



## CHAPTER 8

# GESTION DES AIRES PROTÉGÉES

**Auteur principal :**

Graeme L. Worboys

**Collaborateur :**

Ted Trzyna

**CONTENU**

- Introduction
- La gestion : une nécessité
- Gestion : définitions et fonctions
- La gestion stratégique
- Cadres et outils
- Gérer des systèmes d'aires protégées
- Orientations de gestion pour les catégories d'aires protégées de l'UICN
- La gestion selon le type de gouvernance de l'aire protégée
- Gérer les aires protégées dans des contextes particuliers
- Conclusion
- Références



Convention sur la  
diversité biologique

## AUTEUR PRINCIPAL

**GRAEME L. WORBOYS** est vice-président de la Commission mondiale des aires protégées de l'Union internationale pour la conservation de la nature sur la connectivité et les montagnes et chercheur associé à la Fenner School de l'Université nationale australienne.

## COLLABORATEUR

**TED TRZYNA** est président du groupe des spécialistes des questions urbaines de la CMAP de l'UICN et président de l'InterEnvironment Institute, un institut affilié à Claremont Graduate University en Californie, aux États-Unis.

## REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier Michael Lockwood et Ashish Kothari pour leur relecture de la première version de ce chapitre. Leurs remerciements vont aussi à Nitin D. Rai, Ankila J. Hiremath, Siddappa Setty et Michael Treanor pour leurs contributions.

## CITATION

Worboys, G. L. et Trzyna, T. Gestion des aires protégées. In Worboys, G. L., Lockwood, M., Kothari, A., Feary, S. et Pulsford, I. (éd). *Gouvernance et gestion des aires protégées*. Canberra : ANU Press, 2020. doi.org/10.22459/GGAP.08

## PHOTO DE LA PAGE DE TITRE

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

Source : Ashish Kothari



## Introduction

Le chapitre « Gestion des aires protégées » est essentiel pour les professionnels des aires protégées et les décideurs politiques. Comme pour la gouvernance dans le chapitre 7, ce chapitre constitue une base d'informations fondamentales à la gestion professionnelle des aires protégées. Il porte principalement sur les grandes organisations de gestion des aires protégées, notamment les organismes publics, les organisations non gouvernementales (ONG) et les organismes privés. En adoptant cette approche, nous reconnaissons que pour de nombreuses Aires du patrimoine autochtone et communautaire (APAC), la gestion est moins formelle, la planification n'est pas documentée, et une partie des décisions quotidiennes prises par les communautés est évolutive, informelle et intuitive (Kothari, comm. pers.). Néanmoins, les principes et pratiques décrits dans ce chapitre sont généralement importants pour toutes les aires protégées, et nous y évoquons des aspects particuliers qui concernent les APAC, les gestionnaires individuels d'aires protégées et les représentants de petites structures. Ce chapitre met également l'accent sur l'importance de la gestion active des aires protégées pour atteindre les objectifs de conservation, et ce, pour tous les types de gouvernance.

Le chapitre aborde la théorie de la gestion pour fournir une définition du concept de gestion comprenant ses quatre fonctions centrales. Il présente également des éléments de gestion stratégique, de cadre de planification ainsi que de nombreux systèmes et outils pour aider les professionnels à améliorer l'efficacité de la gestion et à développer d'autres solutions innovantes. La gestion des systèmes nationaux d'aires protégées est prise en compte. Ces systèmes peuvent comprendre des aires protégées étatiques et privées, ainsi que des APAC. En ce qui concerne les aires protégées individuelles, des directives de gestion ont été fournies pour chacune des six catégories de gestion de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). Les considérations de gestion concernant le travail avec des représentants du gouvernement et autres individus vivant, travaillant et utilisant les aires protégées sont aussi présentées. Différents dispositifs de gouvernance nécessitent différentes formes de gestion et nous décrivons ici les modalités de gestion associée aux quatre types de gouvernance reconnus par l'UICN, notamment le travail et le fonctionnement d'un système d'aires protégées étatiques, les dispositions liées à la gouvernance partagée et à la gouvernance d'aires protégées privées et d'APAC. Les aires protégées évoluent dans des contextes spécifiques et nous évoquons également ici les cas particuliers des réserves établies dans ou près de zones urbaines ainsi que des aires protégées de catégorie II.

## La gestion : une nécessité

En 2014, quelque 15,4 % de la surface terrestre et 3,4 % de la surface mondiale des océans, y compris 8,4 % des zones marines sous juridiction nationale, étaient officiellement reconnus comme des aires protégées (UNEP-WCMC, 2014). Pour remédier aux nombreux problèmes et aux responsabilités liés à la gestion terrestre et maritime, ces aires protégées doivent faire l'objet d'une gestion permanente et efficace. Cette gestion est un investissement pour un environnement sain, la conservation de la diversité biologique, la conservation du patrimoine naturel et culturel, et la santé des hommes.

## La gestion active

Les aires protégées sont constamment confrontées à des menaces : effets des changements climatiques, espèces introduites, impacts des visiteurs, vandalisme, braconnages, effets de la pollution, activités de développement et d'extraction, instabilité sociale, incidents tels que les tempêtes extrêmes ou les feux de forêt, etc. Il est donc crucial d'être réactif, et ce de manière planifiée et efficace. Les professionnels des aires protégées sont responsables de nombreuses tâches : la gestion des espèces, les patrouilles anti-braconnage, les services aux visiteurs, l'intervention dans des situations d'urgence, la recherche, le suivi, ainsi que le travail de réhabilitation. Quant aux politiques gouvernementales, elles doivent répondre aux menaces incarnées par le développement qui pèsent sur les aires protégées. Une gestion active et réactive a des impacts sociaux, économiques et environnementaux qui profitent aux visiteurs, aux riverains, aux chercheurs, aux communautés locales, aux entreprises, aux organisations privées, aux gouvernements et aux générations futures.

## Changements dans l'utilisation des terres

L'augmentation du nombre d'aires protégées et les recommandations de la Convention sur la diversité biologique (CDB) pour poursuivre cette progression s'accompagnent généralement de questions sociales et politiques associées aux changements dans l'utilisation des terres. Les aires protégées sont un concept relativement récent (chapitre 2) et dans les années 2010 plusieurs individus, riverains et communautés ont pour la première fois été confrontés à cette forme d'utilisation des terres. Il s'agit d'un changement pour les hommes, et assimiler cette nouvelle consécration du territoire en aire protégée prendra du temps. L'acceptation peut être immédiate pour certains, mais peut aussi prendre du

temps pour d'autres. Elle s'accompagnera alors d'une gestion active sur le terrain, et il sera crucial d'assurer un travail continu avec les communautés et les riverains, et de garantir leur participation à la gestion. Pour d'autres aires comme les APAC, obtenir le statut d'aire protégée impliquerait probablement la préservation des pratiques de conservation ancestrales relatives à l'utilisation des terres. La protection supplémentaire prévue par le statut d'aire protégée aidera les membres de la communauté à empêcher les exploitations non souhaitées.

L'histoire nous apporte quelques enseignements sur les changements d'utilisations des terres : dans le parc national Royal en Australie, le parc national Banff au Canada et le parc national de Yosemite aux États-Unis, tous vieux de plus de cent ans, un énorme sentiment de gratitude est éprouvé à l'égard des individus ayant eu la clairvoyance de protéger des zones si exceptionnelles. De même, les efforts des générations de gestionnaires ayant maintenu l'intégrité de ces terres (quoiqu'en faisant évoluer la gestion) par une gestion active de la conservation sont aussi appréciés et la beauté naturelle de ces parcs est la même aujourd'hui que dans les années 1870.

## Direction de la gestion

Il y a une prise de conscience grandissante, parmi les professionnels d'aires protégées, de la nécessité de mettre en place des systèmes de gestion active, efficace et réactive. L'indécision, l'incompétence, ou pire, l'inaction en matière de gestion risquent de créer des « parcs de papier » et peut, malheureusement, mener à l'exploitation et à la dégradation des réserves. La direction d'une aire protégée du XXI<sup>e</sup> siècle doit être solide et sa gestion efficace grâce à l'appui des outils et expériences disponibles ainsi que des experts en gestion. Dans ce chapitre, nous présentons des informations utiles pour mettre en place une telle gestion professionnelle et commençons par introduire certaines informations théoriques importantes relatives au concept de gestion.

## Gestion : définitions et fonctions

Qu'est-ce que la gestion ? Elle a été décrite comme étant le « processus visant à rassembler et utiliser des ensembles de ressources, dans un effort centré sur l'objectif d'accomplir les tâches de l'organisation » (Hitt et al., 2011:4). Cette définition paraît pleine de sens



**Le Banff Springs Hotel, parc national Banff, Canada : le parc national, le plus ancien du Canada, a été créé en 1885 et l'hôtel privé a été ouvert au public en 1888**

Source : Graeme L. Worboys

dans le contexte des aires protégées. Chaque mot clé et expression de cette définition sont importants (Worboys et Winkler, 2006a ; Hitt et al., 2011).

