéré	Modéré	Sérieux	Début	Début	Début	Début
Mt. Kenya	Modéré	Début	Début	Modéré	Modéré	Début	Début
Aberdares	Début	Début	Début	Modéré	Début	Modéré	Début
Mt. Elgon	Début	Début	Début	Début	Début	Modéré	Début

Source : Adapté par l'African Leadership University à partir des données 2021 du ministère de la Faune et du Tourisme du Kenya (Snyman et coll., 2021).

## Statut des aires protégées

COMIFAC (2019) recommande la réalisation d'une évaluation diagnostique de toutes les AP en vue d'identifier les sites éligibles à des PGC. La première étape considère l'état des AP. Pour déterminer l'état écologique des AP, l'autorité contractante doit effectuer :

- **Un inventaire des ressources** de l'AP pour déterminer la présence et l'état des ressources naturelles clés (espèces et écosystèmes).
- **Une analyse des menaces** afin d'identifier et évaluer la portée et la gravité des menaces (voir figure 4.6).
- **Un audit de performance** pour évaluer l'efficacité de la gestion. Plusieurs outils sont disponibles pour évaluer l'efficacité de la gestion, tels que l'outil de suivi de l'efficacité de la gestion (METT – *Management Effectiveness Tracking Tool*) du Fonds pour l'environnement mondial, ainsi que l'outil intégré d'évaluation de l'efficacité de la gestion (IMET – *Integrated Management Effectiveness Tool*).<sup>58</sup>

Ces trois analyses (inventaire des ressources, analyse des menaces, et audit de performance) fourniront à l'autorité contractante une bonne compréhension des AP spécifiques qui ont besoin d'aide.

## Facteurs clés des PGC

Pour déterminer quelles AP sont susceptibles de fonctionner dans le cadre des PGC, l'autorité contractante devra prendre en compte quatre dynamiques clés : les revenus, les espèces sauvages, la communauté, et le capital naturel (voir figure 4.7). Ces quatre facteurs peuvent ne pas

Figure 4.7  
Quatre facteurs clés à prendre en compte pour la sélection des AP en vue des PGC

FACTEURS	DESCRIPTION	ALIGNEMENT SUR LA MOTIVATION DU SECTEUR PRIVÉ
<b>Dynamique de revenus</b>	Faibles performances <sup>1</sup> des revenus actuels (tourisme) <b>VS</b> Rapport à un potentiel élevé de revenus <sup>2</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> Le secteur privé est plus susceptible de réaliser le potentiel commercial du tourisme et de monnayer d'autres flux de revenus
	Faible nombre d'animaux sauvages <b>VS</b> Potentiel élevé de conservation de la faune	<input checked="" type="checkbox"/> Le secteur privé est plus susceptible de lever des fonds et d'effectuer des transferts d'animaux sauvages
<b>Écologique</b>	Dégradation de l'habitat <b>VS</b> Potentiel de rétablissement	
	Pressions importantes exercées par la communauté locale sur l'AP et engagement potentiel positif	<input checked="" type="checkbox"/> L'engagement de la communauté locale et le développement de la conservation des espèces sauvages en Afrique ont eu tendance à être conduits et dirigés par le secteur privé
<b>Communauté locale</b>		
<b>Capital naturel</b>	Valeur importante du capital naturel actuel et potentiel, tel que la biodiversité et les services écosystémiques	<input checked="" type="checkbox"/> Le secteur privé pourrait être mieux placé pour financer la titrisation sur ces valeurs

<sup>1</sup> Le tourisme pourrait être la dynamique prédominante, mais l'accent doit néanmoins être mis sur une diversification des revenus à partir d'autres sources de revenus telles que la biodiversité et les compensations carbone, et le paiement des services écosystémiques

<sup>2</sup> Le potentiel touristique inhérent est déterminé par les facteurs suivants : paysage physique et espèces charismatiques, espèces endémiques, abondance de la faune, accessibilité, longues saisons d'exploitation, et faible risque de maladie (par ex. : paludisme)

Source : GBM, 2020b.

58. Pour plus d'information sur l'outil METT du FEM, voir <https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/GEF7-BD-TrackingTool-Protected%20Area%20Projects.xlsx>; et sur l'outil IMET, voir <https://biopama-rris.rcmr.org/pame/tools>

tous exister dans chacun des cas envisagés, mais être néanmoins utilisés comme guide pour le processus de sélection en vue des PGC.

### Risques et facteurs de dissuasion potentiels

Il existe un certain nombre de risques que l'autorité contractante doit prendre en compte dans le cadre de l'inventaire, de l'évaluation et du classement des parcs. Même si certains risques peuvent être efficacement gérés et atténués, d'autres ne le peuvent pas ; auquel cas, un PGC ne doit pas être envisagé.

- **Sécurité et sûreté** : l'insécurité et l'instabilité peuvent faire obstacle à la réussite d'un PGC. Il existe des exemples de PGC qui ont été couronnés de succès malgré l'insécurité, comme le PN des Virunga (PNV) en République démocratique du Congo, qui est cogéré par la Fondation Virunga et l'ICCN sur base d'un PGC de 25 ans. Malgré ses succès dans la conservation ainsi qu'économiques (voir encadré 4.2), le PN Virunga a été gravement menacé par l'insécurité. Plus de 200 rangers ont ainsi été tués dans l'exercice de leurs fonctions.<sup>59</sup> De même, dans le PN de la Garamba<sup>60</sup> en République Démocratique du Congo, cogéré par l'ICCN et *African Parks*, 23 rangers ont été tués entre 2006 et 2017 (Brugière, 2020).
- **Facteurs externes de menace** : la dégradation écologique d'une AP est l'une des raisons pour lesquelles les autorités d'AP concluent un PGC. Toutefois, lorsque la menace se situe en dehors de l'AP, un PGC peut ne pas être l'outil approprié pour l'atténuer. Par exemple, si la pollution d'un plan d'eau central de l'AP entraîne le déclin de la faune clé et que la source de la pollution se situe à l'extérieur de

l'AP où le partenaire n'a aucune influence sur elle, un PGC peut ne pas être le mécanisme approprié pour faire face à cette menace particulière. C'est pourquoi toute procédure de diligence raisonnable et de préplanification d'un PGC doit identifier les menaces clés à l'aide d'une analyse des menaces et s'assurer qu'un PGC aidera à les atténuer.

- **Tendances de la gestion** : il est important d'examiner les tendances de la gestion au sein d'une AP, idéalement à l'aide d'un outil de suivi de l'efficacité de la gestion. Si les résultats obtenus montrent que l'efficacité de la gestion augmente et qu'une gestion efficace peut être atteinte de manière réaliste sans aide extérieure, un PGC peut ne pas être l'outil approprié pour renforcer la gestion. Même si la gestion d'une AP est en voie d'amélioration, les pouvoirs publics peuvent néanmoins opter pour un PGC.
- **Parcs phares** : chaque pays possède des parcs phares reconnus par ses citoyens et par ceux du monde entier comme des trésors nationaux, tels que le parc national du Serengeti en Tanzanie. Ces AP suscitent de fortes émotions chez les parties prenantes et une attention particulière doit être accordée à la façon dont la conclusion d'un PGC avec un partenaire peut être perçue. Cela ne veut pas dire que les parcs phares ne doivent pas être pris en compte pour les PGC, mais lorsque l'un des premiers PGC à être mis en place dans un pays concerne un de ces parcs phares, une AP moins reconnue pourrait constituer la meilleure approche pour une première démonstration de gestion réussie (GBM, 2020b).
- **Revendications territoriales** : une autorité contractante doit examiner attentivement les risques associés à un PGC portant sur une AP

objet d'une revendication territoriale officielle, qui peut s'accompagner de griefs des PACL, non résolus collectivement à l'aide d'un mécanisme de règlement des plaintes. Une contestation juridique des droits de propriété peut dissuader les partenaires de s'engager et affecter le financement des donateurs, mettant ainsi en danger la soutenabilité à long terme. Il existe des cas où la négociation d'un PGC peut s'inscrire dans le cadre d'une réclamation de droits territoriaux et déboucher sur un résultat positif pour la communauté concernée et la conservation (voir l'étude de cas Makuleke à l'annexe D, figure D.6).

Il existe d'autres risques, tels que l'ingérence politique et le changement de philosophie autour de l'utilisation des PGC. Une fois que l'autorité d'AP a examiné les facteurs de risque et de dissuasion potentiels, les conclusions peuvent être rassemblées dans un tableau des facteurs (voir le tableau 4.2). L'autorité contractante peut pondérer certains facteurs favorables ou dissuasifs pour les aligner sur sa stratégie globale.

#### Encadré 4.2 Risque de conflit dans le PN des Virunga, en République démocratique du Congo

Le PN des Virunga est géré sur base d'un PGC de 25 ans liant la Fondation Virunga (FV) et l'ICCN. Malgré le conflit armé et l'épidémie d'Ébola, les trois taxons de grands singes restent présents dans les Virunga. La population de gorilles de montagne augmente avec un taux de croissance naturel depuis cinq ans, ce qui a conduit l'UICN à réduire le niveau de menace de « en danger critique d'extinction » à « en danger ». La population de gorilles des montagnes des Virunga est estimée à plus de 300 individus,

59. Pour plus d'information sur le PN des Virunga, voir <https://virunga.org>

60. Pour plus d'information sur le PN de la Garamba, voir <https://www.africanparks.org/the-parks/garamba>

contre seulement 58 en 1981. Le braconnage des éléphants est en baisse constante depuis 10 ans, les troupes s'aventurant maintenant dans des zones du parc que les éléphants avaient désertées depuis plusieurs décennies. Neuf carcasses d'éléphants ont été retrouvées en 2017, six en 2018 et trois en 2019. La superficie totale illégalement occupée dans le parc a diminué pendant trois années consécutives, tandis que l'intégrité de toutes les principales zones écologiques du parc a été préservée. Le nombre de groupes armés présents dans les Virunga a diminué en 2019, permettant ainsi aux rangers de se déployer sur de plus grandes zones et, par conséquent, d'assurer une protection plus efficace contre le braconnage, l'extraction de charbon de bois et l'occupation illégale des terres.

En ce qui concerne l'amélioration de la qualité de vie des populations humaines, les projets de grande envergure de la FV ont permis de réintégrer des milliers de personnes dans des activités professionnelles légitimes et d'améliorer la vie de bien d'autres. Ces projets comprennent d'importantes activités hydroélectriques et d'électrification connexes, un soutien aux agriculteurs et à leurs chaînes d'approvisionnement, ainsi que des programmes de microcrédit. Des milliers de jeunes travaillent directement et indirectement pour les initiatives de la FV, réduisant ainsi le réservoir de recrutement des groupes armés (VF *Trustees Report*, 2019).

Tableau 4.2

### Exemple d'outil de sélection des aires protégées : Facteurs favorables, dissuasifs et de risques

Le tableau 4.2 est un exemple d'outil que l'AC peut utiliser pour prendre en compte différentes dynamiques et pour évaluer les AP potentielles. Certains critères peuvent être pondérés plus que d'autres pour s'aligner sur les objectifs de l'autorité de l'AP.

Matrice de sélection des aires protégées		Évaluation		
Évaluation - Faible (+1), Moyen (+2), Fort (+3)				
Catégorie	Facteurs favorables	Parc A	Parc B	Parc C
Dynamique de revenus	Dynamique de revenus actuelle	+	+	+
	Présence d'installations touristiques commercialement performantes	+	+	+
	Potentiel de revenus touristiques basés sur la faune	+	+	+
	Potentiel d'autres opportunités génératrices de revenus	+	+	+
Communauté	Relations communautaires actuelles	+	+	+
	Coût communautaire actuel	+	+	+
	Avantages communautaires actuels	+	+	+
	Avantages communautaires potentiels	+	+	+
Capital écologique et naturel	Priorité écologique pour les pouvoirs publics	+	+	+
	Valeur du capital naturel	+	+	+
Évaluation - Faible (-1), Moyen (-2), Fort (-3)				
Catégorie	Risques et facteurs dissuasifs	Parc A	Parc B	Parc C
Facteurs dissuasifs et risques	Sécurité et sûreté	-	-	-
	Facteurs externes de menaces	-	-	-
	Tendances de la gestion	-	-	-
	Parcs phares	-	-	-
	Revendications territoriales	-	-	-
Score total		#	#	#

Source: adapté de GBM, 2020b.

## 4.5 Vérification et sélection du modèle de PGC pour les aires protégées

Une fois que l'autorité contractante a sélectionné les AP susceptibles de convenir pour un PGC, elle doit déterminer le modèle le plus approprié pour chaque AP. Les AP sont diverses et confrontées à des menaces spécifiques, et le modèle choisi doit en tenir compte. Certains pays n'utilisent qu'un seul modèle de PGC, comme la République du Congo, tandis que d'autres en utilisent plusieurs, comme le Mozambique (voir tableau 4.3). Même si le recours à un seul type de modèle de PGC peut faciliter la supervision et la gestion des contrats par l'autorité d'AP et réduire le temps d'élaboration et de mise en œuvre d'un accord, certaines AP nécessitent quand même des modèles différents. En outre, le fait d'être ouvert à un éventail de modèles augmente la diversité des partenaires potentiels.

L'autorité contractante doit se baser sur les principes des pratiques modèles de PGC énoncés dans la section 3.5 et en dégager les principes pertinents pour déterminer le modèle de PGC le plus approprié. Un exemple d'outil de sélection est fourni dans la figure 4.8, où le code couleur correspond à la capacité du modèle à satisfaire chaque critère. Certains des thèmes et principes des pratiques modèles ont été réunis dans cet exemple.

**Source :** établi à partir de : Baghai et coll., 2018 ; Baghai et coll., 2018b ; Baghai, 2016 ; Brugièrè, 2020 ; des sites web d'ONG et autorités d'AP, et de communications avec les ONG et autorités d'AP partenaires des PGC.

Tableau 4.3  
Types de modèles de PGC utilisés en Afrique

Pays	Partenaire	Aire protégée	Type de PGC
République du Congo	Tous des PGC délégués		
	<i>African Parks</i>	PN d'Odzala-Kokoua	Délégué
	Noé	PN de Conkouati Douli	Délégué
	WCS	PN de Nouabalé-Ndoki	Délégué
République démocratique du Congo	PGC délégués et intégrés		
	<i>African Parks</i>	PN de Garamba	Délégué
	African Wildlife Foundation	AP de Bili-Uele	Bilatéral
	<i>Forgotten Parks Foundation</i>	PN de l'Upemba	Délégué
	Fondation Virunga	PN des Virunga	Bilatéral
	WCS	Réserve de faune à okapis	Délégué
	WWF	PN de la Salonga	Bilatéral
	WWF	PN de Dzanga-Sangha	Bilatéral
Malawi	Tous des PGC délégués		
	<i>African Parks</i>	PN de Liwonde	Délégué
	<i>African Parks</i>	Réserve faunique de Majete	Délégué
	<i>African Parks</i>	Réserve forestière de Mangochi	Délégué
	<i>African Parks</i>	Réserve faunique de Nkhotakota	Délégué
Mozambique	PGC bilatéraux, intégrés et délégués		
	<i>African Parks</i>	PN de l'archipel de Bazaruto	Délégué
	<i>Greg Carr Foundation</i>	PN de Gorongosa	Intégré
	<i>International Foundation for the Conservation of Wildlife</i>	Réserve nationale de Gile	Bilatéral
	<i>Peace Parks Foundation</i>	PN de Zinave	Bilatéral
	WCS	Réserve nationale de Niassa	Bilatéral
Zimbabwe	PGC intégrés et délégués		
	<i>African Parks</i>	PN de Matusadona	Délégué
	Frankfurt Zoological Society	PN de Gonarezhou	Intégré

Il est important que l'autorité contractante examine les modèles de PGC avant le processus d'appel d'offres afin d'en comprendre les avantages et inconvénients. L'autorité contractante ne doit toutefois pas limiter les offres à un modèle particulier et garder plutôt des options ouvertes pendant le processus de concession.

Figure 4.8

### Outil de sélection des modèles de PGC pour déterminer le modèle d'AP approprié

Le code couleur est un exemple théorique et doit être déterminé pour chaque AP.

		Médiocre	Modéré	Excellent
PILERS	CRITÈRE	BILATÉRAL	INTÉGRÉ	DÉLÉGUÉ
<b>Développement et partenariat</b>	Clarté des rôles et responsabilités	○	●●●	●●●
	Confiance entre les partenaires	○	●●●	●●
<b>Statut de l'autorité d'AP</b>	Capacités de l'autorité d'AP	●●	●●●	●●
	Situation financière de l'autorité d'AP	●●	●●●	●●
<b>Juridique</b>	Cadre juridique national	●●●	●●	●●
	Capacité d'exécution en temps voulu	●●●	●●	○
<b>Partie prenante</b>	Engagement des parties prenantes	●●	●●	●●
	Engagement des partenaires	●●	●●	●●
<b>Gouvernance</b>	Intégration de la succession	○	●●●	○
	Représentation équitable	●●●	●●●	○
	Communications sur le partenariat	●●	●●	●●
	Protection du partenariat et mission	●●	●●	●●
<b>Administration</b>	Harmonisation des effectifs	○	●●●	●●●
	Détermination du leadership	○	●●●	●●●
	Alignement des politiques et procédures	○	●●●	●●●
	Préplanification de la clôture/fin	●●	●●●	●●●
<b>Fonctionnement</b>	Légitimation du cadre de gestion	○	●●	●●
	Respect du mandat d'application de la loi	●●●	●●	●●
	Définition des paramètres d'engagement de la communauté	●●●	●●	●●
<b>Finances</b>	Renforcement de la soutenabilité	●●	●●●	●●●
	Soutien au développement des entreprises	○	●●●	●●●
	Gestion des surplus/déficits	○	●●●	●●●

Source : adapté de GBM, 2020b.

Remarque : La couleur correspond à la capacité de satisfaire un critère : les couleurs foncées signifient oui, les plus claires non. Dans cet exemple, le modèle de PGC intégré est le plus approprié.

## 4.6 Examen des plans nationaux et régionaux

L' autorité contractante doit également examiner comment les AP peuvent s'intégrer dans les plans ou stratégies de développement national. De nombreux pays ont identifié le tourisme (notamment axé sur la nature) comme un pilier essentiel du développement économique. Dans ces cas, l'efficacité des AP est directement liée aux objectifs de développement. Par exemple, la Vision 2030 du Kenya désigne le tourisme comme l'un des six secteurs prioritaires qui seront exploités pour stimuler la croissance économique, et le pilier du tourisme s'appuie sur le développement et l'amélioration du tourisme dans les parcs nationaux, réserves, lacs, forêts et autres aires protégées. Le Kenya reconnaît également l'importance de la conservation et de la gestion des espèces sauvages pour soutenir le pilier du développement social (voir tableau 4.4)<sup>61</sup>. Le tourisme axé sur la nature ainsi que la recherche, la surveillance écologique et le développement de liaisons fauniques sont tous subordonnés à une gestion efficace des AP.

---

61. Pour plus d'information sur la Vision 2030 du Kenya, voir <http://vision2030.go.ke/economic-pillar/#59>



Tableau 4.4

## Piliers de la Vision 2030 du Kenya reposant sur les AP (établis avant la COVID-19)

Piliers sélectionnés	Exemples d'initiatives utilisant les AP
Pilier économique : secteur du tourisme	<p><i>Under-utilized Parks Initiative</i> (initiative des parcs sous-utilisés)</p> <p>Les améliorations et le développement des infrastructures entamés durant le premier Plan à moyen terme seront poursuivis. Les produits des PN de Meru, du mont Kenya, de Tsavo Est, de Tsavo Ouest, du mont Elgon et de Ruma seront repensés pour accroître la diversité. Des actions spécifiques sont prévues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercialisation des parcs sous-utilisés ;</li> <li>• Offre d'incitations telles que des baux fonciers en concession et des incitations fiscales ;</li> <li>• Refonte du corps des gardes forestiers de KWS afin d'enrayer le braconnage et l'insécurité (y compris les conflits homme-faune par l'installation de clôtures électriques autour des parcs).</li> </ul> <p><i>Premium Parks Initiative</i></p> <p>Des améliorations des infrastructures seront entreprises dans les PN d'Amboseli et du lac Nakuru. La segmentation en fonction du produit et du prix sera maintenue dans les parcs. Les installations à rénover sont, notamment, le site d'observation du PN du lac Nakuru, les zones de pique-nique/ camping, les campings et les installations pour les visiteurs dans les parcs, ainsi que l'amélioration du réseau routier sur environ 300 kilomètres.</p> <p><b>Initiative 2 sur les produits de niche</b></p> <p><b>Écotourisme.</b> Les sites pour ces produits seront développés dans la région occidentale du Kenya et comprennent la forêt de Kakamega, les parcs nationaux de Ruma, et les régions du mont Elgon et du mont Kenya.</p>
Pilier social : Environnement, eau et assainissement	<p><b>Conservation et gestion des espèces sauvages</b> — cela impliquera d'identifier, cartographier et documenter les points chauds et de renforcer leur connectivité pour améliorer l'intégrité écologique des habitats de la faune sauvage. En outre, les stations de recherche sur la faune seront rénovées et rééquipées ; les programmes de surveillance écologique seront renforcés dans toutes les AP, et une base de données nationale de recherche, d'information et de données sur la faune sera mise en place au siège de KWS. La sécurité et la gestion de la faune sauvage seront renforcées. Pour promouvoir l'écotourisme parmi les communautés vivant avec la faune sauvage, un programme de cartographie et de sécurisation des zones communautaires dotées d'un potentiel écotouristique sera lancé.</p> <p><b>Sécurisation des corridors fauniques et gestion des routes</b> — La plupart des corridors fauniques et des voies de migration ont été perturbés par les activités humaines. Des stratégies seront élaborées pour les récupérer afin que la faune sauvage continue à assurer la base du secteur touristique. Les actions incluent la préparation de plans de développement physique pour cartographier et sécuriser les corridors fauniques et les routes migratoires afin de minimiser les conflits hommes-faune sauvage.</p>

Source: Vision 2030 du Kenya<sup>62</sup>.

62. Pour plus d'information sur la Vision 2030 du Kenya, voir <http://vision2030.go.ke/economic-pillar/#59>

Les plans spécifiques au tourisme ont tendance à s'appuyer fortement sur les AP. Par exemple, le Plan directeur du tourisme de la Zambie (2018-2038)<sup>63</sup> est le premier cadre stratégique national visant à guider le développement du secteur du tourisme, qui est considéré comme prioritaire pour la diversification économique dans le cadre de la Vision 2030 et du septième Plan de développement national (2017-2021) du pays. Une grande partie du plan est basée sur l'augmentation des investissements et des améliorations du tourisme dans les AP, ainsi que sur le renforcement de la gestion du tourisme (voir carte 4.1). Le septième Plan de développement national cite également le repeuplement des parcs nationaux comme l'une des cinq stratégies clés pour le développement du tourisme. Ces priorités peuvent aider les autorités d'AP à décider si les PGC conviennent à telle ou telle AP.



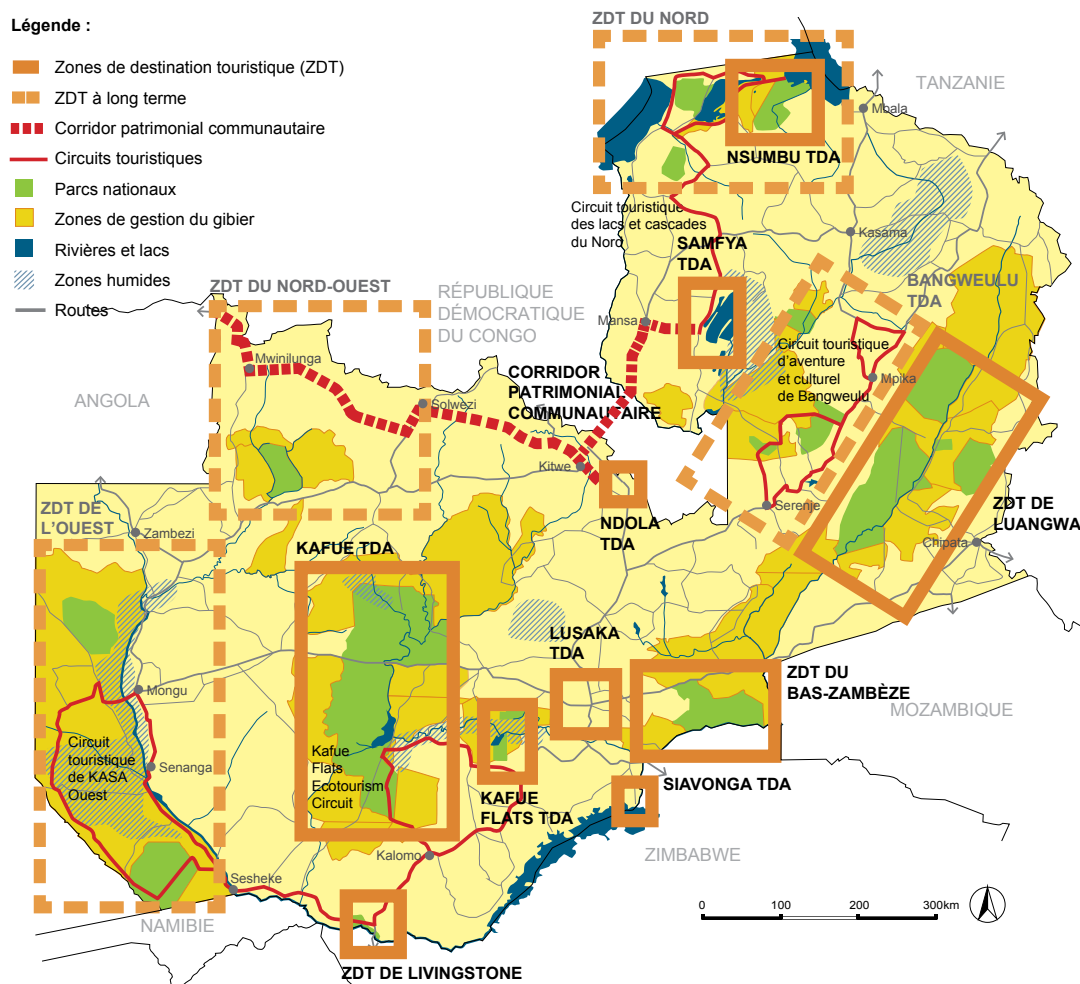
Réserve naturelle de Nkhotakota, Malawi. © Maximum Exposure PR / Shutterstock

63. Pour plus d'information sur le plan directeur du tourisme en Zambie, voir <https://www.mota.gov.zm/?p=5881>

En plus des plans de développement intégrés nationaux, infranationaux et régionaux, les PGC doivent être envisagés dans le contexte de la planification des grands paysages. La protection de la biodiversité nécessite de vastes paysages terrestres et marins intacts, comprenant une mosaïque de types d'utilisation et de propriété des terres. Ces grandes zones soutiennent les processus naturels et permettent le déplacement des espèces. À elles seules, les aires protégées ne suffisent pas à maintenir des populations d'animaux sauvages en bonne santé face au changement climatique et au développement humain croissant.<sup>64</sup> C'est pourquoi les AC et les partenaires de conservation établissent en général des plans à l'échelle d'un paysage. Au Kenya, le PN d'Amboseli est une AP petite, mais importante, qui dépend de la communauté environnante et de terres privées pour les déplacements et l'habitat de la faune. Plutôt que de planifier au niveau du parc, KWS a élaboré un plan pour l'écosystème d'Amboseli, qui prend en compte la dynamique de l'ensemble de l'écosystème (*Amboseli Ecosystem Trust*, 2020). Lors de la planification d'un PGC, les partenaires doivent examiner comment l'AP s'intègre dans la mosaïque plus large, et si le PGC est compatible avec celle-ci et peut faire avancer les stratégies de l'État et les plans d'utilisation des terres/de développement concernés.

Carte 4.1

## Zones de développement touristique prioritaires dans le Plan directeur du tourisme (2018-2038), Zambie



Source : Plan directeur du tourisme 2020, Zambie.

Remarque : Le Plan directeur du tourisme de la Zambie est axé sur les AP.

64. Pour plus d'information sur la conservation de grands paysages, voir le site du *Center for Large Landscape Conservation* <https://largelandscapes.org/>

<b>Chapitre 4 – Identification et sélection des possibilités de PGC</b>	<b>83</b>
<b>↳ Chapitre 5 – Préparation et mise en place des PGC</b>	<b>101</b>
5.1 Réalisation d'une étude de faisabilité	104
5.2 Détermination du processus de sélection des partenaires de gestion	105
5.3 Implication des parties prenantes avant l'appel d'offres	108
5.4 Formation d'un comité d'appui à la sélection des partenaires	112
5.5 Élaboration de critères de sélection des partenaires	113
5.6 Élaboration d'une brochure et des documents d'appel d'offres	114
5.7 Procédure d'appel d'offres et sélection du partenaire	115
5.8 Élaboration du contrat	119
5.9 Gestion et suivi du contrat	120

# Chapitre 5

## Préparation et mise en place des PGC

La préparation d'un PGC comprend sept étapes, détaillées dans ce chapitre et allant de la réalisation d'une étude de faisabilité au choix d'un partenaire de PGC, en passant par la détermination du processus de sélection. Deux autres étapes consistent à conclure un contrat et à gérer le partenariat. Toutes ces étapes sont expliquées en détail. Des outils sont fournis pour faciliter l'exécution d'un processus efficace et transparent de préparation et mise en place des PGC.

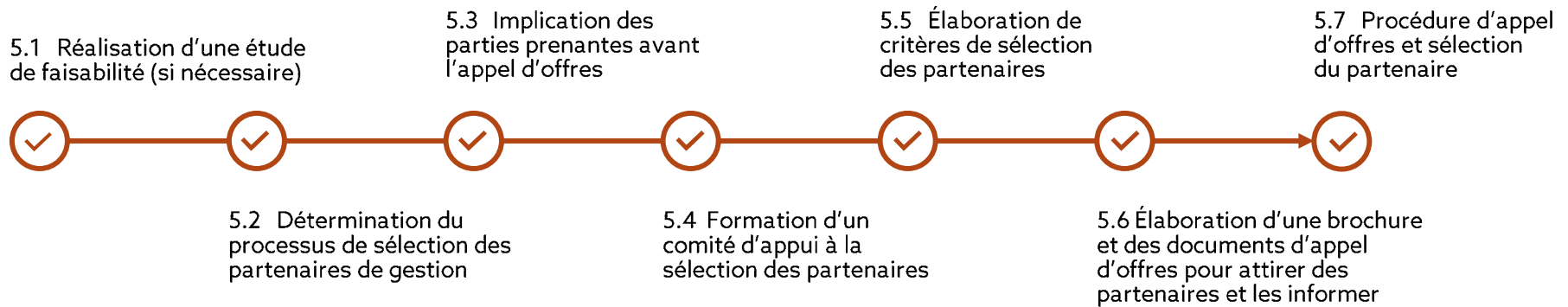
**A**près l'exécution des processus d'identification et sélection (voir tableau 5.1), l'autorité contractante commencera à préparer et établir le PGC, dans le respect du cadre juridique du pays concerné.

Comme mentionné dans la section 4.2, dans de nombreux pays, les PGC relèvent de la réglementation des PPP, qui peut définir un processus d'engagement d'un partenaire. Ce point doit être pris en compte, de même que le processus décrit dans la Boîte à outils, figure 5.1.

**Tableau 5.1**  
**Liste de contrôle pour l'identification et la sélection des PGC**

Processus	Chapitre	Section	Étape	Effectuée
Identification et sélection des possibilités de PGC	Chapitre 4	4.1	Décision des pouvoirs publics de conclure un PGC	<input checked="" type="checkbox"/>
		4.2	Examen juridique	<input checked="" type="checkbox"/>
		4.3	Analyse des objectifs de l'organisme	<input checked="" type="checkbox"/>
		4.4	Examen et sélection des AP susceptibles de convenir à des PGC	<input checked="" type="checkbox"/>
		4.5	Examen et sélection des modèles de PGC	<input checked="" type="checkbox"/>
		4.6	Examen des plans régionaux	<input checked="" type="checkbox"/>

Figure 5.1  
Processus en sept étapes pour la préparation d'un PGC



Source: Conservation Capital, 2016; Spenceley et coll., 2017; Spenceley et coll., 2016.

## 5.1 Réalisation d'une étude de faisabilité

**E**n fonction de la réglementation régissant l'établissement d'un PGC, une étude de faisabilité peut être exigée par les pouvoirs publics pour démontrer la nécessité d'un PGC. C'est souvent le cas quand le PGC relève de la réglementation des PPP. Même si la loi ne l'exige pas, elle est recommandée. Tout le travail effectué durant le processus d'identification et de sélection (voir sections 4.1 à 4.6) peut être utilisé pour réaliser une étude de faisabilité. Celle-ci doit trouver un juste équilibre entre la spécificité (qui devrait rendre la suite du processus plus facile) et le fait d'éviter de prédéterminer le résultat, que le marché devra distinguer. Des informations supplémentaires peuvent être exigées par la réglementation, qui comprend les processus de soumission et d'approbation. Les étapes suivantes suivent l'approbation du PGC par les autorités publiques compétentes.



PN de Virunga, République démocratique du Congo © Marian Galovic / Shutterstock



## 5.2 Détermination du processus de sélection des partenaires de gestion

Les approches que les pouvoirs publics peuvent adopter pour trouver un partenaire de gestion comprennent l'appel d'offres public, la négociation directe, ou les enchères. La Boîte à outils recommande un processus d'appel d'offres public, où une possibilité de partenariat est publiquement annoncée et un partenaire sélectionné à l'aide d'un processus compétitif et transparent. Certains pays exigent un processus d'appel d'offres public pour la recherche d'un partenaire de PGC pour une AP nationale. Le tableau 5.2 décrit les différents mécanismes qui peuvent être utilisés pour attirer des partenaires de PGC, avec les avantages et inconvénients de chacun. Correctement réalisé, un appel d'offres public visant des soumissionnaires nationaux et internationaux, même s'il n'est pas légalement requis, se déroule en toute transparence et permet à l'autorité contractante de diriger le processus et d'identifier les meilleurs candidats possible, avec le meilleur rapport coût-avantages.

Une idée préconçue soutient qu'un processus d'appel d'offres prend plus de temps que la négociation directe avec un partenaire potentiel, mais elle est généralement fautive. Un processus d'appel d'offres bien préparé a un calendrier, des étapes et des procédures claires tandis que les négociations en tête-à-tête prennent souvent des années pour les PGC, parce que le processus manque de clarté et de transparence, et que dans certains cas, les représentants des pouvoirs publics tardent à prendre une décision à cause du manque de clarté et par crainte de répercussions négatives. Un processus peu clair ouvre également la voie à la corruption.

Même quand un partenaire a été actif sur une AP pendant une longue période, y a investi des sommes considérables, et la connaît bien, un processus d'appel d'offres l'aidera, s'il est sélectionné, à éviter les malentendus concernant son engagement avec les pouvoirs publics ainsi que des problèmes futurs éventuels qui pourraient retarder ou faire échouer le PGC. En outre, un processus d'appel d'offres permet aux pouvoirs publics de prendre le contrôle du processus, d'évaluer les meilleures offres, et d'influer sur le résultat.

Certaines réglementations relatives aux PPP prévoient une approche mixte, où un partenaire propose un PGC à l'autorité contractante et où celle-ci examine la proposition et décide de poursuivre en établissant un PGC. Dans ce cas, connu sous le nom d'option spontanée en Afrique francophone, l'autorité contractante adopte une approche d'appel d'offres et l'entité qui a pris l'initiative de proposer la PGC est en droit de faire une offre.

**Tableau 5.2**  
**Différents mécanismes utilisables par une autorité d'AP pour conclure un PGC**

Processus	Avantages	Inconvénients
Appel d'offres public	Légalement requis dans la plupart des cas pour les terres publiques	Le processus concurrentiel peut dissuader les partenaires à cause du temps nécessaire
	Processus le plus transparent	Le processus peut être long, coûteux et compliqué
	Système fondé sur le marché pour sélectionner la meilleure proposition présentant la plus grande valeur.	Risque d'attirer des candidats ne répondant pas aux critères, et dotés de peu ou pas d'expérience (peut être évité à l'aide d'une préqualification)
	Stimule l'intérêt des investisseurs en inspirant la confiance dans le processus.	Difficulté à fixer des critères objectifs d'évaluation des offres
	Les meilleurs candidats peuvent être sélectionnés sur la base de plusieurs critères (monétaires ou non)	Réservoir limité de partenaires de PGC qualifiés
	Une diligence raisonnable peut être appliquée	Coût de transaction
Offre non sollicitée	Plus grande flexibilité	Manque de transparence
	Investisseur déjà intéressé	Sujet à des problèmes extérieurs de transparence, favoritisme et corruption
	Marketing et publicité inutiles	Non conforme à la loi sur les terres publiques dans la plupart des cas
	L'autorité contractante peut identifier un partenaire de manière proactive	Ad hoc et réactif aux offres reçues
		L'autorité d'AP réagit au lieu de diriger le processus
		Incapacité d'identifier le meilleur partenaire, car il n'y en a qu'un seul
		Risque potentiellement plus grand de choisir un investisseur inadapté et de ne pas obtenir le meilleur accord
		Non concurrentiel

Processus	Avantages	Inconvénients
Négociation directe (normalement avec un partenaire existant qui a discuté la proposition avec l'organisme public concerné)	Plus grande flexibilité	Manque de transparence
	Marketing et publicité inutiles	Sujet à des problèmes extérieurs de transparence, favoritisme et corruption
	Relativement simple, rapide et directe	Non conforme à la loi sur les terres publiques dans la plupart des cas
		Ad hoc et réactif aux offres reçues
		L'autorité d'AP réagit au lieu de diriger le processus
		Incapacité d'identifier le meilleur partenaire, car il n'y en a qu'un seul
		Risque potentiellement plus grand de choisir un investisseur inadapté et de ne pas obtenir le meilleur accord
Enchères		Non concurrentiel
	Transparent	Aucune diligence raisonnable ne peut être appliquée
	Concurrentiel	L'attribution va au plus offrant, mais pas nécessairement au meilleur partenaire
	Rapide et facile	Difficile d'identifier une vision et des intérêts communs
	Stimule l'intérêt des investisseurs	Impossible de négocier d'autres avantages (appui aux communautés, création d'emplois)
		Risque de limitation de la participation de certaines parties
	Retards éventuels et nécessité de recommencer le processus si les gagnants des enchères sont incapables d'effectuer les paiements	

Source : à partir de Spenceley et coll., 2017.

## 5.3 Implication des parties prenantes avant l'appel d'offres

Les parcs nationaux et les réserves sont des biens nationaux où différentes parties prenantes sont impliquées : les citoyens, qui considèrent les parcs comme des ressources publiques ; les peuples autochtones et communautés locales, qui sont tributaires et ont l'expérience dans la gestion de la biodiversité et des ressources naturelles de l'AP ; les autorités locales ; et les organisations de conservation et de développement. Les PGC efficaces sont fondés sur la confiance mutuelle et la compréhension entre les parties prenantes (Spenceley et coll., 2016).

Parce que les AP sont précieuses pour différents groupes et individus pour diverses raisons, il est important de définir un processus consultatif clair et transparent pour que les parties prenantes comprennent le processus et s'y sentent impliquées (voir figure 5.2). Une discussion et un dialogue proactifs avec ces parties prenantes peuvent aider à éviter des problèmes et retards et, à garantir l'engagement effectif des parties prenantes locales, y compris des communautés, dans le processus.

La première étape pour l'autorité contractante est d'identifier les parties prenantes (tant les parties concernées par le projet que les autres parties impliquées), de déterminer les meilleurs mécanismes d'implication et de participation, et de définir un plan de consultation. Il est important que l'autorité contractante comprenne les préoccupations des parties prenantes et y réponde dans la mesure du raisonnable et du possible,

Figure 5.2

Cadre général de la conception d'une stratégie d'implication des parties prenantes



Source: Dovers et coll., 2015.

tout en garantissant l'adhésion aux cadres de référence des NES, le cas échéant. Le processus d'identification des parties prenantes doit permettre d'identifier les individus ou les groupes susceptibles d'avoir des préoccupations ou des priorités différentes et de nécessiter des formes d'engagement différentes ou distinctes.

Les PACL et les citoyens directement et indirectement touchés par la gestion et la gouvernance de l'AP devront tout particulièrement être pris en considération et consultés. Le chapitre 6 aborde les normes sociales et environnementales qui doivent être prises en compte pendant la durée de vie du processus de PGC. Si les PACL ont des revendications juridiques, des PGC ne peuvent être envisagés tant que les plaintes ne sont pas résolues, sauf si l'établissement d'un PGC fait partie de la solution proposée par les PACL. Le rôle des PACL peut aller de la fourniture d'information à un plan de gestion, jusqu'à la participation à un organisme de gouvernance. Leur rôle dans un PGC doit être soigneusement examiné et pris en compte dans l'analyse et la stratégie relatives aux parties prenantes, au moyen d'un processus permanent de consultation et d'engagement significatifs. En outre, le processus d'implication des parties prenantes doit assurer l'inclusion des femmes pour garantir une représentation et une participation équitable.

Le guide 2019 de la Banque mondiale de l'engagement communautaire pour les partenariats public-privé (Banque mondiale, 2019 – *A Guide to Community Engagement for Public-Private Partnerships*) définit un processus en six étapes pour l'implication des communautés de parties prenantes (voir figure 5.3) qui peut être appliqué aux PGC.

Figure 5.3  
Guide pour l'implication des communautés dans les PGC



Source: WBG, 2019.