- **Processus** : se réfère à l'action de remplir les quatre fonctions de la gestion et les activités et opérations associées. Les quatre fonctions sont : la planification, l'organisation, la conduite (mise en œuvre) et le contrôle (évaluation). Chacune sera développée plus loin dans le chapitre.
- **Rassembler et utiliser des ressources** : ces ressources comprennent les personnes et leurs compétences, aptitudes et expériences individuelles, les ressources financières, le matériel et l'équipement, et enfin, une information pertinente et de qualité en provenance de diverses sources. La tâche consistant à rassembler des ressources pour la gestion se base sur la manière d'organiser l'aire protégée, sa gouvernance (chapitre 7) et sa structure.
- **Effort centré sur l'objectif** : reconnaît que les organisations de gestion d'aires protégées ont des orientations claires. L'activité est gérée et a un objectif et une direction ; elle s'inscrit dans un contexte de gestion stratégique et cherche à atteindre un certain niveau de résultats.
- **De l'organisation** : identifie la gestion telle qu'elle est assumée par les individus ayant des fonctions différentes au sein de l'organisation de l'aire protégée. Elle est structurée et coordonnée pour atteindre les objectifs communs préalablement fixés. La forme

## Encadré 8.1 Compétences mondiales en aires protégées

L'UICN a lancé un Partenariat mondial pour la professionnalisation du développement de la gestion des aires protégées dont le travail a consisté, entre autres, à élaborer des normes de compétences internationales pour cinq niveaux de professionnels des aires protégées (voir chapitre 9).

### Niveau 5 Cadre

Les compétences de ce niveau se rapportent principalement à des activités qui impliquent l'élaboration de stratégies, la gestion d'un système entier d'aires protégées et la promotion et le maintien du système à l'échelle nationale et internationale. Ces compétences impliquent des processus plus que des compétences individuelles. Les responsabilités peuvent inclure l'élaboration de politiques nationales et régionales, et la planification spatiale et stratégique. Les personnes concernées peuvent être responsables de la direction de programmes et de plans complexes.

### Niveau 4 Manager supérieur

Les compétences de ce niveau se rapportent principalement aux activités de planification, de gestion et de prise de décisions. Le personnel de niveau 4 peut diriger et gérer des organisations de taille moyenne. Leur travail peut inclure la planification et la gestion de projets et de programmes dans des cadres stratégiques et ils peuvent mener et mettre en œuvre des tâches spécifiques et techniques sur la base de spécialités acquises grâce à une combinaison de formations techniques et théoriques, et l'application de ces apprentissages dans le milieu professionnel au cours d'un cycle de gestion.

### Niveau 3 Cadre intermédiaire

Les compétences de ce niveau se rapportent à des groupes de compétences techniques et de tâches qui nécessitent une organisation, une supervision et une prise de décisions. Les personnes concernées doivent organiser et mener des sections techniques et gérer des équipes chargées de la mise en œuvre des plans et des projets. Elles peuvent effectuer des tâches spécifiques et techniques nécessitant des compétences et des responsabilités techniques, ce qui nécessitera une formation technique et théorique suivie de possibilités de mettre en pratique ces connaissances et d'acquérir de l'expérience sur le lieu de travail.

### Niveau 2 Travailleur qualifié avec certaines responsabilités de supervision

Les compétences de ce niveau sont constituées d'ensembles de compétences pratiques uniques ou relativement limitées qui pourraient être enseignées ou apprises sur le lieu de travail ou sur de courtes périodes. Les travailleurs accomplissent principalement des tâches pratiques et des tâches nécessitant des compétences et des responsabilités techniques.

### Niveau 1 Ouvrier non qualifié

Les ouvriers non qualifiés accomplissent des tâches pratiques sous surveillance continue.

Source : Appleton (2013)

d'organisation reflète aussi que le fait de conserver la diversité biologique à l'échelle des aires protégées et des systèmes d'aires protégées est un effort collectif. Les groupes de gestion des APAC et de nombreuses autres aires protégées privées seront très différents des organismes publics et des grandes ONG en termes de taille, structure et processus.

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

## La fonction « planification »

La planification est la fonction clé de la gestion. Elle se base sur les meilleures informations disponibles sur le contexte environnemental, social, culturel, historique,

managérial et politique. De plus, en faisant appel à la modélisation et à l'analyse des données, la planification peut identifier à la fois les perspectives souhaitées, ainsi que les circonstances et les conditions nécessaires pour les rendre possibles. Trois niveaux de planification sont reconnus dans le cas des grandes organisations de gestion des aires protégées.

1. **La planification stratégique :** généralement, ces plans s'appliquent aux organisations de gestion des aires protégées dans leur globalité, et définissent les objectifs recherchés à long terme.
2. **Les plans tactiques :** permettent de mettre en œuvre un plan stratégique. Ils définissent l'ordre et les priorités de mise en œuvre des objectifs organisationnels pour une aire fonctionnelle ou pour partie géographique d'un système d'aires protégées.
3. **Les plans opérationnels :** ces documents sont plutôt spécifiques. Ils peuvent être préparés en

vue de la mise en œuvre de projets individuels ou d'actions de l'unité organisationnelle d'une aire protégée, en conformité avec les objectifs et priorités de l'organisation.

Le processus de planification est généralement entrepris pour la plupart des activités de gestion d'aires protégées. Le sujet est plus amplement abordé au chapitre 13, ainsi qu'aux chapitres faisant mention de la planification pour les visiteurs (chapitre 23), les opérations (chapitre 24) et les incidents (chapitre 26).

## La fonction « organisation »

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

L'UICN reconnaît cinq niveaux de compétence pour les organisations gérant des systèmes nationaux d'aires protégées (encadré 8.1). L'appréciation de ces cinq niveaux est particulièrement importante en matière d'organisation du personnel dans le cadre de la gestion. Dans ce chapitre, le personnel clé des aires protégées est appelé « personnel de première ligne » (du personnel de terrain de niveau 2 au minimum). Le « personnel de niveau intermédiaire » désigne le personnel expérimenté ayant des responsabilités de surveillance ou des compétences techniques spécialisées, généralement de niveau 3. Enfin, les niveaux 4 et 5 correspondent au personnel de haut-niveau responsable de certaines parties ou de la totalité d'une organisation (encadré 8.1). Il convient également de noter que cet ouvrage fournit principalement des informations destinées aux professionnels d'aires protégées de niveaux 2 à 5 (voir chapitre 1). Le personnel peut opérer dans différents contextes de gouvernance, mais l'information fournie vise particulièrement les organisations officielles d'aires protégées. Le développement des capacités pratiques et professionnelles ainsi que les approches adoptées par des communautés en matière de gestion des APAC pourraient compléter l'information présentée dans cet ouvrage.



**Personnel de l'aire protégée et site du patrimoine mondial du parc national de Phong Nha-Ke Bang, au Vietnam : ces praticiens des aires protégées jouent un rôle clé dans la protection de la forêt contre l'exploitation illégale ainsi que dans la réalisation d'autres tâches**

Source : Graeme L. Worboys

## La fonction de direction

La fonction de direction implique que certaines personnes influencent d'autres personnes pour favoriser l'accomplissement de certaines tâches et actions permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Cette fonction est aussi appelée fonction de chef de file (Hitt et al., 2011). Dans un rapport de personne à personne, la fonction dirigeante peut se manifester de différentes façons, et ce en fonction de la nature de l'action de gestion, de son contexte situationnel, et de l'environnement d'origine, l'expérience et les compétences des personnes concernées (chapitre 12). Un dirigeant peut utiliser un éventail d'approches comprenant la motivation, la communication, et le travail en groupe ou en équipe. Au niveau de l'organisation, la fonction de direction peut être guidée par une variété de considérations comme le jugement dans la prise de décisions, et les caractéristiques inhérentes aux institutions pour faciliter la capacité adaptative de la société et le potentiel d'amélioration de la conception institutionnelle (Gupta et al., 2010).

Quelle que soit l'action menée, le personnel de gestion de l'aire protégée apprécie d'être tenu informé du contexte stratégique organisationnel de l'action proposée, de la raison de son importance, de son rôle et des résultats escomptés. Cet échange est généralement une source de motivation, étant donné que le personnel apprécie d'avoir été informé, de savoir que son travail apporte une valeur ajoutée à la mission de l'organisation. Même dans le cas de certaines cultures ayant traditionnellement un respect plus marqué pour la hiérarchie organisationnelle, cette forme de communication verticale dans les aires protégées allant dans les deux sens est judicieuse. En effet, les remarques du personnel expérimenté responsable de certaines tâches contribuent presque toujours à améliorer la mise en œuvre de ces tâches. Au sein de la direction d'aires protégées, il est courant que l'accent soit mis sur l'interaction et le travail d'équipe – éléments favorisant la créativité et l'innovation sur le lieu de travail. Tout cela reflète aussi grandement la nécessité du travail d'équipe au sein d'une aire protégée confrontée à des menaces (chapitre 16), incidents (chapitre 26), opérations dans les parcs (chapitre 24) et enjeux liés aux visiteurs (chapitre 23).

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

## La fonction évaluation

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

ou objectifs prédéterminés pose les fondements nécessaires à la mise en œuvre d'éventuelles mesures correctives.

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

## La gestion stratégique

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

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

## Comprendre l'environnement opérationnel

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

- la compréhension des contextes historique, socioculturel, économique et politique ;
- l'identification des exigences liées au droit commun, les besoins de l'administration publique, les décisions du conseil de gestion et les besoins des communautés locales ;
- l'identification des valeurs du patrimoine naturel et culturel à protéger, ainsi que leur importance ;

- l'évaluation des menaces et des conditions des ressources du patrimoine naturel et culturel à gérer, ainsi que l'évolution de ces conditions ;
- le contrôle de l'environnement opérationnel interne et la capacité de l'organisation de l'aire protégée à la gérer en prenant en considération les quatre fonctions de gestion ;
- la recherche et l'analyse des tendances dans l'environnement opérationnel ;
- la réponse aux évaluations de l'efficacité de gestion des aires protégées telles que les rapports relatifs à l'état des parcs, les audits indépendants, les requêtes du gouvernement et du parlement, et les conclusions des audiences du tribunal ;
- le besoin de travailler aux niveaux national et international et de partager et mondialiser les efforts de conservation pour atteindre les objectifs de conservation de la diversité biologique.