### Encadré ressources 5.1 Implication des parties prenantes

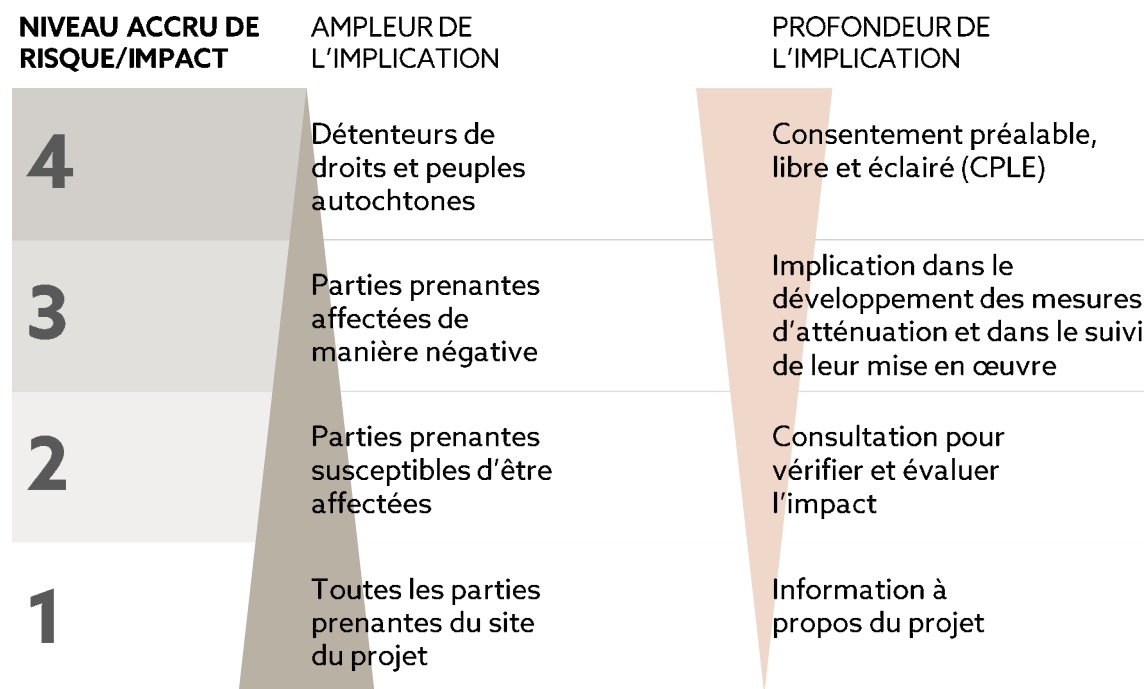
Le guide 2019 de la Banque mondiale de l'engagement communautaire pour les partenariats public-privé, document de travail  
<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/guide-community-engagement-public-private-partnerships-june-2019>

Guide ressource de l'USAID sur les pratiques modèles de l'engagement des parties prenantes dans les programmes en faveur de la biodiversité  
[https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00T9XH.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00T9XH.pdf)

Les partenaires doivent adopter une démarche fondée sur les droits, impliquant que les individus et PACL dont la vie peut être affectée, positivement ou négativement, participent de manière significative à la formulation et à la mise en œuvre d'un PGC. Un processus d'implication des parties prenantes doit veiller à ce que :

- les préoccupations des parties prenantes soient prises en considération et à ce que les risques potentiels soient identifiés ;
- les groupes et peuples dont la vie peut être affectée par le projet soient dûment consultés afin de vérifier et évaluer l'importance de chaque effet possible ;
- les groupes et communautés touchés participent au développement des mesures d'atténuation, à la prise de décision concernant la manière de les mettre en œuvre, et au suivi de cette mise en œuvre.

Figure 5.4  
Ampleur et profondeur de l'implication des parties prenantes



Source : IUCN, 2016.

## Niveaux d'implication des parties prenantes

L'ampleur (étendue du public touché) et la profondeur (intensité) de l'implication des parties prenantes doivent être proportionnelles aux préoccupations des parties prenantes, exprimées ou anticipées, et à l'étendue des risques potentiels. Par exemple, l'IUCN définit un processus d'implication des parties prenantes basé sur le fait que l'ampleur et la profondeur de l'implication évoluent de manière inverse à mesure que le niveau de risque augmente (voir figure 5.4) (UICN, 2016).

Toutes les parties prenantes du site d'un projet doivent recevoir l'information pertinente concernant le projet (voir figure 5.4, niveau 1). Les parties prenantes susceptibles d'être affectées par les activités du projet doivent être consultées pour vérifier et évaluer l'importance des effets négatifs (niveau 2). À ce niveau, moins de personnes peuvent être impliquées, mais elles le sont plus profondément. Si les risques et impacts négatifs sont confirmés et jugés importants, les parties prenantes concernées sont non seulement consultées, mais profondément impliquées dans la conception du projet, y compris dans le développement des mesures d'atténuation et, plus tard, dans le suivi de leur mise en œuvre (niveau 3).

Dans certaines circonstances, un processus de consentement libre, préalable et éclairé (CLPE) peut être nécessaire. Par exemple, si les activités du projet ont lieu sur des terres, des eaux ou des territoires sur lesquels les parties prenantes ont des droits reconnus (juridiques ou coutumiers), ou lorsqu'il peut y avoir des impacts négatifs ou des restrictions sur les terres et les ressources naturelles faisant l'objet d'une propriété ou d'une utilisation traditionnelle, ou sur le patrimoine culturel.

L'identification des circonstances qui nécessiteraient l'obtention d'un consentement préalable, libre et éclairé (CPLE) sera déterminée par les exigences spécifiques de toutes les NSE existantes (voir *chapitre 6*). Tout au long du processus, il conviendra de mener des consultations sérieuses et adaptées aux peuples autochtones afin d'obtenir le soutien ou l'adhésion des populations locales au projet. Le chef de projet doit aussi assurer l'inclusion des femmes dans le processus consultatif (UICN, 2016).

## 5.4 Formation d'un comité d'appui à la sélection des partenaires

L'«autorité contractante devra former un comité d'évaluation des offres (CEO) pour la sélection du partenaire du PGC afin de :

- Déterminer les critères de sélection du partenaire.
- Examiner les documents d'appel d'offres avant leur publication.
- Examiner les manifestations d'intérêt et les propositions complètes des partenaires potentiels.

Dans certains pays, la publication du CEO est exigée. Quelles que soient les exigences légales, il est recommandé de rendre public le CEO pour des raisons de transparence et pour éviter des problèmes dans le futur. Le CEO doit comprendre une représentation suffisante de personnes dotées des compétences et de l'expérience techniques requises pour correctement évaluer une offre de PGC. Idéalement, il devrait également comprendre des experts indépendants ayant de l'expérience dans la gestion des AP. Le comité doit être relativement restreint pour pouvoir assurer un fonctionnement et une gestion efficaces. Ses membres doivent comprendre un représentant du département de l'autorité contractante chargé du développement commercial et de la planification de l'AP. Tous les membres du CEO doivent signer une déclaration relative aux conflits d'intérêts.



PN de Nyungwe, Rwanda. © Di Tetyana Dotsenko / Shutterstock



## 5.5 Élaboration de critères de sélection des partenaires

Le CEO établira des critères d'évaluation des partenaires potentiels. Les critères suivants sont suggérés :

### Structure organisationnelle

- Aptitude potentielle à opérer dans le pays visé (s'il s'agit d'un opérateur privé nouveau dans le pays, il peut ne pas encore être enregistré).
- La structure permet au partenaire d'accepter des dons.
- Historique de respect des exigences d'enregistrement du pays.

### Expérience technique

- Une expérience réussie de développement et de gestion d'une AP est préférable, sinon une exposition directe à des projets de gestion d'AP. Étant donné la possibilité d'étendre les PGC à travers l'Afrique, limiter l'engagement des partenaires à ceux qui ont déjà été engagés dans un PGC sera une réelle entrave. La sélection doit donc prendre en compte des compétences de gestion plus larges.
- Compétences professionnelles avérées en gestion de projet, notamment l'élaboration de budgets, la gestion et la surveillance du personnel, la gestion de l'environnement, et le développement des ressources humaines.
- Développement progressif des revenus basés sur la nature dans les AP, avec un accent particulier (mais pas exclusif) sur le tourisme.

- Connaissance et utilisation avérées de mécanismes de financement de la conservation contemporains et innovants.
- Succès dans la levée de fonds, la gestion et les réseaux de donateurs.
- Succès et efficacité dans les systèmes de relations publiques et de communication.
- Conception et application de structures et protocoles de gouvernance d'entreprise contemporains.
- Succès avéré dans l'application des procédures de bonne gouvernance aux opérations et à la gestion.
- Gestion et contrôle budgétaire professionnels et rigoureux.

### Capacité financière

- Preuve de la capacité à fournir le financement requis pour la période initiale des obligations du PGC et de l'existence des compétences requises pour attirer des ressources supplémentaires et développer des modèles de revenus durables.
- Fourniture d'un plan d'affaires détaillé, réaliste et professionnel pour la gestion du parc. *L'annexe J* donne une description de plans d'affaires et d'outils de développement des AP.
- Preuve de la capacité des partenaires à s'engager à long terme (20 ans).

### Impact social

- Engagement communautaire local, intégration et développement économique associé prouvés.
- Historique avéré d'optimisation des opportunités d'emploi locales et d'engagement positif, le cas échéant, dans des initiatives de développement communautaire locales plus larges.
- Planifier le renforcement des capacités du personnel.

### Vision et philosophie partagées

- Engagement démontré envers la vision et la philosophie de l'organisme. Peut être jaugé en examinant le travail du partenaire potentiel à d'autres endroits et en consultant des références. En outre, le CEO s'entretiendra avec le partenaire pendant le processus d'appel d'offres, ce qui est une bonne occasion d'évaluer si les valeurs fondamentales et la philosophie du partenaire sont en harmonie avec celles de l'autorité d'AP.

Le CEO peut créer un cadre d'évaluation basé sur les critères de sélection des partenaires pour permettre à chaque membre de classer les partenaires potentiels.

## 5.6 Élaboration d'une brochure et des documents d'appel d'offres

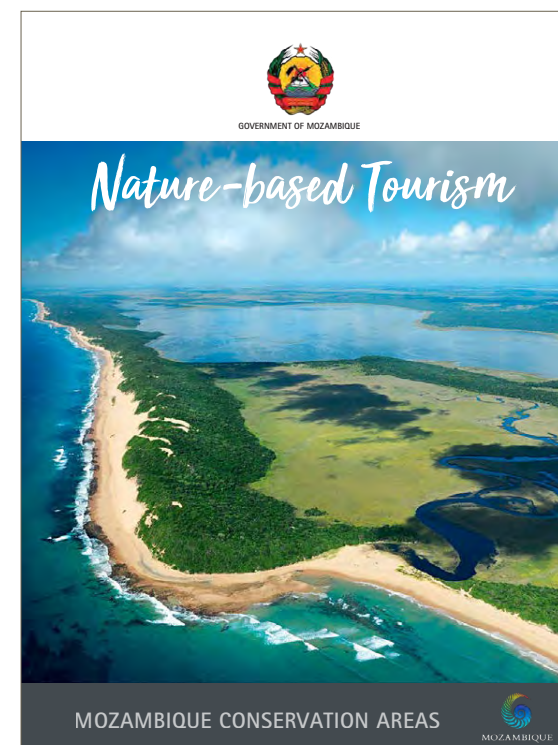
Les documents d'appel d'offres comprendront la portée du partenariat et une description détaillée du projet et des responsabilités souhaitées du partenaire. L'AC indiquera dans les documents d'appel d'offres qu'elle recherche un partenaire pour soutenir la gestion de l'AP et inclura d'autres résultats souhaités. *L'annexe K* est un exemple de document d'appel d'offres de l'État du Rwanda. En plus de l'avis d'appel d'offres proprement dit, l'AC rassemblera des informations sur l'opportunité de partenariat à inclure dans l'annonce et à publier sur le site Web du CA afin d'informer les partenaires potentiels d'une possibilité de PGC et d'attirer les meilleurs candidats. Au minimum, les informations suivantes doivent être incluses :

- Emplacement et plan du parc
- Taille du parc
- Accès
- Types d'écosystèmes
- Faune
- Menaces
- Opérations commerciales
- Infrastructures
- Nombre de visiteurs
- Description de l'opportunité de PGC

En collaboration avec la Banque mondiale et le *Global Wildlife Program*, l'État du Mozambique a organisé une conférence internationale (*International Conference on Nature-Based Tourism in Conservation Areas*) à Maputo en juin 2018 pour maximiser le financement du développement du tourisme axé sur la nature et promouvoir les PGC à long terme. Dans le cadre de la conférence, les organisateurs ont conçu un prospectus décrivant les opportunités touristiques dans huit AP et les possibilités de PGC dans six AP. La figure 5.5 est la brochure créée pour une possibilité de PGC dans le PN de Banhine. Elle donne une description du parc et une idée de son contexte, de la faune la plus remarquable, du type d'habitat, de l'infrastructure, de la taille, du type d'écosystème, des menaces et du potentiel touristique. *L'annexe L* reprend les documents d'appel d'offres du PGC de l'Ouganda.

Lorsque le *Rwanda Development Board* (RDB—Conseil de développement du Rwanda) a fait une annonce pour un PGC dans le PN de Nyungwe en 2019, il a fourni—en plus des informations mentionnées plus haut—une liste du personnel du parc, les salaires, et le nombre de visiteurs pour aider les partenaires potentiels à produire un plan d'affaires informé (voir *annexe J*).

Figure 5.5  
Matériel d'appel d'offres pour le PGC du Mozambique



Source: GBM, 2018.

Remarque: conçu pour l'*International Conference on Nature-Based Tourism in Conservation Areas*.

## 5.7 Procédure d'appel d'offres et sélection du partenaire

Une fois que le CEO est formé et, idéalement, rendu public (voir la section 5.4) et que les critères de sélection des partenaires ainsi que les documents d'appel d'offres sont préparés, l'AC annoncera la possibilité de PGC. Le processus de publicité, décrit dans la figure 5.6, s'inscrira, dans la plupart des cas, dans la législation nationale relative aux PPP. En plus de l'avis public et de la publicité, l'AC peut informer, de manière proactive, les partenaires de l'opportunité. Par exemple, lorsque le RDB a publié la possibilité de PGC pour le PN de Nyungwe, il a envoyé des lettres et de l'information à une liste de partenaires potentiels. Un tel contact direct ne remplace pas le processus de notification publique, mais il garantit que les partenaires clés sont au courant de l'opportunité.

### Encadré ressources 5.2 Appel d'offres pour les concessions

Le processus d'appel d'offres pour un PGC est similaire au processus d'engagement des partenaires d'investissement touristique. Spenceley et coll., 2017 fournit un cadre complet pour le développement de partenariats et de concessions touristiques efficaces dans les AP.

*Guidelines for Tourism Partnerships and Concessions for Protected Areas: Generating Sustainable Revenues for Conservation and Development* (Directives pour des partenariats et concessions dans des aires protégées : générer des revenus durables pour la conservation et le développement)

<https://www.cbd.int/tourism/doc/tourism-partnerships-protected-areas-web.pdf>

*Spenceley et coll., 2016 est An Introduction to Tourism Concessioning: 14 Characteristics of Successful Programs* (Une introduction à la concession touristique : 14 caractéristiques des programmes réussis)

[https://www.researchgate.net/publication/304300673\\_An\\_introduction\\_to\\_tourism\\_concessioning\\_14\\_characteristics\\_of\\_successful\\_programs](https://www.researchgate.net/publication/304300673_An_introduction_to_tourism_concessioning_14_characteristics_of_successful_programs)

Figure 5.6  
Processus d'appel d'offres pour un PGC

**A. Rendre publiques et promouvoir les opportunités de PGC en vue d'obtenir des manifestations d'intérêt (MI)**



Les soumissionnaires ont généralement **deux mois** pour introduire une manifestation d'intérêt

**B. Le PEC examine la MI par rapport aux critères et appelle des propositions complètes**



Les soumissionnaires ont généralement **trois mois** pour soumettre une proposition complète

**C. Le PEC examine les propositions complètes, fait preuve d'une diligence raisonnable, et sélectionne le partenaire**



Source: Conservation Capital, 2016; Spenceley et coll, 2017; Spenceley et coll, 2016.

Processus d'appel d'offres d'un PGC réussi (Spenceley et coll., 2016) :

- Est transparent, équitable et bien gouverné.
- Est basé sur le cadre juridique du pays.
- Suit un processus rigoureux d'implication des parties prenantes.
- Est soutenu par des consultants et conseillers techniques expérimentés.
- Engage un comité expérimenté avec des rôles et responsabilités clairs.
- Définit des critères de sélection clairs pour l'attribution de la concession à un partenaire.
- Est compétitif.

### Manifestation d'intérêt

Une fois la possibilité de PGC annoncée, les partenaires peuvent introduire une MI. Le délai imparti pour le faire est déterminé par le cadre juridique du pays et est généralement de huit semaines. La législation sur les PPP l'appelle communément la phase de présélection des soumissionnaires, et une étape supplémentaire peut être nécessaire pour opérer une présélection des soumissionnaires (pour s'assurer qu'ils sont qualifiés pour soumettre une MI), suivie de la MI. Lorsqu'elle est possible, la combinaison de ces étapes est efficace et permet d'économiser du temps et de l'argent. Pendant cette phase, le CEO examine principalement les références des soumissionnaires, tandis que durant l'examen des offres complètes, il évalue les plans et les propositions. La figure 5.3 présente une liste des éléments clés à inclure dans la MI, et l'*annexe M* en donne une description détaillée. L'*annexe N* donne un exemple de formulaire d'évaluation de la MI.

**Tableau 5.3**  
Éléments clés à inclure dans une manifestation d'intérêt

Élément clé	✓
<b>Description du partenaire</b>	
Identité du partenaire	<input type="checkbox"/>
Biographies et CV des personnes clés	<input type="checkbox"/>
Expérience	<input type="checkbox"/>
Pratiques modèles internationales	<input type="checkbox"/>
Expérience dans les AP cibles	<input type="checkbox"/>
Déclaration de conflit d'intérêts	<input type="checkbox"/>
Références	<input type="checkbox"/>
<b>Capacité technique</b>	
Gestion des aires protégées	<input type="checkbox"/>
Communauté locale	<input type="checkbox"/>
Revenu	<input type="checkbox"/>
Collecte de fonds	<input type="checkbox"/>
Financement de la conservation	<input type="checkbox"/>
Jeunes entreprises	<input type="checkbox"/>
Technologie	<input type="checkbox"/>
Planification d'affaires et de l'AP	<input type="checkbox"/>
Normes environnementales et sociales	<input type="checkbox"/>
Gestion de projet	<input type="checkbox"/>
<b>Description du projet</b>	
Priorités principales	<input type="checkbox"/>
Conformité avec l'autorité d'AP	<input type="checkbox"/>

Source : adapté de *Conservation Capital*, 2016 ; Spenceley et coll., 2017 ; GBM, 2020b

## Offres complètes pour le PGC

Après l'introduction des MI, le CEO examine les offres par rapport aux critères. Il utilise le cadre d'évaluation élaboré par lui sur base des critères de sélection des partenaires (voir la section 5.5) permettant aux membres du comité de classer les offres. Il sollicite ensuite des offres complètes auprès des partenaires qualifiés. Le tableau 5.4 présente les éléments clés à inclure dans une offre complète de PGC et l'annexe O en donne une description détaillée.

Tableau 5.4

### Détails à inclure dans une offre complète de PGC

<b>Éléments clés</b>	✓
<b>Entreprise et gouvernance</b>	
Structure d'entreprise proposée	<input type="checkbox"/>
Structure de gouvernance proposée	<input type="checkbox"/>
Conformité statutaire	<input type="checkbox"/>
Analyse SWOT de l'AP et du PGC proposé	<input type="checkbox"/>
<b>Politiques clés</b>	
Éthique qui régira le PGC proposé	<input type="checkbox"/>
Biographies et CV des personnes clés	<input type="checkbox"/>
Déclaration de conflits d'intérêts ou absence de ceux-ci	<input type="checkbox"/>
<b>Gestion des AP et des parties prenantes</b>	
Buts, objectifs d'impact et indicateurs clés de performance proposés	<input type="checkbox"/>
Description et modèle de la structure de gestion et des ressources humaines	<input type="checkbox"/>
Plan de développement et de gestion de la conservation	<input type="checkbox"/>
Plan de gestion des parties prenantes	<input type="checkbox"/>
Plan de renforcement des capacités de l'autorité d'AP	<input type="checkbox"/>
Plan de transition de sortie	<input type="checkbox"/>
<b>Finance</b>	
Modèle de développement des revenus d'exploitation	<input type="checkbox"/>
Financement et plan d'affaires	<input type="checkbox"/>
<b>NES et risques</b>	
Politique et stratégie NES	<input type="checkbox"/>
Plan de gestion des risques (voir encadré 5.1)	<input type="checkbox"/>
Plan d'impact environnemental	<input type="checkbox"/>
Plan de communication et de production des rapports	<input type="checkbox"/>
Plan de partage des enseignements tirés	<input type="checkbox"/>
Plan marketing	<input type="checkbox"/>

Source: adapté de *Conservation Capital*, 2016; Spenceley et coll, 2017; GBM, 2020b

## Processus de sélection des partenaires

### Processus d'évaluation

Tout comme les MI, les offres complètes seront examinées par rapport aux critères clairement établis avant l'appel d'offres. Au cours des deux étapes du processus d'appel d'offres, la MI et l'offre complète, l'AC facilitera les visites des partenaires sur le site afin qu'ils puissent le découvrir et en comprendre le contexte. De plus, ces visites seront pour l'AC une occasion de se familiariser avec le partenaire. Au cours de l'examen des offres complètes, l'AC et le CEO encourageront une séance de présentation physique

avec le partenaire, qui donnera à l'autorité d'AP la possibilité de poser d'autres questions et de rencontrer le partenaire potentiel.

### Diligence raisonnable

Après le processus d'évaluation et une fois qu'un soumissionnaire préféré a été désigné, l'AC fera preuve d'une diligence raisonnable en vérifiant les déclarations faites dans l'offre, y compris, mais sans s'y limiter, la preuve de financement fournie. Cela doit être fait avant tout type d'engagement ou de contrat. Un minimum de trois références doivent être contactées. Trop souvent, cette diligence raisonnable n'est pas

correctement exercée, accroissant ainsi considérablement le risque que la concession ne soit pas développée de manière optimale (*Conservation Capital, 2016*).



Réserve spéciale de Niassa, Mozambique. © Gerhardus Kotze / Shutterstock

## 5.8 Élaboration du contrat

### Développement du contrat de PGC

Une fois que le CEO sélectionne le partenaire et que l'AC a fait preuve d'une diligence raisonnable à l'égard du partenaire potentiel, l'AC dirige la négociation et l'élaboration du contrat juridique réel liant le PGC. Le contenu du contrat est guidé par le cadre juridique du pays, et les contrats varient en fonction du type de modèle de PGC sélectionné par l'autorité d'AP. Si l'AC ne dispose pas d'une capacité interne, elle doit engager un expert des PGC pour soutenir le processus d'élaboration du contrat. Le tableau 5.5 comprend les rubriques standard d'un contrat de PGC, et l'*annexe P* détaille les aspects clés à inclure dans un contrat de PGC. Les contrats doivent être concis et explicites pour éviter toute confusion et tout conflit d'interprétation.

Tableau 5.5  
Rubriques standard d'un contrat de PGC

• Parties	• Application de la loi
• Contexte	• Relations avec les communautés
• Définitions/interprétation	• Fixation des tarifs du parc
• Objectifs	• Relations commerciales existantes et nouvelles concessions, et développement d'entreprise
• Structure de gouvernance	• Actifs
• Zone géographique	• Responsabilité et indemnisation
• Délégation de gestion	• Résolution de conflit
• Durée, date de début et renouvellement	• Examen des performances
• Intégration du personnel	• Terminaison
• Recrutement du personnel	• Propriété des données
• Matières réservées	• Communication
• Financement des donateurs et gestion des revenus	• Autres sections
• Rôles et responsabilités dans la gestion des AP	
• Responsabilité non managériale	

Source: COMIFAC, 2018; Spenceley et coll, 2017; GBM, 2020b.

## 5.9 Gestion et suivi du contrat

La gestion d'un contrat permet de s'assurer qu'une relation mutuellement bénéfique existe entre l'autorité d'AP et le partenaire (Spenceley et coll., 2016). Elle permet également aux partenaires d'atténuer rapidement les difficultés, de s'adapter au besoin et, dans le pire des cas, de mettre, si nécessaire, fin à un accord de PGC. La gestion des contrats et le suivi des performances comprennent deux éléments clés : le suivi et l'évaluation (S&E) et les audits. Le S&E est généralement effectué par l'équipe de l'AP et l'audit par un expert externe. L'utilisation des deux approches est recommandée dans un PGC, car elle permet au partenaire de suivre régulièrement les progrès et de contrecarrer tout défi, tout en bénéficiant d'une évaluation externe des progrès par rapport au contrat de PGC.

### Encadré 5.1 Gestion des risques

Au cours du processus de PGC (voir tableau B5.1), des risques peuvent entraîner des retards coûteux, des arrêts de travail, des menaces pour le fonctionnement, une publicité négative et une atteinte à la réputation des deux partenaires. Pour être réussi, un processus de développement d'accords de PGC doit comprendre une gestion efficace des risques identifiant, atténuant et surveillant les risques à l'aide d'une implication des parties prenantes, d'évaluations du site, de rapports réguliers, d'une diligence raisonnable, et de l'emploi d'un personnel technique expérimenté/réputé. Ce processus perdure tout au long de la vie d'un PGC.

L'AC doit accorder une attention particulière au plan de gestion des risques établi par le partenaire potentiel au cours du processus d'appel d'offres, pour déterminer si l'analyse des risques est approfondie et couvre tous les risques possibles, et si les stratégies du partenaire potentiel pour les atténuer sont adéquates.

*Source* : adapté de Lindsey et coll., 2021 ; GBM, 2020b.

**Tableau B5.1**  
**Risques associés au PGC et mesures d'atténuation**

Catégorie	Risque	Mesure d'atténuation
Financier	Une incapacité du partenaire à obtenir du capital ou à effectuer des paiements. Les fluctuations des devises constituent également un risque	Preuve de financement du partenaire dans l'offre
		Diligence raisonnable appropriée à l'égard du partenaire pendant le processus d'appel d'offres et vérification du capital et de l'expérience en collecte de fonds
Politique	Ingérences politiques, troubles ou changements soudains de politique	Processus de sélection du PGC transparent et compétitif approuvé par les ministères concernés
		Engagement effectif des entités publiques concernées (les ministères)
		Contrats juridiques solides, minimisant la possibilité d'ingérences politiques
		Résiliation du contrat avec indemnité

*Source* : adapté de Spenceley et coll., 2016.



Catégorie	Risque	Mesure d'atténuation
Social	Absence ou faiblesse de l'engagement d'une partie prenante ; les membres de la communauté locale ne soutiennent pas le projet et retardent sa mise en œuvre ; non-conformité avec les normes sociales	Processus approprié d'implication des parties prenantes
		Implication efficace des communautés
		Un partenaire actif dans l'implication communautaire et ayant des antécédents vérifiables de développement communautaire positif
		Conformité avec les normes sociales (voir chapitre 6)
Externe	Une crise financière ou sécuritaire nationale ou internationale, une maladie et d'autres événements susceptibles d'avoir un impact sur la capacité d'un partenaire et/ou de l'agence contractante à remplir leurs obligations	Fonds de réserve pour soutenir les opérations pendant une crise
		Plan de sécurité pour assurer des procédures standards pour les risques de sécurité
		Procédures standards claires pour gérer la crise
		Structure permettant une gestion adaptative rapide et stratégique
Contrat	Contrats de PGC de médiocre qualité, vagues, ne clarifiant pas les rôles et responsabilités, n'anticipant pas les défis, et n'incluant pas d'objectifs clairs pour le PGC	Si l'autorité d'AP n'a pas la capacité d'élaborer un contrat de qualité, elle doit engager un expert pour soutenir l'élaboration du contrat
		Utiliser les pratiques modèles pour l'élaboration du contrat et se référer à l'annexe P
Confiance	Manque de confiance entre les parties. Même avec les meilleurs contrats, s'il n'y a pas de confiance entre les parties, des problèmes ne manqueront pas de survenir	Diligence raisonnable appropriée à l'égard du partenaire, consultation des références, et vision partagée avec l'autorité d'AP
		Suivi et évaluation réguliers (voir section 5.9)
		Procédures d'atténuation des conflits en place et suivies
Performance	Désaccord sur les performances	Établissement de plans de travail conjoints, clairs sur les rôles, les responsabilités, et la reddition de comptes
		Établissement d'objectifs clairs (indicateurs clés de performance)
		Suivi et évaluation de routine
		Résiliation du contrat sans indemnité pour mauvaise performance
Non-Performance	Clôture anticipée d'un projet	Planifier dès le départ la clôture du projet
		Décrire clairement dans le contrat ce qu'il advient des actifs, du personnel, des revenus et des responsabilités en cas de résiliation anticipée

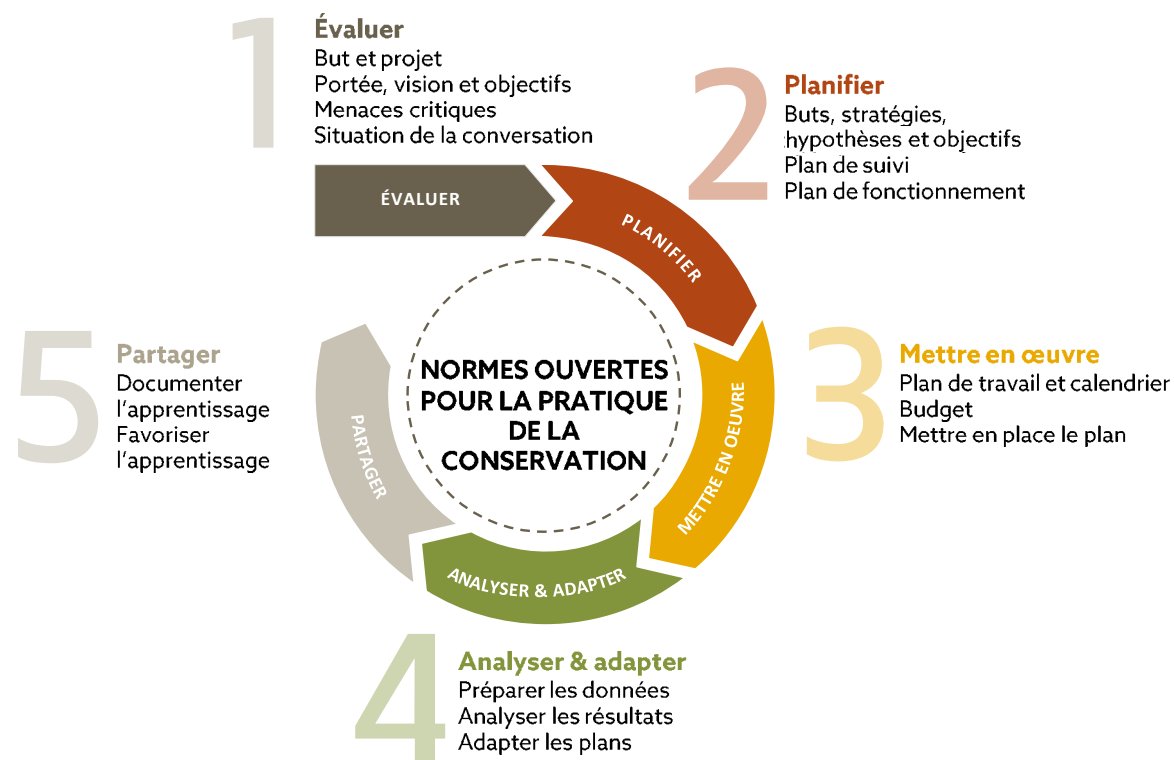
## Contrôle et évaluation

### Régulier

### Interne

Le S&E doit être effectué régulièrement par l'équipe de gestion du PGC et un responsable du S&E (si ce poste existe), et couvrir les performances du PGC en matière (i) d'objectifs de conservation, sociaux et écologiques; et (ii) de respect des obligations contractuelles. Il fait partie de la gestion de projet standard (voir figure 5.5). Chaque composante nécessitera des rapports de suivi différents. Des rapports sont fournis systématiquement au conseil ou comité, selon qu'il s'agit d'un PGC intégré, délégué ou bilatéral. Le calendrier et la fréquence des rapports doivent être spécifiés dans le PGC, et le conseil ou le comité doit, au minimum, recevoir des rapports de suivi deux fois par an. Le suivi est effectué par rapport au budget annuel ainsi qu'aux objectifs clairement définis dans le plan de travail annuel. L'équipe de direction peut également envisager un audit interne tous les deux ans pour évaluer la performance globale par rapport aux objectifs et aux obligations du contrat de PGC.

Figure 5.7  
Cycle de gestion du projet



Source : Conservation Measures Partnership 2020.<sup>65</sup>

65. Pour plus d'information sur le Conservation Measures Partnership, voir <https://conservationstandards.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/10/PGC-Open-Standards-for-the-Practice-of-Conservation-v4.0.pdf>

## Audit

### *Tous les trois ans Externe*

Un auditeur externe devrait examiner le PGC, au minimum, tous les trois ans. Il doit être un expert de la gestion d'AP internationalement reconnu et être sélectionné et approuvé conjointement par les partenaires. L'audit doit évaluer et apprécier la mise en œuvre et le respect par chaque partenaire de leurs obligations respectives contenues dans le contrat de PGC et évaluer la performance générale et la réalisation des buts et objectifs visés par le PGC. L'auditeur doit faire des recommandations spécifiques pour les domaines à amélioration. Le rapport doit être soumis au conseil ou au comité pour approbation, avec une présentation par l'auditeur. Le coût de l'évaluation doit être intégré dans le budget d'exploitation. S'il y a un défi et/ou un problème dans la mise en œuvre, le conseil ou le comité peut choisir d'organiser une évaluation en dehors du programme de routine. Dans ses directives pour les PGC, la COMIFAC recommande un audit tous les cinq ans, ce qui est assez standard (COMIFAC, 2018). Beaucoup de choses pouvant toutefois se produire en cinq ans, des audits triennaux sont recommandés.<sup>66</sup>

### *Manque de conformité et/ou de performances*

Si le S&E ou le processus d'audit détermine que les objectifs ne sont pas atteints ou qu'une partie ne remplit pas ses obligations, le conseil ou le comité doit œuvrer collectivement à rectifier de bonne foi la situation. Cela peut nécessiter un changement dans la gestion du parc, une modification de l'approche, une gestion adaptative, ou un réaligement du budget. Si les partenaires

ne s'entendent pas sur la façon de rectifier la situation et de procéder de bonne foi, ils doivent appliquer la section du contrat de PGC relative à la résolution des conflits.

### *Objectifs SMART*

Au cours de la phase de planification (voir figure 5.7), les partenaires du PGC élaboreront des plans de travail annuels conjoints, des plans de gestion généraux et des plans d'affaires sur cinq à dix ans. Pour permettre l'évaluation des progrès et des performances, ces plans doivent inclure des objectifs spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement définis (SMART). Les objectifs de gestion doivent inclure des cibles dans les catégories suivantes : i) écologique ; ii) financière ; iii) sociale et iv) opérationnelle. Les objectifs SMART permettront aux partenaires d'évaluer correctement les performances par rapport au contrat et aideront à atténuer toute réclamation pour non-performance. L'établissement de référentiels au début du PGC, s'ils n'existent pas déjà, est indispensable pour permettre le suivi du projet.

66. Conversation avec Andrew Parker, *Conserve Global*, mars 2021, <https://conserveglobal.earth/>

ction 3

# Section 3

Section

ction 3

# Renforcer

et gérer les  
partenariats  
de gestion  
collaborative





# Chapitre 6

## Prise en compte des normes environnementales et sociales dans les PGC

L'identification des risques environnementaux et sociaux potentiels ainsi que l'application des normes environnementales et sociales (NES) sont essentielles pour l'identification, la préparation, le développement et la gestion des PGC, et aident les partenaires publics et privés à éviter, atténuer ou maîtriser des effets négatifs environnementaux, culturels et sociaux. Cette identification et cette gestion des risques environnementaux et sociaux sont des opérations complexes et spécifiques à chaque site, et doivent être soigneusement évaluées et intégrées dans la vie d'un projet de PGC. Ce chapitre donne une vue d'ensemble des NES dans les PGC et fournit des ressources utiles pour permettre aux partenaires d'assumer la responsabilité de l'impact potentiel des projets.

### Présentation générale des Normes Environnementales et Sociales

Les NES sont un ensemble de politiques, directives et procédures opérationnelles conçues pour d'abord identifier et ensuite essayer, en suivant la hiérarchie standard d'atténuation, d'éviter, minimiser, restaurer et, si nécessaire, compenser les effets environnementaux et sociaux négatifs qui peuvent survenir au cours de la mise en œuvre d'un projet. Les NES doivent comprendre un cadre complet permettant au personnel, aux promoteurs des projets, aux gestionnaires et aux partenaires d'identifier clairement et d'éviter les impacts sociaux et environnementaux négatifs.

Une NES est généralement développée et appliquée au niveau d'une organisation, telle que les banques de développement multilatérales, les agences des Nations Unies et les ONG internationales. Par exemple, le Cadre environnemental et social de la Banque mondiale (voir encadré 6.1) est conçu pour que la Banque mondiale et les emprunteurs gèrent mieux les risques environnementaux et sociaux liés aux projets, afin d'améliorer les résultats en matière de développement, et il est appliqué aux activités de développement de l'institution (GBM, 2016). Ce Cadre identifie dix normes environnementales et sociales (voir encadré 6.1).

Les États africains se sont engagés à respecter les traités nationaux et internationaux relatifs aux normes environnementales, aux droits de l'homme et aux droits sociaux. Au niveau du

continent, par exemple, 51 pays (tous sauf un) ont ratifié la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples (CADHP), qui fixe des normes pour la protection de ces droits en Afrique et a fourni aux individus un fondement pour revendiquer leurs droits auprès d'une instance internationale (Commission africaine des droits de l'homme et des peuples, 1981). Au niveau mondial, 23 pays sont signataires de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (Crawhall, 2011). Par exemple, la déclaration des Nations Unies comprend le droit à l'autonomie de gouvernement et à la détermination des institutions (articles 4, 5, 33(1), 34 et 35); le droit au consentement préalable, libre et éclairé (articles 18, 19, 29(2-3) et 30(2)); et le droit aux terres, territoires et ressources (articles 8(2), 10, 25, 26(1)-(3), 27, 31(1) et 32) (ONU, 2007). En s'engageant avec des partenaires dans des PGC, les États voudront s'assurer que ces partenaires peuvent les aider à respecter les normes nationales et internationales et commencent par en comprendre les exigences.

Des dizaines de lois, traités et protocoles internationaux ont des implications sur les projets de conservation et les droits de l'homme. Par exemple, en 2016, l'Institut international pour l'environnement et le développement et *Natural Justice* ont produit un document de travail sur les normes de conservation. Il examinait les instruments internationaux ayant des implications en matière de droits de l'homme dans un contexte de conservation et mettait en exergue 25 d'entre eux (voir figure 6.1) (Jonas et coll., 2016).

Les États et les partenaires de gestion doivent être au courant des cadres juridiques des NES dans leur pays respectif pour garantir que le cycle de vie d'un PGC, depuis l'identification jusqu'à la gestion, est conforme à la politique nationale, à la législation/réglementation et aux pratiques modèles internationales. Les partenaires du PGC doivent être en mesure de démontrer dans la procédure d'appel d'offres qu'ils disposent de NES pertinentes et d'un système de gestion environnementale et sociale (SGES) conforme aux exigences et réglementations (en vigueur) du pays ou de tout donateur ou partenaire du PGC impliqué, le cas échéant.

Les partenaires de gestion potentiels à la recherche d'un financement de bailleurs de fonds internationaux doivent également être conscients des différentes normes établies par les donateurs potentiels du PGC, et être capables de s'y conformer. Par exemple, la résolution du Parlement européen du 15 janvier 2020 sur les droits de l'homme et la démocratie décrit un cadre complet de NES (Parlement européen, 2020).



### Encadré 6.1 Cadre environnemental et social de la Banque mondiale

1. Évaluation et gestion des risques et effets environnementaux et sociaux
2. Emploi et conditions de travail
3. Utilisation rationnelle des ressources, et prévention et gestion de la pollution
4. Santé et sécurité des populations
5. Acquisition des terres, restrictions à l'utilisation des terres, et réinstallation forcée
6. Préservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles biologiques
7. Peuples autochtones/communautés locales traditionnelles d'Afrique subsaharienne historiquement défavorisées
8. Patrimoine culturel
9. Intermédiaires financiers
10. Mobilisation des parties prenantes et information.

Source : Banque mondiale, 2016

Figure 6.1

### Instruments internationaux ayant des implications en matière de droits de l'homme dans un contexte de conservation

1. Déclaration universelle des droits de l'homme ;
2. Convention n° 169 de l'OIT relative aux peuples indigènes et tribaux dans les pays indépendants ;
3. Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones ;
4. Pacte international relatif aux droits civils et politiques ;
5. Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels ;
6. Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale ;
7. Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ;
8. Convention relative aux droits de l'enfant ;
9. Déclaration sur les droits des personnes appartenant à des minorités nationales ou ethniques, religieuses et linguistiques ;
10. Convention sur la diversité biologique, y compris
  - a. Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation ;
  - b. Protocole de Carthagène sur la biosécurité ;
  - c. Protocole additionnel de Nagoya-Kuala Lumpur sur la responsabilité et la réparation relatif au Protocole de Carthagène ;
  - d. Code de conduite éthique Tkarihwaï:ri propre à assurer le respect du patrimoine culturel et intellectuel des communautés autochtones et locales ;
  - e. Principes et directives d'Addis-Abeba pour l'utilisation durable de la diversité biologique ;
  - f. Lignes directrices Akwé : Kon ;
  - g. Plan stratégique pour la diversité biologique 2010-2020 (y compris les objectifs d'Aichi pour la biodiversité) ;
11. Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement – Déclaration de principes non juridiquement contraignante et faisant autorité pour un consensus mondial sur la gestion, la conservation et l'exploitation écologiquement viable de tous les types de forêts.
12. Forum des Nations Unies sur les forêts – Instrument non juridiquement contraignant sur tous les types de forêts,
13. Convention sur les zones humides d'importance internationale ;
14. Accord de Cancún de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ;
15. Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification ;
16. Traité international sur les ressources phytogénétiques de la planète pour l'alimentation et l'agriculture ;
17. Plan d'action mondial pour les ressources zoogénétiques et Déclaration d'Interlaken sur les ressources zoogénétiques ;
18. Directives volontaires de la FAO à l'appui de la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale ;
19. Directives volontaires de la FAO concernant les régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale (Directives de la FAO sur les régimes fonciers) ;
20. Convention sur le droit relatif aux utilisations des cours d'eau internationaux à des fins autres que la navigation ;
21. Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) ;
22. Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel ;
23. Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles ;
24. Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel ;
25. Convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement ;

Source : Jonas et coll., 2016.

### Risques sociaux et environnementaux potentiels des PGC

L'identification, la gestion et l'atténuation des risques doivent couvrir tant les impacts environnementaux que sociaux. Bien que les PGC cherchent à être positifs pour l'environnement, il existe des risques environnementaux potentiels dont il faut tenir compte, tels que l'utilisation de l'eau et des ressources naturelles, les impacts des travaux de génie civil tels que les routes et les installations touristiques, la gestion des déchets, l'assainissement, les espèces invasives, l'impact des visiteurs et des véhicules, les conflits entre l'homme et la faune sauvage, et la lutte contre les nuisibles. La plupart des PGC s'efforcent d'accroître le nombre de visiteurs afin de générer des revenus pour l'AP. Si elle n'est pas correctement planifiée, cette augmentation peut entraîner divers impacts environnementaux tels qu'une augmentation de la consommation d'eau, un impact des véhicules sur la végétation, des problèmes de gestion des déchets, l'introduction d'espèces invasives, et un harcèlement de la faune. Ces risques potentiels doivent être identifiés et gérés pour éviter et minimiser les effets environnementaux négatifs.