## Énoncé de vision stratégique

Un énoncé de vision stratégique répond à la question : « Que voulons-nous devenir ? » (Lockwood, 2006). L'énoncé de vision communique de façon claire au personnel et à d'autres la direction idéale que doit prendre l'organisation. En Nouvelle-Zélande par exemple, le Department of Conservation (DOC) qui administre le système d'aires protégées du pays et remplit d'autres responsabilités liées à l'environnement et à la conservation, présente son énoncé de vision stratégique de manière positive et prospective. Plus important encore, des informations complémentaires s'articulent avec l'interprétation souhaitée de l'énoncé de vision stratégique :

La Nouvelle-Zélande est le plus extraordinaire espace de vie sur Terre

*Kāore he wāhi i tua atu i a Aotearoa, hei wahi noho i te ao*

Par « espace de vie », nous entendons notre environnement physique ainsi que les personnes, plantes et animaux que cet environnement soutient.

Par « le plus extraordinaire », il faut entendre que la Nouvelle-Zélande tente d'être la meilleure version d'elle-même possible, soit un pays qui prospère socialement, économiquement et environnementalement. (DDC, 2013:1)

## Énoncé de mission

Un énoncé de mission consiste à définir un objectif qui se veut immuable (Lockwood, 2006). Il se distingue de l'énoncé de vision par le fait qu'il se concentre exclusivement sur l'organisation. Cet énoncé apporte des précisions au personnel et autres, relatives à ce qu'une organisation d'aires protégées tente d'accomplir, ainsi qu'à l'ampleur des produits et services de ladite organisation. Elle apporte ordre, direction et priorités organisationnelles. Toujours dans le cas de la Nouvelle-Zélande, le DDC présente son énoncé d'objectif (mission), suivi d'une explication de l'interprétation de cet énoncé :

L'encadrement de la conservation pour une Nouvelle-Zélande prospère.

Par « Nouvelle-Zélande prospère » nous entendons un pays florissant dans les domaines social, économique et environnemental. (DDC, 2013: 1)

## Planification stratégique

La planification stratégique met en évidence la gestion stratégique d'une organisation et permet de définir les objectifs organisationnels en fonction de la vision et de la mission. Le développement de plans stratégiques requiert la participation des cadres supérieurs d'aires protégées et le processus de planification peut utiliser une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, en français : forces, faiblesses, opportunités, menaces). Particulièrement utile, l'analyse SWOT est décrite dans la figure 8.1.

Trois types de documents de planification stratégique peuvent être développés par des organisations utilisant l'analyse SWOT : une stratégie institutionnelle, une stratégie opérationnelle et des stratégies fonctionnelles (Robbins et al., 2012).

### Stratégie institutionnelle

La stratégie institutionnelle détermine la nature des objectifs prioritaires d'une organisation d'aires protégées en fonction de sa mission, de sa vision et de ses objectifs, ainsi que des objectifs gouvernementaux plus larges. Elle définit ce que l'organisation souhaite faire, ainsi que les rôles que les différentes parties de l'organisation vont jouer. Toujours dans le cas de la Nouvelle-Zélande, le principal objectif du DOC est « que les Néo-Zélandais tirent des avantages environnementaux, sociaux et économiques provenant d'écosystèmes ayant un fonctionnement sain, d'activités récréatives et de notre histoire » (DOC, 2013:1).

	bénéfique	néfaste
interne	<p><b>FORCES</b></p> <p>Les <i>forces</i> internes d'une organisation, telles que les activités qui sont particulièrement bien mises en œuvre ou ses ressources uniques qui fournissent un avantage, sont évaluées au même titre que les faiblesses.</p>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <p>Les <i>faiblesses</i> peuvent inclure des activités qu'une organisation ne fait pas bien ou les ressources dont elle a besoin pour terminer son travail. Cette analyse interne peut inclure des aspects tels que les actifs financiers, les actifs physiques, les compétences et profil démographique du personnel, les connaissances, les bases de données, la capacité informatique, la culture du personnel et bien d'autres considérations de gestion des aires protégées.</p>
externe	<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <p>Les <i>opportunités</i> sont des tendances positives extérieures et sont identifiées à la suite d'un examen très approfondi de l'environnement opérationnel d'une organisation d'aire protégée. Cela peut inclure de nouvelles politiques publiques, des technologies émergentes au profit des aires protégées et de nouveaux partenariats.</p>	<p><b>MENACES</b></p> <p>Les <i>menaces</i> sont des tendances négatives de l'environnement externe et peuvent inclure des éléments tels que les impacts des changements climatiques sur la biodiversité, les changements d'utilisation du feu, le développement de conflits et l'introduction de nouvelles espèces.</p>

**Figure 8.1 Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces**

Source : Adapté de Robbins et al. (2012)

La stratégie institutionnelle peut servir de guide à l'expansion, au renouveau et aux stratégies de revitalisation, mais elle peut aussi être un document important favorisant le maintien du statu quo ou la réduction des services (Robbins et al., 2012). Un plan institutionnel peut, par exemple, servir de guide à une organisation d'aires protégées sollicitée par le gouvernement pour établir et gérer de nouvelles aires protégées intégrées à un système élargi de réserves.

## Plan opérationnel

Une organisation nationale d'aires protégées fonctionne généralement comme une grande entreprise. Des millions de personnes peuvent visiter les aires protégées, des services commerciaux y sont proposés et les économies locales, voire nationales, comptent sur elles pour être à la fois bien gérées et accessibles. La gestion opérationnelle fait partie intégrante de nombreuses aires protégées modernes, et le plan opérationnel, développé dans le cadre du plan stratégique d'une aire protégée, est un outil important. Les principales raisons poussant à l'élaboration d'un plan opérationnel sont les suivantes :

- mettre à disposition un plan d'action clair et opérationnel du développement futur de l'organisation ;
- permettre à toutes les personnes de l'organisation de convenir d'objectifs communs et de les partager ;
- assurer la participation d'acteurs clés ;

- s'assurer que les objectifs de l'organisation seront atteints avec les ressources disponibles ;
- identifier les principaux risques et mettre en place des plans pour les atténuer ;
- parvenir à une transition harmonieuse en cas de changement de personnel (UNESCO, 2008).

Un plan opérationnel permet aussi :

- d'étayer les demandes de soutien financier ;
- de guider des stratégies dans le cadre d'initiatives particulières touchant au capital ou aux revenus ;
- de revoir la structure organisationnelle, les manières d'aborder la formation et la gestion du personnel, les ressources technologiques et les procédures de suivi (UNESCO, 2008).

Au niveau d'une aire protégée individuelle, un plan opérationnel est différent d'un plan de gestion, mais les deux sont complémentaires. Le plan de gestion expose les objectifs de gestion et les actions nécessaires pour répondre à l'objectif de l'aire protégée, et le plan opérationnel se concentre sur les dimensions financières et organisationnelles. Il documente les ressources à déployer pour que le plan de gestion soit mené à bien (UNESCO, 2008). La planification des opérations au niveau d'une aire protégée individuelle est développée dans l'encadré 8.2.

## Stratégies fonctionnelles

Réussir la mise en œuvre d'une stratégie institutionnelle et d'un plan opérationnel dans l'ensemble d'une organisation requiert parfois une série de ce que certains appellent des « stratégies fonctionnelles » (Robbins et al., 2012). Celles-ci mènent à l'uniformisation institutionnelle des dimensions opérationnelles de l'aire protégée, et incluent, par exemple, des questions relatives à un manuel de gestion des ressources humaines, à un standard de la conception signalétique, à un manuel des standards des infrastructures, à des lignes directrices pour la mise en place et la gestion d'installations, et à un manuel de gestion de la flotte de véhicules.

## Gestion du changement

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

### Encadré 8.2 Planification des opérations

Une planification rigoureuse des activités aidera à garantir que chaque élément d'une aire protégée – du personnel et des programmes internes aux partenaires et aux opérateurs de services commerciaux – travaille sur la même mission et selon les mêmes modalités.

#### Plans opérationnels et plan de gestion

Les plans opérationnels peuvent prendre différentes formes selon la taille et la complexité de l'aire protégée, mais ils doivent reposer sur un plan de gestion à long terme (10 ans ou plus) qui définit la mission et l'état souhaité (chapitre 13). Le plan d'orientation de la gestion doit contenir une évaluation des principales caractéristiques de l'aire protégée, y compris les habitats critiques, les ressources culturelles et historiques et les écosystèmes sensibles ; il doit être développé avec la participation de la communauté et doit être basé sur des données scientifiques objectives. Le plan ainsi créé déterminera les conditions de développement dans l'aire protégée : soit une absence totale d'activité de développement, soit quelques activités de développement et d'exploitation choisies avec soin et limitées à des zones données.