Outre les risques environnementaux potentiels, le développement du PGC peut avoir un impact direct et/ou indirect sur les parties prenantes, y compris les PACL, à l'intérieur et autour des aires protégées. Par exemple, un PGC peut altérer l'accès aux ressources naturelles dont dépendent les communautés locales. Un cadre des politiques et de gestion pour les NES aidera les organisations impliquées dans un PGC à identifier les problèmes pendant la phase de conception du projet et à minimiser ou éviter les effets négatifs identifiés pendant toute la durée du projet ainsi qu'à appliquer un processus de consentement libre, préalable et éclairé, le cas échéant.

Par exemple, la note d'orientation de la Banque mondiale sur la NES7 (Peuples autochtones/communautés locales traditionnelles d'Afrique subsaharienne historiquement défavorisées) (GBM, 2018) fournit un exemple utile des exigences contenues dans un cadre de NES pour les projets, qui est conçu pour :

- S'assurer que le processus de développement favorise le respect complet des droits de l'homme, de la dignité, des aspirations, de l'identité, de la culture et des moyens de subsistance basés sur les ressources naturelles.
- Éviter les effets négatifs des projets sur les PACL, ou lorsqu'ils ne peuvent être évités, les minimiser, atténuer et/ou compenser.
- Promouvoir les avantages et opportunités du développement durable pour les PACL d'une manière accessible, culturellement appropriée et inclusive.
- Améliorer la conception des projets et promouvoir le soutien local en établissant et maintenant une relation continue basée sur une consultation significative avec les PACL affectées par un projet tout au long de son cycle de vie.
- Obtenir le consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ) (voir encadré 6.3) des PACL concernées.
- Reconnaître, respecter et préserver la culture, les connaissances et les pratiques des PACL, et leur donner la possibilité de s'adapter aux conditions changeantes d'une manière et dans un délai acceptables pour elles.

Dans la plupart des cas, les PGC entraînent une augmentation des emplois formels et informels (voir *chapitre 2*). Dans la plupart des PGC, les employés sont en majorité issus de la zone locale de l'AP. Les NES doivent protéger les droits des employés et prévoir des mesures de sauvegarde pour assurer un traitement éthique.

### Encadré 6.2 Système de gestion environnementale et sociale (SGES) de l'UICN

**Principe 1 : Adoption d'une approche fondée sur les droits** pour aider une organisation à respecter, protéger et promouvoir la réalisation des droits de l'homme.

**Principe 2 : Protection des besoins des groupes vulnérables** pour identifier, éviter et atténuer les effets négatifs, et identifier les possibilités d'améliorer les moyens de subsistance.

**Principe 3 : Égalité des sexes et autonomisation des femmes** en tant que partie intégrante des droits de l'homme et de la justice sociale.

**Principe 4 : Implication des parties prenantes** appelant à une participation significative, efficace et informée des parties prenantes dans le développement et la mise en œuvre des projets.

**Principe 5 : Consentement préalable, libre et éclairé** (voir encadré 6.2).

**Principe 6 : Redevabilité** pour garantir que les principes, les normes et les procédures d'examen sont systématiquement respectés.

**Principe 7 : Principe de précaution** pour garantir qu'en cas de lacunes ou d'incertitudes dans les connaissances, un projet se verra attribuer un niveau de risque plus élevé pour permettre une évaluation rigoureuse et participative.

**Principe 8 : Préséance des normes les plus strictes** pour s'assurer qu'elles soient respectées.

### Caractéristiques principales d'un cadre NES pour les PGC

De nombreuses ONG engagées dans des PGC ont élaboré des cadres de NES pour guider la sélection, la gestion et la clôture des projets qui s'appliqueraient aux PGC dans lesquels elles sont impliqués. Par exemple, le Système de gestion environnementale et sociale (SGES) de l'UICN (2106) est guidé par huit principes fondamentaux (voir encadré 6.2).

Le SGES d'une ONG doit aboutir à un ensemble unifié de normes, politiques, plannings et mécanismes de mise en œuvre, ainsi que de systèmes de conformité régissant la manière dont les activités sont effectuées dans la phase de conception, mise en œuvre et évaluation d'un PGC. Le SGES doit être adopté par le conseil de gouvernance de l'ONG et par l'ensemble du personnel pour garantir une application cohérente et complète des sauvegardes dans l'ensemble du PGC. Alors que les exigences exactes sont basées sur le cadre spécifique des NES en place, les principales caractéristiques d'un cadre de NES comprennent, entre autres :

Des **principes fondamentaux** guidant tous les comportements et toutes les activités.

Un **examen des NES** par un personnel qualifié et équipé, capable d'identifier les risques, y compris ceux liés à la sécurité de la communauté, à l'accès aux ressources naturelles, à l'impact négatif sur la conservation, et aux peuples autochtones. L'examen déterminera le niveau de risque (faible, moyen ou élevé) et conduira à des recommandations pour une évaluation ultérieure, telle qu'une étude d'impact environnemental et social<sup>67</sup>.

Les **activités à proscrire** sont décrites pour s'assurer que l'organisation n'entreprend pas des activités causant des dommages ou exacerbant les risques dans la zone de conservation et les communautés qui en dépendent.

Des **actions judiciaires** pour traiter les risques à l'aide de plans d'atténuation, de mesures de mise en œuvre et de systèmes de surveillance.

### Encadré 6.3 Consentement préalable, libre et éclairé (CPLÉ)

Il n'existe pas de définition universellement acceptée du CPLÉ. Les circonstances dans lesquelles le CPLÉ s'applique et les exigences du CPLÉ sont décrites dans la NES d'une organisation. Par exemple, l'UICN définit le CPLÉ comme suit :

**Libre.** Le consentement ne peut être ni imposé ni extorqué, mais doit être obtenu par la libre consultation et l'expression volontaire des communautés. Le consensus doit être obtenu conformément aux normes des peuples ou communautés autochtones, y compris le droit et les pratiques coutumiers, sans aucune intimidation, manipulation ou coercition.

**Préalable.** La consultation nécessite du temps et un système efficace de communication entre les détenteurs d'intérêts. L'accent mis sur le terme « préalable » souligne l'importance d'entamer les consultations le plus tôt possible et de prévoir un délai suffisant pour que les processus de prise de décision des peuples et communautés autochtones puissent éclairer les étapes du cycle du projet.

**Éclairé.** Ce principe exige que les peuples autochtones ou les autres communautés affectées soient informés de la nature, de la durée et de la portée du projet proposé, de l'emplacement des zones qui seront touchées, des effets potentiels (positifs et négatifs) sur leurs terres et leurs ressources, et des implications pour leurs droits économiques, sociaux et culturels et leur bien-être. Les communautés doivent également être informées de leurs droits dans le cadre du droit national et des normes et procédures de tous les organismes impliqués dans l'intervention proposée.

**Consentement.** Il est demandé aux communautés de consentir à un projet ou à une activité, et elles ont le droit de donner leur consentement, de refuser ou d'y mettre des conditions. La consultation doit être entreprise de bonne foi. Les parties doivent établir un dialogue pour trouver des solutions appropriées dans un climat de respect mutuel et de participation pleine et équitable. Les peuples et communautés autochtones doivent pouvoir participer par l'intermédiaire de leurs propres représentants librement choisis et de leurs institutions coutumières ou autres, et avoir accès à des services techniques ou juridiques, si nécessaire. Le consentement ne doit pas se limiter aux individus, mais inclure la voix collective des communautés autochtones par le biais des institutions coutumières, des autorités locales, des organisations formelles, ou de processus de prise de décision collective. Si la représentation est remise en question par les communautés, des processus complémentaires peuvent être nécessaires ; par exemple, des consultations à la base avec les groupes affectés prenant en compte des dimensions de genre et d'âge (UICN 2013).

67. Pour un exemple de liste de contrôle des NES, voir le site du Fonds vert pour le climat <https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/sustainability-guidance-note-screening-and-categorizing-gcf-financed-activities.pdf>.

**Un registre des risques** pour classer et suivre les risques, les stratégies et les actions visant à les atténuer.

**La participation de la communauté** tout au long de la conception, de la mise en œuvre et du suivi du projet, le cas échéant.

**Des mécanismes de règlement des griefs** permettant aux communautés et aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations concernant le projet afin que des mesures soient prises (voir encadré 6.3).

**L'accès à une expertise adéquate en matière de sauvegardes environnementales et sociales, telle qu'une unité (un conseiller) responsable des NES** au sein de l'organisation qui met en œuvre le PGC, pour superviser l'examen préalable, les évaluations, la gestion des sauvegardes, la mise en œuvre des mesures d'atténuation, la collecte des informations de suivi requises, l'assurance qualité et la formation, ainsi que d'autres activités nécessaires à une mise en œuvre efficace. La taille et la structure du PGC et d'autres activités organisationnelles détermineront la meilleure façon de satisfaire les exigences.

**Un médiateur/conseiller externe indépendant** chargé de superviser la conformité avec le cadre des sauvegardes dans l'ensemble de l'organisation et d'assurer la médiation lorsque des différends ne peuvent être réglés localement. La structure dépend de la taille du PGC et de l'ampleur du travail de l'organisation.

**Procédure de gestion des incidents pour répondre aux abus signalés.** En cas de signalements d'abus directement ou indirectement liés

au travail de l'organisation, y compris celui effectué par des partenaires ayant reçu un soutien de l'organisation, un processus doit être mis en œuvre pour enquêter, prendre les mesures correctives appropriées et/ou faire pression, selon le cas, sur le partenaire ou l'État pour qu'il prenne des mesures correctives. Ce point est lié au mécanisme de règlement des griefs (voir encadré 6.4). La Boîte à outils pour les réactions aux incidents environnementaux et sociaux (*Environment and Social Incident Response Toolkit*) de la Banque mondiale décrit un processus pour traiter et signaler les incidents et fournit des outils pour les documenter et les gérer.

Chaque partenaire d'un PGC doit s'assurer que les membres de son personnel comprennent les NES et connaissent les normes, les sauvegardes et les obligations liées à la conformité. Tous les membres du personnel doivent signer un code de conduite, confirmant leur bonne compréhension. La formation, l'intégration et le renforcement des capacités du personnel doivent inclure une familiarisation avec les NES.

Une attention particulière doit être accordée aux situations à haut risque telles que l'interaction entre les gardes forestiers et les communautés. Par exemple, les patrouilles de gardes forestiers sont confrontées à un braconnage mis en place par des organisations criminelles ou à du braconnage réalisé par des membres des communautés. Il existe également un risque de violations potentielles des droits de l'homme. Il est donc essentiel d'identifier et d'atténuer soigneusement les risques, y compris les risques potentiels pour la sécurité, ainsi que de renforcer les capacités et de sensibiliser le personnel du PGC, les gardes forestiers et les partenaires. Il existe un certain

nombre de modules de formation aux droits de l'homme destinés aux gardes forestiers. Citons à titre d'exemple, le document de la Fédération internationale des gardes forestiers *Anti-poaching in and around Protected Areas Training Guidelines for Field Rangers*<sup>68</sup> (directives pour la formation des gardes forestiers à la lutte contre le braconnage dans et autour des aires protégées) et le module de formation aux droits de l'homme de *LEADRanger*<sup>69</sup> spécifiquement destiné aux gardes forestiers. Il ne s'agit là que d'un aspect des besoins en formation et en renforcement des capacités du personnel. Il existe de nombreux aspects et questions à couvrir dans un programme de formation continue, ce qui requiert une compréhension claire des exigences, une planification correcte, une expertise, un financement adéquat pour mener une formation approfondie et des modules de formation réguliers.

Si le partenaire du PGC ne dispose pas de capacités internes, il doit faire appel à un expert des NES pour l'aider à s'assurer qu'il suit les procédures appropriées (l'encadré 6.4 présente quelques éléments clés à prendre en compte par les partenaires du PGC) (Conservation International-GEF 2017; WWF 2019).

68. <https://www.traffic.org/site/assets/files/2310/anti-poaching-training-guidelines.pdf>

69. <http://courses.leadranger.org/human-rights-eng/#/>

#### Encadré 6.4 Mécanismes de règlement des réclamations

Dès le début du développement du projet, le partenaire devrait mettre en place un mécanisme de règlement des griefs permettant aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations relatives au projet en toute confidentialité et toute confiance. Les exigences spécifiques d'un mécanisme de réclamation seront déterminées par le cadre de la NES qui s'applique. Le mécanisme de règlement des griefs est conçu pour recevoir des plaintes des personnes affectées ainsi que des préoccupations du public concernant les performances environnementales et sociales du projet. Le but de ce mécanisme est de donner aux personnes craignant ou subissant des effets négatifs la possibilité d'être entendues et aidées sans crainte de représailles. Il est conçu pour traiter les préoccupations des communautés concernant un projet particulier, identifier les causes profondes des conflits, et trouver des options de résolution des réclamations. Le mécanisme de règlement des griefs est un outil essentiel pour favoriser une bonne coopération avec les parties prenantes du projet et garantir la production adéquate des résultats convenus au préalable. Le mécanisme de règlement des griefs doit être facilement accessible aux parties prenantes, et le partenaire doit veiller à ce qu'elles soient pleinement informées du processus (UICN 2013).

#### Encadré 6.5 Liste de contrôle des NES pour les PGC

- Recruter des experts techniques des NES s'il n'y en a pas déjà;
- Être clair sur les lois nationales applicables;
- Comprendre les pratiques modèles mondiales en matière de NES et les modèles de conservation fondés sur les droits;
- S'assurer que les soumissionnaires du PGC et les partenaires potentiels disposent d'une politique et d'un système approprié pour les NES, et accordent une attention suffisante à l'identification/atténuation des risques;
- Le personnel et les partenaires signent chaque année un code de conduite;
- Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'implication des parties prenantes;
- Effectuer une analyse préalable environnementale et sociale du projet potentiel;
- Identifier les parties prenantes, y compris la présence de PACL et de tout groupe vulnérable ou défavorisé.
- Élaborer une stratégie de gestion des risques régulièrement mise à jour et comprenant la préparation et la réponse aux situations d'urgence;
- Concevoir un mécanisme de règlement des griefs;
- Renforcer les capacités et la sensibilisation aux exigences des NES;
- Fournir des comptes-rendus réguliers aux PACL et aux autres parties prenantes concernées;
- Établir des objectifs clairs pour le suivi;
- Suivre, mettre à jour, adapter et éduquer.



# Chapitre 7

## Recommandations pour le renforcement des PGC

Les AP sont essentielles pour garantir la biodiversité et les services écosystémiques, atténuer le changement climatique et favoriser un développement vert et inclusif. Les AP d'Afrique sont menacées par l'intensification des menaces et le manque de financement, qui rendent leur gestion inefficace et entravent leur fonctionnement. Les PGC sont utilisés dans 15 pays d'Afrique, couvrent 11,5 % de la superficie des aires protégées, et peuvent être étendus pour améliorer les résultats sociaux, économiques et écologiques, et aider les États à se remettre des graves effets de la COVID-19. Ce chapitre présente des recommandations pour soutenir et étendre les PGC en Afrique et au-delà.

Les AP sont essentielles pour garantir la biodiversité et les services écosystémiques, atténuer le changement climatique et favoriser un développement vert et inclusif. Les AP d'Afrique sont menacées par l'intensification des menaces et le manque de financement, qui rendent leur gestion inefficace et entravent leur fonctionnement. Cela aggrave à son tour le déclin de la faune, des paysages, de la biodiversité et des services écosystémiques exceptionnels de l'Afrique, mettant en danger les économies et les populations. La pandémie de COVID-19 vient encore exacerber ces menaces. Étant donné les défis auxquels sont confrontées les aires protégées d'Afrique, les pouvoirs publics envisagent différents outils et approches pour protéger les actifs naturels et procurer des avantages aux populations, notamment les PGC. Ces questions ne sont pas spécifiques à l'Afrique, et les ressources et les enseignements tirés présentés dans la Boîte à outils peuvent être envisagés dans des pays d'autres régions.

Même si les PGC sont encore relativement nouveaux, les données des deux dernières décennies indiquent que lorsqu'ils sont correctement structurés, les PGC améliorent l'efficacité de la gestion des AP ; stimulent les économies locales et nationales ; créent un environnement propice aux investissements ; renforcent les capacités ; protègent la biodiversité ; et améliorent l'image de marque du pays. Même si la création et la gestion des PGC comportent des difficultés, le modèle s'améliore continuellement, et la demande de

partenaires et de partenariats est de plus en plus forte dans les États d'Afrique et du monde entier.

Les PGC couvrent principalement la zone géographique d'une AP, mais génèrent des revenus substantiels dans les zones tampons et les communautés, et stimulent le développement rural, l'emploi et la croissance. Globalement, les PGC en cogestion et délégués sont des outils pratiques utilisés dans 15 pays d'Afrique, couvrent 11,5 % de la superficie des aires protégées, et peuvent être étendus à l'ensemble du continent et au-delà pour améliorer les résultats sociaux, économiques et écologiques, et aider les États à se remettre des graves effets de la COVID-19.

Pour aider à rationaliser le processus et à étendre l'utilisation des PGC, les recommandations suivantes peuvent être envisagées pour soutenir les pouvoirs publics et les partenaires de mise en œuvre :

### 1. Pouvoirs publics :

- a. Créer un environnement favorable et un cadre des politiques, ainsi que des directives claires pour faciliter la mise en œuvre des PGC. Dans certains pays, le processus d'établissement des PGC n'est pas clair, ce qui entraîne des retards et, dans certains cas, une perte de financement.
- b. Adopter les étapes et processus décrits dans la Boîte à outils pour des processus de sélection des partenaires des PGC transparents et compétitifs ;

- c. Considérer les PGC comme faisant partie d'efforts prioritaires de PPP nationaux plus larges afin de rationaliser les processus et de générer de nouveaux investissements et nouvelles opportunités, et aligner la création des PGC sur le cadre des PPP si cela contribue à créer un processus transparent et efficace.
- d. Élaborer une vision à long terme et des plans stratégiques favorisant un développement durable et inclusif intégrant les PGC en tant qu'un des principaux outils utilisés pour soutenir une gestion efficace des AP et stimuler un développement vert et inclusif.

### 2. Bailleurs de fonds :

- a. Fournir aux États une assistance technique et financière pour soutenir la conception et le déploiement d'un portefeuille de solutions, incluant les PGC. Cela peut comprendre le soutien à des initiatives de politiques et d'investissement favorisant la participation du secteur privé à travers des PGC.
- b. Soutenir les États dans l'élaboration des plans d'affaires de l'autorité d'AP et des stratégies au niveau de l'organisme concerné, et aider à mobiliser un financement à long terme pour les PGC (subventions directes et prêts concessionnels, ainsi qu'investissements du secteur privé).
- c. Renforcer les efforts visant à promouvoir les capacités régionales grâce à la formation



continue et à un apprentissage de haut niveau sur les PGC (y compris dans les collèges de gestion des AP).

- d. Soutenir une plateforme d'échanges sur les PGC en Afrique permettant aux pouvoirs publics et aux partenaires de discuter des défis, opportunités et enseignements tirés des PGC, et soutenir les échanges d'informations intercontinentaux sur les PGC. L'Afrique est chef de file en matière de PGC, et le partage de cette expérience avec d'autres continents contribuera aux efforts visant à résoudre la crise mondiale de la biodiversité.

### 3. ONG:

- a. Recueillir et partager avec les États, les bailleurs de fonds et les autres partenaires de mise en œuvre, les enseignements tirés des expériences positives et négatives de partenariat et concernant les questions liées aux environnements favorables, aux négociations et aux considérations opérationnelles/financières de la mise en œuvre des PGC, afin de rationaliser les processus et d'éviter les erreurs.
- b. Élaborer et partager les procédures opérationnelles, les cadres et autres outils pour aider à normaliser les accords et les processus afin de réduire la complexité et les coûts, et pour aider les organisations locales et nationales à s'engager dans les PGC.
- c. Renforcer les capacités et connaissances locales (notamment pour promouvoir la transparence, les pratiques modèles de cadres sociaux et environnementaux, et la gestion des affaires) afin de développer et accroître les talents et le leadership locaux en matière de conception et de gestion

des PGC, de conservation et de financement/opérations environnementales.

Ces recommandations peuvent être considérées comme faisant partie des efforts de planification intégrée et à long terme visant à obtenir un soutien technique, financier et politique à la conservation de la biodiversité. Elles doivent toujours être appliquées dans un contexte spécifique au pays et à l'AP. Les PGC ont le potentiel

de renforcer les efforts de conservation et de développement dans de nombreux pays et AP, et ont un rôle à jouer dans le portefeuille des États, des bailleurs de fonds et des ONG. Une analyse et des discussions plus approfondies au niveau régional/national et entre les parties prenantes sont nécessaires pour rendre opérationnelles les ressources présentées dans cette Boîte à outils de manière systématique.



PN des montagnes du Simien, Éthiopie. © Kjeld Friis / Shutterstock

Annexes

**Annexes**

Annex

Annexes

# Annexes





# Annexes



PN de l'Archipel Bazaruto, Mozambique. © Tonis Valing / Shutterstock

Les annexes comportent une série d'outils et d'informations pratiques qui aideront les praticiens à identifier, analyser, préparer et établir des PGC.

# Annexe A. Catégories de gestion des aires protégées (AP) telles que définies par l'UICN

Tableau A.1

## Catégories de gestion des aires protégées (AP)

Catégories de gestion des aires protégées	
<p>Une aire protégée (AP) est, selon la définition de l'UICN: « un espace géographique clairement défini, reconnu, consacré et géré, par tout moyen efficace, juridique ou autre, afin d'assurer à long terme la conservation de la nature ainsi que les services écosystémiques et les valeurs culturelles qui lui sont associés ».</p> <p>La définition est complétée par six catégories de gestion (dont une [la I] est subdivisée), résumées ci-dessous :</p>	
I) (a) Réserve naturelle intégrale	Strictement protégée pour la biodiversité et aussi, éventuellement, pour des caractéristiques géologiques/géomorphologiques, où les visites, l'utilisation et les impacts humains sont strictement contrôlés et limités pour garantir la protection des valeurs de conservation.
II) (b) Zone de nature sauvage	Généralement, de vastes aires intactes ou légèrement modifiées qui ont conservé leur caractère et leur influence naturels, sans habitations humaines permanentes ou significatives, qui sont protégées et gérées aux fins de préserver leur état naturel.
III) Parc national	De vastes aires naturelles ou quasi naturelles mises en réserve pour protéger des processus écologiques de grande échelle, ainsi que les espèces et les écosystèmes caractéristiques d'une région, qui fournissent aussi des opportunités de visites de nature spirituelle, scientifique, éducative et récréative dans le respect de l'environnement et de la culture des communautés locales.
IV) Monument naturel ou élément naturel	Aires mises en réserve pour protéger un monument naturel spécifique qui peut être un élément topographique une montagne ou une caverne sous-marine, une caractéristique géologique telle qu'une grotte ou même un élément vivant comme un îlot boisé ancien.
V) Aire de gestion des habitats/des espèces	Aires qui visent à protéger des espèces ou des habitats particuliers et dont la gestion reflète cette priorité. Nombre de ces aires auront besoin d'interventions régulières et actives pour répondre aux exigences d'espèces ou d'habitats particuliers, mais cela ne constitue pas une exigence de la catégorie.
VI) Paysage terrestre ou marin protégé	Aire où l'interaction entre les êtres humains et la nature a produit, au fil du temps, un caractère distinct, avec des valeurs écologiques, biologiques, culturelles et panoramiques significatives et où la sauvegarde de l'intégrité de cette interaction s'avère cruciale pour protéger et maintenir l'aire, la conservation de la nature associée ainsi que d'autres valeurs.
VII) Aire protégée avec utilisation durable des ressources naturelles	Aires qui préservent des écosystèmes et habitats, ainsi que les valeurs culturelles et les systèmes de gestion traditionnels des ressources naturelles qui y sont associés. Elles sont généralement vastes, et la plus grande partie de leur superficie présente des conditions naturelles; une certaine proportion y est soumise à une gestion durable des ressources naturelles, et où l'un des objectifs principaux est l'utilisation non industrielle des ressources naturelles, compatible avec la conservation de la nature.

Source: Dudley 2008, et <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/PAG-020-Fr.pdf>.

## Annexe B. Évaluation du marché mondial des PPP

Malgré l'absence d'une base de données mondiale permettant de suivre les PPP à travers tous les secteurs et toutes les régions, la Banque mondiale suit les investissements privés dans les infrastructures. En 2019, les investissements privés totalisant 96,7 milliards USD ont été consacrés à 409 projets d'infrastructure dans 62 pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire (GBM 2020a)<sup>70</sup>. Si l'on compare ces résultats de 2019 à l'année précédente, on note une baisse de 3 % qui s'explique par la volatilité du marché et la réduction des investissements dans l'énergie. Cependant, l'année suivante, en 2020, on note une baisse de 52 % en raison des répercussions de l'épidémie de COVID-19, avec une chute des investissements de moitié avec 45,7 milliards USD pour 252 projets (figure B.1).

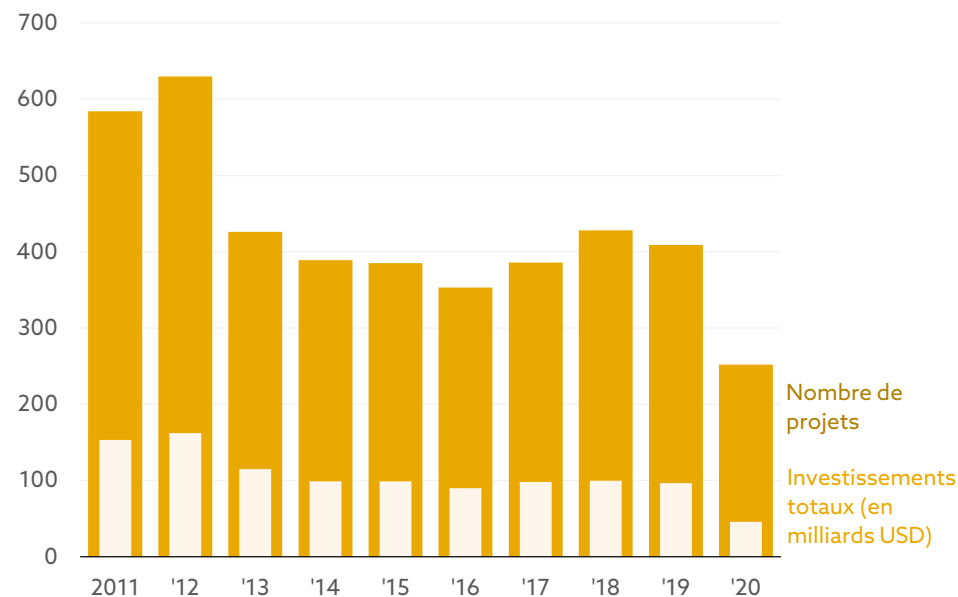
En 2019, le secteur des transports (routier, ferroviaire, maritime et aérien) était le plus important, et représentait la moitié des investissements privés mondiaux. Le secteur de l'énergie (gaz naturel et électricité) venait ensuite avec 41 % des investissements. Cependant, en 2020, les investissements engagés dans le secteur des transports ont été les plus faibles de la dernière décennie, du fait des importants bouleversements dans le secteur des transports causés par les restrictions sanitaires.

En 2019, le nombre de pays (62) bénéficiant d'investissements privés dans les infrastructures

est le plus élevé de la dernière décennie. Près de 40 % des investissements ont lieu en Asie, toutefois, les investissements augmentent en Amérique latine et dans les Caraïbes. La Chine, le Brésil, l'Inde, le Vietnam et la Russie bénéficient des investissements les plus importants. En Afrique subsaharienne, le Ghana et le Nigeria

sont les deux principaux bénéficiaires d'investissements, avec respectivement 1,5 et 1,1 milliard USD. Le Soudan, le Tchad, les Comores, la Mauritanie, le Cabo Verde et le Malawi enregistrent leurs premiers projets d'investissements privés dans l'infrastructure en cinq ans.

Figure B.1  
Investissements avec participation privée dans des projets d'infrastructure dans les MEED, 2011-2020



Source : Banque mondiale 2021.

70. La méthodologie de la base de données de la Banque mondiale sur la participation privée dans les infrastructures est disponible à l'adresse suivante : <https://ppi.worldbank.org/en/methodology/ppi-methodology>.

# Annexe C. Description de la législation sur les PPP dans certains pays d'Afrique

Tableau C.1  
Législation sur les PPP dans certains pays d'Afrique

Pays	Législation sur les PPP	Détails de la législation sur les PPP	Date	Unité PPP	Unité supervisant l'entité PPP
Éthiopie	Oui	Document d'orientation sur les PPP et déclaration officielle portant sur les partenariats public-privé n° 1076/2018	2018	Oui	Ministère des Finances et de la Coopération économique
Guinée	Oui	Loi n° 032 portant partenariats public-privé	2017	Oui	Ministère des Finances
		Décret n° 041 portant application de la loi sur les PPP de 2017	2021		
		Décret n° 042 portant cadre organisationnel applicable à la loi sur les PPP de 2017	2021		
Kenya	Oui	Loi sur les partenariats public-privé	2013	Oui	Trésorerie nationale et planification
		Projet d'amendement sur les partenariats public-privé	2017		
Malawi	Oui	Loi sur les partenariats public-privé	2011	Oui	Commission sur les PPP sous l'égide du Bureau du Président
Mozambique	Oui	Loi n° 15/2011 portant PPP	2011	Oui	Unité relevant du ministère des Finances
		Décret n° 16/2012, 4 juin, réglementations relatives aux PPP	2012		
		Décret n° 69/2013, 20 décembre, entré en vigueur l'année de la publication.	2013		
		Décret-loi n° 15/2010, 24 mai, régissant les procédures de passation des marchés dans le cadre de PPP, à titre subsidiaire	2010		Entités gouvernementales, ministères ou municipalités responsables du secteur du projet. Cadre financier, supervision exercée par le ministère de l'Économie et des Finances.
Rwanda	Oui	Loi n° 14/2016 du 02/05/2016 régissant les partenariats public-privé	2016	Oui	Conseil de développement du Rwanda
Ouganda	Oui	Loi sur les partenariats public-privé	2015	Oui	Ministère des Finances
Zambie	Oui	Loi sur les partenariats public-privé	2009		
		Partenariat public-privé (amendement) [n° 9 de 2018 223]	2018	Oui	Unité dédiée aux PPP sous l'égide de l'Agence de développement de la Zambie (ZDA), conseil des PPP
Zimbabwe	Non	Stratégie de 2010 sur les PPP Lignes directrices de 2004 sur les PPP		Non	PPP administrés par le ministère des Finances en collaboration avec l'autre ministère concerné (ministère de l'Environnement, de l'Eau et du Climat pour les aires protégées)



## Annexe D. Études de cas

Tableau D.1  
Aspects clés des neuf études de cas de PGC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nom du parc national ou autre catégorie	Akagera	Aire protégée de Dzanga-Sangha	Gonarezhou	Gorongosa	Plaine de Liuwa	Kruger	Parc contractuel de Nouabalé-Ndoki NP	Simien	Yankari
Figure correspondante	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.6	D.7	D.8	D.9
Partenaire gouvernemental	RDB	Ministère de l'Eau, des Forêts, de la Chasse et de la Pêche	ZPWMA	Gouvernement du Mozambique	DNPW	SANParks	Ministère de l'Économie forestière	EWCA	Ministère de la Culture et du Tourisme de l'État de Bauchi
ONG partenaire	African Parks	WWF	FZS	Gregory C. Carr Foundation	African Parks	Communauté : Makuleke Community	WCS	AWF	WCS
Pays	Rwanda	République centrafricaine	Zimbabwe	Mozambique	Zambie	Afrique du Sud	Congo	Éthiopie	Nigéria
Modèle	DM	BCM	ICM	IM	DM	IM	DM	BCM	BCM
Superficie en km <sup>2</sup>	1122	4580	5053	6777	3369	265	3922	220	2250
Année de signature du PGC	2010	2019	2017	2018	2004	1999	2014	2017	2014
Durée du contrat	20	5*	20	25	20	50	25	15	15
Années nécessaires au développement du PGC	3	1	3	2	1	1	1	2	1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nom du parc national ou autre catégorie	Akagera	Aire protégée de Dzanga-Sangha	Gonarezhou	Gorongosa	Plaine de Liuwa	Kruger	Parc contractuel de Nouabalé-Ndoki NP	Simien	Yankari
Figure correspondante	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.6	D.7	D.8	D.9
Nombre d'années où l'ONG a travaillé au sein de l'AP avant le PGC	0	30	9	4	0	s.o.	20	5	5
Investissement de l'ONG en millions USD	35	0,5-1/an	27	85	20	1	25,5	5	3
Effectifs	273	150	270	700	127	~100	196	s.o.	100
Budget annuel en millions USD (dépenses d'investissement comprises)	3,25	5,5	5	13,7	3	s.o.	5,3	1	0,5
Remarques		*Possibilité d'extension en tant que fondation.							

**Source:** Les études de cas ont été élaborées avec les partenaires du PGC dont les noms sont cités sur la liste figurant dans les remerciements. Les informations proviennent des sites Internet des partenaires du PGC, cités dans les références, et de Baghai et al., 2001, Brugière, 2020 et Lindsey et al., 2021.

BCM = Cogestion bilatérale

ICM = Cogestion intégrée

DM = PGC délégué

# Parc national de l'Akagera

## Rwanda

Figure D.1  
Étude de cas:  
Parc national de l'Akagera



### ↘ Détails clés

Type de PGC

**Délégué**

Superficie du parc

**1 122 km<sup>2</sup>**

Durée du PGC

**2010 à 2030**

Durée des négociations

**3 ans**



### Pourquoi un PGC ?

Le parc national de l'Akagera, le seul écosystème de savane du Rwanda, mis à mal par le braconnage et des empiètements, constituait une perte nette pour le gouvernement rwandais et ne disposait que d'une expertise limitée pour exploiter son potentiel touristique.



### Objectifs du partenariat :

Restaurer le PNA et la faune : diversifier le produit touristique du Rwanda et faire en sorte que les visiteurs restent plus longtemps dans le pays : et attirer les investisseurs du secteur privé.

**Partenaire public :** Conseil de développement du Rwanda

**Partenaire privé/ONG :** African Parks

**Structure juridique :** Société, Akagera Management Company

**Gouvernance :** Conseil d'administration (7 membres : 3 nommés par le gouvernement et 4 nommés par African Parks)

### Revenus :

*Conservation :* Tous les revenus sont retenus au parc

*Croissance :* 203 000 USD (2010) à 2,6 millions USD (2019) (la COVID-19 ayant eu un impact sur les recettes touristiques de 2020).

## Enseignements tirés

Le développement d'un PGC prend du temps. Il est important d'avoir des exemples d'autres parcs et des défenseurs de premier plan.

Nécessité de prioriser la consultation des communautés et des parties prenantes.

Nécessité d'effectuer une diligence raisonnable pour comprendre les difficultés auxquelles se heurte le parc et établir un budget adéquat.

## Gestion

- L'équipe de gardes forestiers a été renforcée de 42 (2012) à 82 (2019).
- Le nombre de jours de présence des gardes forestiers sur le terrain est passé de 9 719 (2012) à 19 177 (2019).
- Construction d'une clôture anti-prédateurs de 120 km à énergie solaire pour réduire les conflits entre l'homme et la faune sauvage.

## Tourisme

- Nouveaux partenariats avec le secteur privé : Mantis Group (60 chambres) et Wilderness Safaris (6 chambres).

## Croissance du tourisme

- 15 000 touristes (2010) à 50 000 (2019).

## Impact sur la communauté

- 2 000 écoliers visitent le PNA chaque année.
- 604 000 dollars d'avantages pour la communauté en 2020.
- Guides communautaires 2014 : 22 500 USD ; 2019 : 160 000 USD.
- 22 enseignants formés et mentors de 11 écoles différentes en 2020.
- Avantages pour la communauté : de 0 USD (2009) à 604 000 USD (2019).

## Budget de fonctionnement

- < 400 000 USD (budget 2009), 2,84 millions USD (budget 2020).

## Tendances de l'emploi

- 18 personnes (2010) à 273 (2020) (99 % de Rwandais).

## Croissance de la faune

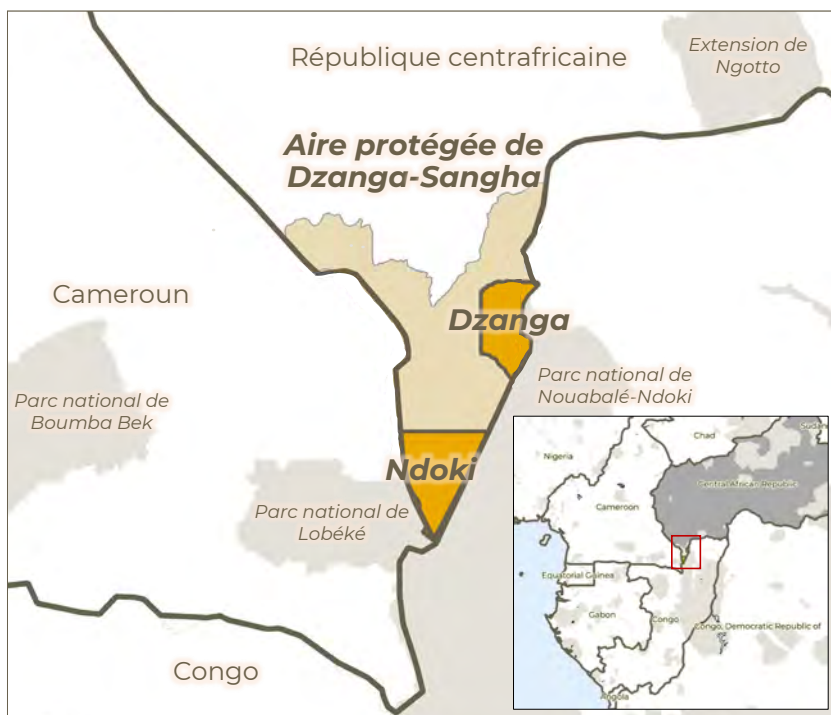
- Rhinocéros noirs de l'Est réintroduits : Zéro (2010), 25 (2020).
- Lions réintroduits : Zéro (2010), 35 lions (2020).



# AP de Dzanga-Sangha

## République centrafricaine

Figure D.2  
Étude de cas : Aire protégée de Dzanga-Sangha



**?** Pourquoi un PGC ?  
Faire face aux menaces que font peser le braconnage illégal, la destruction des habitats et l'exploitation des ressources naturelles sur les APDS.

**➔** Objectifs du partenariat :  
Protéger les écosystèmes naturels des APDS tout en promouvant le développement durable et en améliorant les moyens de subsistance des communautés locales.

### ➔ Détails clés

Type de PGC

## Intégré

Superficie du parc

# 3 859 km<sup>2</sup> – 1 220 km<sup>2</sup>

Réserve Spéciale de Forêt Dense de Dzanga Sangha

PN de Dzanga-Ndoki

Durée du PGC

## 2019 à 2024

des accords antérieurs étaient en vigueur

Durée des négociations

## 1 an

**Partenaire public :** Ministère des Eaux, Forêts, Chasse et Pêche (MEFCP)

**Partenaire privé/ONG :** Fonds mondial pour la nature

**Structure juridique :** PGC

**Gouvernance :** Comité de suivi composé du WWF et du MEFCP, présidence assurée par le gouvernement

**Revenus :**

*Conservation :* 40 % des droits d'entrée au parc sont versés à la communauté.

*Croissance :* Les droits d'entrée au parc ont généré environ 6 900 USD en 2019.

### Enseignements tirés

L'inclusion et les partenariats à long terme, avec un engagement en termes de financement et de présence, sont essentiels à la réussite.

Les zones à usages multiples dans les AP offrent des possibilités uniques, mais peuvent également être source de difficultés en matière de protection et de gestion.

### Gestion

- Mise à disposition des ressources techniques et financières nécessaires pour soutenir les écosystèmes fragiles.
- Les populations d'éléphants et de grands singes sont stables, y compris 3 groupes de gorilles acclimatés.

### Croissance du tourisme

- 12 000 touristes depuis 1992. 9 350 de 2000 à 2020 et 3 000 de 2010 à 2020.

### Impact sur la communauté

- Des soins de santé sont fournis aux communautés locales (notamment les BaAka) : 30 000 patients enregistrés entre 2018-2019. Des systèmes d'alerte précoce ont été mis en place pour atténuer les maladies zoonotiques.
- Le tourisme dans le parc a contribué à l'amélioration des infrastructures au profit des communautés locales, comme les écoles. Le tourisme communautaire génère 55 000 dollars par an et améliore directement les moyens de subsistance des BaAka et des Bilo.
- Des soins de santé, des communications, de l'éducation, un centre des droits de l'homme, des programmes de subsistance et des transports sont offerts.

### Budget de fonctionnement

- 5 563 688 USD financés annuellement par les bailleurs de fonds.

### Tendances de l'emploi

- Les APDS emploient 250 personnes, la plupart issues des communautés locales.

### Croissance de la faune

- Population d'éléphants stable (moyenne 2016-2020) : 776 à 830.
- Population de grands singes stable (moyenne 2016-2020) : 2412 à 2702.



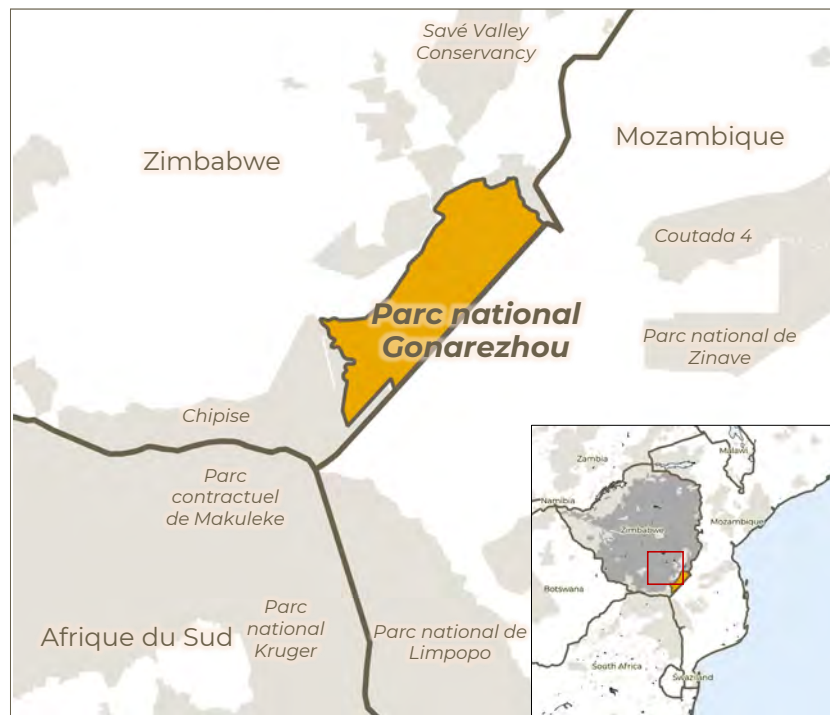
Figure D.3  
Étude de cas: Parc national de Gonarezhou

**?** Pourquoi un PGC ?  
La ZPWMA ne disposait pas des ressources nécessaires pour gérer efficacement le parc national de Gonarezhou (GNP), qui fait partie de l'aire de conservation transfrontalière du Grand Limpopo.

**➔** Objectifs du partenariat :  
Protéger la faune sauvage, la biodiversité, les processus écologiques et les paysages pittoresques du GNP tout en assurant son rôle dans la GLTFCA, le développement économique régional et la culture et l'histoire du peuple shangaan.

# Parc national de Gonarezhou

## Zimbabwe



### ➔ Détails clés

Type de PGC

**Intégré**

Superficie du parc

**5 000 km<sup>2</sup>**

Durée du PGC

**2016 à 2036**

Durée des négociations

**3 ans**

**Partenaire public :** Zimbabwe Parks and Wildlife Management Authority (l'autorité de gestion des parcs nationaux zimbabwéens)

**Partenaire privé/ONG :** Société zoologique de Francfort

**Structure juridique :** Gonarezhou Conservation Trust (GCT)

**Gouvernance :** Conseil d'administration (6 membres: 3 nommés par le gouvernement et 3 nommés par FZS)

**Revenus :**  
*Conservation :* Tous les revenus sont retenus au parc

*Croissance :* Augmentation de 50 % de l'investissement au cours de la première année (2017: 2,8 millions de dollars).

### Enseignements tirés

Il est important de mettre en place une stratégie de communication permettant de tenir les parties prenantes et les communautés informées afin de les soutenir et d'éviter toute perception erronée.

Le développement de PGC nécessite du temps et des efforts, il faut donc le planifier de manière appropriée.

Une équipe compétente est nécessaire pour faire face aux défis de la croissance au sein d'une organisation - le renforcement des capacités et la flexibilité sont d'une importance capitale.

### Gestion

- Gestion de la zone de safari Malipati, une zone de connectivité clé dans la GLTFCA.
- Augmentation de 82 % des jours de patrouille des gardes forestiers entre 2017 (6 547) et 2019 (11 929).

### Tourisme

- Rénovation des logements existants, construction de nouveaux camps et marketing touristique du GNP, entraînant une augmentation des recettes touristiques et du nombre d'emplois.

### Croissance du tourisme

- Les recettes touristiques sont passées de 329 634 USD (2016) à 513 006 USD (2019).

### Impact sur la communauté

- Création d'un centre de formation Makonde - formation de chefs et de guides.
- Cinq groupes soutiennent les entreprises locales grâce à des prêts collectifs et des systèmes d'épargne.
- 83 % du personnel est originaire de zones situées à moins de 15 kilomètres des limites du parc.
- Fourniture de ressources aux écoles : affiches et livres d'information sur les carnivores, jeux de société sur les chiens sauvages et livres.
- 42 bibliothèques scolaires entourant le parc dotées de livres et de lampes de lecture solaires.
- Le programme d'éducation est destiné aux enfants de 44 écoles primaires et 17 écoles secondaires.

### Budget de fonctionnement

- 5 millions USD.

### Tendances de l'emploi

- 218 employés (83 % issus de la communauté locale). Formation et emploi de 129 nouveaux gardes forestiers, soit 40 de plus qu'en mars 2017.

### Croissance de la faune

- Les lions sont passés de 54 (2016) à 112 (2019).
- Réduction du braconnage des éléphants de 39 (2016) à 2 (2019).



# Parc national de Gorongosa

## Mozambique

Figure D.4  
Étude de cas : Parc national de Gorongosa



### Pourquoi un PGC ?

Décimé pendant la guerre au Mozambique, le PN de Gorongosa n'a pas pu être restauré et réhabilité à cause du manque de ressources publiques.



### Objectifs du partenariat :

Protéger la biodiversité et les services écosystémiques du PNG et libérer son potentiel social et économique pour les habitants de la zone de développement durable (ZDD) de Gorongosa.

**Partenaire public :**  
Gouvernement du Mozambique

**Partenaire privé/ONG :**  
Greg Carr Foundation

**Structure juridique :**  
Projet de Gorongosa

**Gouvernance :** Comité de supervision (1 rep du gouvernement, 1 rep de la Fondation Greg Carr). Gestion déléguée à GP

**Revenus :**  
*Conservation :* Tous les revenus sont retenus au PNG (dont 20 % vont aux communautés et 80 % sont réinvestis dans le parc).

*Croissance :* Tourisme: 737 132 USD de janvier à septembre 2019 (base de référence 0 USD).

## Enseignements tirés

Il est essentiel d'avoir une approche intégrée de la conservation et du développement humain.

Le renforcement des capacités locales est nécessaire pour la durabilité à long terme.

Un accord de PGC à long terme est nécessaire pour obtenir un impact au plan social, économique et de la conservation.

La narration numérique, les médias et la communication galvanisent l'attention, l'intérêt et le soutien des décideurs et contribuent à façonner l'opinion publique.

## Gestion

- 1 million d'hectares sous protection de la biodiversité.
- Renforcement des capacités et de la mise en œuvre. Renforcement de la présence des gardes forestiers de 72 % (2018).
- Mise en place de comités CBNRM dans les 16 communautés de la ZDD du PNG.

## Croissance du tourisme

- Croissance internationale et nationale mise à mal par le cyclone et le conflit dans le pays. >1 000 en 2006, jusqu'à 7 000 en 2011.

## Impact sur la communauté

- Amélioration de la sécurité alimentaire par la participation de 10 000 familles à des activités agroforestières améliorées



## Détails clés

Type de PGC

**Intégré**

Superficie du parc

**3 670 km<sup>2</sup> – 370 km<sup>2</sup> – 122 730 km<sup>2</sup>**

PNG

Montagne Gorongosa

Coutada

Durée du PGC

**Renouvelé en 2018 jusqu'en 2043**

Durée des négociations

**4 ans**

(café, anacarde, miel, etc.), générant 300 emplois supplémentaires.

- Déploiement d'interventions sanitaires par le biais de cliniques et de programmes formés par les communautés. 88 agents de santé communautaire, 129 accoucheuses traditionnelles et 159 « mères modèles ».
- Investissement > 1,78 million de dollars dans le développement humain pour 200 000 personnes.

## Éducation

- Mise en place de programmes de recherche scientifique et d'éducation/de renforcement des capacités, y compris un master en biologie de la conservation, le seul master à être dispensé entièrement dans un PN.
- Appui à 50 écoles primaires (45 % des écoles primaires de la ZDD) et six écoles

secondaires (100 % des écoles existantes). En 2019, 64 bourses d'études au profit des filles pour le lycée.

## Budget de fonctionnement

- 737 132 USD de janvier à septembre 2019 (base de référence 0 USD).

## Tendances de l'emploi

- 700 employés permanents et 400 saisonniers, dont plus de 300 gardes forestiers (98 % de Mozambicains et 85 % de locaux).

## Croissance de la faune

- La population de la faune sauvage a augmenté et est passée de 15 000 (2008) à 90 000 animaux (2020).
- 781 éléphants (2020) contre > 200 éléphants en 2000.



# Parc national de la plaine de Liuwa

## Zambie

Figure D.5  
Étude de cas: Parc national  
de la plaine de Liuwa



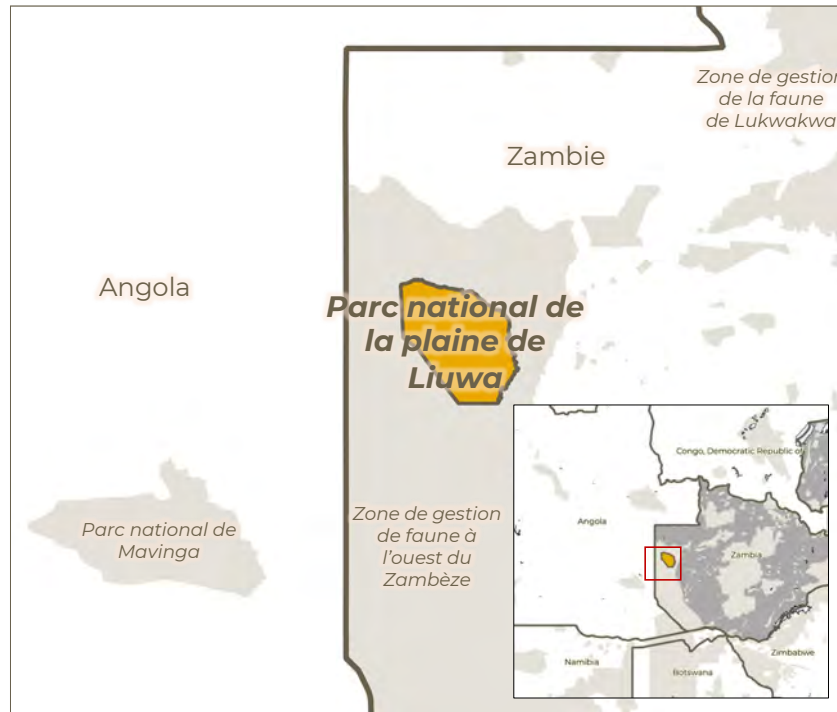
### Pourquoi un PGC?

Représentant la communauté, le Barotse Royal Establishment (Établissement Royal du Barotse) a demandé le soutien d'African Parks pour la gestion du parc qui n'était pas opérationnel, était victime du braconnage et procurait peu d'avantages à la communauté.



### Objectifs du partenariat:

Restaurer la biodiversité du LPNP en tant que partie intégrante du grand écosystème et créer un groupe de soutien à la conservation auprès de la communauté locale et du gouvernement.



### Détails clés

Type de PGC

## Délégué

Superficie du parc

## 3 369 km<sup>2</sup>

Durée du PGC

## 2004 à 2024

Durée des négociations

## 1 an

**Partenaire public:** Department National Parks and Wildlife

**Partenaire privé/ONG:** African Parks

**Partenaire communautaire:** Barotse Royal Establishment

**Structure juridique:** Entreprise avec représentation du gouvernement et de African Parks

**Gouvernance:** Société zambienne avec représentation de African Parks et du DNPW. Deux membres du BRE au conseil d'administration d'African Parks en Zambie

### Revenus:

*Conservation:* Le parc retient tous les revenus

*Croissance:* 4 518 USD (2003), 261 743 USD (2019), 163 536 USD (2020 impacté par la COVID-19)

## Enseignements tirés

La mise en place d'institutions communautaires bien établies favorise les initiatives communautaires et garantit un engagement équitable et transparent.

La clarté de la communication entre la direction du parc et le niveau supérieur du gouvernement (ministère) est essentielle afin de partager les succès et les échecs.

La confiance entre les partenaires est primordiale et peut être renforcée par une bonne communication.

## Gestion améliorée

- Réintroduction de lions et de buffles. Le LPNP connaît la deuxième plus grande migration de gnous au monde.
- Les gardes forestiers ont effectué 12 243 jours de patrouille (2020) et l'African Parks a élaboré un programme de scoutisme communautaire, créant des emplois locaux et soutenant la communauté.

## Tourisme

- Loges de luxe construites par Time+Tide (6 villas), « Its List » de Travel & Leisure pour 2018.
- Cinq campings gérés par la communauté.

## Croissance du tourisme

- 291 touristes (2003) à 1 116 (2019).

## Impact sur la communauté

- L'African Parks effectue des paiements à un fonds de développement communautaire lié au braconnage.
- 114 bourses d'études par an. 1 890 élèves ont visité le LPNP en 2019.
- 28 écoles soutenues, 11 000 élèves, 71 nouvelles bourses d'études en 2020.
- 600 familles ont bénéficié d'une aide en maïs suite à la sécheresse de 2020.

## Budget de fonctionnement

- 20 millions investis par l'AP depuis 2004.

## Tendances de l'emploi

- Plus gros employeur de la région avec 127 employés à temps plein et 67 gardes forestiers (dont 95 % sont locaux), et 100 travailleurs saisonniers.

## Croissance de la faune

- Gnous: 15 000 (2004) à 31 956 (2020).
- Zèbres: 2 000 (2004) à 4 160 (2020).



# Parc contractuel de Makuleke

## Afrique du Sud

Figure D.6  
Étude de cas : Parc contractuel de Makuleke



**?** Pourquoi un PGC ?  
En 1998, la communauté Makuleke, qui avait été chassée de ses terres en 1969 en vue de l'agrandissement du parc national Kruger, a récupéré les titres de propriété de 24 000 hectares et en a délégué la gestion à SANParks, créant ainsi un parc contractuel.

**↘** Objectifs du partenariat :  
Optimiser les avantages socio-économiques pour la communauté Makuleke et protéger le caractère écologique du KNP.

### ↘ Détails clés

Type de PGC

**Délégué**

Superficie du parc

**240 km<sup>2</sup> – 19,485 km<sup>2</sup>**  
Makuleke KNP

Durée du PGC

**1999 à 2049**

Durée des négociations

**4 ans**

**Partenaire public :** South African National Parks (SANParks)

**Partenaire communautaire :** Communauté Makuleke

**Structure juridique :** Titre détenu par la Makuleke Communal Property Association

**Gouvernance :** Conseil de gestion conjoint, (3 membres de Makuleke, 3 membres de SANParks)

**Revenus :**  
*Conservation :* Les recettes touristiques sont reversées à la communauté Makuleke et les droits d'entrée à SANParks.

*Croissance :* Revenu nul en 1999, 867 000 USD générés par ReturnAfrica et les installations touristiques de l'Outpost au cours de l'exercice 2020 (avant COVID-19).

### Enseignements tirés

L'interaction entre la gestion du tourisme et celle de la conservation est complexe. La communauté Makuleke a les droits touristiques, SANParks gère les terres, ce qui est indissociable et entraîne une confusion en ce qui concerne les coûts de gestion.

Le renforcement des capacités du partenaire communautaire est crucial pour qu'il puisse être un décideur à part entière et contrôler les performances de l'autre partie.

Un plan directeur de développement et de conservation adopté par les deux parties est nécessaire pour garantir la clarté, ainsi qu'un consensus sur les buts et objectifs.

### Gestion

- SANParks supervise la gestion. Augmentation globale du nombre d'animaux sauvages et diminution des pièges et du braconnage.
- Réintroduction de girafes, de zèbres et d'impalas.

### Impact sur la communauté

- De 2018 à 2021, grâce à ReturnAfrica et à l'Outpost, la communauté a gagné ~2,8 millions de dollars en dons, emplois, contrats d'approvisionnement locaux et frais de concession.
- Les bénéfices de la communauté ont diminué jusqu'à 41 % en raison de l'impact de la COVID-19.

### Tourisme

- Les Makuleke ont le droit de commercialiser leurs terres en concluant des partenariats touristiques. Ils ont conclu des accords avec 4 opérateurs privés, qui emploient des travailleurs locaux et reversent 8 % des bénéfices à la CPA.
- La Communauté, par l'intermédiaire de la Fondation Ford et de la Fondation African Safari, a pris des participations dans les installations touristiques.
- 95 % des travailleurs sont issus de la communauté Makuleke.

### Croissance du tourisme

- 3 installations touristiques (haut de gamme) et 1 installation pour guides.

### Budget de fonctionnement

- Partie du budget global du KNP de SANParks.

### Tendances de l'emploi

- Les installations touristiques de ReturnAfrica soutiennent 67 emplois locaux directs à plein temps et le lodge Outpost emploie 37 personnes.

### Croissance de la faune

- 6 rhinocéros blancs introduits en 2006 - les premiers dans la région depuis 120 ans.





# Parc national de Nouabalé-Ndokik

## République du Congo

Figure D.7  
Étude de cas : Parc national de Nouabalé-Ndoki

**? Pourquoi un PGC ?**  
Renforcer les capacités et les ressources techniques et financières du PNNN pour qu'il puisse faire face aux menaces croissantes qui pèsent sur la biodiversité du parc.

**Objectifs du partenariat :**  
Assurer la gestion et le financement du PNNN ; protéger ses valeurs biologiques uniques ; promouvoir l'écotourisme et d'autres sources de revenus durables ; et contribuer au développement durable des communautés locales situées dans la zone tampon du PNNN.



### ↘ Détails clés

Type de PGC

**Délégué**

Superficie du parc

**4 200 km<sup>2</sup>**

Durée du PGC

**2014 à 2039**

Durée des négociations

**1 an**

**Partenaire public :** Ministère de l'Économie forestière

**Partenaire privé :** Wildlife Conservation Society

**Structure juridique :** Fondation Nouabalé-Ndoki (SPV)

**Gouvernance :** Conseil d'administration (2 représentants du gouvernement, 3 de WCS, 2 d'ONG locales, 1 du Réseau des aires protégées d'Afrique centrale et 1 de Leadership Conservation Africa)

**Revenus :**

*Conservation :* Tous les revenus sont retenus au parc

*Croissance :* 2,9 millions USD en 2014 à 5,3 millions USD en 2019 ayant eu un impact sur les recettes touristiques de 2020).

### Enseignements tirés

Une forte intégration du PGC dans le cadre juridique national est essentielle.

Une représentation équitable de la communauté au sein du conseil d'administration est importante.

La zone tampon doit être incluse dans la portée et l'étendue de l'accord relatif au PGC.

### Gestion

- Réduction du braconnage des éléphants de 69 % depuis 2017
- 62 condamnations de braconniers/trafiquants d'éléphants (taux de condamnation moyen de 71 %), dont une condamnation historique de 30 ans devant les tribunaux pénaux
- Multiplication par cinq des recettes du parc, dont 20 % d'un financement durable

### Économie

- 80 % des ménages locaux employés par le parc

### Croissance du tourisme

- Signature en 2020 d'un accord avec Congo Conservation Company et le ministère du Tourisme pour le développement de l'écotourisme. Accord de concession avec le PNNN en préparation

### Impact sur la communauté

- Création du Fonds de développement du village : construction d'une clinique, d'une école primaire, de forages et d'un centre maternel
- Formation commerciale et développement des entreprises (par exemple, tourisme communautaire)
- 1 430 582 USD investis depuis 2016

### Budget de fonctionnement

- 2,7 millions USD en 2014 à 5,3 millions USD en 2019

### Tendances de l'emploi

- 76 employés permanents en 2014 à 196 en 2019 (dont 95 % d'employés locaux)

### Croissance de la faune

- Population d'éléphants stable dans le parc depuis 2014 et populations de grands singes stables

# Parc national des monts Simien

## Éthiopie

Figure D.8  
Étude de cas: Parc national du Simien



**?** Pourquoi un PGC ?  
Le SMNP était confronté au surpâturage de la part d'éleveurs, aux incendies, à l'agriculture et à l'empiètement dans le parc; et l'EWCA ne disposait pas du budget nécessaire pour gérer correctement le parc et recherchait un soutien grâce à des partenaires.

**↘** Objectifs du partenariat :  
Faire du SMNP un parc autonome géré efficacement et soutenu par les communautés locales.

### ↘ Détails clés

Type de PGC

**Bilatéral**

Superficie du parc

**412 km<sup>2</sup>**

Durée du PGC

**2018 à 2033**

Durée des négociations

**5 ans**

**Partenaire public:** Ethiopian Wildlife Conservation Authority

**Partenaire privé/ONG:** African Wildlife Foundation

**Structure juridique:** Chaque partie conserve sa structure

**Gouvernance:** Comité de gestion du projet et comité directeur national

**Revenus:**  
*Conservation:* Non, tous les revenus sont reversés au gouvernement fédéral

*Croissance:* 2000 : 11 290, 2019 : 985 890

### Enseignements tirés

L'engagement et le soutien du gouvernement à tous les niveaux sont essentiels dans toutes les activités.

L'instabilité de la région affecte les réalisations passées et potentielles.

Les facteurs non planifiés et externes ont un impact important sur tous les programmes.

La gestion des catastrophes et des risques est essentielle pour les projets reposant sur un PGC.

La participation de la population locale à l'élaboration des plans des parcs est essentielle.

### Gestion

- Retiré de la Liste du patrimoine mondial en péril.
- 73 % de l'habitat du parc exempt de pâturage en 2021, contre 30 % en 2013.

### Impact sur la communauté

- Le partenariat conclu en 2018 avec la KfW a permis de mobiliser 13 millions USD en faveur du SMNP.
- 100 % des employés du parc sont des Éthiopiens dont 99 % sont issus de la communauté locale: tous les employés d'AWF, sauf un, sont éthiopiens.
- Nombre de bénéficiaires directs: 2000 : 724, 2020 : 18 867

### Tourisme

- Limalimo lodge, un chalet haut de gamme de 14 chambres, financé en partie par AWF. Il s'agit du premier lieu d'hébergement dans une aire de conservation en Éthiopie, qui finance le parc et la communauté.
- Village Ways, produit touristique de trekking axé sur la communauté, financé en partie par AWF, 55 % des revenus sont versés aux communautés locales.

### Croissance du tourisme

- 5 000 visiteurs: 2005, > 20 000 visiteurs: 2019

### Budget de fonctionnement

- 100 000 : 2017 à 1 M USD: 2018 (par an)

### Tendances de l'emploi

- Augmentation du nombre de gardes forestiers et des emplois dans la restauration
- La majorité des emplois sont locaux

### Croissance de la faune

- Augmentation du nombre de loups d'Éthiopie: 55 en 2013 à 75 en 2021
- Augmentation du nombre de Wallia ibex: 585 en 2018 à 695 en 2021



# Réserve de chasse de Yankarie

## Nigeria

Figure D.9  
Étude de cas: Parc national de Yankari

**Pourquoi un PGC ?**  
Le gouvernement du Nigeria ne disposait pas des fonds nécessaires pour protéger et gérer correctement la réserve de chasse de Yankari (YCG). Confronté au braconnage de l'ivoire et de la viande de brousse, et au manque de soutien de la communauté, le gouvernement a cherché à obtenir de l'aide par le biais d'un partenariat.

**Objectifs du partenariat :**  
Améliorer la gestion, faciliter la protection des espèces sauvages gravement menacées, tout en contribuant au développement durable des communautés environnantes.



### Détails clés

Type de PGC

**Bilatéral**

Superficie du parc

**2 244 km<sup>2</sup>**

Durée du PGC

**2014 à 2028**

Durée des négociations

**Moins d'un an**

**Partenaire public :** Ministère de la Culture et du Tourisme (MCT) de l'État de Bauchi

**Partenaire privé/ONG :** Wildlife Conservation Society

**Structure juridique :** Chaque partenaire a sa propre structure juridique

**Gouvernance :** Le MCT est responsable de la gouvernance : WCS gère les gardes forestiers

**Revenus :**

*Conservation :* Tous les revenus touristiques sont retenus par le MCT

*Croissance :* Soutien de WCS : 300 000 USD en 2016 à 400 000 USD en 2021

### Enseignements tirés

La participation des communautés est nécessaire pour assurer le succès de la conservation de la faune.

Il est essentiel de développer la confiance et les relations avec les partenaires gouvernementaux pour garantir une gestion efficace et des résultats fructueux en matière de conservation.

Une approche de tolérance zéro est requise dans les cas de corruption.

### Gestion

- Soutien accru aux patrouilles de gardes forestiers.
- Amélioration de la sécurité et diminution de la corruption parmi les gardes forestiers, permettant de réduire le pâturage illégal et le braconnage.
- Augmentation des jours de patrouille anti-braconnage.

### Impact sur la communauté

- Une stabilisation de la population d'éléphants et une augmentation des possibilités de croissance des populations de lions en danger peuvent élargir les possibilités d'écotourisme.
- De multiples programmes de sensibilisation dans les écoles, y compris

des visites du parc, permettent aux communautés de prendre conscience de l'importance de Yankari en matière de conservation.

- La mise en place du programme Elephant Guardian permet de prévenir les dommages aux cultures.
- Fourniture de cuisinières durables à 692 femmes dans 37 communautés.

### Croissance du tourisme

- L'ouverture de routes et la restauration de ponts ont facilité le tourisme intérieur, qui reste relativement peu développé.

### Budget de fonctionnement

- Environ 3 000 000 USD ont été investis depuis 2014

### Tendances de l'emploi

- 100 employés, la majorité issue des communautés locales.

### Croissance de la faune

- Population d'éléphants stable ; augmentation des populations de buffles, d'antilopes rouannes et de bubales, et 10-20 lions d'Afrique de l'Ouest.

## Annexe E. Description des modèles de PGC

Cette boîte à outils décrit trois modèles de PGC : le modèle bilatéral, intégré et délégué (les deux premiers étant tous deux considérés comme faisant partie d'une approche de

« cogestion »). Pour une description du soutien financier et technique, consulter *Baghai et coll., 2018*.

Tableau E.1  
Description des PGC bilatéraux, intégrés et délégués

Cogestion		PGC délégué
PGC bilatéral	PGC intégré	
<b>Description</b>		
L'autorité gouvernementale et le partenaire privé conviennent de cogérer l'AP, souvent avec deux responsables, généralement un gardien ou conservateur gouvernemental (responsable du parc) et le conseiller technique (CT) du partenaire privé ou le directeur.	Une entité commune et un SPV (Fonds commun de créances, soit une fondation, une société à but non lucratif) sont créés dans le pays d'accueil. La gestion du SPV est « déléguée » à l'entité par l'autorité gouvernementale.	Une entité commune ou un SPV (Fonds commun de créances, soit une fondation ou société à but non lucratif) est créé dans le pays d'accueil.
Aucune entité indépendante n'est créée pour gérer le parc, à l'exception d'une direction et/ou d'un comité de supervision.	Contrairement au modèle PGC délégué, l'entité commune du PGC intégré est caractérisée par un partage du pouvoir à parts égales, au lieu d'être dirigée par le partenaire privé.	La gestion du parc est entièrement « déléguée » au SPV par l'autorité gouvernementale.
		La gouvernance est partagée, mais l'autorité de gestion de l'AP est attribuée au partenaire privé.
<b>Gouvernance</b>		
Établissement d'un organe de gouvernance rassemblant des représentants de l'autorité gouvernementale et du partenaire privé.	Établissement d'un conseil d'administration avec une représentation à 1:1, souvent avec des coprésidents qui représentent chacun l'un des partenaires et/ou deux présidents, représentant chacun l'un des partenaires, qui siègent par rotation.	Le partenaire privé nomme la majorité des membres du conseil, président compris.  Dans certains cas, comme pour le parc national d'Odzala en République du Congo, l'ONG nomme d'autres représentants de la société civile et du secteur privé, de sorte que le partenaire privé peut ne pas avoir la majorité, mais les personnes nommées étant également issues du secteur privé, ils forment ensemble la majorité

<b>Cogestion</b>		<b>PGC délégué</b>
<b>PGC bilatéral</b>	<b>PGC intégré</b>	
La prise de décision se fait par consensus.	Si le conseil comporte un nombre pair de membres, il peut comporter un membre indépendant possédant une expertise technique particulière, représentant d'une partie prenante, ou bien, en cas d'égalité des voix, on peut compter une voix prépondérante selon le sujet débattu (par exemple, s'il s'agit d'un débat sur l'application d'une loi, l'Autorité de l'AP disposera de la voix prépondérante, et s'il s'agit du financement, la voix prépondérante reviendra au partenaire privé).	Le partenaire public nomme une minorité de membres du conseil d'administration.
	Le conseil nomme les membres de l'équipe de direction.	
<b>Gestion</b>		
Généralement, la coutume est suivie, et le partenaire public nomme le directeur de l'AP qui y exerce son autorité (le PGC de la Salonga en République démocratique du Congo est une exception, car l'ONG en nomme le directeur).	L'équipe de gestion de l'AP est dirigée par le directeur de l'AP, sélectionné conjointement par les partenaires.	Le partenaire privé nomme le responsable du parc, après avoir communiqué à ce sujet avec le partenaire public.
Le directeur de l'AP travaille aux côtés du directeur sur le terrain, issu du partenaire privé.	L'« adjoint » au directeur de l'AP est souvent un membre de l'autorité en charge de la faune sauvage, et est spécifiquement nommé pour superviser l'application des lois.	Le directeur de l'AP en a l'autorité, notamment en ce qui concerne le recrutement et le licenciement du personnel.
Le directeur de l'AP et le conseiller technique forment ensemble une équipe de gestion (qui peut également comprendre d'autres cadres supérieurs du département).	Le directeur de l'AP exerce son autorité sur l'AP et, en consultation avec l'équipe de direction, a la capacité de recruter, de transférer et de sanctionner le personnel.	L'adjoint au directeur de l'AP est souvent un membre de l'autorité locale chargée de la protection de la nature.
Les deux directeurs collaborent, mais, au jour le jour, peuvent diriger des départements différents.	Le SPV gère toutes les questions relatives au personnel de l'AP. Dans ce cadre, et si nécessaire, de nouveaux contrats sont accordés au personnel qualifié. Certains membres du personnel du partenaire public et des ONG sont détachés auprès du SPV.  Le détachement d'un membre du personnel désigne son assignation temporaire dans un autre service ou une autre organisation pour y effectuer une mission.	Le SPV gère toutes les questions relatives au personnel de l'AP. Dans ce cadre, et si nécessaire, de nouveaux contrats sont accordés au personnel qualifié. Certains membres du personnel du partenaire public et des ONG sont détachés auprès du SPV.
Généralement, le directeur de l'AP est chargé de la représentation politique et des relations avec le partenaire public et la communauté, et de l'application de la loi.		
Généralement, le directeur émanant du partenaire privé dirige la direction des activités opérationnelles, de planification et techniques.		

Source: Baghai et coll., 2018; Baghai 2016; Lindsey et coll., 2021.

# Annexe F. Les meilleures pratiques en matière de PGC

Lors de l'élaboration, la gestion et la clôture d'un PGC, les gouvernements et les partenaires privés doivent prendre en compte un certain nombre de principes fondamentaux basés sur les meilleures pratiques, au nombre de 24, ils sont classés selon six piliers essentiels : Élaboration des PGC ; Nature du partenariat ; Gouvernance ; Administration ; Opérations et Finances.

Tableau F.1

## Les six piliers essentiels des meilleures pratiques en matière de PGC

<p><b>1. Élaboration d'un PGC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attirer un partenaire privé qualifié</li> <li>• Confirmer les fonds adéquats et la capacité à générer un financement</li> <li>• Rédiger les contrats conjointement</li> <li>• Clarifier les rôles et responsabilités</li> </ul>	<p><b>4. Administration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unifier la dotation en personnel</li> <li>• Déterminer le leadership de la gestion</li> <li>• Aligner les politiques et les procédures</li> <li>• Clôture/Résiliation prématurée du PGC</li> </ul>
<p><b>2. Nature du partenariat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance entre les partenaires</li> <li>• Adhésion à tous les niveaux</li> <li>• Buts et objectifs communs</li> <li>• Respect des normes environnementales et sociales</li> </ul>	<p><b>5. Opérations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des plans de travail conjointement</li> <li>• Approuver le cadre de gestion</li> <li>• Respecter le mandat des organismes chargés de l'application de la loi</li> <li>• Engager les communautés des parties prenantes de manière efficace</li> <li>• Respecter la responsabilité transfrontalière</li> </ul>
<p><b>3. Gouvernance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir une durée adéquate et définir la succession</li> <li>• Garantir la représentation équitable</li> <li>• Communiquer le partenariat</li> <li>• Atténuer le risque</li> </ul>	<p><b>6. Finance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la viabilité</li> <li>• Stimuler le développement des entreprises</li> <li>• Gérer l'excédent/le déficit</li> </ul>

Source : adapté de Conservation Capital 2017.

## 1. Élaboration d'un PGC

### a. Attirer un partenaire qualifié

La réussite d'un PGC dépend grandement du choix d'un partenaire qualifié qui soit doté des compétences et de l'expérience requises. Ce choix, essentiel à tout PGC, s'effectue grâce à un processus d'examen et de sélection défini aux sections 5.5 et 5.7. En effet, si l'autorité de l'AP s'engage à combler certaines lacunes dans la structure de gestion, le PGC doit lui apporter une valeur ajoutée. Par conséquent, l'autorité de l'AP doit être claire quant aux objectifs et compétences nécessaires pour les réaliser afin de sélectionner le partenaire approprié.

### b. Confirmer un financement adéquat et la capacité à générer des revenus

La capacité à exécuter financièrement un contrat de gestion est fondamentale pour sa réussite. Or, l'élaboration d'un PGC adéquat peut prendre plusieurs années. Avancer dans ce processus pour découvrir ensuite que le financement adéquat ou la capacité à générer des revenus en sont absents constitue un gaspillage des ressources qui sont déjà limitées. Dans le cadre du processus de sélection du partenaire, défini dans les sections 5.5 et 5.7, une diligence raisonnable et une vérification du financement de départ sont indispensables. Les partenaires doivent fournir des documents d'engagements de bailleurs de fonds pouvant être vérifiés pour le financement de départ. L'« intention » d'approcher certains bailleurs de fonds n'est ni suffisante ni adéquate. Un financement sur le plus long terme sera également généré par le *business plan* et le modèle de développement des revenus. Par conséquent, la qualité du *business plan* (voir *Annexe J*) de même que la capacité des partenaires à exécuter des modèles de revenus sont un aspect fondamental de la diligence raisonnable des partenaires potentiels.

### c. Élaborer les contrats conjointement

Les contrats doivent être conçus conjointement pour stimuler la collaboration, développer l'appropriation conjointe et éviter la production d'un contenu qui prête à confusion. Les gouvernements et les partenaires doivent s'efforcer d'élaborer des modèles de PGC basés sur les meilleures pratiques en matière de contrats et qui puissent être adaptés pour l'AP cible. Convenir clairement de normes entre les partenaires, et, à partir de celles-ci, établir les conditions contractuelles, est primordial. Ensuite, l'adaptation du contrat à des circonstances particulières est possible, car l'information en ce qui concerne le contenu du contrat et la confiance de chaque partenaire sont essentielles. Une élaboration et une discussion conjointes offrent une clarté concernant l'inclusion de certains aspects dans l'accord de partenariat et peuvent permettre d'éviter des retards inutiles causés par une mauvaise interprétation.

### d. Clarifier les rôles et les responsabilités

Les accords PGC doivent être explicites et clairs quant aux rôles, responsabilités, relations hiérarchiques et principe de redevabilité afin d'éviter la confusion et les conflits. (*L'Annexe P* comporte une description des rôles et responsabilités à inclure dans le contrat.) En effet, l'une des plus grandes sources de conflits dans le PGC vient des malentendus concernant les rôles et responsabilités.

La responsabilité et la propriété des biens sont une question clé à clarifier dès le début du partenariat, y compris la base sur laquelle les biens mobiliers et immobiliers existants et nouveaux seront traités au début, durant et à la fin de la durée du contrat de PGC. Les recommandations sur la manière de gérer ces questions sont intégrées à *l'Annexe P*.

## 2. Nature du partenariat

### a. Confiance entre les partenaires

Malgré un contrat solide, un financement adéquat et un partenaire hautement expérimenté, l'absence de confiance entre les partenaires peut empêcher un bon fonctionnement. En effet, le développement d'une relation de confiance demande du temps, et peut se dérouler lors d'un appui technique et financier d'un partenaire ou durant l'élaboration du contrat PGC. Des mécanismes doivent être mis en place afin d'atténuer rapidement les conflits susceptibles de mener à une défiance entre les partenaires.

### b. Adhésion sur tous les plans

La transparence et la discussion ouverte concernant le processus d'élaboration du PGC sont cruciales pour garantir l'adhésion à tous les niveaux. Un PGC dirigé à un niveau élevé (comme un ministère, voire plus haut) sans adhésion au niveau local risque d'engendrer des difficultés opérationnelles et de saper le partenariat sur le terrain. Compte tenu des hiérarchies au sein des autorités en charge de la nature et faune sauvage, les équipes sur le terrain ne communiquent pas toujours leurs préoccupations, mais peuvent facilement saboter le partenariat sur le terrain. De même, un PGC dirigé au niveau de l'AP ou d'un donateur, mais sans adhésion légitime du siège risque d'entraîner une ingérence politique. La transparence et la discussion ouverte concernant les buts, le processus et les moyens de mesurer la réussite sont donc cruciales et permettent d'éviter les conflits. En outre, des autorisations écrites à différents niveaux au sein du gouvernement soutiendront la consultation et la communication des documents.

Parfois, l'existence préalable d'un PGC peut suggérer que l'implication de l'autorité publique n'est pas réellement nécessaire ou au minimum. Cependant, le rôle et la capacité du gouvernement pour soutenir les PGC — y compris ceux qui sont délégués — sont cruciaux, en effet le soutien et l'engagement du gouvernement sont essentiels que ce soit sous la forme d'un appui politique, d'une levée de fonds, d'habilitations et d'autorisations légales pour l'importation de matériels et pour les permis de travail.

#### c. Buts et objectifs communs

Les deux parties doivent partager une vision commune et avoir la même approche vers des buts et objectifs identiques pour soutenir l'orientation et les opérations du partenariat. Le gouvernement sélectionnera un partenaire qui partage sa mission et sa philosophie. Si par exemple il veut utiliser un PGC pour renforcer les capacités internes, il choisira un partenaire qui semble adopter la meilleure approche pour l'AP et qui ne va pas la saper pour y maintenir sa présence. Les partenaires doivent discuter d'une vision partagée et ces aspects doivent être documentés dans l'accord PGC. Les cibles et indicateurs de réussite doivent refléter les buts et objectifs communs qui doivent être spécifiquement inclus dans le PGC.

#### d. Respect des normes environnementales et sociales (NES)

Les partenaires doivent convenir conjointement d'un cadre exhaustif qui permette au personnel, développeurs et gestionnaires du projet, de respecter les NES. Les NES sont des politiques, normes et procédures opérationnelles conçues pour initialement identifier puis, en suivant la hiérarchisation d'atténuation et une approche systématique et progressive, tenter d'éviter, de minimiser, d'atténuer et de compenser, si nécessaire, les

impacts environnementaux et sociaux négatifs survenant lors de la mise en œuvre d'un projet (voir *chapitre 6*).

### 3. Gouvernance

#### a. Définir une durée adéquate et les grandes lignes de la relève

La durée du PGC dépend de l'AP et des buts de son autorité. Un PGC peut être utilisé comme outil intermédiaire de gestion (15-20 ans) pour aider l'autorité de l'AP à développer des capacités ainsi que les systèmes et structures nécessaires pour diriger l'AP à long terme. Un gouvernement peut également, dans le cas des AP nationales, décider que le PGC constitue une solution à long terme et même permanente dans certains cas, sans aucune intention de transférer la gestion de l'AP à son autorité. Dans tous les cas, les intentions des partenaires doivent être explicites dès le début du partenariat afin d'éviter tout malentendu et garantir une planification adaptée. Cependant, cette dynamique peut évoluer au cours du PGC, la décision devant être guidée par des buts et objectifs clairs et un suivi et une évaluation efficaces du partenariat et des réalisations cibles bien définies.

Lorsque le PGC est envisagé comme outil intermédiaire pour établir le cadre de gestion de l'AP et renforcer les capacités de son autorité, il convient de définir un calendrier et des indicateurs mesurables clairs afin de veiller à ce que le partenaire du secteur public soit pleinement équipé pour reprendre l'entier contrôle de gestion. La durée du PGC dépendra du contexte local et de plusieurs facteurs comme les conflits, l'instabilité politique, la corruption, la facilité de la pratique des affaires, et l'absence de mécanismes de financement en dehors de celui du donateur. En outre, la mise en place d'un calendrier réaliste pour chaque AP spécifique est importante lors de l'élaboration d'un PGC.

Un calendrier clair avec des indicateurs permettra également de garantir la redevabilité de l'ensemble des parties. Malgré la possibilité qu'à l'autorité de l'AP de rendre la durée du PGC à long terme, voire même permanente, il lui faut considérer le fait que la dévolution de la responsabilité de gestion sur le long terme à un partenaire privé peut réduire la disposition d'un partenaire public à s'engager dans, ou à soutenir, l'élaboration des initiatives de financement liées à la conservation qui pourtant encouragent la viabilité économique.

En règle générale, un minimum de 15 à 20 ans est recommandé, car il s'agit d'une durée adéquate pour attirer le financement et les investissements, créer des SOP et stabiliser la gestion des opérations et des transitions si cela est prévu. La figure 3.4 représente un calendrier hypothétique d'un PGC dans une AP fortement dégradée.

#### b. Garantir la représentation équitable

La représentation équitable au conseil ou comité de direction d'un PGC est primordiale. Aucun partenaire ne souhaite être dominé par l'autre ni en avoir le sentiment. Une AP nationale étant un bien public, son contrôle représente donc une question souveraine et l'autorité de l'AP n'est souvent pas prête à partager. Néanmoins, le partenaire apportant des fonds importants au PGC, une participation équitable est justifiée. Dans le cas où le gouvernement opte pour un modèle de gestion déléguée, le partenaire privé dispose alors d'une voix prépondérante. Cependant, il est préférable de ne pas y avoir recours et de prendre les décisions par consensus.

Au-delà du nombre de sièges détenus par chaque partenaire au conseil d'administration, la question de la représentation se pose souvent par rapport à la présidence du conseil. Deux options



sont possibles : le partenaire public peut occuper ce poste en étant minoritaire au conseil dont le partenaire privé détient la majorité, par conséquent si un consensus n'est pas atteint et que la décision passe par le vote, l'équilibre des pouvoirs est maintenu. La direction du conseil pourrait également être confiée à une personne indépendante du partenaire public et privé, mais qui est spécialiste et engagé en matière de conservation.

Dans le cas d'une représentation égale entre les partenaires publics et privés :

- le conseil ou le comité doit s'efforcer de trouver un consensus (avec ou sans représentation égale), au terme duquel on évite le vote et l'on délibère des questions jusqu'à parvenir à un consensus puis à une décision convenue mutuellement. Le désavantage de cette solution est qu'elle prend du temps.
- Les deux partenaires identifient et nomment conjointement une personne indépendante aux compétences et à l'expertise pertinentes pour assumer le rôle de président, qui, du fait de sa neutralité par rapport aux partenaires, pourra agir de manière efficace.
- Chaque partenaire nomme un coprésident, qui alterne lors des réunions. Si le conseil ne parvient pas à un consensus concernant une question, les deux coprésidents doivent avoir la capacité d'en délibérer et de prendre une décision. Si à ce stade, la question n'est toujours pas tranchée, un pouvoir de veto peut être attribué à chaque partenaire en ce qui concerne des questions spécifiques, par exemple, le partenaire du secteur public en matière de politique ou d'application de la loi concernant les sujets de conservation (en respectant l'autorité ultime du gouvernement) et le partenaire privé en matière de finances (la responsabilité en matière de financement principal lui étant attribuée). Certes, cette option ne répond pas aux besoins de représentation

des deux partenaires et ne constitue d'ailleurs pas la norme dans le monde des entreprises. Cependant, cet arrangement devrait évoluer au fur et à mesure que la relation de travail et la confiance entre les partenaires se développent, et ce, jusqu'à pouvoir convenir ensemble de la nomination d'un président.

#### c. Communiquer le partenariat

Il appartient aux deux partenaires (public et privé) de communiquer efficacement, en interne et en externe, en ce qui concerne la mise en place du PGC et de ses opérations. Cela inclut la communication à l'ensemble des organes du gouvernement national, de manière à ce que d'autres ministères et administrations soient pleinement informés et tenus au courant ainsi que les autorités régionales/provinciales et les autorités locales/de district, y compris les communautés locales et les autorités habituelles.