#### Le plan opérationnel

Le plan opérationnel s'inscrit lui-même dans le plan de gestion à long terme, en mettant l'accent sur les opérations à court et moyen terme. Il est suffisamment précis et détaillé pour guider la planification annuelle du travail dans l'aire protégée. Pour être efficace, il doit être :

- axé sur un horizon temporel réaliste – idéalement de deux à cinq ans ;
- rigoureux et basé sur des données ;
- assez concis pour être utile ;
- réaliste et fondé sur des hypothèses et des projections budgétaires saines.

Selon le modèle de prestation des services commerciaux (entreprises à but lucratif, organismes à but non lucratif ou services gouvernementaux), les composantes d'un plan opérationnel peuvent varier. En général, ce dernier doit inclure les éléments suivants :

- une définition de la mission et de la base légale de l'aire protégée ;
- le contexte opérationnel actuel, y compris la structure organisationnelle, le budget actuel, les sources de financement, les tendances historiques et l'allocation des ressources (budget et heures de travail) ;
- le partage des responsabilités du programme, les objectifs et les priorités à court terme ;
- des indicateurs financiers et programmatiques liés aux priorités des aires protégées et pouvant être suivis dans le temps pour contribuer au suivi des activités de gestion ;
- des projections de recettes qui comprennent à la fois des hypothèses réalistes de la situation budgétaire à court terme et une évaluation de la stabilité relative / du risque lié à chaque source de revenus ;
- des scénarios de coûts basés sur les priorités, les besoins en personnel et les investissements potentiels ;
- des stratégies qui lient les priorités d'allocation des ressources et aident l'aire protégée à combler les écarts entre les financements et les coûts prévus.

— Jason Gibson, gestionnaire de programme, US National Park Service Business Management Group



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

Source : Graeme L. Worboys

La gestion efficace du changement est nécessaire pour que la diversité biologique et d'autres actions de conservation du patrimoine donnent des résultats probants.

ces actions sont une priorité absolue. Sur la base de telles priorités, le potentiel de mise en œuvre d'autres programmes organisationnels peut alors être évalué.

## Priorités de conservation de la biodiversité

Les organisations de gestion des aires protégées aident à conserver les espèces et la diversité biologique dans des systèmes d'aires protégées. Il s'agit là d'un fait particulièrement important compte tenu de la diminution marquante du nombre d'espèces à travers le monde (chapitre 3). Des actions de mise en œuvre stratégiques et déterminantes doivent être menées à bien, en plus de la mise en œuvre quotidienne et des processus, qui peuvent parfois sembler interminables, de gouvernance et d'administration des organisations d'aires protégées. Les solutions de conservation doivent être apportées en tenant compte des exigences des processus écosystémiques, des besoins de l'habitat et des exigences spécifiques liées aux espèces animales et végétales (chapitre 21). Cela peut inclure la conservation et la restauration d'habitats, la protection de voies de migration animale, les besoins de conservation liés aux saisons de reproduction, la protection contre les vulnérabilités des espèces, et la gestion des menaces. En ce qui concerne la gestion stratégique des aires protégées,

## Évaluation

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

Ces questions sont fondamentales, et la recherche de solutions appropriées est une mission légitime pour les gestionnaires, étant donné que ces solutions aident à mettre en évidence la gestion stratégique à venir des systèmes d'aires protégées. Cette approche organisationnelle a été adoptée par Parcs Canada dans la mise en œuvre de leur programme d'intégrité écologique (chapitre 21), ainsi que par SANParks (Parcs

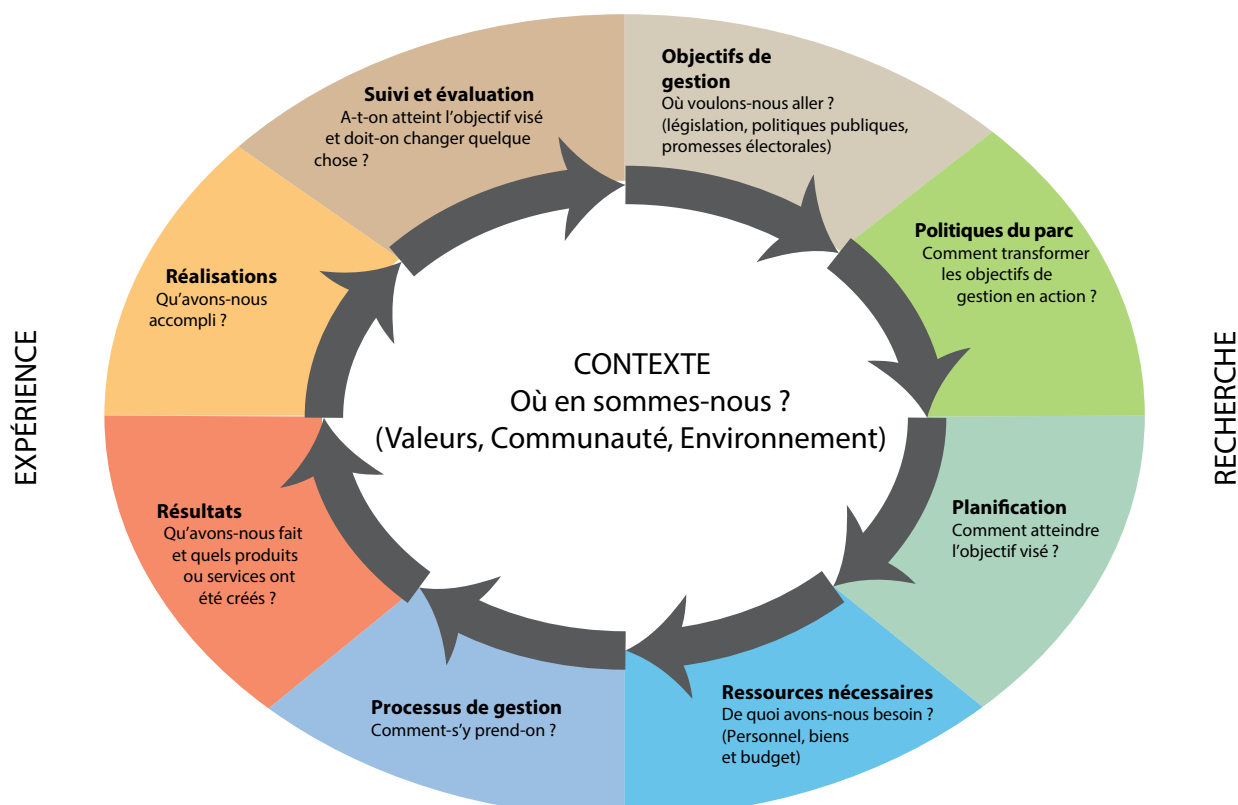


Figure 8.2 Cadre de gestion du parc utilisé par NSW NPWS

Source : Adapted de DEC (2005)

nationaux sud-africains) dans leur travail sur le « seuil de préoccupation potentiel » lancé dans un premier temps au parc national Kruger (du Toit et al., 2003).

## Cadres et outils

Un certain nombre de cadres de gestion et d'outils existent pour aider les organisations d'aires protégées à mener à bien leurs opérations. Ces cadres et outils permettent d'apporter une approche organisée et systématique à la gestion couvrant ce qui peut être un système d'aires protégées vaste, diversifié et décentralisé, de niveau national ou infranational. Le tableau 8.1 présente différents cadres de gestion et outils pratiques à disposition des gestionnaires d'aires protégées de divers types de gouvernance. Par exemple, le cadre de gestion des parcs apporte une méthode utile à l'encadrement de la gestion. Le cadre a été développé par le Service des parcs nationaux et de la vie sauvage (NPWS) de la Nouvelle-Galles du Sud en Australie, afin de dicter une approche organisée de sa gestion (DEC, 2005) (figure 8.2). Il se base sur le cadre d'évaluation de la gestion des aires protégées de l'UICN (Hockings et al., 2006), et comprend les fonctions essentielles de gestion. L'organisation du processus de gestion sur la base du

cadre de gestion des parcs a été très avantageuse pour le NPWS, grâce à sa structure logique, son organisation et sa clarté aux yeux de l'ensemble du personnel de gestion. En outre, le NPWS organise le processus d'évaluation de l'efficacité de sa gestion de manière à être conforme au cadre de l'UICN (chapitre 28). Les principales questions posées au titre du cadre de gestion du parc favorisent la création d'une approche méthodique de la gestion (figure 8.2).

**Tableau 8.1 Cadres de gestion et outils d'aide à la gestion des aires protégées (organisés par fonction de gestion)**

Outil ou cadre de gestion	Notes d'information et référence	Renvoi au chapitre (le cas échéant)
<b>Planification</b>		
Charte du patrimoine naturel	Créée en Australie, la Charte du patrimoine naturel décrit un processus en dix étapes de conservation du patrimoine naturel. Elle présente un processus de planification détaillé et des informations pour guider chaque étape. C'est un outil très précieux d'aide à la planification de la conservation d'un site du patrimoine naturel (CoA, 2003).	
Charte du Conseil international des monuments et sites (ICOMOS) sur l'héritage culturel	L'ICOMOS fournit des conseils de planification aux professionnels de la conservation du patrimoine. Ces conseils figurent entre autres dans la Charte pour la protection et la gestion du patrimoine culturel. Des directives plus spécifiques de l'ICOMOS existent, telles que la Charte australienne de Burra (Marquis-Kyle et Walker, 1992).	Chapitre 22
<i>Conservation action planning</i> (planification des actions de conservation)	La méthode de planification des actions de conservation (CAP) de The Nature Conservancy vise à aider les praticiens à axer leurs stratégies de conservation sur les éléments de la biodiversité ou les objectifs de conservation et les menaces associées ainsi qu'à mesurer le succès de ces mesures afin de les adapter et de tirer les enseignements requis (TNC, 2007).	Chapitre 13
Cadre de conservation de la connectivité par l'UICN	La CMAP de l'UICN a élaboré un système d'approche systématique de la gestion de la conservation de la connectivité qui prend en compte les cas de propriété foncière partagée, l'utilisation multisectorielle des terres, les différentes échelles spatiales d'exploitation et l'environnement opérationnel dynamique d'une aire de conservation de la connectivité (corridor) (Worboys et al., 2010).	Chapitre 27
Outil de planification du <i>Wildlife Institute of India</i>	Le <i>Wildlife Institute of India</i> a édité un guide pour la planification de la gestion de la faune dans les aires protégées et les paysages aménagés. Toutes les aires protégées doivent suivre ces directives (Sawarkar, 2002).	
Outils d'appui à la conservation par les populations autochtones et les communautés locales	Un guide de renforcement des capacités et de partage des connaissances pour les Aires du patrimoine autochtone et communautaire (APAC). Ce guide évoque la planification de la gestion, le suivi et l'évaluation, la communication, les aspects financiers et les valeurs (Corrigan et Hay-Edie, 2013).	Chapitre 7
Systèmes de gestion de l'environnement	Les systèmes de gestion de l'environnement tels que l'ISO 14001 établissent un processus par lequel les organisations peuvent minimiser leurs impacts environnementaux. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est située à Genève. La norme ISO 14001, par exemple, repose sur un système d'amélioration continue comprenant un « plan » (objectifs fixés), ce qu'il y a à « faire » (mettre en œuvre l'activité), à « vérifier » (surveiller les performances) et quand il convient d'« agir » (améliorer les performances) (EPA, 2013).	Chapitre 24
Évaluation d'impact sur l'environnement	L'évaluation d'impact sur l'environnement est un moyen de protéger et de préserver l'environnement. Il s'agit d'une procédure qui évalue les effets des activités sur l'environnement, les résultats de l'évaluation influant sur les décisions à prendre pour déterminer si une activité doit être développée comme prévu, si les conditions doivent être maintenues ou non (Thomas, 2001). Son application dans les aires protégées peut être guidée par la législation.	Chapitre 24

Outil ou cadre de gestion	Notes d'information et référence	Renvoi au chapitre (le cas échéant)
<i>Recreation opportunity spectrum planning tool</i> (Outil de planification d'une gamme d'activités de loisirs)	L'outil <i>Recreation opportunity spectrum</i> a été créé par le US Forest Service pour gérer les loisirs dans les zones naturelles. Cet outil de planification aide les gestionnaires d'aires protégées en identifiant une gamme de cadres récréatifs qui offrent aux visiteurs diverses opportunités de loisirs. Il fournit des lignes directrices strictes sur la nature et les limites des services et des installations afin que les cadres garantissant des types de loisirs donnés soient maintenus (Clarke et Stankey, 1979).	Chapitre 23
Système à usage public de mesure et de rapport	Élaboré par Kenneth Hornback et Paul Eagles pour la CMAP de l'UICN, cet outil offre une approche globale de la collecte d'informations, l'analyse et l'élaboration de rapports sur l'utilisation publique des aires protégées (Hornback et Eagles, 1999).	
Outils de standards de conception	De nombreuses organisations d'aires protégées établissent des standards de conception pour leurs logos, le mobilier du parc, les bâtiments et autres actifs. Il est également fréquent qu'ils utilisent des standards de conception approuvés pour l'accès des personnes handicapées et la sécurité des structures telles que les plateformes d'observation et les bâtiments. Des symboles internationaux peuvent être utilisés pour aider les visiteurs parlant différentes langues. Les organisations peuvent développer une boîte à outils standard de conception.	
<b>Organisation Administration et personnel</b>		
Systèmes de gestion financière	Les systèmes de gestion financière du XXI <sup>e</sup> siècle sont presque toujours informatisés, avec des applications standards telles que les applications SAP™ Enterprise, couramment utilisées. Les systèmes sont utiles pour : 1) suivre les intrants, les extrants et les résultats, et 2) suivre les besoins en matière de maintenance des actifs et de prestation de services. Le système financier de certaines organisations d'aires protégées peut faire partie de systèmes publics beaucoup plus vastes, auquel cas ces systèmes devraient être adaptés à la réalité des opérations de terrain qui sont ininterrompues au sein des aires protégées.	
Systèmes de gestion du personnel	Les systèmes de gestion du personnel et des salaires sont informatisés (et généralement liés aux systèmes de gestion financière) et utilisent des produits standard tels que SAP™. Les rapports institutionnels sur les données démographiques, les compétences, la formation et les niveaux de forme physique du personnel peuvent être importants pour les organisations dont le personnel est impliqué dans des opérations physiques exigeantes, telles que le travail dans des zones reculées, dans des conditions climatiques extrêmes et dans le cadre d'opérations d'intervention en cas d'incident.	
Systèmes d'intégration du personnel	L'intégration du personnel est un investissement important et les systèmes peuvent inclure des présentations individuelles et des formations professionnelles relatives à l'équipement, aux véhicules, à la faune, aux incidents, à l'application de la loi, aux droits, aux logiciels et autres processus et systèmes de l'organisation.	
Service de conseil pour le personnel	Ces services peuvent être sous-traités, mais ils jouent un rôle important dans la gestion des pressions quotidiennes liées à la gestion des aires protégées. Les incidents impliquant des personnes telles que les conflits avec la faune, les opérations de lutte contre les incendies et autres conflits peuvent avoir un impact sur le personnel et un service de conseil peut s'avérer nécessaire.	

Outil ou cadre de gestion	Notes d'information et référence	Renvoi au chapitre (le cas échéant)
Systèmes de santé et de sécurité du travail	Les systèmes de santé et de sécurité du travail contribuent à garantir un environnement de travail sûr pour le personnel. Les organisations ayant de tels systèmes en place et maintenant un environnement sécurisé paient souvent des primes d'assurance moins élevées.	
Systèmes d'assurance	On trouve de nombreux actifs au sein des aires protégées : centres de visiteurs, bureaux, ateliers, logements et installations de formation pour l'utilisation des équipements. Les systèmes d'assurance qui couvrent la perte ou l'endommagement de ces biens, ainsi que les personnes, sont essentiels.	
Systèmes de gestion des actifs	On trouve de nombreux actifs physiques fournissant des services récréatifs ou de gestion dans les aires protégées. Ces actifs comprennent généralement des voies d'accès et des routes, des belvédères, des toilettes, des bâtiments, des installations et des équipements, des véhicules et d'autres équipements. Les systèmes de gestion des actifs sont généralement informatisés et enregistrent les informations détaillées relatives à l'actif, son historique de vie et ses exigences en matière de maintenance.	Chapitre 25
<b>Information</b>		
Systèmes de logiciels informatiques	Les logiciels et leurs applications évoluent rapidement. Les meilleurs systèmes de gestion sont ceux qui sont adaptatifs et permettent aux individus et aux organisations d'être à la pointe de leur travail et d'être soutenus (si possible) par une équipe informatique.	
Systèmes d'information géographique	L'information spatiale est essentielle pour la gestion des aires protégées. Les données du système d'information géographique des aires protégées individuelles et de leur système national associé peuvent faciliter les inventaires du patrimoine, l'analyse spatiale de l'information et la présentation immédiate des données entrantes provenant de diverses sources, y compris des données instantanées sur des incidents et des données satellites.	Chapitre 11
Outils internet et intranet pour accéder aux informations et les diffuser	Les moteurs de recherche modernes permettent d'avoir immédiatement accès aux informations nécessaires à la gestion des aires protégées. Pour les aires protégées individuelles, cela peut inclure leur histoire et tous les aspects de leur gestion. La mise en œuvre de tels systèmes permet de réaliser des économies par la suite. Des systèmes de gestion de contenu Web sont également disponibles.	Chapitre 11
Systèmes d'information de gestion intégrée	Le <i>Tasmanian Parks and Wildlife Service</i> a mis au point un système de gestion des visiteurs qui intègre la planification de l'ensemble des possibilités de loisirs, la détermination des niveaux de service, des informations sur les actifs, l'évaluation de la gestion des risques et les informations budgétaires afin de faciliter les décisions d'établissement des priorités (Poll, 2006).	Chapitre 25
<b>Aide à la décision</b>		
Logiciel Marxan	Le logiciel de hiérarchisation des priorités spatiales Marxan comprend une suite d'outils facilitant la planification de la conservation. Il prend en compte les considérations économiques et aide les responsables à hiérarchiser les tâches et à utiliser des intrants financiers (coûts).	Chapitre 8
<i>The Investment Framework for Environmental Resources</i> (INFFER)	La méthode INFFER™ aide les responsables à hiérarchiser un éventail de projets concurrents de gestion de la conservation.	
Prise de décision structurée	Il s'agit d'un processus de prise de décision impliquant des experts et des praticiens, qui traite de questions complexes, établit des objectifs clairs et fournit une justification transparente pour la décision de gestion privilégiée.	