Trop souvent, le manque de communication entraîne des incompréhensions et des malentendus. En conséquence, d'autres organes du gouvernement et le public pensent que le partenaire privé est l'unique gestionnaire de l'AP, ne voyant pas qu'il s'agit d'un partenariat avec le gouvernement qui a une autorité sur l'AP. Cette situation peut entraîner des rumeurs et calomnies, ainsi que des dynamiques politiques négatives qui sapent le partenariat.

Figure F.1  
Exemple d'un logo de projet PGC



La communication efficace et conjointe doit être présente tout au long de la durée du PGC et ne doit pas être uniquement une activité ponctuelle lors de sa mise en œuvre. Le processus de communication est initié en premier lieu par l'autorité gouvernementale lorsqu'elle commence à envisager un PGC et s'engage dans un processus consultatif avec les principaux acteurs. Une fois le PGC mis en place, le conseil doit superviser et faciliter cette communication aux ministères et autorités du gouvernement, aux communautés locales et aux autorités habituelles en veillant à ce qu'elle soit faite de manière régulière et en temps voulu. Le conseil peut déléguer cette tâche à un membre senior de l'équipe de gestion à condition que cela fasse partie d'une stratégie de communication approuvée par les deux partenaires.

Bien que cela puisse paraître superficiel, l'établissement d'une marque appropriée désignant le partenariat est essentiel pour souligner particulièrement et de manière efficace l'implication du secteur public dans le partenariat. Tous les supports de communication, y compris la correspondance, doivent décrire de manière adéquate le partenariat entre les deux partenaires (voir figure F.1).

#### d. Atténuer le risque

Réduire le risque et la responsabilité est crucial pour un PGC et les personnes impliquées, sinon l'un ou l'autre des partenaires, ses administrateurs/trustees et employés peuvent être exposés à des niveaux de risque institutionnel et/ou personnel inacceptables pouvant donner lieu à des poursuites judiciaires et/ou pénales. Un tel risque peut également décourager les investissements et le financement des donateurs. En outre, la responsabilité fiduciaire d'un conseil inclut la protection de ses partenaires, administrateurs/trustees et employés contre des degrés de

risque inacceptables en matière de responsabilité publique et personnelle.

Cette question est particulièrement importante pour le partenaire privé qui est potentiellement exposé à plusieurs risques, dont le partenaire public est protégé du fait des indemnités. L'application de la loi est un exemple concret où le partenaire privé pourrait être tenu responsable des blessures ou du décès d'un membre du personnel ou d'un membre du public, suite à des opérations de lutte contre le braconnage. En outre, un risque sérieux en matière d'atteinte à la réputation pourrait en découler.

Compte tenu de ce risque et de cette responsabilité, la détermination d'un modèle adapté ou d'une structure d'entreprise adéquate d'un PGC est essentielle. Les options d'entreprise qui ne sont pas habituellement appliquées dans le secteur de la conservation sont à considérer afin d'optimiser la protection du partenariat et par conséquent sa mission. Par exemple, on peut envisager une société à responsabilité limitée par garantie, une société par actions à responsabilité limitée, voire une structure hybride impliquant un trust et une société. Par ailleurs, dans le cadre du processus de mise en place du partenariat, une analyse du risque doit être menée par le partenaire puis faire l'objet d'un examen et d'une actualisation annuels.

#### 4. Administration

##### a. Unifier la dotation en personnel

Le PGC idéal doit constituer et représenter une structure unique et unifiée en matière de personnel recruté et non deux entités distinctes et parallèles dépendantes de chaque partenaire. Un personnel unifié permet une responsabilité efficace, une hiérarchie claire et un personnel

d'encadrement et de communication intégrée tout en permettant d'établir un esprit d'équipe selon des normes, procédures et politiques uniformes. À l'inverse, le maintien de structures parallèles, mais distinctes de ressources humaines qui dépendraient respectivement de chacun des deux partenaires dans un PGC bilatéral donnerait lieu à une division et pire, de la rancœur et une tension. Néanmoins, si des structures bilatérales sont en place dans un PGC, les partenaires doivent s'entendre afin que les normes, procédures et politiques soient présentes dans la mesure du possible et que les rôles et responsabilités soient clairement définis afin d'éviter tout malentendu.

La mise en place d'une structure de dotation en personnel unifiée peut se faire au moyen de détachements du personnel planifiés et coordonnés par les parties à l'un des partenaires ou d'un emploi direct en cas de SPV dédié. Au sein d'une telle structure, aucun membre du personnel ne doit recevoir d'instructions de l'un ou l'autre des partenaires ni lui rendre des comptes séparément à titre individuel, mais adhérer à la structure du personnel d'encadrement et de comptes rendus convenue dans le PGC.

##### b. Déterminer le leadership de la gestion

Généralement, comme dans la plupart des programmes basés sur le terrain, le leadership de direction constitue le facteur de réussite ou d'échec déterminant d'un PGC. Le conseil doit nommer les postes de la haute direction, notamment un président directeur général (PDG) (en cas d'entité conjointe), soit parmi les employés désignés détachés pour chaque partenaire soit au moyen d'un recrutement direct. Le poste de directeur est un rôle clé dont les compétences sont dans les domaines suivants :

- L'administration
- La gestion financière
- La levée de fonds
- Les communications
- Le développement des entreprises
- Les connaissances/l'expérience en gestion des AP

Les meilleures pratiques recommandent également que le poste de direction chargé de l'application de la loi soit secondé par l'autorité de l'AP. Ce responsable doit être pleinement convaincu de la mission du PGC et soutenir le but ultime de renforcement des capacités de l'autorité de l'AP. Il doit avoir une expérience pratique en gestion dans une AP ainsi qu'un intérêt et un respect sincères pour les différentes opinions et cultures.

L'équipe de direction qui en résulte est chargée de la nomination de tous les autres membres du personnel (en vertu d'une charte organisationnelle du personnel de l'AP approuvée par le conseil) au moyen d'un contrôle et d'une sélection de membres du personnel proposés pour le détachement et, le cas échéant, un recrutement direct. L'équipe de la haute direction, formée et approuvée en fonction des procédures de gestion des ressources humaines, est chargée de recruter et nommer et de licencier le personnel. En cas de licenciement d'un membre du personnel détaché, la personne concernée doit retourner dans l'administration directe de son employeur (un des partenaires) et en ce qui concerne une action disciplinaire supplémentaire et/ou un redéploiement, dans un autre lieu.

L'appui financier et technique doit pouvoir influencer le leadership dans l'AP, sinon le manque de capacités ou de performance d'un dirigeant risque d'entraver des partenariats bilatéraux.

### c. Aligner les politiques et les procédures.

La haute direction doit élaborer des politiques et procédures en lien avec, entre autres, les ressources humaines, les finances et les passations des marchés. Afin de garantir leur harmonisation (et en tant qu'élément important pour la succession future), ces politiques et procédures, et manuels ultérieurs, doivent être basés sur celles du gouvernement et adaptés à celles-ci.

Dans un PGC intégré, les deux partenaires sont chargés de suivre ces politiques et procédures tandis que dans un PGC bilatéral, chaque partenaire peut avoir les siennes. Toutefois, dans ce cas, les partenaires doivent définir des politiques et procédures unifiées et d'orientation afin de garantir l'intégration et la cohérence des opérations.

### d. Clôture/Résiliation prématurée du PGC

Les partenaires doivent au préalable convenir et décider d'une procédure claire et précise qui s'appliquera en cas de dissolution du partenariat. Ceci pourrait se produire si un PGC remplit son mandat ou est dissout par consentement mutuel prématurément ou est résilié en raison d'une infraction ou d'une inexécution de l'un des partenaires. Définir les étapes pour gérer, entre autres, le personnel, les biens, les sommes d'argent, le passif, ainsi que les contrats et accords tiers en vigueur, est essentiel. Un manque de clarté concernant ces aspects pourrait conduire à des discussions et des désaccords entre les parties au moment de la clôture ou de la résiliation.

Cette procédure doit aborder, par exemple, les questions suivantes :

- Que se passe-t-il pour le personnel du partenariat qui est directement employé (à savoir, non détaché)?

- Comment les finances sont-elles rapprochées et comment se déroule le processus de gestion du bilan?
- Comment les dons des bailleurs de fonds existants sont-ils gérés?
- Qu'en est-il de toute dette financière au moment de la clôture; quels sont les biens transférés et comment le sont-ils et par conséquent, comment est abordée la question de l'assurance des biens?
- Quel est l'impact de la clôture sur les contrats et accords tiers existants, comme les contrats pour les installations touristiques et les concessions?

L'Annexe P comprend des détails sur chacun de ces aspects et sur la manière de les intégrer dans un contrat PGC.

## 5. Opérations

### a. Élaborer des plans de travail conjointement

L'élaboration conjointe d'un plan de travail annuel est efficace, s'appuie sur l'expertise des deux partenaires, crée un sens d'appropriation des deux partenaires et est un moyen utile de disséminer de façon transectorielle des compétences techniques au partenaire public. Les partenaires doivent élaborer un calendrier annuel incluant l'examen des réalisations de l'année précédente par rapport au plan de travail et l'élaboration d'un nouveau pour l'année suivante. Cela permet également de sensibiliser et de rendre les budgets transparents tout en promouvant une responsabilité conjointe, car lorsque le partenaire privé pilote l'élaboration du plan de travail annuel et le « transmet » au partenaire public, cela peut entraîner un ressentiment et donner lieu à des conflits. De même, si l'autorité de l'AP élabore le plan de travail et le « transmet » au partenaire privé, cela peut entraîner certaines décisions

requis par l'État dont le partenaire privé n'a pas connaissance, et en conséquence, des malentendus peuvent surgir. Un PGC est un partenariat. Par conséquent, la planification doit être faite conjointement.

### b. Approuver le cadre de gestion

La gestion et l'élaboration d'une AP par un PGC doivent être définies dans le cadre légal du pays d'accueil pour garantir leur inscription dans les politiques, législations et réglementations prévalentes de l'État.

Un plan général de gestion et le *business plan* connexe d'une AP fournissent un cadre de gestion. Un PGC est établi en vertu d'une AP et de la loi relative à la conservation de la faune sauvage en tant qu'instrument requis et approuvé pour établir le cadre de gestion et d'élaboration d'une AP et mettre en œuvre la politique gouvernementale pertinente. Un PGC doit être approuvé et ratifié par le gouvernement, et dans certains cas au moyen d'une autorisation ministérielle. Dès lors que cela est réalisé, un PGC devient un instrument juridique dans quasiment toutes les législations.

Par conséquent, un PGC qui opère au sein d'un cadre de PGC ratifié met en œuvre un instrument juridique gouvernemental et s'inscrit dans les cadres politiques, législatifs et réglementaires en vigueur. Par là, il acquiert une légitimité au-delà de l'autorisation et de la ratification du contrat PGC.

### c. Respecter le mandat des organismes chargés de l'application de la loi

L'application de la loi et la sécurité relèvent de la fonction de l'État, dynamique qui doit être respectée de manière proactive dans tout PGC. L'application de la loi menée par un partenaire privé sans l'autorisation légale requise peut poser

de sérieuses questions en ce qui concerne sa responsabilité et peut entraîner des poursuites pénales contre son personnel. En outre, de graves interprétations et perceptions erronées autour de son implication comme partenaire privé peuvent être soulevées, comme l'idée que le partenaire privé est le seul dirigeant, et qu'il s'agit d'une milice, ce qui est dangereux sur le plan politique et peut perturber le partenariat.

Dans un PGC, l'application de la loi qui relève du gouvernement doit être respectée et être dévolue à l'État, par exemple, par le biais de personnel détaché au SPV, l'État est alors maintenu comme l'employeur et ses employés comme agents chargés de l'application de la loi sont dotés des pouvoirs de : perquisitionner, arrêter, confisquer, etc. ; la capacité de porter des armes à feu plus sophistiquées (semi-automatiques et automatiques) ; et prendre en charge l'indemnisation nécessaire. Cependant, ce personnel devra rendre des comptes au SPV, afin que l'unité de la structure soit maintenue. De la même manière, l'État peut aussi déléguer légalement des employeurs partenaires privés sélectionnés impliqués dans l'application de la loi qui disposent du statut nécessaire, comme des rangers honoraires ou des réservistes de la police, pour mener des actions liées à l'application de la loi dont les pouvoirs et la protection sont similaires. Des PGC se trouvant dans des régions éloignées et peu sûres ont adopté ce modèle où, compte tenu de la situation sur le terrain, le gouvernement a délégué au partenaire privé la supervision complète de l'application de la loi.

#### *d. Engager les communautés des parties prenantes de manière efficace*

Les communautés locales sont presque toujours les principales parties prenantes et bénéficiaires d'une AP. L'engagement et la liaison

avec celles-ci ne peuvent être distinctes de l'AP, car cela pourrait les isoler et les aliéner. En outre, l'engagement principal ne devrait pas être mené en parallèle avec le PGC, ni par une partie tierce ni par une entreprise, car cela pourrait entrer en conflit avec la stratégie, les objectifs et les activités de l'AP, engendrer la confusion et des tensions et créer une incohérence, voire potentiellement dupliquer les efforts.

Par conséquent, le PGC doit être mandaté pour avoir la responsabilité première de s'engager avec les communautés voisines identifiées concernant les activités de conservation et de subsistance connexes et pour établir les partenariats nécessaires avec le gouvernement local et les organisations de la société civile (si tel est le cas) afin de promouvoir et de diriger ces programmes. À cet effet, le PGC aura besoin d'un service de liaison dédié avec les communautés ou d'un service de communication au sein de sa structure de dotation en personnel.

À ce titre, ces « communautés voisines » doivent être clairement identifiées et définies dans les modalités du PGC, et les paramètres géographiques de son engagement vis-à-vis de celles-ci doivent être convenus et communiqués.

Les partenaires doivent tenir compte de la représentation des communautés voisines dans leur structure de gouvernance, soit au conseil de l'organisme de gouvernance du PGC soit, si elles sont des parties prenantes clés, au conseil, comme au Niger pour le PGC de Termit et Tin-Toumma National Nature Reserve, et dans la République du Congo pour le PGC d'Odzala-Koukoua NP. Cette approche renforce la communication entre les principales parties prenantes, permet d'obtenir l'appui de la communauté locale et pour le PGC de tirer parti des connaissances locales. Les communautés locales sont un atout

pour le PGC par leur connaissance du paysage, leur compréhension des menaces et des dynamiques mises en place dans les zones locales.

#### *e. Respecter la responsabilité transfrontalière*

Lorsqu'une AP fait partie d'une TFCA, l'engagement vis-à-vis des pays voisins et par rapport à leur autorité sur l'AP est une question souveraine. Par conséquent, l'autorité étatique désignée doit continuer d'être l'agence principale en matière de communication et de coordination internationales liées à la TFCA.

Le partenaire privé doit être tenu informé des questions relatives à la TFCA de manière à ce qu'il puisse contribuer pleinement au développement et à la réussite de celle-ci. En conséquence, l'autorité étatique désignée doit mettre en copie le personnel de la haute direction concerné du partenaire privé de la correspondance relative à la TFCA et doit inviter celui-ci à participer aux réunions, ateliers et autres événements en lien avec la TFCA.

## **6. Finances**

### *a. Renforcer la viabilité*

L'aspiration à la viabilité financière de l'AP est un objectif et une motivation essentiels d'un PGC. Inverser l'idée que l'on se fait des AP comme étant des sources de perte et en faire des sources de revenus pour soutenir la gestion améliorée de la conservation constitue des moteurs importants. Établir la base commerciale envers la viabilité financière permettra également de stimuler l'économie rurale locale et de fournir des recettes fiscales au gouvernement, en créant des mesures incitatives pouvant rendre une AP pertinente d'un point de vue social et politique. Les investissements conjoints des gouvernements permettent

de lever des fonds dans la mesure où cela constitue une preuve de sérieux de la part du gouvernement et permet de construire la viabilité.

À cet égard, il est recommandé que le PGC maintienne des revenus générés à partir de l'AP afin de soutenir ses coûts d'exploitation, et ce sur la durée, pour réduire et idéalement éliminer le besoin d'un financement de donateurs sur le long terme. Ce type de modalité créera un centre de coûts et sera fortement attractif pour les investisseurs et les donateurs sur le court et moyen terme lorsque ces financements seront nécessaires. Par ailleurs, admettre que le partenaire privé sera majoritairement responsable des investissements financiers et de l'appui à l'AP donnera lieu à d'importantes mesures incitatives lui permettant d'établir l'aspect «revenus commerciaux» de l'AP puisque cela réduira l'ampleur des lacunes opérationnelles qu'il devra financer. Cependant si l'effort envers la viabilité et la réduction du déficit de financement est essentiel, il faut reconnaître que toutes les AP en Afrique sont subventionnées et que bon nombre d'entre elles, malgré les meilleurs efforts, n'atteindront pas la viabilité financière en raison de l'éloignement, de l'absence de conditions favorables et de l'incapacité à exploiter les opportunités commerciales. La mise en place de cibles financières claires et réalistes est donc importante pour ne pas susciter des attentes irréalistes.

#### b. Stimuler le développement des entreprises

En lien avec le principe qui précède, le PGC doit être le pivot qui stimule le développement des entreprises de l'AP et recevoir le mandat requis pour promouvoir et développer une entreprise de conservation. Le PGC doit donc être centralement impliqué et gérer les appels d'offres, les attributions de marchés et les contrats conclus avec les

entreprises et concessions connexes. Le développement des entreprises relève de compétences spécifiques que l'autorité de l'AP doit rechercher lors de la sélection de partenaires potentiels.

#### c. Gérer l'excédent/le déficit

Les partenaires d'un PGC doivent comprendre dès le départ leurs obligations/droits en cas d'excédents et de déficits d'exploitation. Des budgets annuels fixés et approuvés (par le conseil) doivent permettre de les encadrer de manière à ce que les dépenses soient contrôlées et restent dans des limites raisonnables acceptables.

La libération conditionnelle des excédents annuels de revenus d'exploitation (essentielle-ment sous la forme de « dividende ») pour l'autorité de l'AP, constituerait une mesure incitative pour soutenir et faciliter la génération de flux de revenus commerciaux pour l'AP. Ce qui suit est recommandé pour le dividende :

- *Réserve du risque d'exploitation* — Distribution uniquement après la mise en place d'un fonds de réserve. Un fonds de réserve doit avoir suffisamment de financement pour maintenir les opérations de gestion de l'AP pendant au moins deux ans. L'accord PGC doit définir quand le fonds de réserve peut être utilisé et doit inclure des événements comme la maladie (par ex., la pandémie de la COVID-19) ou les conflits.
- *Période de stabilisation* — Distribution uniquement après une période fixe (par exemple, cinq ans) après le démarrage du PGC concerné. Cette recommandation repose sur le fait que les cinq premières années (plus ou moins en fonction du contexte local) d'un PGC sont fondamentalement une phase de développement avec d'importants investissements/dépenses en augmentation du capital et promotion/mise

en place d'une base d'entreprise qui permettra de stimuler la génération de revenus futurs.

- La distribution est uniquement envisageable lorsque l'excédent annuel du revenu d'exploitation peut être défini comme découlant des seuls revenus commerciaux et exclure expressément tout revenu de donateur et une fois que des provisions ont été faites pour les dépenses d'investissement (CAPEX), pour toute année donnée qui excède (50 %) du budget des dépenses d'exploitation de l'année précédente, et que l'excédent non distribué (en dessous du seuil de 50 %) soit reporté en tant que réserves d'exploitation.

De même, en prévision et en cas de déficits d'exploitation, le partenaire public doit convenir dès le départ de ses obligations financières annuelles. Idéalement, afin que ce soit simple, cette contribution devrait être un montant annuel fixe et ciblé et encadré pour des coûts d'exploitation spécifiques, comme le paiement des salaires des employés ou du personnel détaché de l'autorité étatique de l'AP. Par conséquent, le partenaire privé sera clair concernant ses obligations quant au déficit par rapport au budget d'exploitation annuel approuvé, de même que son engagement à respecter les exigences d'augmentation du capital.

**Source :** adapté de Lindsey et coll. 2020 ; Baghai et coll. 2018 ; Conservation Capital 2017 ; consultation with CMP partners.

## Annexe G. Partenariats de gestion collaborative (PGC) à Madagascar

Les écosystèmes terrestres et marins de Madagascar sont une priorité mondiale de la conservation par leurs taux d'endémisme sans précédent en ce qui concerne les espèces et les niveaux taxonomiques supérieurs (Waeber et coll. 2019). Lors du V<sup>e</sup> Congrès mondial sur les parcs dans le cadre de la « vision Durban » en 2003, Madagascar s'est engagé à tripler l'étendue du réseau d'aires protégées (AP) du pays, évalué alors à de moins de 2 millions à 6 millions d'hectares (couvrant environ 10 % du territoire national). En 2016, la couverture des AP du pays avait quadruplé, passant de 1,7 million à 7,1 millions d'hectares (Gardner et coll. 2018; Rajaspera et coll. 2011). Afin d'en assurer la gestion, le gouvernement s'est efforcé d'établir des PGC.

Le réseau d'AP de Madagascar inclut 147 AP désignées au niveau national<sup>71</sup> dont 15 sont gérés directement par le ministère de l'Environnement, 43 par l'organisme paraétatique Madagascar National Parks (MNP), tandis que les autres sont gérées en partenariat avec des ONG nationales et internationales ainsi que des communautés locales (Gardner et coll. 2018).

Les AP qui ne sont ni gérées par le biais du MNP ni par celui du ministère de l'Environnement ont un partenaire reconnu légalement (appelé promoteur), une ONG malgache ou internationale (ainsi que des universités, des sociétés minières et des particuliers), et sont généralement régis par un mécanisme de gouvernance partagée sous la coupe des autorités régionales et des

communautés locales par des associations communautaires appelées VOI (*Vondron'Olona Ifotany* en malgache). Les partenaires sont considérés comme les dirigeants délégués des AP pour le compte du gouvernement. Ces structures de gouvernance s'inscrivent dans un processus répétitif et les plans de gestion initiaux de nombreux sites s'orientent vers la gestion communautaire avec le soutien des ONG ou agences partenaires. Dans les faits, en raison d'un manque de capacités et de ressources, les partenaires sont des cogestionnaires qui fournissent des fonds, des compétences techniques et des conseils (Waeber et coll. 2019).

En outre, des accords de gestion formels sont également conclus avec les ONG partenaires. Par exemple :

- Le Fonds Peregrine de Madagascar gère quatre AP, notamment le complexe Tsimembo Manambolomaty.
- Le WWF (*World Wide Fund for Nature* — le fonds mondial pour la nature) gère quatre aires protégées.
- La WCS (*Wildlife Conservation Society* — société pour la conservation des espèces sauvages) a délégué la gestion du Parc naturel de Makira, au sein du paysage (marin) MaMaBay, sur la côte Nord-Est de Madagascar.
- L'organisation *Conservation International* a délégué la gestion des corridors Ankeniheny-Zahamena et Ambositra-Vondrozo ainsi que de l'aire marine protégée Ambodivahibe.

Environ 12 % du PIB de Madagascar provient du tourisme et 80 % des visiteurs viennent dans le pays pour les AP. Malgré les innovations en matière de gestion collaborative et de gouvernance des AP, la diversité biologique de Madagascar est mise en danger par les taux élevés de déforestation (dus à la culture itinérante, à la production de charbon, à l'exploitation minière artisanale et industrielle, au braconnage de la viande de brousse et à la surexploitation de diverses ressources) qui a pour conséquence le déclin des espèces importantes qui sont menacées d'extinction (Gardner et coll. 2018). Il y a actuellement plus de 1 million d'hectares d'AP, soit 26 sites, de « parcs de papier » qui ne font l'objet d'aucune gestion (Razafison et Vyawahare 2020).

71. Pour obtenir plus d'informations sur les AP de Madagascar, veuillez consulter *Protected Planet* en cliquant sur <https://www.protectedplanet.net/country/MDG>

## Annexe H. Parcs contractuels en Afrique du Sud

Mise en place en 1958, la politique d'apartheid de l'Afrique du Sud a affecté tous les aspects du quotidien des Sud-Africains noirs, notamment leurs lieux de résidence et leurs biens. En 1994, année au cours de laquelle Nelson Mandela a été élu président, les blancs possédaient la majeure partie des terres, même s'ils ne représentaient qu'une minorité de la population. La même année, le Programme de réforme agraire a été lancé dans le but d'élaborer des mécanismes équitables et durables de redistribution des terres et de mettre fin aux siècles de discrimination contre les Sud-Africains noirs. Outre ce Programme de réforme agraire, des politiques visant à offrir davantage d'opportunités aux Sud-Africains noirs ont été adoptées pour faciliter leur accès aux terres et leur octroyer des droits fonciers (Bosch, 2002/2003; Fitzgerald 2010). Le Programme de réforme agraire demeure en vigueur avec trois aspects principaux: la restitution/réclamation des terres, la réforme du régime foncier et la redistribution des terres (Fitzgerald 2010).

Parallèlement à la poursuite de son Programme de réforme agraire, l'Afrique du Sud a reconnu la valeur de son système d'AP et a mis en place des mécanismes créatifs en vue de protéger et de développer son réseau d'AP, ce qui a donné naissance à un certain nombre de parcs contractuels, c'est-à-dire des PGC entre les communautés, les propriétaires privés et l'autorité nationale des AP (SANParks). Par exemple, le Parc national de Kalahari Gemsbok, désormais appelé Parc transfrontalier de Kgalagadi, est un PGC entre les communautés #Khomani San

et Mier et SANParks qui partagent la propriété foncière, tandis que la gestion est déléguée à SANParks dont la supervision est assurée par un Conseil de gestion conjointe (CGC) composé de trois fonctionnaires de SANParks et de trois à cinq représentants des communautés San et Mier (Grossman et Holden n.d.).

Créé en 1999, le parc contractuel de Makuleke (voir l'Annexe D, figure D.6) est considéré comme une solution innovante et fructueuse qui bénéficie à la fois aux communautés et à la conservation. En 1969, la communauté de Makuleke avait été déplacée de force et son territoire intégré au Parc national de Kruger. C'est en 1998 que la communauté de Makuleke a récupéré le titre foncier de ses 24 000 hectares dans le cadre du processus de restitution des terres de l'Afrique du Sud. Puis, en 1999, la communauté a créé un parc contractuel en signant un accord PGC de délégation de 50 ans avec SANParks (Fitzgerald 2010).

L'Association de propriété communautaire de Makuleke en détient le titre foncier et en a délégué la gestion à SANParks. En contrepartie, la communauté de Makuleke s'engage à utiliser les terres de manière compatible avec la protection de la faune. Si elle souhaite vendre les terres, elle devra, dans un premier temps, les proposer à l'État. Chaque partenaire a trois représentants au CGC qui supervise les décisions prises en matière de gestion. La présidence change chaque année et les décisions sont effectuées par consensus (Bosch D. n.d.; Collins 2021).

La communauté de Makuleke jouit pleinement du droit de commercialiser ses terres en formant des partenariats avec le secteur privé afin de construire et d'exploiter des safari lodges dans le respect des politiques de gestion en matière de conservation du CGC. Elle supervise également les activités touristiques, tandis que SANParks est chargée de la supervision de la gestion en matière de conservation.

Suite à l'appel lancé par les scientifiques et les écologistes en vue d'augmenter les objectifs de conservation des sols et des eaux à l'échelle mondiale, les PGC ont élaboré un modèle à la fois pratique et innovant pour veiller à ce que les communautés soient en mesure de maximiser les opportunités économiques sur leurs terres si elles n'ont pas les capacités et les ressources nécessaires pour le faire elles-mêmes.

# Annexe I. Mesures pour identifier, examiner, élaborer et mettre en place un PGC

La boîte à outils fournit des liens vers des outils, des listes de contrôle et des références utiles. La liste de contrôle inclut les mesures ainsi que certains outils.

Tableau I.1  
Mesures pour identifier, examiner, préparer et mettre en place un PGC

Processus	Chapitre	Section	Mesure	Outil	Exécution
Identifier et examiner les PGC	4	4.1	Décision du gouvernement de conclure un PGC	Figure 4.1 Matrice de décision	✓
		4.2	Révision légale		✓
		4.3	Analyse des objectifs et cibles de l'agence		✓
			Élaboration de la stratégie de l'autorité des AP		✓
		4.4	Examen et sélection des AP potentielles pour les PGC	Tableau 4.2 Modèle d'outil pour la sélection des AP	✓
			Inventaire des ressources naturelles		✓
			Analyse des menaces pour les AP	Figure 4.6 Modèle d'analyse des menaces	✓
			Audit de performance		✓
			Analyse des risques	Encadré 5.1 Gestion des risques	✓
		4.5	Examen et sélection des modèles de PGC	Figure 4.8 Outil de sélection du modèle de PGC	✓
		4.6	Analyse des plans régionaux		✓



Processus	Chapitre	Section	Mesure	Outil	Exécution
Se préparer à la mise en place d'un PGC	5	5.1	Réalisation d'une étude de faisabilité		✓
		5.2	Détermination du processus de sélection du partenaire de gestion	Tableau 5.1 Différents mécanismes qu'une autorité des AP peut utiliser pour mettre en place un PGC	✓
		5.3	Implication des parties prenantes lors de la phase préalable à l'appel d'offres	Figure 5.3 Guide d'engagement communautaire en six étapes pour les PGC	✓
		5.4	Création d'un comité d'évaluation des propositions		✓
		5.5	Détermination des critères du partenaire	Modèle de critères du partenaire	✓
		5.6	Préparation du matériel de l'appel d'offres	Figure 5.5 et Annexes J et L. Modèle de matériel de l'appel d'offres	✓
		5.7	Processus d'appel d'offres et sélection du partenaire	Figure 5.6 Étapes du processus d'appel d'offres et Encadré ressources 5.2	✓
		5.7	Manifestation d'intérêt	Tableau 5.3 et Annexe M. Éléments clés à inclure dans une EOI ( <i>Expression Of Interest</i> - manifestation d'intérêt)	✓
				Annexe N. Formulaire d'évaluation des EOI	✓
			5.7	Le Comité d'évaluation des offres (CEO) examine les EOI selon les critères, invite les candidats à présenter des propositions complètes, soutient les visites sur site	Tableau 5.5 et Annexe O. Détails à inclure dans une offre complète
Conclure et gérer les PGC	5	5.7	Processus de sélection du partenaire		✓
		5.8	Élaboration d'un contrat	Tableau 5.5 En-têtes standard dans un contrat de PGC et Annexe P. Aspects essentiels à inclure dans un contrat de PGC	✓
Normes environnementales et sociales	6	5.9	Gestion et suivi des contrats		✓
		6.0	NES (Normes environnementales et sociales)	Encadré 6.4 Liste de contrôle des PGC et NES	✓

# Annexe J. Modèles de business plans pour les offres et la planification des PGC

## Encadré ressources J.1 Outils pour les business plans des aires de conservation

### 1. Outil pour les *business plans* des aires protégées MedPAN

Un outil de planification Excel en ligne pour les AP a été développé par le Réseau des gestionnaires d'Aires marines protégées en Méditerranée (MedPAN), le WWF, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Centre d'activités régionales pour les aires spécialement protégées et le Plan d'action pour la Méditerranée (Convention de Barcelone) avec Vertigo Lab et mis à jour en 2020 par Blue Seeds.

<https://drive.google.com/file/d/18ytAEWMCjbELggoAAFq5TOMsRSqSGBjC/view>

### 2. Base de données de *business plans* des aires protégées

Le gouvernement des Seychelles, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les projets des Îles extérieures et de financement des aires protégées du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) ont créé une base de données avec plus de 40 exemples de *business plans* d'aires marines et terrestres protégées à travers le monde ainsi que des lignes directrices pour leur développement.

<https://www.dropbox.com/sh/h5xb8vgl6tytvif/AABjU4MSEWqorDygFINO0RZMa?dl=0>

### 3. Feuille de calcul de planification financière pour la comptabilité par activités dans les aires protégées

*Conservation Gateway* de l'organisme *The Nature Conservancy*  
Un outil de planification Excel pour les AP.

<https://www.conservationgateway.org/Files/Pages/financial-planning-spread.aspx>

### 4. Guide pour élaborer des *business plans* simplifiés pour les aires protégées

Benjamin Landreau et Charlotte Karibuhoye, 2012

<http://www.nbsapforum.net/sites/default/files/Guidebook%20for%20the%20Development%20of%20Simplified%20Business%20Plans%20for%20Protected%20Areas.pdf>

Dans le cadre de l'offre, le partenaire du PGC présentera un *business plan* détaillé pour la gestion des AP et le développement communautaire et qui comprendra les coûts opérationnels, les dépenses en capital et les recettes prévues. Le *business plan* orientera le PGC et devra être lié à un Plan général de gestion (PGG) existant, le cas échéant. Si aucun PGG n'a été mis en place, le partenaire du PGC devra identifier les objectifs de conservation ainsi que les stratégies permettant de les garantir. Intégrer un *business plan* dans l'appel d'offres permettra à l'autorité des AP d'évaluer les soumissionnaires en ce qui concerne la connaissance des AP, le niveau de compétence en matière de planification budgétaire des AP et l'innovation concernant de potentielles sources de revenus. Vous trouverez ci-dessous des ressources sur les *business plans* des AP ainsi qu'un modèle de *business plan*.

## Modèle de *business plan*

*Conservation Capital*<sup>72</sup> a élaboré un Business plan pour les aires de conservation (CABP - *Conservation Area Business Plan* ; et le terme «aires de conservation» est utilisé de façon interchangeable avec «aires protégées») pour évaluer le contexte et identifier les besoins de conservation ainsi que les priorités des paysages concernés, examiner les opportunités de développement des revenus commerciaux et proposer un cadre institutionnel adapté en vue d'examiner les coûts opérationnels de gestion et en optimiser

72. Pour obtenir plus d'informations sur *Conservation Capital*, veuillez consulter <https://www.conservation-capital.com/>

Figure J.1  
Trois principaux aspects d'un CABP

Quel est le contexte en matière de conservation et quels sont les principaux objectifs de conservation ?

- Quelles sont les principales valeurs de conservation de l'aire protégée ?
- Quelles sont les menaces les plus importantes pesant sur la conservation ?
- Quelles sont les priorités actuelles en matière de conservation ?
- Quel est le contexte global de conservation de l'AP ?
- Quelles stratégies sont déjà en place pour répondre aux besoins du contexte de conservation ?

Quel type de gestion et quelles mesures sont nécessaires pour répondre à ces objectifs ?

- Quelles sont les exigences et priorités éventuelles en matière de gestion ?
- Comment garantir une gestion optimale du point de vue des coûts ?
- Quelles sont les exigences financières, administratives et en matière de ressources humaines éventuelles ?
- Quels partenariats sont essentiels et comment les former ?
- Quelles sont les principales dynamiques communautaires et comment les gérer ?

Quelles opportunités de production de revenus permettent de soutenir les mesures de gestion requises ?

- Comment optimiser les organismes de conservation (entreprises touristiques et autres entreprises tierces) ?
- Quelles options commerciales ou en matière de revenus peuvent permettre d'y parvenir ?
- Comment la direction et les propriétaires privés doivent gérer les revenus en interne ?
- Existe-t-il d'autres sources de financement ? Si oui, lesquelles ?
- Inclut l'examen et la consultation auprès de partenaires d'entreprises existants et potentiels

les performances et le développement de revenus potentiels. *Conservation Capital* a mis au point cette méthodologie pour aider les autorités des AP, les communautés et les propriétaires privés à élaborer des approches plus rentables et durables en matière de gestion des AP. En outre, elle permet d'évaluer les structures optimales de gestion, commerciales et de gouvernance.

Le CABP s'appuie sur trois principaux aspects (voir la figure J.1) :

- Exigences du **contexte** sous-jacent en matière de **conservation**
- Besoin d'actions de soutien pour la **gestion** des activités de conservation
- Opportunités de développement des **revenus** commerciaux des entreprises

Un CABP prévoit un plan qui comprend les résultats globaux en matière de conservation que l'entité pertinente cherche à atteindre, les stratégies, les activités et les ressources nécessaires pour y parvenir, ainsi que les méthodes de mesure des progrès et la manière de les communiquer. L'élaboration d'un CABP est un exercice qui implique généralement ce qui suit :

- Évaluation de la situation et statut de l'AP.
- Examen des plans, stratégies et autres documents existants.
- Définition des résultats escomptés et des indicateurs clés.
- Établissement des objectifs et des stratégies permettant de les atteindre ainsi que les actions spécifiques.
- Évaluation des capacités quant à l'expérience et aux qualifications de l'équipe de l'autorité contractante et de toute autre capacité supplémentaire nécessaire ainsi que la manière de procéder, notamment en ce qui concerne le

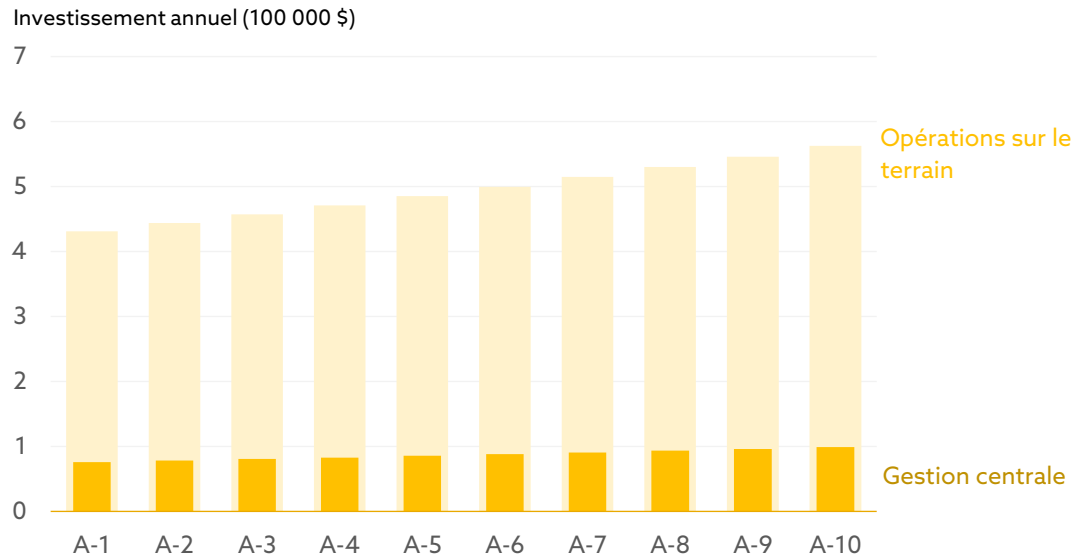
Source : *Conservation Capital* 2018.

**Tableau J.1**  
**Modèle de budget d'investissement des dépenses d'exploitation des AP sur 10 ans**

Catégories de gestion	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	A-6	A-7	A-8	A-9	A-10	Total	%
Frais de personnel	\$ 320,202	\$ 329,808	\$ 339,703	\$ 349,894	\$ 360,390	\$ 371,202	\$ 382,338	\$ 393,808	\$ 405,623	\$ 417,791	\$ 3,670,760	
Gestion de flotte	\$ 71,767	\$ 73,920	\$ 76,138	\$ 78,422	\$ 80,775	\$ 83,198	\$ 85,694	\$ 88,265	\$ 90,913	\$ 93,640	\$ 822,731	
Conservation et actions contre le braconnage	\$ 36,316	\$ 37,405	\$ 38,527	\$ 39,683	\$ 40,874	\$ 42,100	\$ 43,363	\$ 44,664	\$ 46,004	\$ 47,384	\$ 416,320	
Appui sur le terrain	\$ 32,201	\$ 33,167	\$ 34,162	\$ 35,186	\$ 36,242	\$ 37,329	\$ 38,449	\$ 39,603	\$ 40,791	\$ 42,014	\$ 369,144	
Administration	\$ 26,135	\$ 26,919	\$ 27,727	\$ 28,558	\$ 29,415	\$ 30,298	\$ 31,206	\$ 32,143	\$ 33,107	\$ 34,100	\$ 299,608	
Gestion des affaires	\$ 12,750	\$ 13,133	\$ 13,526	\$ 13,932	\$ 14,350	\$ 14,781	\$ 15,224	\$ 15,681	\$ 16,151	\$ 16,636	\$ 146,164	
Engagement communautaire	\$ 7,599	\$ 7,827	\$ 8,062	\$ 8,304	\$ 8,553	\$ 8,809	\$ 9,074	\$ 9,346	\$ 9,626	\$ 9,915	\$ 87,114	
<b>Total</b>	<b>\$ 506,970</b>	<b>\$ 522,179</b>	<b>\$ 537,844</b>	<b>\$ 553,980</b>	<b>\$ 570,599</b>	<b>\$ 587,717</b>	<b>\$ 605,348</b>	<b>\$ 623,509</b>	<b>\$ 642,214</b>	<b>\$ 661,481</b>	<b>\$ 5,811,840</b>	<b>100%</b>
<b>Catégorie d'activités</b>												
Opérations sur le terrain	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	A-6	A-7	A-8	A-9	A-10	Total	%
Application de la loi	\$ 203,573	\$ 209,680	\$ 215,970	\$ 222,449	\$ 229,123	\$ 235,996	\$ 243,076	\$ 250,369	\$ 257,880	\$ 265,616	\$ 2,333,731	
Transport et logistique	\$ 114,485	\$ 117,920	\$ 121,457	\$ 125,101	\$ 128,854	\$ 132,719	\$ 136,701	\$ 140,802	\$ 145,026	\$ 149,377	\$ 1,312,442	
Gestion commerciale	\$ 61,330	\$ 63,170	\$ 65,065	\$ 67,017	\$ 69,028	\$ 71,098	\$ 73,231	\$ 75,428	\$ 77,691	\$ 80,022	\$ 703,080	
Engagement communautaire	\$ 24,387	\$ 25,119	\$ 25,872	\$ 26,648	\$ 27,448	\$ 28,271	\$ 29,119	\$ 29,993	\$ 30,893	\$ 31,819	\$ 279,569	
Suivi et évacuation	\$ 17,897	\$ 18,433	\$ 18,986	\$ 19,556	\$ 20,143	\$ 20,747	\$ 21,369	\$ 22,010	\$ 22,671	\$ 23,351	\$ 205,164	
Recherche sur la gestion de l'habitat et de la vie sauvage	\$ 5,483	\$ 5,647	\$ 5,816	\$ 5,991	\$ 6,171	\$ 6,356	\$ 6,546	\$ 6,743	\$ 6,945	\$ 7,153	\$ 62,851	
Recherche	\$ 3,902	\$ 4,019	\$ 4,139	\$ 4,263	\$ 4,391	\$ 4,523	\$ 4,659	\$ 4,798	\$ 4,942	\$ 5,091	\$ 44,726	
<i>Sous-total des opérations sur le terrain</i>	<i>\$ 431,055</i>	<i>\$ 443,987</i>	<i>\$ 457,306</i>	<i>\$ 471,025</i>	<i>\$ 485,156</i>	<i>\$ 499,711</i>	<i>\$ 514,702</i>	<i>\$ 530,143</i>	<i>\$ 546,048</i>	<i>\$ 562,429</i>	<i>\$ 4,941,563</i>	<i>100%</i>
Gestion centrale	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	A-6	A-7	A-8	A-9	A-10	Total	%
Administration générale, conformité et RH	\$ 38,100	\$ 39,243	\$ 40,420	\$ 41,632	\$ 42,881	\$ 44,168	\$ 45,493	\$ 46,858	\$ 48,263	\$ 49,711	\$ 436,769	
Gestion des parties prenantes	\$ 11,462	\$ 11,806	\$ 12,160	\$ 12,525	\$ 12,901	\$ 13,288	\$ 13,687	\$ 14,097	\$ 14,520	\$ 14,956	\$ 131,402	
Gestion des risques	\$ 10,862	\$ 11,188	\$ 11,523	\$ 11,869	\$ 12,225	\$ 12,592	\$ 12,969	\$ 13,359	\$ 13,759	\$ 14,172	\$ 124,518	
Gestion financière	\$ 6,120	\$ 6,304	\$ 6,493	\$ 6,687	\$ 6,888	\$ 7,095	\$ 7,308	\$ 7,527	\$ 7,753	\$ 7,985	\$ 70,159	
Perception des recettes	\$ 4,463	\$ 4,596	\$ 4,734	\$ 4,876	\$ 5,023	\$ 5,173	\$ 5,328	\$ 5,488	\$ 5,653	\$ 5,823	\$ 51,158	
Gestion des donateurs	\$ 3,761	\$ 3,874	\$ 3,990	\$ 4,110	\$ 4,233	\$ 4,360	\$ 4,491	\$ 4,626	\$ 4,765	\$ 4,908	\$ 43,119	
Élaboration de politiques	\$ 1,148	\$ 1,182	\$ 1,217	\$ 1,254	\$ 1,292	\$ 1,330	\$ 1,370	\$ 1,411	\$ 1,454	\$ 1,497	\$ 13,155	
<i>Sous-total de la gestion centrale</i>	<i>\$ 75,915</i>	<i>\$ 78,192</i>	<i>\$ 80,538</i>	<i>\$ 82,954</i>	<i>\$ 85,443</i>	<i>\$ 88,006</i>	<i>\$ 90,646</i>	<i>\$ 93,366</i>	<i>\$ 96,167</i>	<i>\$ 99,052</i>	<i>\$ 870,278</i>	<i>100%</i>
<b>Total</b>	<b>\$ 506,970</b>	<b>\$ 522,179</b>	<b>\$ 537,844</b>	<b>\$ 553,980</b>	<b>\$ 570,599</b>	<b>\$ 587,717</b>	<b>\$ 605,348</b>	<b>\$ 623,509</b>	<b>\$ 642,214</b>	<b>\$ 661,481</b>	<b>\$ 5,811,840</b>	

Source: Conservation Capital 2018.

Figure J.2  
Résumé des dépenses d'exploitation sur 10 ans et dépenses d'exploitation annuelles



Source: Conservation Capital 2018.

rôle des partenaires essentiel à l'exécution de la stratégie.

- Financement spécifique et tout autre besoin en investissement.
- Élaboration de mesures spécifiques en matière de rendement.

Le CABP présente un budget détaillé qui comporte quatre sections clés :

- Coûts opérationnels
- Dépenses en capital
- Recettes
- Coûts et recettes associés

**Les Dépenses d'exploitation (OPEX) des AP** sont ventilées de deux manières : les catégories de gestion (sept catégories dans la section supérieure du tableau J.1) et les catégories d'activités (la gestion centrale et la celle sur le terrain, section inférieure du tableau J.1). Les budgets détaillés pour chaque catégorie de gestion et d'activités sont également présentés dans le tableau J.1.

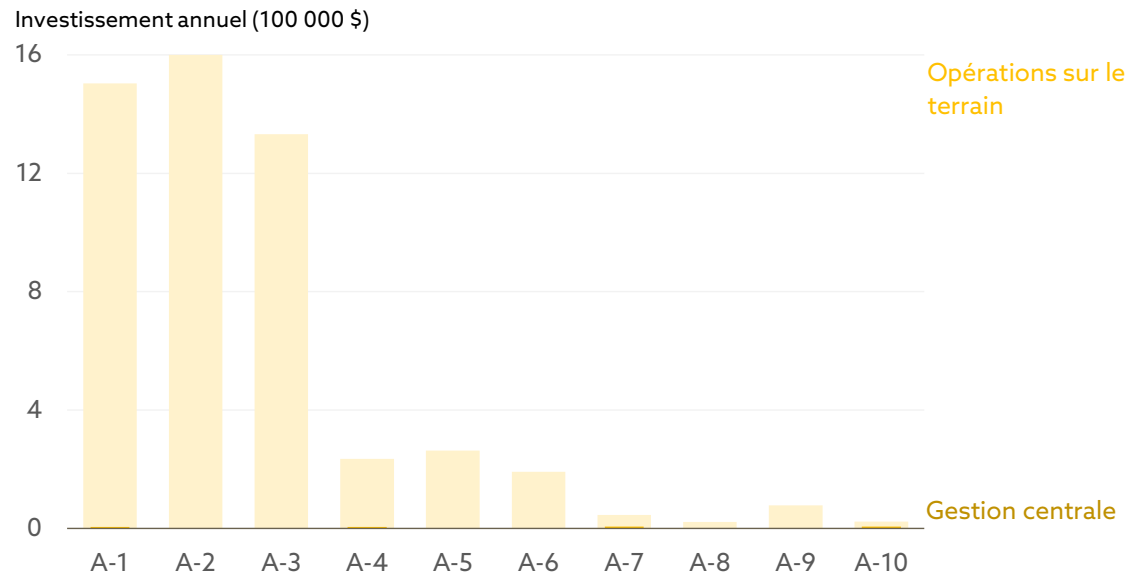
**Dépenses en capital.** Les dépenses en capital d'une AP sont budgétisées pour les secteurs du programme, les catégories d'activités et la gestion centrale. Chaque secteur du programme et catégorie d'activité a un budget détaillé. Le tableau J.2 est une analyse du budget des investissements CAPEX sur 10 ans.

Tableau J.2  
Budget des dépenses d'investissements des AP sur 10 ans

Catégories de prog. d'investissement	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	A-6	A-7	A-8	A-9	A-10	Total	%
Infrastructures de conservation	\$ 1,000,000	\$ 1,030,000	\$ 1,060,900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,090,900	
Transport et route/machine de constr.	\$ 173,000	\$ 219,390	\$ -	\$ -	\$ 194,713	\$ 130,998	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 718,101	
Infrastructure de gestion	\$ 250,000	\$ 162,740	\$ 29,705	\$ 8,742	\$ -	\$ 23,185	\$ -	\$ -	\$ 25,335	\$ -	\$ 499,708	
Routes, ponts et pistes d'atterrissage	\$ -	\$ 103,000	\$ 159,135	\$ 54,636	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 316,771	
Équipement/Infrastructure de l'usine	\$ 66,500	\$ 68,495	\$ 42,436	\$ 43,709	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 221,140	
Tourisme et entreprises	\$ 15,000	\$ -	\$ 21,218	\$ 109,273	\$ 48,397	\$ 17,389	\$ 25,075	\$ -	\$ 30,402	\$ -	\$ 157,482	
Équipement de terrain	\$ 10,000	\$ 10,300	\$ 10,609	\$ 10,927	\$ 11,255	\$ 11,593	\$ 11,941	\$ 12,299	\$ 12,668	\$ 13,048	\$ 114,639	
Communication	\$ 7,500	\$ 7,725	\$ 7,957	\$ 8,195	\$ 8,441	\$ 8,695	\$ 8,955	\$ 9,224	\$ 9,501	\$ 9,786	\$ 85,979	
Matériel informatique et de bureau	\$ 5,200	\$ -	\$ -	\$ 5,682	\$ -	\$ -	\$ 6,209	\$ -	\$ -	\$ 6,785	\$ 23,876	
Communautés	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>Total</b>	<b>\$ 1,527,200</b>	<b>\$ 1,601,650</b>	<b>\$ 1,331,960</b>	<b>\$ 241,165</b>	<b>\$ 262,806</b>	<b>\$ 191,860</b>	<b>\$ 52,180</b>	<b>\$ 21,523</b>	<b>\$ 77,906</b>	<b>\$ 29,618</b>	<b>\$ 5,228,596</b>	<b>100%</b>
<b>Catégorie d'activité</b>												
<i>Opération sur le terrain</i>	<b>A-1</b>	<b>A-2</b>	<b>A-3</b>	<b>A-4</b>	<b>A-5</b>	<b>A-6</b>	<b>A-7</b>	<b>A-8</b>	<b>A-9</b>	<b>A-10</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Application de la loi	\$ 659,500	\$ 668,213	\$ 613,200	\$ 27,865	\$ 43,051	\$ 24,055	\$ 20,896	\$ 21,523	\$ 25,335	\$ 22,834	\$ 2,126,471	
Gestion de l'habitat et de la faune	\$ 539,500	\$ 587,873	\$ 591,452	\$ -	\$ 23,354	\$ 9,564	\$ -	\$ -	\$ 9,501	\$ -	\$ 1,761,243	
Transport et logistique	\$ 147,250	\$ 177,418	\$ 53,045	\$ 43,709	\$ 90,885	\$ 111,000	\$ -	\$ -	\$ 12,668	\$ -	\$ 635,975	
Gestion commerciale	\$ 25,000	\$ 64,375	\$ 74,263	\$ 163,909	\$ 59,652	\$ 46,371	\$ 25,075	\$ -	\$ 30,402	\$ -	\$ 379,775	
Suivi et évaluation	\$ 88,750	\$ 20,600	\$ -	\$ -	\$ 22,510	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 131,860	
Engagement communautaire	\$ 20,750	\$ 59,998	\$ -	\$ -	\$ 23,354	\$ 869	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 104,971	
Recherche	\$ 22,500	\$ 23,175	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,675	
<i>Sous-total des opérations sur le terrain</i>	<i>\$ 1,503,250</i>	<i>\$ 1,601,650</i>	<i>\$ 1,331,960</i>	<i>\$ 235,483</i>	<i>\$ 262,806</i>	<i>\$ 191,860</i>	<i>\$ 45,971</i>	<i>\$ 21,523</i>	<i>\$ 77,906</i>	<i>\$ 22,834</i>	<i>\$ 5,185,970</i>	<i>100%</i>
<i>Gestion centrale</i>	<b>A-1</b>	<b>A-2</b>	<b>A-3</b>	<b>A-4</b>	<b>A-5</b>	<b>A-6</b>	<b>A-7</b>	<b>A-8</b>	<b>A-9</b>	<b>A-10</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Administration générale, conformité et R	\$ 5,200	\$ -	\$ -	\$ 5,682	\$ -	\$ -	\$ 6,209	\$ -	\$ -	\$ 6,785	\$ 23,876	
Gestion financière	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Perception des recettes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gestion des risques	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gestion des parties prenantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gestion des donateurs	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Élaboration de politiques	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<i>Sous-total gestion centrale</i>	<i>\$ 5,200</i>	<i>\$ -</i>	<i>\$ -</i>	<i>\$ 5,682</i>	<i>\$ -</i>	<i>\$ -</i>	<i>\$ 6,209</i>	<i>\$ -</i>	<i>\$ -</i>	<i>\$ 6,785</i>	<i>\$ 23,876</i>	<i>100%</i>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,508,450</b>	<b>\$ 1,601,650</b>	<b>\$ 1,331,960</b>	<b>\$ 241,165</b>	<b>\$ 262,806</b>	<b>\$ 191,860</b>	<b>\$ 52,180</b>	<b>\$ 21,523</b>	<b>\$ 77,906</b>	<b>\$ 29,618</b>	<b>\$ 5,209,846</b>	

Source: Conservation Capital 2018.

Figure J.3  
Résumé des dépenses d'investissement sur 10 ans et annuelles



Source: Conservation Capital 2018.

**Recettes.** Chaque source de revenus présente une analyse détaillée des coûts, des prévisions et des tendances. Par exemple, les frais du tourisme axé sur la faune comprennent les droits de conservation, les taux d'occupation et la conservation des recettes. Le tableau J.3 analyse trois sources de revenu : le tourisme, le paiement de services écosystémiques (SE) et les crédits carbone via le mécanisme de Réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation forestière (REDD+). IF (Innovative Finance) fait référence aux financements novateurs.

Tableau J.3  
Résumé des revenus sur 10 ans

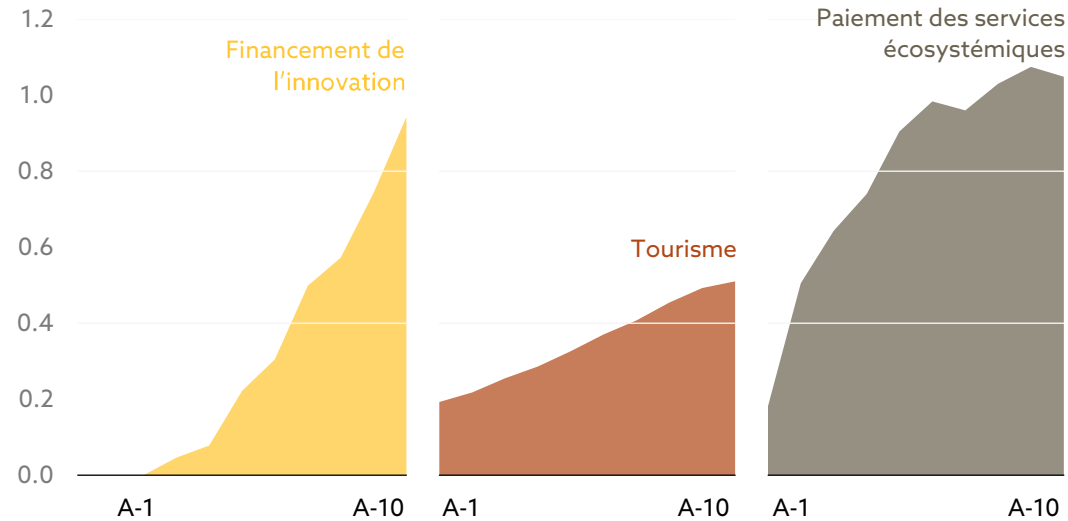
Devise budgétaire		USD \$										
Taux d'inflation annuel		1.03										
<b>Financement de l'innovation</b>	<b>A-1</b>	<b>A-2</b>	<b>A-3</b>	<b>A-4</b>	<b>A-5</b>	<b>A-6</b>	<b>A-7</b>	<b>A-8</b>	<b>A-9</b>	<b>A-10</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Intérêts de Park Bond	-	-	\$ 18,082	\$ 35,473	\$ 113,854	\$ 150,720	\$ 264,241	\$ 298,302	\$ 369,892	\$ 502,801	\$ 1,753,364	51%
Intérêts du Fonds fiduciaire pour la conservation	-	-	\$ 17,437	\$ 26,941	\$ 64,441	\$ 104,192	\$ 151,136	\$ 181,004	\$ 236,582	\$ 288,600	\$ 1,070,334	31%
Commanditaires corporatifs	-	-	\$ 10,282	\$ 15,886	\$ 43,635	\$ 49,438	\$ 83,325	\$ 92,977	\$ 137,511	\$ 151,753	\$ 584,808	17%
<b>Total</b>	-	-	\$ 45,802	\$ 78,300	\$ 221,930	\$ 304,350	\$ 498,702	\$ 572,283	\$ 743,984	\$ 943,154	\$ 3,408,505	
<b>Tourisme</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>	<b>Année 6</b>	<b>Année 7</b>	<b>Année 8</b>	<b>Année 9</b>	<b>Année 10</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Frais de porte	\$ 7,870	\$ 8,657	\$ 9,837	\$ 13,294	\$ 14,771	\$ 16,249	\$ 20,695	\$ 22,469	\$ 23,651	\$ 27,607	\$ 165,099	5%
Chiffre d'affaires hébergement	\$ 110,768	\$ 125,500	\$ 146,892	\$ 163,403	\$ 187,006	\$ 211,877	\$ 231,460	\$ 258,838	\$ 280,635	\$ 289,054	\$ 2,005,434	57%
Frais de concession	\$ 74,201	\$ 84,070	\$ 98,400	\$ 109,460	\$ 125,271	\$ 141,932	\$ 155,050	\$ 173,390	\$ 187,991	\$ 193,631	\$ 1,343,399	38%
<b>Total</b>	\$ 192,839	\$ 218,227	\$ 255,129	\$ 286,158	\$ 327,048	\$ 370,058	\$ 407,205	\$ 454,697	\$ 492,278	\$ 510,293	\$ 3,513,932	
<b>Paiement pour l'écosystème</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>	<b>Année 6</b>	<b>Année 7</b>	<b>Année 8</b>	<b>Année 9</b>	<b>Année 10</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>Services (SPE)</b>												
Paiement pour la consommation d'eau	\$ 92,000	\$ 206,000	\$ 236,369	\$ 284,109	\$ 472,714	\$ 538,367	\$ 501,502	\$ 516,547	\$ 588,288	\$ 548,005	\$ 3,983,900	49%
REDD+	\$ 89,920	\$ 298,914	\$ 407,470	\$ 456,227	\$ 432,285	\$ 445,254	\$ 458,612	\$ 513,487	\$ 486,541	\$ 501,137	\$ 4,089,848	51%
<b>Total</b>	\$ 181,920	\$ 504,914	\$ 643,839	\$ 740,336	\$ 904,999	\$ 983,621	\$ 960,114	\$ 1,030,034	\$ 1,074,829	\$ 1,049,142	\$ 8,073,748	
<b>Total</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>	<b>Année 6</b>	<b>Année 7</b>	<b>Année 8</b>	<b>Année 9</b>	<b>Année 10</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Total des recettes des financements innovants	-	-	\$ 45,802	\$ 78,300	\$ 221,930	\$ 304,350	\$ 498,702	\$ 572,283	\$ 743,984	\$ 943,154	\$ 3,408,505	23%
Total des recettes issues du tourisme	\$ 192,839	\$ 218,227	\$ 255,129	\$ 286,158	\$ 327,048	\$ 370,058	\$ 407,205	\$ 454,697	\$ 492,278	\$ 510,293	\$ 3,513,932	23%
Total des recettes SE	\$ 181,920	\$ 504,914	\$ 643,839	\$ 740,336	\$ 904,999	\$ 983,621	\$ 960,114	\$ 1,030,034	\$ 1,074,829	\$ 1,049,142	\$ 8,073,748	54%
<b>Total</b>	\$ 374,759	\$ 723,141	\$ 944,770	\$ 1,104,793	\$ 1,453,977	\$ 1,658,029	\$ 1,866,021	\$ 2,057,015	\$ 2,311,091	\$ 2,502,589	\$ 14,996,185	

Source: Conservation Capital 2018.



Figure J.4  
Recettes totales des aires protégées

### Total des recettes issues des aires protégées (millions \$EU)

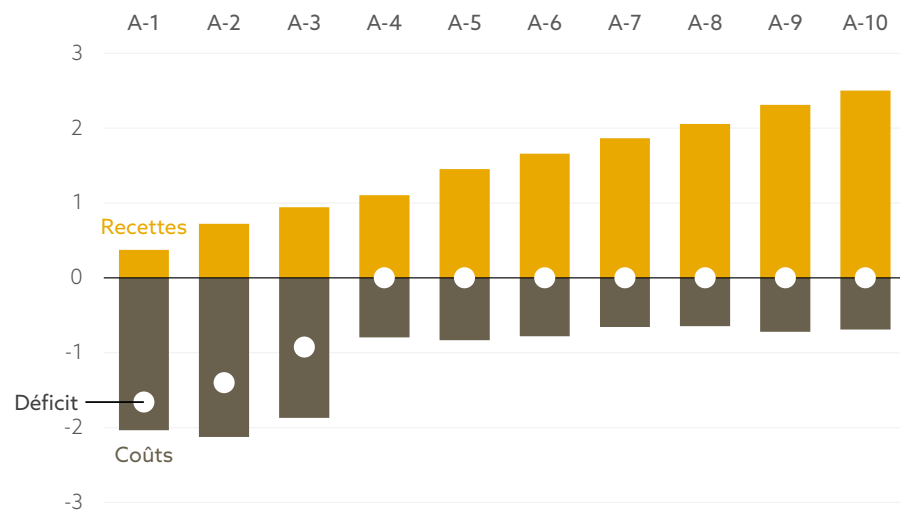


Source: Conservation Capital 2018.

La figure J.4 regroupe toutes les recettes du tableau J.3.

Coûts et recettes associés sur 10 ans. La dernière composante du budget réunit les coûts et les recettes pour en déterminer l'écart (voir la figure J.6). Le budget de la figure J.6 ne tient pas compte du financement des donateurs. Pour combler le déficit de financement, un plan de financement et d'investissement des bailleurs de fonds pourrait être conçu en utilisant les informations du CABP.

Figure J.5  
Analyse des coûts et recettes des AP sur 10 ans



Source: Conservation Capital 2018.

# Annexe K. Modèle d'appels d'offres de gestion collaborative au Rwanda

## Conseil de développement du Rwanda, 12 juillet 2018

En juillet 2018, le Conseil de développement du Rwanda (RDB—*Rwanda Development Board*) a publié un avis d'appel d'offres afin de susciter l'engagement d'un partenaire pour la gestion du Parc national de Nyungwe. Le processus d'appel d'offres public annoncé était conforme à la loi rwandaise. En outre, le RDB a informé les partenaires potentiels par courrier. Cette approche proactive est recommandée à tous les gouvernements souhaitant publier un avis d'appel d'offres afin d'informer personnellement les partenaires les plus adéquats.

Le RDB a également fourni des données sur le parc, notamment sur les visiteurs, les recettes, la structure organisationnelle, les coûts salariaux, le résumé financier et la description des infrastructures.

Dans son appel d'offres, le RDB a demandé aux soumissionnaires les informations suivantes :

### 1. Les éléments clés d'une proposition conceptuelle/manifestation d'intérêt

Pour la gestion et le financement des parcs nationaux identifiés ci-dessus doivent figurer, mais sans s'y limiter, certains des éléments suivants :

- Une description détaillée des bénéfices potentiels (financiers, administratifs, en matière de ressources humaines et de gestion) que le gouvernement et les habitants du Rwanda

tireraient d'un large partenariat public-privé avec la société de gestion intéressée.

- Une description des bénéfices escomptés pour chaque parc national concerné, notamment en ce qui concerne la conservation, l'amélioration des opportunités touristiques et l'engagement/le développement communautaire.
- Une description des deux ou trois mesures de gestion prioritaires en matière de conservation, de tourisme, d'engagement/développement communautaire que prendrait la société si un accord était négocié pour la gestion de l'un ou de tous les parcs nationaux.
- Une proposition portant sur la structure de gestion et la gouvernance du parc national, ainsi qu'une description de la manière dont la société de gestion assurerait la liaison et travaillerait avec le RDB en ce qui concerne la politique de développement et les opérations de gestion.
- Les recettes projetées (prévision des revenus), le cas échéant, qui reviendraient au RDB grâce au travail de gestion de la société, y compris les sources et toute sensibilité éventuelle.
- Une liste préliminaire et une évaluation des risques, le cas échéant, ainsi que les mesures nécessaires d'atténuation des risques et la gestion des risques.
- Les attentes de la société vis-à-vis du RDB, le cas échéant, en ce qui concerne le soutien continu pour les fonds opérationnels et les investissements en infrastructures dans le parc national ou aux alentours.
- En matière de gestion des ressources humaines, l'approche proposée par la société

de gestion doit prendre en compte les employés actuels du RDB dans le parc national ainsi que les possibilités d'emploi offertes aux Rwandais à l'avenir, en particulier : les besoins de gardiens pour le parc (personnel chargé d'appliquer la loi), les opportunités d'emploi pour le personnel existant du RDB et une stratégie de transition pour ceux que la société de gestion n'emploiera pas.

- L'état de préparation de la société de gestion (ou organisation) pour ce projet en termes de capacité et de compétences pour le développement, la mise en œuvre et le reporting du projet.

**Remarque :** Étant donné le succès de la structure de gestion et de gouvernance du Parc National de l'Akagera, le soumissionnaire devra impérativement utiliser dans sa proposition un modèle de gestion et de gouvernance similaire avec les exigences minimales suivantes :

- La société de gestion doit être constituée conformément à la Loi sur les sociétés du Rwanda (2009).
- Le financement de la société sera assuré à la fois par les revenus du parc, des contributions du gouvernement rwandais et de la société elle-même et le soutien des donateurs.
- La création d'un conseil d'administration chargé de la supervision stratégique et politique de la gestion du parc national, dont les membres seront désignés à la fois par la société de gestion et le RDB.
- Une unité de gestion du parc en assurera la gestion quotidienne sous la responsabilité

du directeur du parc, également PDG de la société.

- Les activités relevant de la politique et de la gestion seront guidées par un business plan stratégique quinquennal glissant, des plans d'activités annuels et des budgets annuels qui seront approuvés par le conseil d'administration.
- Le personnel du RDB chargé d'appliquer la loi (gardes forestiers) aura les pouvoirs de gardiens de la paix et y sera détaché/transféré.

## 2. Exigences vis-à-vis de la société de gestion/du partenaire potentiel

Outre les éléments de la proposition indiqués ci-dessus, le partenaire potentiel/la société de gestion devra répondre aux critères suivants en matière d'intérêts, de connaissances et de capacités/expérience et le démontrer clairement (par une description détaillée).

### Intérêt:

- Preuve d'un intérêt sincère au développement et à l'avancée du Rwanda en tant que nation, pour qui le tourisme axé sur la conservation et le développement économique communautaire par la protection de sa biodiversité et de ses écosystèmes naturels est une priorité.

### Connaissances en matière de:

- Conservation, restauration, plan de gestion, techniques et pratiques des écosystèmes.
- Principes, pratiques et techniques du tourisme durable, y compris le marketing et la promotion du parc et de ses expériences.
- Principes et pratiques de l'engagement communautaire et du développement économique dans le contexte de la conservation de l'Afrique.
- Principes, pratiques et techniques en matière de finances et ressources humaines.

### Expérience:

- Expérience minimum de 10 ans dans la contribution et/ou le soutien à la gestion des parcs et aires protégées, que ce soit pour des pays africains uniquement ou pour des pays non africains et africains. Ce critère est obligatoire.
  - Gestion efficace de plusieurs parcs nationaux ou aires protégées sur le continent africain (*ce critère n'est pas obligatoire, mais sera pris en compte pour noter la proposition; avec une préférence/l'attribution d'une meilleure note aux sociétés de gestion pouvant clairement prouver qu'elles ont géré jusqu'à cinq parcs nationaux ou aires protégées*) avec un éventail de responsabilités dans le domaine de la conservation, la protection, le tourisme durable et l'engagement communautaire/le développement économique, notamment en ce qui concerne: La mise en œuvre de la conservation, restauration et gestion d'aires protégées et d'aires naturelles ainsi que celles des écosystèmes dans des aires protégées/zones naturelles. L'élaboration et la fourniture de programmes de tourisme, notamment des expériences marquantes pour les visiteurs, la promotion et le marketing, et le travail avec des partenaires de l'industrie touristique. Le développement et la gestion d'une main-d'œuvre productive et dynamique. L'élaboration et la fourniture de programmes d'éducation et de sensibilisation pour les visiteurs et la communauté afin de former des sympathisants qui soutiennent les activités des aires protégées/parcs nationaux. Travail avec le gouvernement et les ONG dans la gestion de terres et/ou les programmes de conservation. La gestion financière, y compris la collecte de fonds dans le secteur public et privé pour soutenir les programmes de gestion.

### Lettre(s) de recommandation:

- Une ou plusieurs lettre(s) de recommandation de gouvernements et/ou d'organisations pour lesquelles le soumissionnaire a géré avec succès les aires protégées indiquées ci-dessus.

## 3. Durée prévue des services

Le RDB est prêt à accepter un accord de gestion des parcs allant jusqu'à vingt (20) ans, renouvelable et qui prendra effet après la signature d'un accord de partenariat entre la société de gestion des aires protégées et le RDB. La société de gestion doit inclure dans sa proposition la durée de l'accord qu'elle désirerait au cas où elle serait retenue.

## 4. Processus de soumission et d'examen des candidatures:

Le processus de soumission et d'examen des candidatures de l'appel à manifestation d'intérêt comporte deux étapes:

### Étape 1. Proposition de gestion préliminaire qui comprend:

- Élaboration d'une proposition préliminaire basée sur les critères préliminaires fournis par le RDB.
- La présentation d'une proposition préliminaire de la société de gestion potentielle à RDB.
- Un examen et une évaluation plus détaillés de la proposition préliminaire de la société de gestion par le RDB et la décision de demander une proposition plus détaillée ou non.
- La communication des résultats de la/des décision(s) du RDB concernant l'étape 1 à la/aux société(s) de gestion potentielle(s) qui a/ont présenté des propositions préliminaires.

## Étape 2. Une proposition détaillée de gestion de parc comprenant :

- À l'étape 2, le RDB invitera les soumissionnaires sélectionnés à élaborer et présenter une proposition détaillée sur la base des critères préliminaires fournis par le RDB (critères à développer).
- Élaboration d'une proposition détaillée par les sociétés de gestion potentielles.
- Présentation de la proposition de la société de gestion potentielle au RDB.
- Une évaluation et un examen plus détaillés de la proposition de la société de gestion par le RDB et la décision du RDB.
- Communication des résultats et décisions du RDB aux sociétés de gestion potentielles.
- Négociations approfondies concernant le contrat/l'accord de partenariat public-privé (PPP) avec la société de gestion sélectionnée par le RDB.

## 5. Exigences relatives à la présentation des manifestations d'intérêt/propositions

Les sociétés de gestion et organisations intéressées qui répondent aux critères indiqués ci-dessus sont invitées à présenter leur proposition qui devra inclure les informations suivantes :

- Confirmation de l'intérêt pour la gestion et le financement du Parc national de Nyungwe.
- Informations générales concernant la société de gestion/l'organisation qui présente la proposition, y compris : activité principale, pays où la société est immatriculée, opérations et durée des activités de conservation.
- Informations relatives aux éléments clés indiqués ci-dessus.
- Informations relatives aux méthodes visant à répondre aux exigences en matière d'intérêt, de connaissances, de capacités et d'expérience mentionnées dans l'appel d'offres.
- Indication de la durée souhaitée de l'accord de PPP dans le cas où elle soit retenue, comme indiqué ci-dessus.

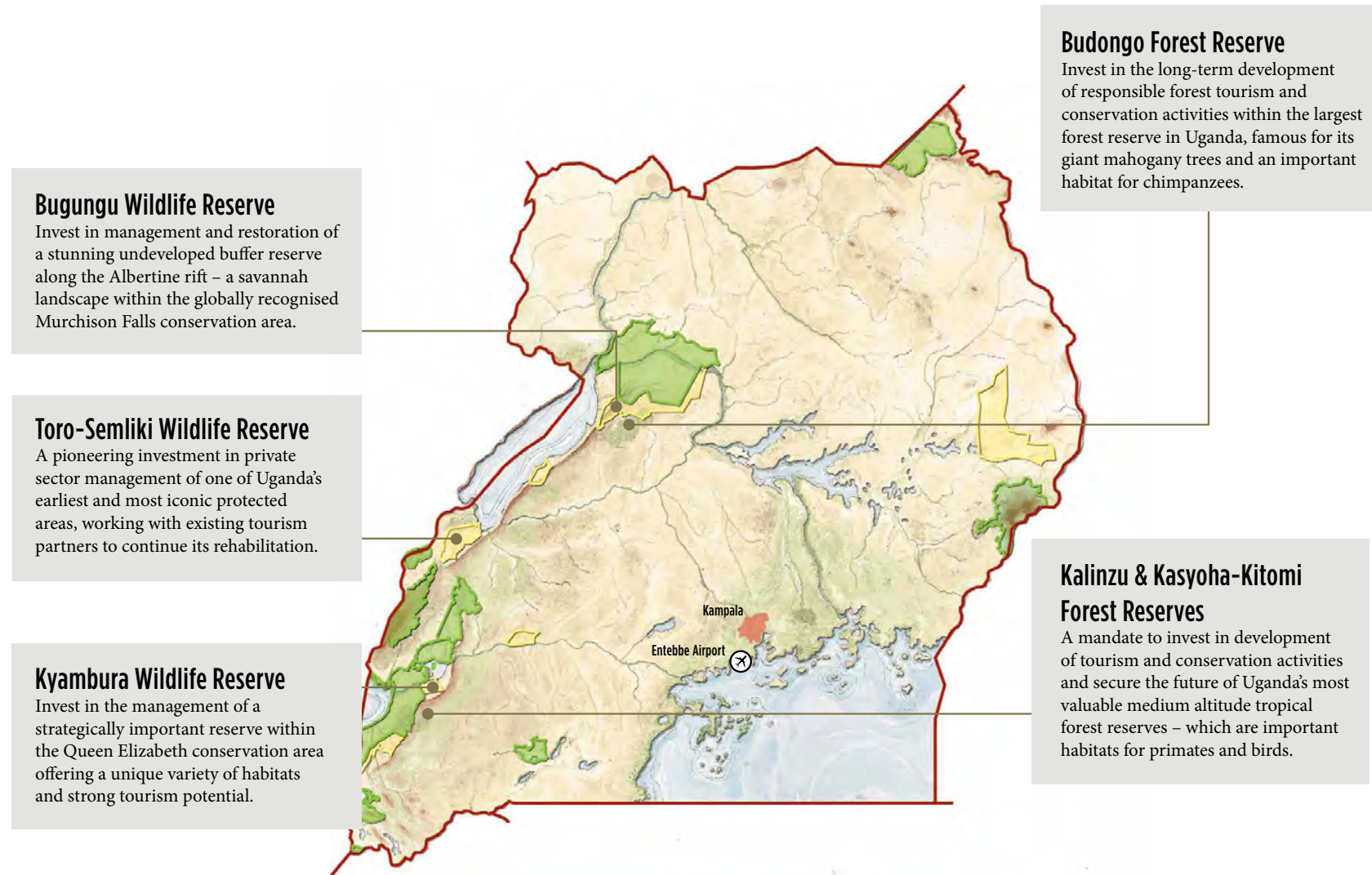
## Annexe L. Exemple de matériel promotionnel pour les PGC en Ouganda

Lorsqu'une autorité contractante s'engage dans un processus d'appel d'offres pour un PGC, elle doit présenter des documents décrivant l'opportunité de PGC et l'AP concernée. Outre l'exemple fourni dans la section 5.6 du Mozambique, en voici un autre, issu du Forum d'Investissement dans la Conservation et le Tourisme en Ouganda en 2017, qui promeut les opportunités de PGC et de tourisme auprès d'investisseurs, de donateurs et de partenaires potentiels.



Source: *The Giants Club* et le gouvernement de l'Ouganda 2017.

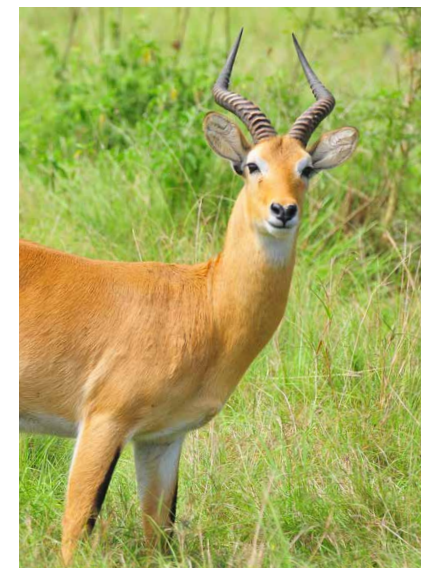
Figure L.1  
Carte des sites potentiels de PGC en Ouganda



Source: *The Giants Club* et le gouvernement de l'Ouganda 2017.

Figure L.2  
Description de l'opportunité de PGC dans la réserve faunique de Bugungu

## Bugungu Wildlife Reserve



A western buffer to Murchison Falls National Park, where the forests of Budongo give way to savannah and bush stretching to the shores of Lake Albert, a habitat unique to the Murchison Area. An open landscape with spectacular views; wildlife populations are increasing and further investment will secure its future.

### Key Facts:

**Size:** 474 Km<sup>2</sup>

**Landscape and Habitat:** Forest and bush covered escarpment in the east descending to flat grassland and bush plains with riverine forest sections to the west.

**Wildlife:** Important habitat for elephant, buffalo, Ugandan kob, hartebeest, and other mammals including endemic red-flanked duiker. 270 species of bird.

**Infrastructure:** Very limited road access inside the reserve, small patrol base and three outposts on Western boundary.

**Management:** Managed by UWA as part of the Murchison Falls conservation area.

**Tourism:** No current tourism activity in the area.

**Access:** Road to Kampala ~4-5 hours, Murchison Falls NP ~30-45 mins. Nearby Bugungu airstrip receives scheduled flights.

### Investment Opportunity:

Invest through a PPP structure with UWA to secure co-management of the area, invest in the necessary infrastructure to support conservation and tourism activities and develop enterprise partnerships for long term revenue.

*Source:* The Giants Club et le gouvernement de l'Ouganda 2017.



# Annexe M. Informations à obtenir dans la manifestation d'intérêt

Les informations suivantes doivent être incluses dans une manifestation d'intérêt pour un engagement dans un PGC.

1. **Identité du partenaire potentiel** : L'identité légale de l'organisation soumissionnaire, sa structure et ses informations d'enregistrement.
2. **Personnes clés** : Résumé des biographies des personnes clés de l'organisation de l'appel d'offres.
3. **Expérience** : Preuve sommaire de plus de 10 ans d'engagement pertinent dans la conservation de la biodiversité, la gestion des aires protégées, et expérience dans le pays concerné.
4. **Meilleures pratiques internationales** : Preuve des liens et de l'exposition aux meilleures pratiques internationales (en Afrique et si possible au-delà) dans le domaine de la gestion des aires de conservation.
5. **Expérience dans l'AP ciblée** : Un résumé de l'expérience opérationnelle antérieure dans l'AP ciblée ou ses environs.
6. **Capacité technique** : Preuve spécifique de succès antérieurs et d'impact positif dans les domaines suivants :
  - **Gestion des aires protégées** : développement de la conservation et gestion des aires protégées.
  - **Communauté locale** : engagement et intégration proactifs de la communauté et développement économique connexe.
  - **Revenus** : développement progressif de revenus basés sur la nature dans des contextes de aires protégées — avec un accent particulier sur le développement et le marketing du tourisme.
  - **Collecte de fonds** : collecte, gestion et réseaux de donateurs.
  - **Financement de la conservation** : connaissance et application d'autres mécanismes innovants de financement de la conservation au-delà de la collecte de fonds auprès des donateurs traditionnels.
  - **Start-Ups** : expérience avec les start-ups — développement de nouveaux projets.
  - **Technologie** : utilisation progressive de la technologie dans le développement de la conservation.
  - **Business plan et planification de l'AP** : expérience en matière de *business plan* et de plans de gestion de l'AP professionnels et réalistes.
  - **Normes environnementales et sociales** : familiarité et expérience avec les NES et plan de mise en conformité avec les NES (voir *chapitre 6*).
  - **Gestion de projet** : compétences organisationnelles exceptionnelles et gestion de projets complexes et dynamiques.
7. **Priorités clés** : Un résumé des actions de gestion prioritaires prévues pour l'AP avec une référence spécifique aux impacts sur la conservation, la communauté locale et le développement économique.
8. **Alignement avec l'autorité de l'AP** : La vision et buts de l'autorité de l'AP doivent être compris par le partenaire privé qui doit suggérer la manière dont le PGC soutiendra cette vision et aidera le gouvernement à atteindre les cibles et objectifs nationaux et internationaux clés.
9. **Conflit d'intérêts** : Certification que le partenaire n'a pas de conflit d'intérêts et/ou déclaration d'un conflit d'intérêts qu'il estime pouvoir gérer.
10. **Références** : Lettres de recommandation d'au moins deux sources indépendantes crédibles en rapport avec la proposition de PGC de la partie du secteur privé intéressée.

# Annexe N. Modèle de formulaire d'évaluation de la manifestation d'intérêt

Le Comité d'évaluation des offres (CEO) peut utiliser le modèle de formulaire d'évaluation suivant pour classer les soumissions reçues et déterminer quels partenaires potentiels doivent soumettre une offre complète.

**Tableau N.1**  
**Formulaire d'évaluation de l'expression d'intérêt**

<b>Formulaire d'évaluation de l'expression d'intérêt</b>		
Nom du soumissionnaire: Soumissionnaire partenaire de PGC		
Nom de l'évaluateur: Membre du CEO		
Date de l'évaluation: Jour/Mois/Année		
Catégorie	Composant clé	Oui = 1 / Non = 0
Soumission globale		
	Soumission à temps	1
	Bien écrit	1
	Professionnel	1
	Comprend toutes les exigences	1
	Identité du partenaire	1
	Absence de conflit d'intérêts	1
	Références	1
<b>Sous-total</b>	<b>(Note maximale possible = 7)</b>	<b>7</b>
Expérience		
	Biographies et CV des personnes clés	1
	Expérience	1
	Meilleures pratiques internationales	1
	Expérience in target PA	0

Qualification élevée = 2  
moyenne = 1 / faible = 0

### Formulaire d'évaluation de l'expression d'intérêt

#### Capacité technique

Gestion de l'AP	1
Communauté locale	1
Revenu	1
Collecte de fonds	1
Financement de la conservation	1
Start-ups	1
Technologie	1
<i>Business plan</i> et planification de l'AP	2
Normes environnementales et sociales	2
Gestion de projet	0

#### Description du projet

Principales priorités	2
Alignement sur l'autorité de l'AP	0

Sous-total (Score maximal possible = 32) 12

**Total (Score le plus élevé possible = 39) 19**

Signature de l'évaluateur :

# Annexe O. Informations pour une soumission complète de gestion collaborative

À la seconde étape, le CEO examine ensuite les propositions complètes qui devraient inclure :

## Entreprise et gouvernance

- **Structure d'entreprise proposée**  
Description de la structure d'entreprise proposée.
- **Structure de gouvernance prévue**
  - **Structure principale** : Description de la structure de gouvernance, y compris la représentation au conseil d'administration, la nomination du président, les pouvoirs de vote (et les vetos) et la liaison avec les dirigeants de l'autorité de l'AP et les parties prenantes gouvernementales concernées.
  - **Calendrier des réunions** : Proposition de calendrier des réunions de l'organe de gouvernance.
  - **Intégration de la communauté locale** : Référence spécifique à la méthodologie (et aux délais associés) qui sera utilisée pour permettre une participation significative et active de la communauté locale au sein de la structure de gouvernance prévue.

## Politiques et personnes clés

- **Conformité statutaire**  
Résumé des principales exigences de conformité statutaire (licences, autorisations, approbations, contrats juridiques, etc.) devant être obtenues/conclues par le partenaire pour assurer le fonctionnement correct et légal de la structure proposée.