Outil ou cadre de gestion	Notes d'information et référence	Renvoi au chapitre (le cas échéant)
<b>Direction (mise en œuvre)</b> <b>Opérations dans les aires protégées</b>		
Outils de gestion de projets	Le système Conservation action planning (planification des actions de conservation) (TNC, 2007) et le logiciel Open Standards Miradi (CMP, 2013) sont deux outils qui permettent d'assurer l'efficacité de la gestion de projet dans les aires protégées.	Chapitre 13
Systèmes de gestion des risques	Les systèmes de gestion des risques repèrent les risques pour la gestion. Ces risques sont analysés en fonction des critères d'évaluation des risques organisationnels et traités lorsqu'une menace est inacceptable. De tels systèmes surveillent constamment les risques (Worboys et Winkler, 2006b).	
Systèmes de gestion des incidents	Le système national interinstitutionnel de gestion des incidents mis au point aux États-Unis a été modifié et adopté par de nombreux pays et organisations. Ce « système de contrôle des incidents » détermine les fonctions liées au contrôle des incidents, à la planification, aux opérations et à la logistique, ainsi que des concepts tels que l'étendue des contrôles et les changements de quarts de travail sur 12 heures. Cette méthode est très efficace quand plusieurs organisations travaillent ensemble.	Chapitre 26
Systèmes de gestion des organisations durables	Les systèmes de gestion des organisations durables, tels que l'outil commercial Earthcheck (Earthcheck, 2013), permettent aux organisations d'évaluer leurs performances environnementales quantifiées en matière de consommation d'énergie, d'utilisation de l'eau et de production de déchets liquides et solides et de comparer ces données aux normes de référence. Il est également possible d'évaluer des considérations de conception environnementale.	
Guide d'opération du réseau des aires marines protégées de Fidji	Lignes directrices ou objectifs, y compris l'établissement des protocoles et priorités de recherche pour les communautés et réseaux, qui régissent les collaborations de chercheurs, les approches de surveillance minimale, les questions de communication et de propriété intellectuelle et les critères d'adhésion (Govan et Meo, 2011).	Chapitre 20
Systèmes de gestion des médias	Certaines organisations d'aires protégées utilisent des systèmes commerciaux de suivi des médias afin de suivre les commentaires et de rester connectées aux systèmes internes où les problèmes (et les réponses) d'aires protégées locales sont communiqués régulièrement au bureau central avec ou sans couverture médiatique associée.	Chapitre 15
<b>Évaluation</b> <b>Évaluation et suivi de l'efficacité de la gestion des aires protégées</b>		
Système de suivi de l'intégrité écologique	Le programme de surveillance de l'intégrité écologique (IE) de Parcs Canada est un système de mesure de la préservation ou de la restauration de l'intégrité écologique des aires protégées qui permet de notifier les informations s'y rapportant. Le système effectue une évaluation quantifiée de la condition et du changement de condition de la biodiversité et permet de mesurer les résultats par rapport aux objectifs établis (PC, 2007).	Chapitre 21
Rapports sur l'état du parc	Les organisations d'aire protégées d'un certain nombre de pays (comme le Canada, la Corée du Sud et la Finlande) et d'états (tels que la Nouvelle-Galles du Sud et Victoria en Australie) établissent des rapports sur l'état des parcs des systèmes d'aires protégées. Ces rapports peuvent porter sur l'intégrité écologique (condition de la biodiversité), les menaces et l'efficacité de la gestion des aires protégées.	Chapitre 28

Outil ou cadre de gestion	Notes d'information et référence	Renvoi au chapitre (le cas échéant)
Cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion	Le cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées (EGAP) repose sur un cycle de gestion des organisations d'aires protégées comprenant six éléments clés : contexte, planification, intrants, processus, extrants et résultats (Hockings et al., 2000, 2006). Le cadre EGAP de l'UICN a été adopté par la Banque mondiale et de nombreuses organisations d'aires protégées comme principal outil d'évaluation.	Chapitre 28
Instrument de suivi Banque mondiale/ WWF	Cet outil d'évaluation est très synthétique ; il est basé sur les six éléments du cadre EGAP de l'UICN et est très efficace (Worboys, 2007). Il se concentre sur l'évaluation des aires protégées individuelles et évalue l'efficacité de leur gestion par rapport aux cibles fixées.	Chapitre 28
Liste verte des aires protégées bien gérées de l'UICN	La Liste verte est une initiative de l'UICN visant à encourager, mesurer et célébrer la mise en place de bonnes normes de gestion dans les aires protégées (Hockings, 2012). Elle repose sur l'adoption généralisée de l'évaluation EGAP (Hockings et al., 2000, 2006) et identifie les bonnes pratiques de gestion.	
Patrimoine mondial : mise en valeur de notre patrimoine	L'UNESCO et l'UICN ont mis au point ce cadre d'évaluation basé sur la méthode EGAP et l'utilisent pour évaluer les sites du patrimoine mondial et leurs activités en cours afin d'identifier les problèmes, enjeux et réponses (Hockings et al., 2008).	Chapitre 28
Visites des aires protégées : limites des modifications acceptables	Cette méthode estime les limites des modifications acceptables pour l'utilisation des aires naturelles par les visiteurs et est étroitement liée à l'outil <i>Recreation opportunity spectrum planning tool</i> (Outil de planification d'une gamme d'activités de loisirs. Elle a été développée par George Stankey et d'autres chercheurs de l'US Forest Service (Stankey et al., 1985).	Chapitre 23
Autres systèmes d'évaluation de l'efficacité de la gestion	Il existe d'autres outils d'évaluation qui ont été développés dans le passé et qui s'appliquent aux aires protégées, notamment l'évaluation du renforcement des sites de <i>Parks in Peril</i> et le processus de gestion de projet <i>Enhanced 5S</i> mis au point par The Nature Conservancy (Worboys, 2007).	

## La gestion adaptative

La gestion adaptative est un processus de gestion des aires protégées pouvant être utilisé par des professionnels et des décideurs politiques (chapitre 13). Cette approche semble intuitive, mais elle est en réalité basée sur de la recherche, un aspect qui n'est pas toujours compris. Cette gestion a été définie comme « une approche systématique pour améliorer la gestion des ressources, en ayant tiré des leçons des résultats de la gestion » (Williams et al., 2009:1). La gestion adaptative comprend six étapes clés.

1. Définir des objectifs de gestion clairs.
2. Spécifier les différentes options de gestion.
3. Formuler des hypothèses quant à la réaction du système aux interventions de gestion.
4. Mettre en œuvre des actions de gestion.
5. Suivre les réponses du système pour voir si elles corroborent l'hypothèse ou non.
6. Sur la base de l'analyse des résultats, affiner et ajuster les pratiques de gestion (Williams et al., 2009).

George Stankey, chercheur du Service des forêts aux États-Unis, et ses collègues ont revu l'aspect théorique de la gestion adaptative, et sont arrivés aux conclusions suivantes :

- bien que largement plébiscitée comme modèle de gestion des ressources dans des conditions de risque et d'incertitude, la gestion adaptative est avant tout un idéal ;
- il en existe de nombreuses définitions, mais celles-ci ne prennent pas forcément en compte des caractéristiques centrales de l'approche adaptative, notamment la vérification explicite d'hypothèses, le suivi et l'évaluation ;
- l'expérimentation est au cœur de la gestion adaptative et implique la formulation d'hypothèses, le contrôle et la réplication ;

- elle comprend des plans explicites de recherche (dont des processus de définition et de résolution des problèmes, de la documentation sur les protocoles de suivi et des mesures d'évaluation) ;
- elle est sans conteste de nature sociopolitique ;
- elle est ancrée dans la reconnaissance et l'acceptation du risque et de l'incertitude ;
- l'apprentissage est un résultat clé (Stankey et al., 2005).

## Des normes ouvertes pour la pratique de la conservation

La gestion adaptative fait partie des Normes ouvertes pour les pratiques de conservation (CMP, 2013). Ces normes ont été définies par un groupe connu sous le nom de Partenariat de l'UICN pour les mesures de conservation (CMP), un consortium d'organisations de conservation ayant pour mission de « faire avancer les pratiques de conservation en développant, en testant et en faisant la promotion de principes et d'outils dans le but d'évaluer et d'améliorer de façon réalisable l'efficacité des actions de conservation » (CMP, 2013:i). Pour créer les normes ouvertes, le CMP a intégré des principes et de bonnes pratiques à la gestion adaptative, ainsi qu'à la gestion axée sur les résultats. Les normes ouvertes sont un processus visant une bonne conception du projet, une bonne gestion et un bon suivi. Ce processus est organisé en un cycle de gestion de projet en cinq étapes.

1. Conceptualisation de la vision du projet et de son contexte.
2. Planification des actions et du suivi.
3. Mise en œuvre des actions et du suivi.
4. Analyse des données, utilisation des résultats et adaptation.
5. Recueil et partage des leçons tirées (CMP, 2013).

Ces étapes décrivent le processus général nécessaire à la mise en œuvre réussie des projets de conservation. Plus importants encore, le processus entier et son analyse incluent les contributions du bien-être humain, et les considérations du changement climatique. Le processus développe des chaînes de résultats, classe les stratégies par ordre de priorité, développe un plan de suivi avec des méthodes et des indicateurs de suivi, définit un plan opérationnel associé à des plans de travail à court terme, prépare un budget, entreprend la mise en œuvre et analyse les performances.

## Gérer des systèmes d'aires protégées

Un système national d'aires protégées bien conçu apporte une approche stratégique à la conservation de la diversité biologique d'une nation (Davey, 1998). Idéalement, de tels systèmes sont développés en utilisant ou en s'inspirant des techniques de planification systématique de la conservation. La mise en place d'aires protégées et de systèmes d'aires protégées est examinée plus en détail dans le chapitre 13.