- **Cadre des politiques clés**  
Cadre des politiques clés, y compris, mais sans s'y limiter, celles relatives à : la lutte contre la corruption, la lutte contre les cartels, la dénonciation des abus, la diversité, la lutte contre l'esclavage moderne, le code de conduite, la durabilité environnementale et climatique, la santé et la sécurité, les transactions entre parties liées, la protection des données et la confidentialité, etc.
- **Biographies des personnes clés**  
Communication de la biographie détaillée de chaque membre du conseil d'administration de la SPV fondée représentant le partenaire du secteur privé, et du PDG fondateur proposé.
- **Conflit d'intérêts**  
Le partenaire doit déclarer n'avoir aucun conflit d'intérêts, ou, s'il déclare un conflit d'intérêts, qu'il le juge gérable.

## Gestion de l'AP et des parties prenantes

- **Objectifs clés proposés**  
Principaux objectifs d'impact et indicateurs clés de performance (ICP) connexes (y compris la base de mesure) pour chacun des domaines dynamiques suivants : (conservation, social, économique, opérations et développement des capacités) ; et les délais : (priorité : années 1 à 3 ; moyen terme : jusqu'à l'année 5 ; plus long terme : jusqu'à l'année 10).
- **Gestion et structure RH plus large**
  - **Direction** : Propositions relatives à la structure et à la nomination de l'équipe de direction, avec un accent particulier sur le

chef du bureau exécutif (directeur ou gérant) et le chef de la sécurité.

- **Lutte contre la faune sauvage illégale** : Proposition de la manière dont le trafic illégal d'espèces sauvages, la lutte contre le braconnage et d'autres violations seront gérés dans le PGC.
- **Structure plus large** : Propositions concernant la structure plus large des ressources humaines et les principales lignes hiérarchiques (y compris la présentation d'un organigramme complet).
- **Intégration** : Des propositions spécifiques sur la manière dont le personnel de l'AP sera intégré dans la nouvelle structure du personnel et sur quelle base.
- **Organigramme** : Dotation en personnel et lignes hiérarchiques.
- **Ressources humaines** : Une description de la manière dont le partenaire propose de gérer le personnel, description des contrats, inclusion des genres et respect des normes d'emploi.
- **Plan de développement et de gestion de la conservation**
  - **Zonage** : Le zonage de haut niveau proposé et sa base pour l'AP cible.
  - **CAPEX** : Bâtiments, véhicules, avions et autres équipements d'exploitation, routes, aéroports, clôtures, électricité, eau, accès à l'énergie et besoins et exigences en matière de communications.
  - **OPEX** : Développement et gestion des revenus ; gestion de l'habitat et de la faune, réintroduction de la faune, recherche et

surveillance ; engagement et développement de la communauté ; application de la loi ; finances, administration et conformité ; collecte de fonds ; RP et besoins et exigences en matière de communication.

- **Intégration** : Base proposée sur laquelle tous les PGG existants ou leurs équivalents seront intégrés dans le nouveau plan.
- **Gestion des parties prenantes**
  - **Méthodologie** : Base sur laquelle les parties prenantes clés ont été et continueront d'être identifiées et classées par ordre de priorité par le partenaire, avec un accent particulier sur les agences gouvernementales nationales et locales, les communautés locales, les donateurs et les autres partenaires financiers et commerciaux potentiels.
  - **Gestion** : Plans sommaires pour la gestion de chacune des parties prenantes prioritaires.
  - **Intégration** : Base proposée pour l'intégration des ONG existantes/organisations de conservation déjà actives dans (ou autour de) l'AP cible.
- **Plan de transition vers la sortie**  
Propositions pour la gestion de la transition vers la gestion de la seule autorité de l'AP à la fin du mandat du PGC, y compris, mais pas seulement, le transfert de tous les rôles opérationnels des RH, le transfert des actifs, le transfert de tous les contrats avec des tiers, et le transfert des flux de revenus et des soldes de fonds de roulement.
- **Développement des capacités de l'AP**  
Description de la manière dont le PGC renforcera les capacités du personnel de l'autorité de l'AP et améliorera la gestion organisationnelle.

## Finances

- **Développement des recettes d'exploitation**
  - **Tourisme** : Proposition de développement du tourisme et plan de soutien marketing connexe, y compris les plans de développement des opérations touristiques internes par rapport aux opérations externalisées.
  - **Alternatives** : Plans proposés pour étudier le développement de sources de revenus alternatives, telles que les compensations de carbone et de biodiversité et les paiements pour les services écosystémiques.
  - **Intégration** : Intégration des concessions touristiques existantes ou des concessions d'autres opérateurs tiers au sein de l'AP cible, y compris les plans (le cas échéant) de migration des conditions commerciales vers les nouvelles structures tarifaires prévues.
- **Financement**
  - **Basé sur les donateurs** : Description des engagements des donateurs, montant et durée, et plan proposé de collecte de fonds auprès des donateurs, y compris les sommes associées, l'utilisation des fonds et les donateurs cibles prioritaires.
  - **Basé sur l'impact** : Description des mécanismes supplémentaires de financement de la conservation, par exemple les obligations vertes, les obligations pour les parcs, les mécanismes de financement basés sur les résultats, les fonds d'investissement d'impact, etc., et succès antérieur dans la mise en œuvre de mécanismes de collecte de fonds et de financement de la conservation.
  - **Business plan**. Un *business plan* quinquennal pour l'AP avec des projections de trésorerie.
  - **Tarifification proposée**. Une description du modèle de tarification proposé pour l'entrée dans les parcs, les frais d'utilisation et les

autres concessions dans l'AP, ainsi que sa justification.

- **Modèle de conservation des revenus**.  
Structure proposée pour la conservation, la gestion et la distribution des revenus.

## NES et risques

- **NES**
  - **Politique et directives NES** : Copie de la politique et des directives NES du partenaire.
  - **Plan NES** : Une stratégie NES qui garantit la conformité aux meilleures pratiques mondiales.
- **Gestion des risques (encadré 5.1)**
  - **Principaux risques** : Analyse de l'éventail des risques potentiels pouvant avoir un impact sur le PGC et hiérarchisation des risques.
  - **Mesures d'atténuation** : Actions d'atténuation proposées (à la fois préventives et curatives) pour chacun des risques identifiés.
- **Communications et rapports**
  - **Communications** : Proposition de plan de communication pour l'opération PGC, y compris la stratégie de relations publiques et la communication interne et externe.
  - **Rapports** : Proposition de cadre de rapport au sein de la direction et à l'organe de gouvernance, y compris le calendrier, la structure du contenu, les publics clés et les propositions de gestion des données sensibles.
- **Partage des leçons**  
Des propositions pour s'assurer que toutes les leçons et idées importantes émergent de la gestion de l'AP cible dans le cadre de l'arrangement PGC sont rassemblées et partagées avec l'autorité de l'AP plus large ainsi que d'autres gestionnaires d'aires de conservation.

- **Sauvegardes sociales**

Description de la manière dont le partenaire remplira les exigences de sauvegarde sociale et s'assurera que tout le personnel est familiarisé avec les NES.

- **Éthique**

Résumé du cadre éthique qui régira le fonctionnement du PGC proposé, ainsi que les outils de gestion qui seront utilisés pour appliquer et contrôler ce cadre.

- **Gestion des incidences sur l'environnement**

Résumé des mesures qui seront prises pour garantir que toutes les opérations évalueront et minimiseront ou élimineront leur potentiel d'impact négatif sur l'environnement. Des références spécifiques doivent être faites, mais ne sont pas limitées à :

- Matériaux et méthodes de construction
- Gestion de l'eau
- Gestion des déchets
- Développement des routes
- Méthodes de production d'électricité et d'énergie

- **Marketing**

- Une description et/ou un plan de marketing décrivant les outils/infrastructures de marketing et de vente qui seront développés/utilisés.
- Une analyse des activités de marketing et de vente à travers lesquelles les outils (voir ci-dessus) seront déployés afin d'accroître la notoriété de la marque pour l'AP et le partenariat.
- Description de toute proposition de marketing et de partenariats avec des tiers qui seront conclus pour optimiser les performances commerciales et financières de l'opération.

Source : Adapté de : Conservation Capital 2016 ; WBG 2020b.



PN de Nyungwe, Rwanda. © feathercollector / Shutterstock

# Annexe P. Éléments clés à inclure dans les contrats de PGC

L'annexe P comprend une description des principales sections qui devraient être incluses dans un contrat de PGC. Bien que chaque contrat de gestion soit différent, ces informations peuvent être utilisées comme guide pour un contrat de PGC. Compte tenu de la différence entre les partenariats de gestion bilatérale, intégrée et déléguée, des recommandations spécifiques sont formulées pour chaque modèle. Si l'autorité contractante n'a pas la capacité technique interne pour développer un contrat de PGC, il doit solliciter l'aide extérieure d'un expert technique.<sup>73</sup>

## Table des matières du contrat de PGC

- Parties
- Contexte
- Définitions/Interprétations
- Objectifs
- Structure de gouvernance
- Zone géographique
- Délégation de gestion
- Durée, date de début et renouvellement
- Intégration du personnel
- Recrutement du personnel
- Questions réservées
- Financement des bailleurs de fonds et gestion des revenus
- Rôles et responsabilités de la direction de l'AP
- Responsabilités non liées à la gestion
- Application de la loi
- Relations communautaires
- Établissement des droits d'utilisation des parcs
- Relations commerciales existantes et nouvelles concessions/Développement d'entreprises
- Immobilisations
- Responsabilité et indemnisation
- Résolution des conflits
- Examen des performances
- Résiliation
- Propriété des données
- Communication
- Autres sections

73. L'annexe P a été compilée par les auteurs après avoir examiné les contrats de PGC existants et provisoires, leur expérience dans l'élaboration de contrats de PGC et à partir du GBM 2020b.

## 1. Parties

Une description des parties, leur structure juridique, leur adresse et leur identification. Un PGC implique :

- L'autorité contractante (agence gouvernementale, ministère, propriétaire privé, entreprise et/ou communauté).
- Un partenaire ayant une expérience et une expertise dans la gestion des AP (ONG ou secteur privé).

## 2. Section Contexte (attendus)

La présente section définit le contexte général de l'accord.

- Confirmation que l'autorité contractante a la responsabilité légale de la gestion de l'AP.
- Brève description de l'AP, des défis et des opportunités.
- Confirmation que le partenaire privé a les compétences et la capacité de soutenir l'autorité contractante dans la gestion de l'AP.
- Référence au cadre juridique du pays, qui autorise les PGC.
- Une déclaration confirmant que les deux parties acceptent de travailler ensemble pour améliorer la gestion et la durabilité écologique, sociale et économique de l'AP cible.

## 3. Définitions/Interprétations

Définitions des mots clés du contrat.

## 4. Objectifs

Une articulation très claire des principaux objectifs du partenariat et de l'AP cible. Cette section est essentielle, car, en cas de conflit ou d'accusation de non-performance, les partenaires se référeront à l'objectif initial du PGC.

## 5. Structure de gouvernance

Une description du modèle de gouvernance, des principales décisions à prendre par l'organe de gouvernance (conseil ou comité des structures ad hoc) et des responsabilités de surveillance des cadres supérieurs de la direction de l'AP. La structure de gouvernance doit inclure une représentation adéquate des principaux partenaires, cependant sa taille doit être limitée pour éviter de trop grandes structures dont la taille pourrait retarder la prise de décision. L'organe de gouvernance supervise la stratégie et le personnel de direction. Ils doivent approuver le PGG, le budget annuel et le plan de travail, ainsi que les stratégies à plus long terme et devraient recevoir des rapports semestriels. Cela doit être explicite dans l'accord, avec des délais et des responsabilités.

Le tableau P.1 présente les éléments de gouvernance qui doivent être spécifiés dans un contrat de PGC :

**Tableau P.1**  
**Éléments de gouvernance dans le contrat de PGC**

Gouvernance	
Éléments	Exemples
Stratégie et définition des priorités	Qui approuve les plans de gestion et d'affaires à long terme?
	Qui approuve les plans de travail annuels?
Supervision	Qui est représenté au sein de l'organe de gouvernance?
	Comment les décisions sont-elles prises au niveau de la gouvernance? (par exemple, consensus, vote majoritaire?)
	Qui reçoit les rapports et suit les progrès du partenariat?
Finance	Qui est responsable de la collecte de fonds?
	Qui approuve les budgets annuels?
	Qui paie?
Nomination des cadres supérieurs	Qui sélectionne les cadres supérieurs? (par exemple, gardien de parc, conservateur, gestionnaire)
	Comment cette décision est-elle prise? (Par exemple, consensus, vote majoritaire?)

Source: Baghai et coll. 2018b.



Outre l'organe de gouvernance principal, certains PGC disposent de comités consultatifs, qui permettent l'inclusion d'autres parties prenantes clés, telles que les membres de la communauté et les ONG partenaires, et leur mandat est de conseiller et de fournir un soutien non contraignant à l'entité de gestion. Si la création d'un comité consultatif peut être mentionnée dans le PGC, sa création peut être établie par un autre accord. Leur rôle et leur mandat doivent être très clairs afin d'éviter toute confusion.

Si un SPV est créé, une section distincte doit être consacrée à sa description, en précisant son nom et son image de marque.

#### **Recommandations pour des modèles spécifiques de PGC**

**Bilatéral** : L'organe de gouvernance peut être un comité de gestion du programme (PMC) créé au niveau du siège de l'autorité de l'AP, auquel participent les cadres supérieurs de l'autorité contractante et du partenaire.

Cette section du contrat du PGC comprendra également :

- Les membres du PMC.
- La fréquence des réunions du PMC.
- Processus pour les décisions clés et les procédures de vote (qui décide, comment et quand).
- Qui occupe le poste de président et la durée du mandat.
- Mécanismes de communication et de partage de l'information

Pour le PGC bilatéral dans le **PN des montagnes de Simien** entre AWF et EWCA, le PMC comprend le directeur général d'EWCA, le directeur principal de la conservation d'AWF et un représentant de KfW, le partenaire bailleur de fonds.

**Intégré** : L'organe de gouvernance dans un PGC intégré, où un SPV est formé, est le conseil du SPV, qui comprend une représentation équitable de l'autorité contractante et du partenaire. Certains conseils de gouvernance du SPV disposent d'experts indépendants pour créer un nombre impair, fournir une expertise et diviser le vote si nécessaire, et certains peuvent avoir des représentants de la communauté comme recommandé dans ce Toolkit. Si le conseil d'administration compte un nombre pair, la voix prépondérante peut être déterminée par le sujet traité (voir l'exemple du PN Gonarezhou).

Le conseil d'administration du SPV est normalement responsable devant le ministère de tutelle de l'autorité de l'AP et est chargé de fournir des mises à jour, ce qui, dans le cas d'un PGC intégré, est souvent fait par l'intermédiaire du partenaire public.

Cette section, pour les contrats de PGC intégrés et délégués, doit également inclure :

- La fréquence des réunions du SPV.
- Processus de décisions clés et procédures de vote.
- Qui nomme le président et la durée de son rôle.
- Mécanismes de communication et de partage de l'information.
- Processus de nomination des administrateurs.
- Durée des mandats.
- Le nombre de mandats des administrateurs.
- Précision sur bénévolat ou la rémunération du rôle de l'administrateur bénévole ou rémunéré (dans la plupart des cas, il s'agit d'un rôle bénévole, avec des fonds pour les déplacements fournis si nécessaire).

Le **Gonarezhou Conservation Trust** (Zimbabwe) (un PGC intégré) est dirigé par un conseil d'administration composé de six administrateurs,

nommés en nombre égal par la ZPWMA et la FZS, qui se réunissent au moins deux fois par an. Les administrateurs servent des mandats de trois ans, avec la possibilité de servir deux mandats. Ils ne sont pas rémunérés pour leurs services. Le vote en cas d'égalité des voix dépend du sujet traité. Par exemple, pour une question relative à la conservation, c'est la ZPWMA qui votera, pour une question de financement, c'est la FZS qui votera.

La structure de gouvernance dans le **PN de Gorongosa**, un PGC intégré entre l'ANAC et la Fondation Gregory Carr au Mozambique est appelée comité de surveillance et est composée d'un représentant de chaque partenaire.

**Délégué** : La majorité du conseil d'administration du SPV est détenue par le partenaire privé et la minorité par le partenaire public. Le conseil d'administration du SPV est normalement responsable devant le ministère de tutelle de l'AP et est chargé de fournir des mises à jour.

Pour savoir ce qui doit être inclus dans le contrat, se reporter à la section sur le modèle intégré.

La **Société Akagera**, Rwanda, un PGC délégué entre African Parks et le RDB, est dirigée par un conseil de sept administrateurs. Quatre sont nommés par l'AP et trois par le RDB. Le président du conseil d'administration est le PDG du RDB ou une personne nommée par le PDG. African Parks nomme le PDG de la société. Les décisions sont prises par consensus ; dans le cas contraire, on procède à un vote, une voix par administrateur, avec une majorité simple pour emporter le vote.

## 6. Zone géographique

Une description claire de l'AP et des limites géographiques sur lesquelles s'étend le PGC. Certains PGC couvrent l'AP et les terres tampons, qui peuvent inclure des réserves forestières ou des concessions de chasse. Le partenaire a besoin d'une clarté explicite sur la couverture de son mandat.

## 7. Délégation de gestion

Cette section est pertinente lorsqu'un SPV est créé et que l'autorité contractante lui délègue certaines responsabilités de gestion (PGC intégrés et délégués). La gestion est guidée par l'organe de gouvernance (voir section 5) et la délégation de la gestion n'a pas d'incidence sur la propriété de l'AP. Une section antérieure du contrat reconnaîtra le SPV ou décrira comment et quand il sera créé, ainsi que son objectif et son but.

## 8. Durée, date de début et renouvellement

Il existe environ 40 PGC actifs, en cogestion et en délégation, en Afrique (à l'exception de Madagascar et de l'Afrique du Sud) d'une durée variable, la plus longue étant de 50 ans et la plus courte de cinq ans qui dépend du contexte. La durée idéale d'un PGC est de 20 ans, avec la possibilité d'un renouvellement en fonction des normes de performance, car elle permet de planifier correctement le parc, d'assurer et d'attirer les investisseurs potentiels et de permettre le financement à long terme des bailleurs de fonds.

Le renouvellement de l'accord de partenariat est lié à la réalisation de résultats clés vérifiés par un auditeur indépendant (Brugière 2020). Le contrat doit préciser quand le processus de renouvellement doit commencer et qui doit lancer le processus et approuver le renouvellement.

## 9. Intégration du personnel

Lorsqu'un SPV est créé et que le personnel est intégré à la nouvelle entité juridique (PGC intégré et délégué), il convient de définir les bases de l'intégration du personnel. La manière et le moment de le faire varient en fonction du contexte, mais ce qui suit est généralement recommandé (GBM 2020b).

Pour tous les postes de direction au sein du SPV pour lesquels les droits de désignation n'ont pas été prédéterminés (c'est-à-dire le PDG et le responsable de l'application des lois), le partenaire privé fournira (dans les deux mois après le début du mandat) des descriptions de poste pour lesquelles le partenaire public aura la possibilité de soumettre des CV de candidats. Ceux-ci seront évalués par le partenaire privé avec un professionnel des ressources humaines (RH) désigné par le partenaire de l'État pour une détermination finale par le partenaire privé. Tout poste pour lequel le candidat d'un partenaire public n'est pas sélectionné sera ensuite pourvu sur le marché libre au choix du CEO.

En ce qui concerne l'établissement des ressources humaines au sens large, le partenaire privé décidera (dans les six mois après le début du mandat), quels employés du partenaire public existant pourront être conservés au sein du SPV. Les personnes retenues seront détachées par l'État auprès du SPV, le reste étant redéployé ailleurs par le partenaire public et les postes restants étant pourvus sur le marché libre par le partenaire privé.

Pour tout nouveau poste créé au sein du SPV, le partenaire public aura le droit de nommer des candidats.

Si possible, l'autorité de l'AP paie les salaires et les avantages sociaux du personnel détaché comme contribution au projet. Lorsque cela n'est pas possible, le SPV sera tenu de rémunérer le personnel détaché par le biais du partenaire public qui sera tenu d'informer à l'avance le partenaire privé de toute augmentation de salaire du personnel détaché afin de l'incorporer dans les budgets annuels.

L'État partenaire n'aura pas le droit de promouvoir ou de licencier unilatéralement le personnel détaché auprès du SPV.

Le partenaire privé aura le droit de retransférer au partenaire public tout personnel non performant détaché auprès du SPV.

## 10. Recrutement du personnel

Les contrats de PGC doivent privilégier l'embauche au sein de la communauté locale et prescrire le nombre d'expatriés à recruter.

## 11. Questions réservées

Liste des questions réservées sur lesquelles le partenaire public aura un droit de discrétion ou de veto exclusif. Il s'agit d'un contexte spécifique, mais il est susceptible d'inclure : les droits de dénomination de l'AP cible, les questions de gestion de la sécurité et les modifications des accords ou contrats de concession préexistants.

## 12. Financement des bailleurs de fonds et gestion des revenus

Cette section présente les principaux aspects du financement, tels que les personnes chargées de soutenir le budget de fonctionnement, ce qui se passe si la collecte de fonds ou le développement de sources de revenus n'aboutit pas,

comment les revenus sont collectés au niveau de l'AP, et gérés. Cette section doit faire référence à un plan d'affaires ou à un budget inclus dans l'annexe du contrat de PGC et qui décrit les obligations de financement spécifiques de chaque partie. En général, le partenaire privé prend la tête de la collecte de fonds, de la gestion financière et du développement des revenus, mais le contrat doit stipuler comment les parties se coordonnent en matière de collecte de fonds.

### Recommandations pour des modèles spécifiques de PG

**Bilatéral :** L'autorité contractante paiera généralement les salaires du personnel public et le partenaire s'engage à payer certains coûts opérationnels. Il est important d'indiquer le montant dont le partenaire est responsable par an et ce qui se passe s'il ne parvient pas à réunir ces fonds. Si le cas se présente, le plus souvent, l'organe de gouvernance doit en être informé et les budgets annuels doivent être ajustés. Toutefois, si cela se produit les années suivantes et qu'il n'y a aucune perspective de financement, l'autorité contractante peut envisager d'annuler le contrat de PGC.

**Intégré/Délégué :** Les coûts sont couverts par le SPV. Au sein du SPV, le partenaire s'engage dans la plupart des cas à lever un certain montant pour les opérations et à développer des modèles de revenus. Comme pour les accords bilatéraux, il est important d'indiquer le montant que le partenaire s'engage à collecter et/ou à générer grâce au développement de l'entreprise et la démarche à suivre s'il n'y parvient pas. Dans certains cas, le partenaire public paie les salaires du personnel détaché, ce qui peut servir de levier pour la collecte de fonds, car les bailleurs de fonds aiment voir une contribution du gouvernement et y voient un signe fort d'engagement.

### Conservation des revenus

La conservation des revenus au niveau de l'AP est importante pour garantir que le capital y est réinvesti, pour inciter à la performance et pour attirer les investisseurs. La conservation des recettes au niveau de l'AP peut inclure un pourcentage qui va à l'autorité contractante, car la plupart de ceux-ci soutiennent les AP non fonctionnelles avec les revenus des AP fonctionnelles; il est donc recommandé d'en tenir compte lors de l'élaboration d'un modèle de revenus pour le PGC. Le montant qui va à l'autorité contractante peut augmenter après la période initiale de développement et de stabilisation, qui nécessite normalement un capital important et varie selon l'AP. Le contrat de PGC stipulera, en cas d'excédent, le pourcentage qui revient à l'autorité contractante afin de créer un bénéfice net pour l'ensemble du patrimoine de l'AP. Voici quelques recommandations générales.

- a. Les recettes (qui doivent être clairement définies dans la section des définitions du contrat et qui comprennent généralement les droits d'entrée dans les aires protégées, les droits de concession touristique et autres droits d'utilisation) seront collectées au niveau de l'aire protégée et envoyées au siège de l'autorité contractante dans le cadre d'un PGC bilatéral ou conservées au niveau de l'aire protégée dans le cadre d'un PGC intégré et délégué.
- b. Si les recettes sont maintenues au niveau de l'AP, alors les points suivants doivent être clairement définis :
  - Comment les recettes sont collectées et gérées.
  - Quel pourcentage, le cas échéant, va au siège de l'autorité contractante. En République démocratique du Congo, par exemple, le contrat de PGC stipule qu'un

paiement annuel « fixé d'un commun accord » est versé à l'ICCN (Brugière 2020).

- D'autres obligations en matière d'allocation de recettes (par exemple, s'il existe un programme officiel de partage des revenus avec les communautés, comme au Rwanda où 10 % de toutes les recettes des parcs vont aux communautés).
- Comment les recettes sont dépensées au niveau de l'AP? Ceci est normalement guidé par le budget annuel approuvé par le conseil d'administration, et qui inclut la gestion de l'AP et définit clairement les programmes communautaires.
- En cas d'excédent après la couverture des coûts de gestion et des autres coûts budgétaires approuvés, de quelle manière le « profit » est-il attribué? Un pourcentage doit être versé à un fonds de réserve qui sera utilisé pour les coûts de gestion futurs en cas de crise, comme la COVID ou un conflit politique. La gestion de ce fonds de réserve est définie dans la section Définition (le fonds de réserve doit couvrir au minimum deux années de fonctionnement). Par la suite, le profit restant peut être partagé entre le partenaire et l'autorité de l'AP pour la gestion de la conservation d'autres AP (voir *Annexe H*).
- c. Quelle partie est responsable des obligations fiscales et des assurances? Dans un PGC bilatéral, chaque partie est généralement responsable de ses propres coûts de taxes et d'assurance. Dans un PGC intégré et délégué, le SPV couvre ces coûts.
- d. Les procédures d'audit et les éventuelles obligations en matière de rapports financiers. Les rapports financiers sont généralement fournis au conseil d'administration du SPV dans le cas d'un PGC intégré ou délégué et au PMC dans le cas d'un PGC bilatéral tous les six mois au minimum, en plus de l'audit annuel.

- e. Un budget de gestion sur 10 ans doit être inclus dans l'annexe du contrat de PGC. (voir l'Annexe J).

### 13. Responsabilités liées à la gestion

Le tableau P.2 comprend les éléments de gestion qui doivent être spécifiés dans le contrat de PGC. Le contrat doit être très clair quant à la responsabilité finale de chaque aspect.

Dans tous les modèles, la gestion doit être guidée par un PGG, qui est idéalement élaboré par les deux partenaires. Lorsque le PGG existe déjà, il doit être revu par les deux partenaires et, si nécessaire, mis à jour dans le cadre du PGC. Si un PGG (couvrant normalement 10 ans) n'existe pas et que son élaboration et son adoption risquent de prendre du temps, un plan de gestion et un budget quinquennaux doivent être élaborés conjointement et suivis.

#### Recommandations pour des modèles spécifiques de PGC

**Bilatéral :** Contrairement au PGC intégré/délégué, deux entités indépendantes sont présentes dans un PGC bilatéral et travaillent côte à côte dans l'AP. Il est essentiel que les rôles et les responsabilités soient clairs, de même que les personnes qui prennent les décisions clés.

- Le gestionnaire de l'AP continue de superviser la gestion de l'AP, en étroite collaboration avec le conseiller technique (CT) désigné par le partenaire privé.
- Un PMC est créé pour coordonner et superviser la gestion de l'AP, qui comprend au minimum le gestionnaire de l'AP et l'AT, ainsi que d'autres employés clés.
- Le PMC élabore conjointement un plan de travail et un budget annuels (qui sont idéalement imbriqués dans un plan de travail et

**Tableau P.2**  
**Éléments de gestion dans le contrat de PGC**

Gestion	
Éléments	Exemples
Autorité de l'AP	Qui a l'autorité générale sur l'AP au quotidien ? De qui dépend le responsable de l'AP ? Quand la consultation du conseil est-elle nécessaire ?
Ressources humaines	Qui paie, engage et licencie le personnel général ? Comment et quand les politiques sont-elles intégrées dans le cas d'un SPV ?
Opérations	Qui est responsable et doit rendre compte des opérations, telles que la surveillance écologique, la planification du parc, le développement du tourisme et l'engagement communautaire.

Source : Baghai 2018b.

un budget quinquennaux et dans un PGG) qui sont soumis à l'approbation de l'entité de gouvernance.

- Les éléments suivants doivent être inclus dans l'accord du PGC :
  - Rôles et responsabilités du responsable de l'AP.
  - Rôles et responsabilités de l'AT.
  - Membres du PMC.
  - Termes de référence du PMC.
  - Fréquence des réunions du PMC.
  - Les décisions clés sont prises par le PMC, le responsable de l'AP et l'AT. Si des décisions conjointes sont prises, le processus doit être clairement défini.
  - Calendrier de l'élaboration du plan de travail/budget et de son partage avec le PMC.

L'un des défis d'un PGC bilatéral est le maintien d'un personnel public qualifié à l'AP. Le financement par le partenaire privé peut être utilisé pour former le personnel, puis l'autorité contractante transfère ce personnel qualifié et nouvellement

formé à une autre AP. Le changement de personnel au sein de l'autorité contractante retardera les progrès et posera des problèmes de continuité. Bien qu'un partenaire ne veuille pas limiter la croissance du personnel clé de l'autorité contractante, il est raisonnable pour le partenaire privé de demander que le personnel de direction conserve des personnes qualifiées pendant trois ans. L'alternative est que l'autorité contractante consulte l'associé si le personnel de direction doit être transféré. Cela ne permet toutefois pas au partenaire d'empêcher légalement un transfert de personnel.

#### Intégré/Délégué :

- Le partenaire nomme le PDG et, idéalement, le gestionnaire de l'AP devrait être le second, en supposant qu'il dispose des capacités adéquates. Cela permettra le transfert des connaissances vers l'autorité contractante à long terme. Si le gestionnaire de l'AP existant n'a pas la capacité d'occuper ce poste,

- l'autorité contractante doit trouver un remplaçant qui sera approuvé par le partenaire privé.
- Le personnel chargé de l'application de la loi (voir section XV).
  - Le PDG procédera à toutes les autres nominations de cadres dans les PGC délégués.
  - Dans un PGC intégré, les postes de gestion, tels que les RH, l'engagement communautaire, les finances et les opérations, et la gestion du tourisme doivent être répartis entre le partenaire privé et l'autorité contractante, en fonction des capacités.
  - Un PGC peut être créé, composé des trois premiers membres du personnel, pour coordonner la gestion et les opérations quotidiennes.
  - Le PDG est responsable du développement d'un plan de travail et d'un budget annuels (qui sont idéalement imbriqués dans un plan de travail et un budget quinquennaux, ainsi que dans un PGG), qui sont soumis au conseil d'administration du SPV pour approbation. Le PDG peut élaborer le plan de travail annuel avec le PMC et d'autres membres du personnel concernés.
  - Le SPV développera des SOP, des politiques et des procédures opérationnelles. Dans la mesure du possible, celles-ci doivent refléter les politiques de l'autorité contractante afin de garantir la cohérence et la facilité en cas de transfert à l'autorité de l'AP (voir la meilleure pratique du PGC à l'Annexe F).
  - Les éléments suivants doivent être inclus dans l'accord de PGC :
    - Rôles et responsabilités des cadres supérieurs.
    - Membres du PMC.
    - Termes de référence du PMC.
    - La fréquence des réunions du PMC.
    - Dates limites pour les budgets et rapports annuels.

Tout le personnel rend compte au SPV ; par conséquent, la section sur les rôles et les responsabilités d'un contrat de PGC intégré/délégué décrit les rôles du personnel clé, tel que le PDG du SPV.

La direction du **Gonarezhou Conservation Trust** (voir l'Annexe D, figure D.1) intégrée est composée de trois personnes clés : le directeur de la fiducie, le directeur de zone et le directeur financier et administratif.

Dans le **Parc national de la Salonga** en République démocratique du Congo, un PGC entre le WWF et l'ICCN, le contrat du PGC précise la répartition des six chefs de département entre les deux partenaires (trois pour chaque partenaire) (Brugière 2020).

#### 14. Responsabilités non liées à la gestion

Outre la définition des rôles et responsabilités de la direction (voir section XIII), d'autres obligations doivent être précisées, voici quelques exemples.

Les deux parties sont tenues de :

- Partager l'information rapidement et ouvertement ;
- S'assurer que le personnel de chaque organisation respective comprend la nature de cet accord ;
- S'assurer que les leçons apprises sont partagées avec le partenaire public pour un apprentissage « intersite » au sein de l'agence ;
- Agir en toute bonne foi.

L'autorité contractante est tenue de :

- Aider le partenaire, le cas échéant, à obtenir les documents d'immigration pour le personnel ;

- Soutenir le partenaire dans l'obtention des différentes approbations requises par le gouvernement, et qui peuvent être liées au PGC et à la capacité du partenaire à remplir ses obligations en vertu du PGC ;
- Soutenir tout repeuplement de la faune sauvage, notamment en facilitant l'obtention des permis nécessaires ;
- Prévoir, dans la mesure du possible, une exonération fiscale sur les marchés publics et les subventions, ainsi que des mesures incitatives pour les investisseurs dans le projet, notamment dans le tourisme.

Le partenaire est tenu de :

- Fournir une expertise technique au réseau d'autorités des AP sur la planification, la gestion et les opérations des AP, le développement du tourisme, etc. ;
- Maintenir les opérations dans le respect total des lois du pays ;
- Renforcer les capacités du personnel de l'autorité contractante en matière de suivi écologique, de planification des AP, etc.

#### Recommandations pour des modèles spécifiques de PGC

- **Bilatéral** : L'autorité contractante est tenue de :
- Fournir gratuitement au partenaire un espace de bureau au bureau du parc et/ou au siège de l'autorité de l'AP ; et
- Accorder au partenaire un accès complet et libre à l'AP.

#### 15. Application de la loi

Compte tenu des aspects juridiques liés à l'application de la loi, comme le droit d'arrêter les braconniers, par exemple, cette section indique qui est responsable de l'application de la loi au sein de l'AP, qui en assume la responsabilité et quelles

sont les procédures. L'application de la loi et la sécurité sont une fonction de l'État, et c'est une dynamique qui doit être respectée de manière proactive dans tout arrangement PGC. La nature même d'un PGC est l'attribution de certaines responsabilités et de certains droits à un partenaire. Toutefois, un partenaire privé qui se chargerait de l'application de la loi sans l'autorisation légale requise s'exposerait à une grave responsabilité. Le gouvernement doit envisager le mécanisme le plus approprié pour garantir l'application effective de la loi dans un PGC tout en respectant le cadre juridique du pays et en prévenant les risques de responsabilité.

**Bilatéral :** Dans la plupart des PGC bilatéraux, l'autorité contractante continue à assumer l'entière responsabilité de l'application de la loi. Le partenaire peut apporter son soutien, mais le responsable de l'AP ou l'agent chargé de l'application de la loi, s'il existe, en est le premier responsable.

**Intégré/Délégué :** Bien que le SPV emploie tout le personnel, dans la plupart des cas, l'autorité contractante nomme le responsable de l'application des lois et/ou détache une partie du personnel chargé de l'application des lois auprès du SPV. De même, le personnel chargé de l'application de la loi continuera d'être employé par l'autorité contractante et sera officiellement détaché auprès du SPV, ce qui lui permettra de conserver les droits requis d'un fonctionnaire, mais l'obligera à faire partie du SPV unifié et, dans certains cas, à rendre compte au partenaire privé, dans ce cas, le PDG. Dans certains cas, l'autorité contractante peut choisir d'attribuer l'entière responsabilité et la supervision au partenaire privé en raison de la situation sur le terrain.

## 16. Relations communautaires

L'engagement des communautés de parties prenantes est vital pour le succès d'un PGC. Le contrat du PGC doit préciser qui est responsable des relations avec la communauté, en fonction de la capacité de chaque partie. Si le partenaire privé d'un PGC bilatéral est chargé de s'engager auprès de la communauté et de superviser le développement communautaire, un mécanisme de coordination clair avec l'autorité contractante doit être établi afin que les communautés établissent un lien direct entre les avantages communautaires et l'AP. Il convient d'envisager une représentation des communautés de parties prenantes au sein de la structure de gouvernance ou du conseil consultatif, afin d'aider à déterminer la manière dont l'engagement communautaire et la communication sont entrepris. La conformité avec les sauvegardes sociales doit également être mentionnée dans cette section.

## 17. Droits d'utilisation des parcs

Dans certains pays, l'autorité contractante fixe les droits d'entrée dans les aires protégées, tandis que dans d'autres, comme l'Éthiopie, c'est le gouvernement national qui s'en occupe. Les aires protégées d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe, en particulier, génèrent la majorité de leurs revenus grâce aux droits d'entrée ; par conséquent, la fixation de droits d'entrée appropriés qui reflètent le produit est essentielle pour attirer les visiteurs et soutenir la gestion des aires protégées.

**Bilatéral :** L'autorité contractante fixe les frais d'entrée. Cependant, le partenaire doit le soutenir et le conseiller pour déterminer les frais de parc appropriés et soumettre la demande avec des justifications et des comparaisons avec d'autres AP. Les droits d'entrée d'un parc particulier doivent tenir compte des droits d'entrée des autres parcs du pays.

**Les parcs du Kenya** sont regroupés en différentes catégories afin de refléter le produit et l'expérience, ainsi que le prix. Toute modification des droits d'entrée dans un parc doit être compatible avec la structure nationale, dans la mesure du possible (voir le tableau P.3).

**Intégré/Délégué :** Si l'autorité contractante est en mesure de fixer les tarifs des droits d'entrée, ce droit sera accordé au SPV. Comme pour les PGC bilatéraux, les taux doivent refléter le produit et l'expérience, et être compatibles avec le système national d'AP lorsque cela est possible. Bien que le conseil d'administration du SPV puisse approuver le taux de droits d'entrée recommandé, dans la plupart des cas, l'autorité contractante devra prendre la responsabilité de publier les taux, ce qui devrait être stipulé dans le contrat.

Tableau P.3  
Droits d'utilisation des parcs du Kenya<sup>74</sup>

	Citoyens		Résidents		Non-résidents	
	Adultes (Shilling kényan)	Enfant/ élève (Shilling kényan)	Adultes (Shilling kényan)	Enfant/ élève (Shilling kényan)	Adultes (US \$)	Enfant/ élève (US \$)
Parcs premium Ambroseli/Nakuru	860	215	1 030	515	60	35
Parcs sauvages (A) Tsavo Est et Tsavo Ouest	515	215	1 030	515	52	45
Parcs sauvages (B) Meru/Kora	300	215	1 030	515	52	35
Aberdare	300	215	1 030	515	52	26
Mont Kenya — Kihari gate	300	215	1 030	515	43	26
Urban Safari Nairobi	430	215	1 030	515	43	22
Sanctuaires Orphelinat de Nairobi/Impala de Kisumu/Promenade à la Nairobi safari	215	125	300	170	22	13
Escalade en montagne Mont Kenya (excursion d'un jour)	430	215	775	515	52	26
Mont Kenya (forfait de 3 jours)	1 290	645	2 325	1 545	156	78
Mont Kenya (forfait de 4 jours)	1 720	860	3 100	2 060	208	104
Mont Kenya (forfait de 5 jours)	2 150	1 075	3 875	2 575	260	130
Mont Kenya (forfait de 6 jours)	2 580	1 290	4 650	3 090	312	156
Paysage/intérêt particulier (A) Hells gate/Elgon/OI-Donyo Sabuk Mont Longonot	300	215	600	300	26	17
Paysage/intérêt particulier (B) Tous les autres parcs	300	125	600	255	22	13
Parcs marins Kisite Mpunguti	215	125	300	170	17	13
Malindi/Watamu/Mombasa/Kiunga	130	125	300	170	17	13

74 Pour plus d'informations sur les parcs et les tarifs du Kenya, rendez-vous sur le site [www.kws.go.ke](http://www.kws.go.ke)

## 18. Immobilisations

Cette section indique à qui appartiennent les biens acquis pendant le PGC.

### Recommandations pour des modèles spécifiques de PGC

**Bilatéral** : Les biens acquis par le partenaire avec les fonds qu'il a collectés pour le PGC, peuvent être donnés à l'autorité contractante et utilisés par le partenaire (convenu dans un accord de don) ou utilisés par le partenaire pour la durée du PGC et donnés à la fin du PGC à l'autorité contractante.

**Intégré/Délégué** : Les biens acquis à l'aide des fonds générés par le PGC seront la propriété du SPV et, dans la plupart des cas, conservés au niveau du parc une fois le PGC terminé. Les recommandations suivantes sont faites (GBM 2020b) :

- Au début de la période, le partenaire public fournira au partenaire privé un inventaire de toutes les biens d'exploitation attribués à l'AP cible et l'autorité contractante sélectionnera ceux qu'elle souhaite conserver. Les biens conservés seront transférés au SPV et ceux non conservés seront redéployés ailleurs par le partenaire public.
- La cession de tout bien appartenant à l'autorité contractante pendant le PGC doit être approuvée par l'autorité contractante et, en cas de vente, l'affectation du produit de la vente doit être convenue avant celle-ci, les fonds allant, dans la plupart des cas, soit au SPV, soit à l'autorité contractante.
- Tous les biens conservés et tous ceux nouvellement acquis par le SPV relèvent de la

responsabilité du SPV en termes de déploiement et de maintenance pendant la durée du contrat.

- À la fin du mandat, tous les biens d'exploitation reviendront gratuitement au partenaire public (sauf instructions contraires dans un accord avec le bailleur de fonds, ce qui peut être le cas pour des biens spéciaux acquis par le partenaire grâce à un financement du bailleur de fonds).
- Les biens conservés, précédemment détenus par le partenaire public, et cédés pendant la durée de l'accord seront cédés avec le consentement du partenaire public et conformément aux règlements en vigueur pour la cession de biens appartenant à l'État; tous les produits seront réinvestis dans le SPV.

En cas de résiliation de l'accord à la suite d'un manquement important du partenaire privé, tous les biens acquis par le SPV pendant la durée de l'accord seront transférés au partenaire public. À l'inverse, tous les biens acquis par le SPV au cours de la période achevée seront dévolus au partenaire privé et le partenaire public s'engagera à faciliter leur retrait de l'AP cible.

## 19. Responsabilité et indemnisation

### *Recommandations pour des modèles spécifiques de PGC*

**Bilatéral** : Chaque partie assume les obligations en termes de responsabilité et indemnise l'autre.

**Intégré/Délégué** : Chaque partie assume les obligations en termes de responsabilité et indemnise l'autre, et en outre, les deux parties indemnisent le SPV.

## 20. Relations commerciales existantes et nouvelles concessions/Développement d'entreprises

Cette section du contrat décrit la manière dont les parties s'engagent avec les partenaires touristiques et autres partenaires commerciaux existants, et comment les futures concessions seront accordées. Toute concession touristique future doit être guidée par un plan touristique comprenant le zonage et l'identification d'installations touristiques appropriées, ainsi qu'un plan d'affaires qui s'inscrit dans le cadre du PGG. Les autres concessions non liées au tourisme doivent également être guidées par le PGG et le plan de zonage.

**Bilatéral** : Le partenaire public détient les contrats de concession existants et maintiendra ces relations. Ils seront également titulaires des futurs contrats touristiques. Le développement du tourisme, s'il est structuré correctement, peut générer des revenus pour l'AP. L'expertise en matière de développement et de gestion du tourisme est un ensemble de compétences uniques que ce partenaire peut apporter. Elles peuvent contribuer à l'élaboration d'un plan touristique et d'une procédure d'appel d'offres, aider le partenaire public à trouver des opérateurs appropriés et soutenir le développement de contrats qui génèrent des revenus pour l'AP.

**Intégré/Délégué** : Les contrats existants sont détenus par le partenaire public qui avant toute modification doit consulter le partenaire privé qui a le droit d'examiner les modifications et les contrats.

Futures concessions :

- Le SPV aura le droit, en étroite consultation avec le partenaire public, d'accorder des concessions dans l'AP. Cela doit se faire dans

le respect d'un plan touristique et commercial approuvé par le SPV et le PGG, et en étroite coordination avec le partenaire public.

- Le partenaire public s'engage à honorer les contrats de concession à l'expiration du contrat de PGC et à les renouveler, si les performances ont été favorables, conformément à l'accord de concession.

Le SPV doit avoir les droits sur les services écosystémiques, y compris, mais sans s'y limiter, les droits sur le carbone, les droits sur l'eau, les droits sur les forêts non ligneuses et les droits de compensation de la biodiversité, et doit également pouvoir développer des opportunités commerciales autour de ces actifs naturels.

## 21. Audit et évaluation

Des calendriers, des responsabilités et des processus clairs pour l'établissement de rapports sont définis pour le S&E et l'audit. L'équipe de gestion s'occupe généralement du S&E, et un expert externe convenu par les deux parties doit réaliser l'audit.

Le suivi et l'évaluation doivent être effectués sur une base annuelle par l'équipe de gestion du PGC sur : la performance du PGC relativement aux objectifs de conservation, sociaux et écologiques ; et sur la conformité avec les obligations du contrat. Il existe une série d'outils de suivi et d'évaluation, tels que l'outil de suivi de l'efficacité de la gestion et l'outil intégré d'efficacité de la gestion, qui peuvent être utilisés par l'équipe de gestion pour suivre les progrès. Les rapports sont fournis régulièrement au conseil d'administration, dans le cas des PGC intégrés et délégués, et au comité, dans le cas des PGC bilatéraux.

- Au minimum, tous les trois ans, un auditeur externe doit examiner le PGC. L'auditeur doit être un expert en gestion de l'AP reconnu



au niveau international et doit être choisi et approuvé conjointement par les partenaires. Dans le contrat du PGC, les deux parties doivent convenir du résultat de l'audit. L'audit doit évaluer et apprécier la mise en œuvre et le respect par chaque partenaire de leurs obligations respectives contenues dans le contrat du PGC, et évaluer la performance générale et la réalisation des buts et objectifs prévus du PGC. L'auditeur doit faire des recommandations spécifiques sur les domaines à améliorer.

- Le processus de S&E ou d'audit peut déterminer que les objectifs ne sont pas atteints ou que l'une des parties ne remplit pas ses obligations. Dans ce cas, le contact doit se référer au mécanisme de règlement des différends (voir section 25).

## 22. Résolution des conflits

En cas de conflit, l'autorité contractante et le partenaire doivent tout mettre en œuvre pour régler le différend à l'amiable par la négociation dont le délai doit être fixé, par exemple à 60 jours, et en cas d'échec, le processus de résolution du conflit passera à la phase suivante. Si le conflit se situe au niveau de l'AP, il doit être résolu au niveau du parc. En cas d'échec après une certaine période clairement définie dans le contrat (30 jours), le conflit doit être porté devant le PGC ou le conseil d'administration du SPV.

Si le conflit ne peut être résolu par des négociations, les parties doivent recourir à la procédure d'arbitrage. Les parties doivent convenir d'un arbitre et le résultat doit être contraignant.

La résiliation d'un accord de PGC doit être considérée comme un dernier recours. Cela nécessitera la clôture du partenariat, conformément au contrat, et l'autorité de l'AP devra décider

si elle reprend la gestion directe ou si elle essaie d'attirer un autre partenaire.

## 23. Examen des performances

Sur une base annuelle, le SPV et/ou le PMC examineront la performance, les budgets et les livrables. Cela prendra en compte le S&E ainsi que les audits éventuels.

## 24. Propriété des données

Cette section indique à qui appartiennent les données recueillies au cours du PGC, comme les données écologiques, c'est-à-dire le nombre d'animaux sauvages, les menaces écologiques et les données sur les changements d'utilisation des terres.

### *Recommandations pour des modèles spécifiques de PGC*

**Bilatéral** : Toutes les données doivent appartenir à l'autorité contractante et être stockées par le CA. Le partenaire doit avoir un accès complet aux données et toute publication des données doit être guidée par des directives de communication (voir section 25).

**Intégré/Délégué** : Toutes les données doivent appartenir à l'autorité contractante et être stockées par le SPV.

## 25. Communication

Cette section décrit les droits des deux partenaires à communiquer le travail du PGC et leur rôle au sein de celui-ci. Les communications doivent reconnaître que le partenaire public est le gardien principal de l'AP cible et qu'il travaille en partenariat avec le partenaire privé.

Cette section présentera également les politiques relatives à la communication externe, telles que :

- Utilisation de logos dans l'AP et dans le matériel. En principe, les deux logos devraient être inclus, ainsi qu'un logo de partenariat s'il est créé.
- Reconnaissance des deux parties dans les matériaux.
- Approbation de toute communication avant sa publication (des lignes directrices doivent être élaborées de manière à ce que des approbations inutiles ne soient pas requises).
- Reconnaissance des parties dans les publications scientifiques.
- Permettre au partenaire d'afficher son logo à des endroits appropriés et dans le respect des directives de l'AP en matière d'image de marque.

Un plan de communication sera élaboré par les deux parties pour guider les communications.

## 26. Normes sociales et environnementales

L'accord du PGC doit clairement indiquer comment le PGC répondra aux normes internationales des NES (voir *Chapitre 6*). En outre, l'obligation des partenaires de faire de leur mieux pour respecter les engagements environnementaux dans l'exécution de leurs opérations au sein du PGC. Ces engagements doivent être incorporés dans le contrat. Quelques exemples sont énumérés ci-dessous et dépendront du contexte.

Exemples de clauses environnementales :

- Respecter les garanties et les normes internationales en matière d'environnement.
- Promouvoir l'utilisation de l'énergie durable et des technologies d'efficacité énergétique dans l'ensemble de sa base opérationnelle.

- Promouvoir l'utilisation durable de l'eau et les technologies connexes dans l'ensemble de sa base opérationnelle.
- Promouvoir l'utilisation de pratiques de réduction, de réutilisation et de recyclage dans l'ensemble de sa base opérationnelle.
- Promouvoir l'utilisation de technologies et de pratiques durables de gestion des déchets dans l'ensemble de sa base opérationnelle.
- Limiter la pollution visuelle, lumineuse et sonore dans la conception de l'infrastructure et la base opérationnelle.
- Limiter l'utilisation de produits chimiques et de pesticides dans l'ensemble de sa base opérationnelle.
- Ne pas perturber les cours d'eau naturels ou la végétation naturelle au sein de l'AP cible sans l'approbation de l'autorité de l'AP.
- Élaborer et faire respecter un code de conduite axé sur l'environnement, applicable à toutes les opérations au sein de l'AP cible.

Exemples de clauses sociales :

- Respecter les garanties et les normes internationales en matière d'environnement.
- Promouvoir l'emploi local (y compris les contractants locaux) dans la mesure du possible au sein du SPV et de ses opérations.
- Promouvoir l'utilisation de chaînes d'approvisionnement locales dans la mesure du possible dans le cadre de ses besoins en matière d'approvisionnement.
- Promouvoir la diversité des sexes dans l'ensemble de ses effectifs et de ses contractants, y compris au sein de son conseil d'administration principal.
- Promouvoir l'engagement des jeunes dans la mesure du possible au sein de sa base opérationnelle.
- Développer et faire respecter un ensemble complet de protocoles de santé et de sécurité dans l'ensemble de sa base opérationnelle.

- Promouvoir les meilleures normes de bien-être des travailleurs dans l'ensemble de ses employés et sous-traitants.

## 27. Résiliation

Un contrat de PGC peut être résilié, avant l'expiration du contrat, par :

- Accord écrit par les deux parties.
- Violation substantielle par le partenaire, auquel cas les actifs iraient à l'autorité contractante.
- Violation substantielle par l'autorité contractante, auquel cas les actifs iraient au partenaire.
- Si l'une ou l'autre des parties n'est pas en mesure de remplir ses obligations (liées à l'examen annuel conformément à la section 23), telles que la recherche d'un financement adéquat.

## 28. Autres sections à inclure dans un contrat de PGC

- **Force majeure**
- **Cession aux autres parties.** La cession d'un accord de PGC doit se faire avec l'autorisation écrite expresse de l'autorité contractante.
- **Avis.** Comment (courrier, courriel, télécopie) et à qui la communication doit être adressée pour chaque partie.
- **Non-représentation.** L'accord doit indiquer que les parties sont en partenariat, mais qu'elles n'ont pas le droit de représenter l'autre partie.
- **Modifications.** Les modifications ne doivent être autorisées qu'avec l'approbation écrite des deux parties.
- **Intégralité de l'accord.** Le présent accord de PGC remplace tous les accords antérieurs. Par exemple, si l'autorité contractante et un partenaire ont fonctionné antérieurement dans le cadre d'un protocole d'accord, le contrat de PGC rendra ce dernier nul et non avenu.

- **Loi applicable.** L'accord de PGC est régi par la loi du pays où se trouve l'AP.
- **ONG partenaires.** Cette section doit stipuler comment les décisions sont prises concernant le rôle des autres ONG et partenaires dans l'AP ; c'est-à-dire, qui décide et comment les activités sont coordonnées. En général, avec les PGC à gestion déléguée et intégrée, c'est le PDG du SPV qui prend cette décision. Dans les PGC bilatéraux, le gestionnaire de l'AP prendra cette décision en consultation avec le PMC ; toutefois, le PGC peut stipuler que le partenaire aura l'approbation de toute ONG dont l'expertise est similaire à la sienne.



PN de Gonarezhou, Zimbabwe. © Andries Combrinck / Shutterstock

## Références

African Commission on Human and Peoples' Rights. 1981. African Charter on Human and Peoples' Rights, Banjul, Gambie: <https://www.achpr.org/legalinstruments/detail?id=49>.

African Parks. 2021. *Akagera National Park 2010-2020 data*. Document obtenu auprès d'African Parks, Afrique du Sud.

African Parks. 2021. *Liuwa Plains National Park Data*. Document obtenu auprès d'African Parks, Afrique du Sud.

African Parks. 2021. *Majete Wildlife Reserve Data*. Document obtenu auprès d'African Parks, Afrique du Sud.

African Parks. n.d. The African Parks Model. Présentation PowerPoint au Global Wildlife Program, Washington, DC.

Alexandra, J., Bonacci, M. et C. Riddington. 2007. « Public-Private Partnerships for Reforestation — Potential Frameworks for Investment » Rural Industries Research and Development Corporation. Kingston, Australie: RIRDC.

Amboseli Ecosystem Trust. 2020. Amboseli Ecosystem Management Plan. Loitokitok, Kenya: <https://www.amboseliecosystem.org/wp-content/uploads/2020/12/AE-Management-plan-1.pdf>.

Baghai, M. 2016. « Of Parks and Partnerships: A Review of Collaborative Approaches to Improving Management of Africa's State Protected Areas ». Université d'Oxford.

Baghai, M., Miller, J., Blanken, L., Dublin, H., Fitzgerald, K., Gandiwa, P., Laurensen, K., Milanzi, J., Nelson, M. et P. Lindsey. 2018. « Models for the

Collaborative Management of Africa's Protected Areas. » *Biological Conservation*. 218, 73-82.

Baghai, M., Lindsey, P., Everatt, K. et A. Madope. 2018b. « Regional Best Practices, Current Models in Mozambique and a Framework for Enhancing Partnerships to Protect Biodiversity Assets and Promote Development. Supporting the Policy Environment for Economic Development (SPEED+). » *BioFund and USAID*.

Baghai, M., Agnangoye, J.P. et B. Pongui. 2021. « Assessment of Protected Area Management Partnerships in Central Africa. Draft Preliminary Find and Recommendations. » *U.S. Forest Service International Programs and USAID*.

Business and Biodiversity Offset Programme. 2009. « Biodiversity Offset Design Handbook » *Forest Trends, Conservation International and Wildlife Conservation Society*: <https://www.forest-trends.org/wp-content/uploads/imported/biodiversity-offset-design-handbook-pdf.pdf>.

Borrini-Feyerabend, G., Dudley, N., Jaeger, T., B. Lassen, N. Pathak Broome, A. Phillips et T. Sandwith. 2013. Governance of Protected Areas: From understanding to action. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 20, Gland, Suisse: IUCN. xvi + 124 pages.

Bosch, D. n.d. Land conflict management in South Africa: lessons learned from a land rights approach. Food and Agriculture Organization. <http://www.fao.org/3/j0415t/j0415t0a.htm>.

Brugière, D. 2020. « Public-Private Partnership for Protected Areas: Current Situation and Prospects in French-speaking Africa. » *Papaco*, 31 pages.

Collins, Steve. March 2021. The African Safari Foundation. Electronic and telephonic communications.

COMIFAC (Commission des Forêts d'Afrique Centrale). 22 Juillet 2019. « Guide sous-régional de bonnes pratiques pour la gestion durable des aires protégées en mode partenariat public-privé (PPP) en Afrique Centrale. » [https://static.wixstatic.com/ugd/22a750\\_d2f6ca6944e0475993022cb16256633c.pdf](https://static.wixstatic.com/ugd/22a750_d2f6ca6944e0475993022cb16256633c.pdf)

Conservation Capital. 2018. *Conservation Area Business Plan Planning Framework and Methodology*. Londres, RU.

Conservation Capital. 2017. *Protected Area Public Private Partnership Principles and Description*. Londres, RU.

Conservation Capital. 2016. *Concession guidelines for nature based tourism*. Londres, RU.

Conservation International and the Global Environment Facility. 2017. Environmental and Social Management Framework (ESMF). Version 6. Washington, DC: [https://www.conservation.org/docs/default-source/gef-documents/ci-gef-environmental-and-social-management-framework-\(esmf\)-version-06](https://www.conservation.org/docs/default-source/gef-documents/ci-gef-environmental-and-social-management-framework-(esmf)-version-06)

Convention on Biological Diversity. 2010. Decision Adopted by the Conference of the Parties to the Convention on Biological Diversity at its Tenth Meeting. Nagoya Japon: <https://www.cbd.int/doc/decisions/cop-10/cop-10-dec-31-en.pdf>

Crawhall, N. 2011. Africa and the UN Declaration on the Rights of Indigenous Peoples. *The International Journal of Human Rights*. 15(1): 11-36: 10.1080/13642987.2011.529687: <https://>

[www.researchgate.net/publication/241713893\\_Africa\\_and\\_the\\_UN\\_Declaration\\_on\\_the\\_Rights\\_of\\_Indigenous\\_Peoples](http://www.researchgate.net/publication/241713893_Africa_and_the_UN_Declaration_on_the_Rights_of_Indigenous_Peoples).

Dasgupta, P. 2021. *The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review*. Londres: HM Treasury, 610 pages. <https://www.gov.uk/government/publications/final-report-the-economics-of-biodiversity-the-dasgupta-review>

Deutz, A., Heal, G. M., Niu, R., Swanson, E., Townshend, T., Zhu, L., Delmar, A., Meghji, A., Sethi, S. A. et J. Tobin-de la Puente. 2020. « Financing Nature: Closing the Global Biodiversity Financing Gap. » *The Paulson Institute, The Nature Conservancy, and the Cornell Atkinson Center for Sustainability*. 32 pages.

Dinerstein, E., Vynne, C., Sala, E., Joshi, A.R., Fernando, S., Lovejoy, T.E., Mayorga, J., Olson, D., Asner, G.P., Baillie, J.E.M., Burgess, N.D., Burkart, K., Noss, R.F., Zhang, Y.P., Baccini, A., Birch, T. Hahn, N., Joppa, N et Wikramanayake, E. 2019. A Global Deal for Nature: Guiding principles, milestones and targets. *Science Advances*. Vol. 5, No. 4, eaaw2869, DOI: 10.1126/sciadv.aaw2869.

Dovers, S., Feary, S., Martin, A., McMillan, L., Morgan, D. et Tollefson, M. 2015. « Engagement and Participation in Protected Area Management: Who, Why, How and When? » in G.L. Worboys, M, Lockwood, A. Kothari, S. Feary and I. Pulsford (eds) *Protected Area Governance and Management*. Canberra. ANU Press: 413-440.

Dudley, N. (Editor). 2008. *Guidelines for Applying Protected Area Management Categories*. Gland, Switzerland: IUCN. x + 86pp. WITH Stolton, S., P. Shadie et N. Dudley (2013). IUCN WCPA Best Practice Guidance on Recognising Protected Areas and Assigning Management Categories and Governance Types, Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 21, Gland, Suisse: IUCN. 143 pages.

Parlement européen. 2020. Résolution du Parlement européen du 15 janvier 2020 sur les droits de l'homme et la démocratie dans le

monde et la politique de l'Union européenne en la matière — rapport annuel 2018. Strasbourg, France: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0007\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0007_EN.html)

Fedreheim, E.G. 2017. « Co-management of Protected Areas to Alleviate Conservation Conflicts: Experiences in Norway. » *International Journal of the Commons*. Vol. 11, no 2: 754-773.

Fitzgerald, K. 2010. Land Tenure, Reform and Conservation Tools in South Africa and Their Potential Application in East Africa. African Wildlife Foundation, Nairobi, Kenya: <https://abcg.org/files/documents/AWF%20SA%20Land%20Tenure%20Reform%20and%20Conservation%20Options%20KHF.pdf>.

Florizone, Richard et Laurence Carter. April 2013. « A Winning Framework for Public-Private Partnerships: Lessons from 60-Plus IFC Projects » *SmartLessons*. International Finance Corporation: Washington, DC.

Gardner, C.J., Nicoll, M.E., Birkinshaw, C., Harris, A., Lewis, R.E., Rakotomalala, D., Anitry, N. et L. Ratsifandrihamanana. 2018. « The Rapid Expansion of Madagascar's Protected Area System. » *Biological Conservation*; 220: 29-36.

Government of Mozambique. *Nature Based Tourism International Conference*. 2018. Nature Based Tourism - Mozambique conservation areas.

Grossman, D. et Holden, P. n.d. Contract Parks in South Africa. <https://conservation-development.net/Projekte/Nachhaltigkeit/CD1/Suedafrika/Literatur/PDF/Grossmann.pdf>.

Groupe Banque mondiale. 2021. *Private Participation in Infrastructure (PPI) 2020 Annual Report*. Washington, DC: Banque mondiale: [https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI\\_2020\\_AnnualReport.pdf](https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI_2020_AnnualReport.pdf).

Groupe Banque mondiale. 2020a. *Annual PPI Database Global Report, 2019*. Washington, DC: Banque mondiale: <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/private-participation-infrastructure-annual-2019-report.pdf>.

Groupe Banque mondiale. 2020b. *Collaborative Management Partnerships (PGCs). Kenya's Protected Areas: The Potential, Key Dynamics and Recommended Method*. The Groupe Banque mondiale, Washington, DC.

Groupe Banque mondiale. 2020 c. *Mobilizing Private Finance for Nature*. Groupe Banque mondiale, Washington, DC: <https://pubdocs.worldbank.org/en/916781601304630850/Finance-for-Nature-28-Sep-web-version.pdf>.

Groupe Banque mondiale. 2020d Tools and Resources for Nature-Based Tourism. Banque mondiale, Washington, DC: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34433> License: CC BY 3.0 IGO.

Groupe Banque mondiale. 2018. *Guidance Note for Borrowers: Environmental & Social Framework for IPF Operations*. ESS7: Indigenous Peoples/Sub-Saharan African Historically Underserved Traditional Local Communities. Washington DC: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/972151530217132480/ESF-Guidance-Note-7-Indigenous-Peoples-English.pdf>.

Groupe Banque mondiale. 2017. *Public-Private Partnerships Reference Guide, Version 3*. Washington, DC: Groupe Banque mondiale.

Groupe Banque mondiale. 2016. *Banque mondiale Cadre environnemental et social*. Washington, DC: <https://pubdocs.worldbank.org/en/837721522762050108/Environmental-and-Social-Framework.pdf>.

Groupe Banque mondiale. 2015. *Banque mondiale Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries, FY02-12*. Washington, DC: Groupe Banque mondiale.

International Finance Corporation (IFC). *IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability*. Effectif au 1er janvier 2012. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c02c2e86-e6cd-4b55-95a2-b3395d204279/>

*IFC\_Performance\_Standards.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kTjHBzk.*

IPBES. 2019. Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. E. S. Brondizio, J. Settele, S. Díaz et H. T. Ngo (editors). IPBES secretariat, Bonn, Allemagne. 1,148 pages. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3831673>.

IUCN. 2016. Environmental and Social Management System Manual Version 2.0 –May 2016. Gland, Suisse : [https://www.iucn.org/sites/dev/files/iucn\\_esms\\_manual.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/iucn_esms_manual.pdf).

IUCN. 2013. The IUCN Project Grievance Mechanism. Gland, Switzerland : [https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/iucn\\_project\\_complaints\\_management\\_system\\_december\\_2013.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/iucn_project_complaints_management_system_december_2013.pdf).

IUCN Eastern and Southern Africa Regional Office (ESARO). 2020a. *Closing the gap : The financing and resourcing of protected and conserved areas in Eastern and Southern Africa*. Nairobi, Kenya : IUCN ESARO; (Biodiversity and Protected Area Management Programme). BIOPAMA : <https://portals.iucn.org/library/node/49045>.

IUCN ESARO. 2020b. *The State of Protected and Conserved Areas in Eastern and Southern Africa*. State of Protected and Conserved Areas Report Series No. 1. Nairobi, Kenya : <https://portals.iucn.org/library/node/49133>.

IUCN ESARO. 2017. *State of Protected Area Report East Africa*. Nairobi, Kenya : <https://portals.iucn.org/library/node/49133>.

Jonas, H., Makagon, J. et D. Roe. 2016. Conservation standards: from rights to responsibilities. IIED Discussion Paper. IIED, Londres : <http://pubs.iied.org/14666IIED>.

Lange, G.M., Wodon, Q. et Carey, K., Eds. 2018. *The Changing Wealth of Nations 2018 : Building a sustainable Future*. La Banque mondiale, Washington, DC : <https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2018/01/30/the-changing-wealth-of-nations>.

[worldbank.org/en/news/infographic/2018/01/30/the-changing-wealth-of-nations](https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2018/01/30/the-changing-wealth-of-nations).

Lindsey, P., Miller, J., Petracca, L., Coad, L., Dickman, A., Fitzgerald, K., Flyman, M., Funston, P., Henschel, P., Kasiki, S., Knights, K., Loveridge, A., Macdonald, D., Mandisodza-Chikerema, R., Nazerali, S., Plumptre, A., Stevens, R., VanZyl, H. et L. Hunter. 6 November 2018. « More Than \$1 Billion Needed Annually to Secure Africa's Protected Areas with Lions. » *PNAS* 115 (45) E10788-E10796.

Lindsey, P., Allan, J., Brehony, P., Dickman, A., Robson, A., Begg, C., Bhammar, H., Blanken, L., Breuer, T., Fitzgerald, K., Flyman, M., Gandiwa, P., Giva, N., Kaelo, D., Nampindo, S., Nyambe, N., Steiner, K., Parker, A., Roe, D., Thomson, P., Trimble, M., Caron, A. et P. Tyrrell. July 29, 2020. « Conserving Africa's Wildlife and Wildlands Through the COVID-19 Crisis and Beyond. » *Nature Ecology & Evolution*: 1300-1310.

Lindsey, P., Baghai, M., Bigurube, G., Cunliffe, S., Dickman, A., Fitzgerald, K., Flyman, M., Gandiwa, P., Kumchedwa, B., Madope, Al, Morjan, M., Parker, A., Steiner, K., Tumenta, P., Uiseb, K. et A. Robson. 2021. « Attracting Investment for Africa's Protected Areas by Creating Enabling Environments for Collaborative Management Partnerships. » *Biological Conservation*. Volume 255. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2021.108979>.

Manolache, S., Nita, A., Ciocanea, D., Popescu, V. et L. Rozyłowicz. 2018. « Power, Influence and Structure in Natura 2000 Governance Networks. A Comparative Analysis of Two Protected Areas in Romania. » *Journal of Environmental Management* 212 (April) : 54–64 : <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.01.076>.

Mackinnon, K., Sobrevila, C. et V. Hickey. 2008. Biodiversity, Climate Change and Adaptation Nature-Based Solutions from the Banque mondiale Portfolio. La Banque mondiale, Washington, DC.

Namaga, S.A., Tadele, H., Tessema. M. et Z. Tefera. 2020. « Underfunding, the Challenge of Federally Managed Protected Areas of Ethiopia. » *Advances in Environmental Studies*. 4(2) : 307-317.

Public-Private Partnership Legal Resource Center. 2020. « Government Objectives : Benefits and Risks of PPPs. » Groupe Banque mondiale. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/ppp-objectives>.

Rajaspera, B. Raik D.B. et H. Ravololonanahary. 2011. Developing a Resilient Co-Management Arrangement for Protected Areas : Field Experience From the Ankeniheny- Zahamena Corridor in Madagascar, *Human Dimensions of Wildlife*, 16 : 4, 244-258 : <http://dx.doi.org/10.1080/10871209.2011.585509>.

Razafison, R. et M. Vyawahare. 2020. « Madagascar Minister Calls Protected Areas a 'Failure,' Seeks People-Centric Approach. » *Mongabay*. <https://news.mongabay.com/2020/08/madagascar-minister-calls-protected-areas-a-failure-seeks-people-centric-approach/>.

Robson, A., Trimble, M., Bauer, D., Loveridge A., Thomson P., Western G. et P. Lindsey. 2021. Over 80% of Africa's savannah conservation land is failing or deteriorating, en préparation.

Roxburgh, T., Ellis, K., Johnson, J.A., Baldos, U.L., Hertel, T., Nootenboom, C. et S. Polasky. 2020. Global Futures: Assessing the global economic impacts of environmental change to support policy-making. Summary report, Janvier 2020. <https://www.wwf.org.uk/globalfutures>.

Rwanda Development Board. July 2018. Call for a concept proposal and expression of interest for the management and financing of Nyungwe National Park. RDB. Kigali, Rwanda.

Sanderson, E., Walston, J. et J. Robinson. From Bottleneck to Breakthrough : Urbanization and the Future of Biodiversity Conservation. 2018. NIH. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29867252/>

Saporiti, N. 2006. « Managing National Parks : How Public-Private Partnerships Can Aid Conservation. » *Public Policy for the Private Sector*, Juin 2006. Washington, DC : IFC : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11185>.

Snyman, S., Sumba, D., Vorhies, F., Gitari, E., Enders, C., Ahenkan, A., Pambo, A.F.K. et N. Bengone. 2021. *State of the Wildlife Economy in Africa*. African Leadership University, School of Wildlife Conservation, Kigali, Rwanda.

Space for Giants, UN Environment Program and Conservation Capital. 2019. *Building a wildlife economy : Working Paper 1 : Developing nature-based tourism in Africa's state protected areas*. Nairobi, Kenya.

Spenceley, A., Snyman, S. et P.F.J. Eagles. 2017. « Guidelines for Tourism Partnerships and Concessions for Protected Areas : Generating Sustainable Revenues for Conservation and Development. » *Convention on Biological Diversity (CBD) - Secretariat, IUCN World Commission on Protected Areas (WCPA), Tourism and Protected Areas Specialist Group (TAPAS Group)*.

Spenceley, A., Nevill, H., Coelho, CF. et M. Souto. 2016. « An Introduction to Tourism Concessioning : 14 Characteristics of Successful Programs. » *La Banque mondiale*. Washington, DC : [10.13140/RG.2.1.1916.3764](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1916.3764).

Stolton, S. et N. Dudley. 2019. *The New Lion Economy*. Unlocking the value of lions and their landscapes, Equilibrium Research, Bristol, RU.

Symes, W. S., Rao, M., Mascia, M.B. et R.L. Carrasco. 2015. « Why do we Lose Protected Areas? Factors Influencing Protected Area Downgrading, Downsizing and Degazettement (PADDD) in the Tropics and Sub-tropics. » *Global Change Biology*. DOI : [10.1111/gcb.13089](https://doi.org/10.1111/gcb.13089).

Tuxill, J., Mitchell, N. et J. Brown. 2004. « Conservation and Collaboration : Lessons Learned from National Park Service Partnerships

in the Western U.S. » Conservation and Stewardship Publication No. 6. Woodstock, Vermont : Conservation Study Institute.

Le Giants Club et le gouvernement de l'Ouganda. Forum d'investissement dans la protection de la nature et le tourisme en Ouganda. Octobre 2017. *Investment Framework Opportunities*. Kampala, Ouganda.

UN 2007. Déclaration des Nations Unies sur le droit des peuples autochtones. Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 13 septembre 2007 : [https://www.un.org/development/desa/indigenouseoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP\\_E\\_web.pdf](https://www.un.org/development/desa/indigenouseoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP_E_web.pdf).

Van Zyl, H. octobre 2011. « Business Plan and Sustainable Financing Strategy for the Dorob National Park, Namibia. » *Independent Economic Researchers, prepared for NACOMA/MET*. <https://www.researchgate.net/publication/270899646>.

Van Zyl, H. 2015. La valeur économique et le potentiel des zones protégées en Éthiopie. Préparé pour le projet SDPASE (Sustainable Development of the Protected Areas System of Ethiopia) et l'Autorité éthiopienne de conservation de la faune (EWCA). [www.independentecon.co.za](http://www.independentecon.co.za).

Vause, J. 2019. « Building a Wildlife Economy : Developing Nature-Based Tourism in Africa's State Protected Areas. » *Conservation Capital and Space for Giants*. Working Paper 1. Nairobi, Kenya.

Virunga Foundation (A Company Limited by Guarantee). 2019. *Trustee's Report and Consolidated Financial Statements for the Year Ended 31 December 2019*. Gouvernement du Royaume-Uni Charity Commission.

Vyawahare, M. 30 March 2020. « Seychelles Extends Protection to Marine Area Twice the Size of Great Britain. » *Mongabay* : <https://news.mongabay.com/2020/03/seychelles-extends-protection-to-marine-area-twice-the-size-of-great-britain/>.

Waeber, P.O., Rafanoharana, S., Rasamuel, H.A. et W. Lucienne. 2019. « Parks and Reserves

in Madagascar : Managing Biodiversity for a Sustainable Future. » 3 April 2019. *Open access peer-reviewed chapter*. DOI : [10.5772/intechopen.85348](https://doi.org/10.5772/intechopen.85348). <https://www.intechopen.com/books/protected-areas-national-parks-and-sustainable-future/parks-and-reserves-in-madagascar-managing-biodiversity-for-a-sustainable-future>.

Wilson, E., Noah, N. et J. Bultjens. 2009. « From Lessees to Partners : Exploring Tourism Public-Private Partnerships within the New South Wales National Parks and Wildlife Service. » *Journal of Sustainable Tourism* 17 (2) : 269–85. <https://doi.org/10.1080/09669580802495774>.

Forum économique mondial (WEF). *The Global Risks Report 2020, 15th Edition*. 2020. Cologny, Suisse : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).

World Wildlife Fund. 2019. *Environmental and Social Safeguards Framework*. Gland, Switzerland : [https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/essf\\_overview\\_document\\_public\\_v\\_1\\_0\\_aug\\_2019\\_\\_1\\_.pdf](https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/essf_overview_document_public_v_1_0_aug_2019__1_.pdf).

World Wildlife Fund. 2020. *Living Planet Report 2020 - Bending the curve of biodiversity loss*. Almond, R.E.A., Grooten M. and Petersen, T. (Eds). WWF, Gland, Switzerland. [https://files.worldwildlife.org/wwfcmprod/files/Publication/file/279c656a32\\_ENGLISH\\_FULL.pdf?\\_ga=2.18233649.985534678.1628106108-1591225813.1593290948](https://files.worldwildlife.org/wwfcmprod/files/Publication/file/279c656a32_ENGLISH_FULL.pdf?_ga=2.18233649.985534678.1628106108-1591225813.1593290948)

Yeung, P. 2021. « The Bold Plan to Save Africa's Largest Forest. » *Future Planet* <https://www.bbc.com/future/article/20210107-congo-basin-a-bold-plan-to-save-africas-largest-rainforest>.

### Références des sites Web des aires protégées

Les sites Web suivants ont été consultés entre juin 2020 et juin 2021 pour obtenir des informations sur les AP et les PGC, et ont été utilisés pour alimenter la boîte à outils et les études de cas. Les rapports annuels des parcs, des organisations et des agences ont également été consultés à partir de ces sites Web.

	<b>Partenaire public</b>	<b>PGC ONG Partenaire privé</b>	<b>Aire protégée</b>	<b>Pays</b>	<b>Référence du site web</b>
1	RDB	African Parks	PN d'Akagera	Rwanda	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/akagera">https://www.africanparks.org/the-parks/akagera</a>
2	Département des parcs nationaux et de la vie sauvage	African Parks	Zone de gestion du gibier de Bangweulu	Zambie	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/bangweulu">https://www.africanparks.org/the-parks/bangweulu</a>
3	Administration nationale des zones de protection de la nature	African Parks	PN de l'Archipel Bazaruto	Mozambique	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/bazaruto">https://www.africanparks.org/the-parks/bazaruto</a>
4	Gouvernement de la R.C.A.	African Parks	Réserve de Chinko	République centrafricaine	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/chinko">https://www.africanparks.org/the-parks/chinko</a>
5	Gouvernement du Tchad	African Parks	Réserve naturelle et culturelle de l'Ennedi	Tchad	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/ennedi">https://www.africanparks.org/the-parks/ennedi</a>
6	ICCN	African Parks	PN de Garamba	République démocratique du Congo	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/garamba">https://www.africanparks.org/the-parks/garamba</a>
7	Gouvernement de l'Angola	African Parks	PN d'Iona	Angola	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/iona">https://www.africanparks.org/the-parks/iona</a>
8	Département des parcs nationaux et de la vie sauvage	African Parks	PN de Liuwa Plain	Zambie	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/liuwa-plain">https://www.africanparks.org/the-parks/liuwa-plain</a>
9	Département des parcs nationaux et de la faune sauvage du Malawi	African Parks	PN de Liwonde	Malawi	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/liwonde">https://www.africanparks.org/the-parks/liwonde</a>
10	Département des parcs nationaux et de la faune sauvage du Malawi	African Parks	Réserve naturelle de Majete	Malawi	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/majete">https://www.africanparks.org/the-parks/majete</a>



	<b>Partenaire public</b>	<b>PGC ONG Partenaire privé</b>	<b>Aire protégée</b>	<b>Pays</b>	<b>Référence du site web</b>
11	Département des parcs nationaux et de la faune sauvage du Malawi	African Parks	Réserve forestière de Mangochi	Malawi	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/mangochi">https://www.africanparks.org/the-parks/mangochi</a>
12	ZPWMA	African Parks	PN de Matusadona	Zimbabwe	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/matusadona">https://www.africanparks.org/the-parks/matusadona</a>
13	Département des parcs nationaux et de la faune sauvage du Malawi	African Parks	Réserve naturelle de Nkhotakota	Malawi	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/nkhotakota">https://www.africanparks.org/the-parks/nkhotakota</a>
14	Conseil de développement du Rwanda	African Parks	PN de Nyungwe	Rwanda	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/nyungwe">https://www.africanparks.org/the-parks/nyungwe</a>
15	Ministère de l'Économie forestière, du Développement durable et de l'Environnement de la République du Congo	African Parks	PN d'Odzala-Kokoua	Congo	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/odzala-kokoua">https://www.africanparks.org/the-parks/odzala-kokoua</a>
16	Gouvernement du Bénin	African Parks	PN du Pendjari	Bénin	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/pendjari">https://www.africanparks.org/the-parks/pendjari</a>
17	Gouvernement du Tchad	African Parks	Réserve naturelle de Siniaka Minia	Tchad	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/siniaka-minia">https://www.africanparks.org/the-parks/siniaka-minia</a>
18	Gouvernement du Bénin	African Parks	PN W	Bénin	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/w">https://www.africanparks.org/the-parks/w</a>
19	Gouvernement du Tchad	African Parks	PN de Zakouma	Tchad	<a href="https://www.africanparks.org/the-parks/zakouma">https://www.africanparks.org/the-parks/zakouma</a>
20	Service des parcs nationaux du Nigeria	African Nature Investors	NP de Gashaka Gumpti	Nigeria	<a href="http://www.africanatureinvestors.org/nigeria-projects/">http://www.africanatureinvestors.org/nigeria-projects/</a>
21	ICCN	AWF	Aire protégée de Bili Uere	République démocratique du Congo	<a href="https://www.awf.org/country/drc">https://www.awf.org/country/drc</a>
22	EWCA	AWF	PN des montagnes du Simien	Éthiopie	<a href="https://www.awf.org/country/ethiopia">https://www.awf.org/country/ethiopia</a>
23	ANAC	Fondation Carr	PN de Gorongosa	Mozambique	<a href="https://gorongosa.org/">https://gorongosa.org/</a>
24	ICCN	Forgotten Parks Foundation	PN d'Upemba NP	République démocratique du Congo	<a href="https://forgottenparks.org/project/ukc/">https://forgottenparks.org/project/ukc/</a>
25	ZPWMA	FZS	PN de Gonarezhou	Zimbabwe	<a href="https://gonarezhou.org/">https://gonarezhou.org/</a>
26	Administration nationale des zones de protection de la nature	Fondation internationale pour la gestion de la faune sauvage	Réserve nationale de Gile	Mozambique	<a href="https://fondationfrancoissommer.org/projets/mozambique/">https://fondationfrancoissommer.org/projets/mozambique/</a>

	<b>Partenaire public</b>	<b>PGC ONG Partenaire privé</b>	<b>Aire protégée</b>	<b>Pays</b>	<b>Référence du site web</b>
27	Gouvernement du Niger	Noé	Réserve naturelle nationale du Termit et du Tin Toumma	Niger	<a href="http://parcsdenoe.org/en/parcs-niger/">http://parcsdenoe.org/en/parcs-niger/</a>
28	Ministère de l'Économie forestière, du Développement durable et de l'Environnement de la République du Congo	Noé	PN de Conkouati Douli	République du Congo	<a href="http://parcsdenoe.org/en/parcs-congo/">http://parcsdenoe.org/en/parcs-congo/</a>
29	Département des parcs nationaux	Panthera	PN du Niokolo Koba NP	Sénégal	<a href="https://www.panthera.org">https://www.panthera.org</a>
30	Administration nationale des zones de protection de la nature	Peace Parks Foundation	PN de Zinave	Mozambique	<a href="https://www.peaceparks.org/parks/zinave-national-park/">https://www.peaceparks.org/parks/zinave-national-park/</a>
31	Institut congolais pour la conservation de la nature	Virunga Foundation	PN des Virunga	République démocratique du Congo	<a href="https://virunga.org/">https://virunga.org/</a>
32	Ministère de l'Économie forestière, du Développement durable et de l'Environnement de la République du Congo	WCS	PN de Nouabalé-Ndoki	République du Congo	<a href="https://congo.wcs.org/Wild-Places/Nouabale-Ndoki-National-Park.aspx">https://congo.wcs.org/Wild-Places/Nouabale-Ndoki-National-Park.aspx</a>
33	Institut congolais pour la conservation de la nature	WCS	Réserve naturelle d'Okapi	République démocratique du Congo	<a href="https://congo.wcs.org/">https://congo.wcs.org/</a>
34	Administration nationale des zones de protection de la nature	WCS	Réserve spéciale de Niassa	Mozambique	<a href="https://mozambique.wcs.org/Wild-Places/Niassa-Special-Reserve.aspx">https://mozambique.wcs.org/Wild-Places/Niassa-Special-Reserve.aspx</a>
35	Nigeria National Park Service	WCS	PN de Yankari	Nigeria	<a href="https://nigeria.wcs.org/Wild-Places/Yankari-Game-Reserve.aspx">https://nigeria.wcs.org/Wild-Places/Yankari-Game-Reserve.aspx</a>
36	Gouvernement de la R.C.A.	WCS	PN du Manovo-Gounda St. Floris	République centrafricaine	<a href="https://www.wcs.org/our-work/regions/sudano-sahel">https://www.wcs.org/our-work/regions/sudano-sahel</a>
37	Ministère de l'Économie forestière, du Développement durable et de l'Environnement de la République du Congo	WCS	Réserve communautaire du Lac Tele	République du Congo	<a href="https://congo.wcs.org/Wild-Places/Lac-T%C3%A9l%C3%A9-Community-Reserve.aspx">https://congo.wcs.org/Wild-Places/Lac-T%C3%A9l%C3%A9-Community-Reserve.aspx</a>
38	Gouvernement de la R.C.A.	WCS	PN Bamingui-Bangoran	République centrafricaine	<a href="https://www.wcs.org/our-work/regions/sudano-sahel">https://www.wcs.org/our-work/regions/sudano-sahel</a>

	<b>Partenaire public</b>	<b>PGC ONG Partenaire privé</b>	<b>Aire protégée</b>	<b>Pays</b>	<b>Référence du site web</b>
39	Gouvernement de la R.C.A.	WWF	PN de la Salonga	République démocratique du Congo	<a href="https://www.wwf-congobasin.org/where_we_work/priority_places/salonga_national_park/">https://www.wwf-congobasin.org/where_we_work/priority_places/salonga_national_park/</a>
40	ICCN	WWF	PN de Dzanga- Sangha	République démocratique du Congo	<a href="https://www.wwf-congobasin.org/where_we_work/central_africa_republic/dzanga_sangha_protected_area/">https://www.wwf-congobasin.org/where_we_work/central_africa_republic/dzanga_sangha_protected_area/</a>







Les partenariats de gestion collaborative sont de plus en plus utilisés pour améliorer la gestion des aires protégées et contribuer au développement durable.

Pour plus d'informations, veuillez vous rendre sur le site du Programme mondial pour la vie sauvage <https://www.worldbank.org/en/programs/global-wildlife-program> ou envoyer un courriel à [gwp-info@worldbank.org](mailto:gwp-info@worldbank.org).

SUPPORTÉ PAR



gef

DIRIGÉ PAR



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

EN PARTENARIAT AVEC :



UNDP



UNEP



IUCN



ADB



WWF



CITES



TRAFFIC  
the wildlife trade monitoring network



WCS



WILDAID



CONSERVATION  
INTERNATIONAL