## Systèmes d'aires protégées : cibles stratégiques

Après de longues négociations et discussions entre pays signataires de la CDB, un plan stratégique ainsi que des orientations mondiales concernant la superficie minimale idéale à réserver aux systèmes de réserves nationales ont été définis. En 2010, à Nagoya, au Japon, le *Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020 et les Objectifs d'Aichi* ont été adoptés par les membres de la CDB avec pour objectif d'inspirer tous les États et parties prenantes à mettre en œuvre un vaste plan d'action au service de la conservation de la diversité biologique sur les dix prochaines années (CBD, 2011). Cette stratégie donne une justification, une vision, une mission, des cibles et des orientations à la conservation de la diversité biologique, et les « Objectifs d'Aichi » favorisent la mise en œuvre d'un système d'aires protégées optimisé. Cette intervention de gestion est importante pour les gouvernements et les organisations d'aires protégées, mais aussi pour les groupes qu'ils soient publics, privés, ou qu'il s'agisse de populations autochtones ou de communautés locales. La cible 11 du plan stratégique identifie spécifiquement les cibles spatiales pour la définition de systèmes de réserves nationales marines et terrestres.

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

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

incluant la réduction de la pauvreté. De plus, elle représente une composante centrale de plusieurs systèmes de croyances, de visions du monde et d'identités. Mais malgré son importance fondamentale, la biodiversité continue de s'appauvrir. (CBD, 2011:4)

La vision de la stratégie montre clairement qu'une direction à long terme est nécessaire, et que davantage doit être fait pour assurer la conservation de la diversité biologique : « D'ici à 2050, la diversité biologique est valorisée, conservée, restaurée et utilisée avec sagesse, en assurant le maintien des services fournis par les écosystèmes, en maintenant la planète en bonne santé et en procurant des avantages essentiels à tous les peuples » (CBD, 2011:2).

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

Prendre des mesures efficaces et urgentes en vue de mettre un terme à l'appauvrissement de la diversité biologique, afin de s'assurer que, d'ici à 2020, les écosystèmes soient résilients et continuent de fournir des services essentiels, préservant ainsi la diversité de la vie sur Terre, et contribuant au bien-être humain et à l'élimination de la pauvreté. Pour garantir ceci, les pressions exercées sur la diversité biologique sont réduites, les écosystèmes sont restaurés, les ressources biologiques sont utilisées d'une manière durable et les avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques sont partagés d'une manière juste et équitable ; des ressources financières suffisantes sont fournies, les capacités sont renforcées, les considérations relatives à la diversité biologique et la valeur de la diversité biologique sont intégrées, des politiques appropriées sont appliquées de manière efficace, et les processus décisionnels s'appuient sur des bases scientifiques solides et l'approche de précaution. (CBD, 2011:3)

Le plan stratégique identifie 20 cibles, dont plusieurs font référence aux aires protégées. La cible 11 reconnaît l'efficacité des aires protégées pour la conservation de la diversité biologique (chapitre 2), et la stratégie définit des objectifs améliorés pour la zone, et des attributs qualitatifs pour les systèmes d'aires protégées :

D'ici à 2020, au moins 17 % des zones terrestres et d'eaux intérieures et 10 % des zones marines et côtières, y compris les zones qui sont particulièrement importantes pour la diversité biologique et les services fournis par les écosystèmes, sont conservées au moyen de réseaux écologiquement représentatifs et bien reliés d'aires protégées gérées efficacement et équitablement et d'autres mesures de conservation efficaces par zone, et intégrées dans l'ensemble du paysage terrestre et marin. (CBD, 2011:2)

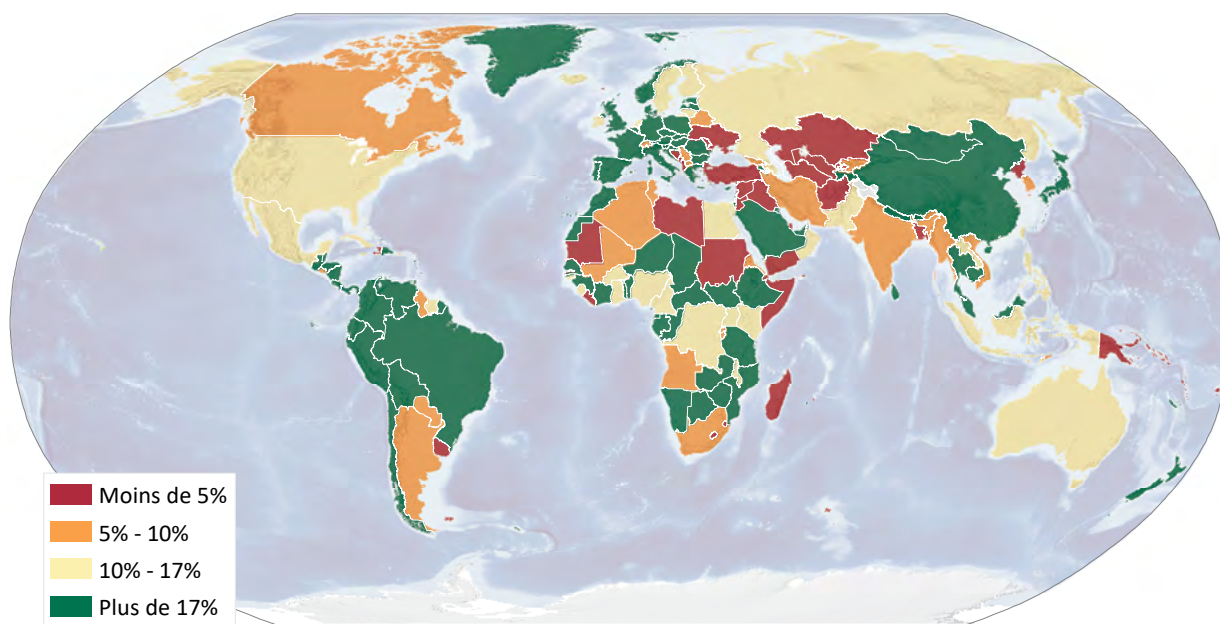
Ces cibles concernent les gouvernements et d'autres organisations et communautés, puisque le système d'aires protégées d'un État peut correspondre à un mélange d'aires protégées étatiques, privées, autochtones et communautaires. Les cibles stratégiques 2020 de la CDB pour la conservation de la diversité biologique sont un défi pour les nations et pour les systèmes nationaux d'aires protégées, étant donné qu'en 2014, de nombreux États n'ont pas atteint les cibles mondiales suivantes. Les progrès effectués pour atteindre la cible 11 (d'une perspective spatiale) sont présentés à la figure 8.3.

## Gouvernements et systèmes d'aires protégées

Les États prennent de nombreuses mesures de gestion essentielles pour favoriser les systèmes d'aires protégées. Il s'agit notamment de rendre possible l'extension du système d'aires protégées ; de permettre la conservation de la diversité biologique au niveau pangouvernemental ; de mettre en place une gestion respectueuse des conventions et traités internationaux ; de rendre possible la coopération transfrontalière ; de fournir des données concernant les aires protégées nationales ; et d'ouvrir la voie aux corridors écologiques assurant la connectivité. Chaque État est lui-même responsable d'assurer la collecte et la mise à disposition de données spatiales relatives aux aires protégées, ainsi que des données concernant les catégories UICN d'aires protégées pour le système national d'aires protégées (chapitre 11).

## Nouvelles aires protégées

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



**Figure 8.3 Pourcentage de terres protégées par pays en 2014**

Note : Les pays qui ont atteint l'objectif 11 de la CDB (objectif spatial seulement) en 2014 pour les aires protégées sont représentés en vert. Les zones conservées par d'autres moyens efficaces ne sont pas représentées.

Avertissements : Les territoires contestés n'ont pas été pris en compte et n'ont aucune couleur sur la carte. Les frontières des nations identifiées ne reflètent pas le point de vue du PNUE-WCMC.

Source : IUCN et UNEP-WCMC (2014)

établir des aires protégées, ou de reconnaître des APAC déjà existantes comme des aires protégées, avec l'accord des individus ou des communautés concernés.

## Conservation de la diversité biologique et des aires protégées

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

- en mettant en œuvre les dispositions de la stratégie de la CDB (CBD, 2011) dans leur totalité et dans tous les secteurs pertinents de l'État et de la société ;
- en élaborant une stratégie nationale pour la conservation de la diversité biologique qui reconnaît et répond aux failles pouvant exister dans les aires protégées ;
- en préparant un plan national pour les aires de conservation importantes et de grande échelle raccordant les aires protégées et le paysage naturel ;
- en permettant au secteur privé et aux populations autochtones et communautés locales de participer à l'établissement d'aires protégées par le biais de mesures incitatives.

## Considérations internationales

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

- respecter et donner suite aux conventions internationales (tableau 8.3) ;
- participer à une gestion des aires protégées coopérative et transfrontalière (chapitre 7) ;
- respecter et faciliter les accords internationaux concernant les espèces migratoires (chapitre 21) ;
- travailler sur des corridors écologiques assurant la connectivité entre écosystèmes, et ce, à grande échelle (chapitre 27) ;
- partager des données concernant les aires protégées nationales avec la Base de données mondiale sur les aires protégées (WDPA) de l'UNEP-WCMC (chapitre 11) ;
- respecter les normes de gestion du Patrimoine mondial et les exigences liées à l'établissement de rapports (chapitre 2) ;
- répondre aux exigences des réserves de biosphère et des sites Ramsar (chapitre 2) ;
- prendre en considération les traités internationaux et les déclarations telles que la Déclaration des droits des peuples autochtones de l'ONU.

Tableau 8.2 Exemples de conventions internationales pertinentes pour la gestion des aires protégées

Année	Convention internationale	Référence
1946	Convention pour la réglementation de la chasse à la baleine La Convention internationale pour la réglementation de la chasse à la baleine a été établie pour assurer la bonne conservation des populations de baleines et faciliter le développement ordonné de l'industrie baleinière. Sont également établies par la convention la Commission baleinière internationale et une disposition sur la délimitation de sanctuaires.	UN (2014a)
1971	Convention de Ramsar La Convention de Ramsar relative aux zones humides d'importance internationale principalement pour les oiseaux aquatiques a été adoptée à Ramsar (Iran) en 1971. La convention est un traité intergouvernemental qui fournit un cadre d'action nationale et de coopération internationale pour la conservation et l'utilisation rationnelle des zones humides et de leurs ressources.	Ramsar (2013)
1972	Convention du patrimoine mondial En 1972, la Convention pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel, est née de la fusion de deux initiatives : la première portant sur la préservation des sites culturels et la seconde sur la conservation de la nature. La Convention du patrimoine mondial protège le patrimoine naturel et culturel mondial considéré comme étant de valeur universelle exceptionnelle.	UNESCO (2013)
1973	Convention CITES La Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) a été adoptée en 1973 par de nombreux pays. La convention aide à protéger les espèces très prisées sur le marché illégal, par exemple pour les remèdes traditionnels et les peaux. Ces denrées animales peuvent, par exemple, provenir de panthères des neiges ( <i>Panthera uncia</i> ) (peaux), de tigres ( <i>Panthera tigris</i> ) (médicaments), de cerfs porte-musc ( <i>Moschus spp.</i> ) (médicament), d'éléphants d'Afrique ( <i>Loxodonta spp.</i> ) (ivoire) et de rhinocéros ( <i>Ceratotherium simum</i> et <i>Diceros bicornis</i> ) (médicament).	CITES (2013)
1979	Convention sur les espèces migratrices La Convention sur la conservation des espèces migratrices appartenant à la faune sauvage (également appelée CMS ou Convention de Bonn) vise à assurer la conservation des espèces migratrices terrestres, maritimes et aviaires dans l'ensemble de leur aire de répartition. Il s'agit d'un traité intergouvernemental, conclu sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'environnement, portant sur la conservation de la faune et des habitats à l'échelle mondiale.	CMS (2013)
1982	Convention sur le droit de la mer Les Nations Unies ont adopté la Convention sur le droit de la mer (UNCLOS) en 1982. Cette convention confère, entre autres, aux États côtiers des droits souverains sur une zone économique exclusive de 200 milles marins en ce qui concerne les ressources naturelles, certaines activités économiques, la juridiction sur la recherche en sciences marines et la possibilité de protéger l'environnement dans cette zone. Elle n'est entrée en vigueur qu'en 1994.	UN (2013)
1992	Convention sur la diversité biologique La CDB a été fondamentale dans la reconnaissance de la nécessité de conserver la biodiversité et du rôle et de l'importance des aires protégées dans ce cadre. Les parties reconnaissent les aires protégées comme une réponse clé pour endiguer la perte de biodiversité, et l'article 8 de la convention impose à chaque partie contractante, dans la mesure du possible et selon qu'il conviendra, d'établir un système de zones protégées ou des zones ou des mesures spéciales doivent être prises pour conserver la diversité biologique.	CBD (1992)
1992	Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques La Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques de 1992 (CCNUCC) fournit un cadre pour la négociation de traités internationaux spécifiques (appelés « protocoles ») susceptibles de fixer des limites contraignantes à l'émission de gaz à effet de serre. C'était le début d'une réponse internationale à la pollution de l'atmosphère par des gaz à effet de serre.	UNFCCC (2014)

Année	Convention internationale	Référence
1994	La Convention des Nations Unies sur le droit de la mer La Convention des Nations Unies sur le droit de la mer (UNCLOS) a joué un rôle crucial dans les efforts mondiaux visant à créer des aires marines protégées. Elle définit les droits et les responsabilités des nations dans leur utilisation des océans du monde en établissant des directives pour les entreprises, l'environnement et la gestion des ressources naturelles marines.	UN (2014b)

### Encadré 8.3 Programme de travail sur les aires protégées de la Convention sur la diversité biologique

Le Programme de travail sur les aires protégées (PoWPA) est l'une des réflexions les plus poussées sur les politiques de l'UICN et de ses membres. Il a été accepté par la CDB en février 2004, et le PoWPA s'inspire largement du Plan d'action de Durban paru six mois plus tôt à la fin du cinquième Congrès mondial des parcs de l'UICN. À travers le PoWPA, les pays s'engagent à développer des systèmes d'aires protégées nationaux et régionaux participatifs, écologiquement représentatifs et gérés efficacement, s'étendant le cas échéant au-delà des frontières nationales, intégrés aux autres méthodes d'utilisation des terres et contribuant au bien-être humain. Le PoWPA comprend quatre éléments de programme, 16 objectifs (chacun avec une cible plus spécifique) et 92 activités pour les parties, dont beaucoup avec des calendriers indiquant les délais suggérés de mise en œuvre. Les quatre thèmes principaux et les éléments associés sont les suivants :

1. Actions directes pour la planification, le choix, l'établissement, le renforcement et la gestion de sites et systèmes d'aires protégées.
  - Établir des réseaux d'aires protégées et une approche écosystémique.
  - Planification et de la gestion à l'échelle des sites.
  - Prévention des menaces pesant sur les aires protégées.
2. Gouvernance, participation, équité et partage des avantages.
  - Augmenter les avantages offerts par les aires protégées.
3. Activités habilitantes.
  - Création d'un environnement favorable à la mise en œuvre de politiques.
  - Renforcement des capacités.
  - Assurance de la viabilité financière.
4. Normes, évaluations et surveillance.
  - Normes de gestion et efficacité de la gestion.
  - Utilisation de la science.

Source : Stolton et al. (2008)

À ce jour, le Programme de travail sur les aires protégées (PoWPA) de la CDB est l'engagement le plus important de la part de la communauté internationale envers les aires protégées. Il fournit un cadre pour la coopération entre gouvernements, donateurs, ONG et communautés locales, dans l'objectif de développer un système d'aires protégées nationales et régionales participatif, écologiquement représentatif et géré avec efficacité (encadré 8.3) (CBD, 2004).

## Orientations de gestion pour les catégories d'aires protégées de l'UICN

Cette partie consiste à présenter les principes de gestion et les lignes directrices pour chaque catégorie de gestion de l'UICN. Les aspects de conservation de chaque catégorie sont également abordés. Ces informations sont particulièrement pertinentes au cours de la phase de planification, dans la mesure où elles permettent de contribuer à l'élaboration des objectifs de gestion. La question de la gestion des « populations officielles » résidant au sein de réserves associées à différentes catégories UICN d'aires protégées est également abordée.

La conservation de la diversité biologique ou encore du patrimoine naturel et culturel fait partie intégrante des six catégories de gestion d'aires protégées de l'UICN (I à VI), bien qu'il y ait des approches différentes à cet égard. Les encadrés 8.4 à 8.11 présentent des principes directeurs pour chaque catégorie UICN. Ils viennent d'Australie, mais sont applicables au monde entier. Ces principes ont été tirés de la loi australienne intitulée *Environment Protection and Biodiversity Conservation Act (1999)* et de documents connexes (encadré 8.4).

## Gestion des catégories I à IV de l'UICN

Toutes les catégories de gestion de l'UICN sont importantes pour la conservation de la diversité biologique, mais les catégories I à IV mettent particulièrement l'accent sur la protection de la diversité biologique et autre patrimoine naturel et culturel (Dudley, 2008). Cette protection

## Encadré 8.4 Principes généraux de gestion des réserves pour les catégories d'aires protégées de l'UICN

Les principes suivants de gestion des aires protégées australiennes ont été élaborés pour les six catégories d'aires protégées de l'UICN par le gouvernement australien. Ils ont une pertinence internationale.

### Participation communautaire

Les modalités de gestion doivent, dans la mesure du possible, permettre une participation large et significative de la communauté, des organisations publiques et des organisations privées à la conception et à l'exécution des fonctions de la réserve ou de l'aire.

### Gestion efficace et adaptative

Les modalités de gestion doivent être efficaces et adaptées aux objectifs de conservation de la biodiversité et au contexte socio-économique de la réserve ou de l'aire. Elles doivent être adaptatives afin de répondre aux incertitudes et aux changements.

### Principe de précaution

Un manque de certitude scientifique absolue ne devrait pas être invoqué pour retarder les mesures visant à prévenir la dégradation du patrimoine naturel et culturel d'une réserve ou d'une aire où il existe une menace de dommages graves ou irréversibles.

### Impact minimum

L'intégrité d'une réserve ou d'une aire est mieux conservée si la zone en question est protégée contre les perturbations et les menaces. Les impacts négatifs potentiels sur les environnements naturels, culturels et sociaux et les communautés environnantes doivent être minimisés autant que possible.

### Utilisation écologiquement durable

Si l'utilisation des ressources est conforme aux principes de gestion qui s'appliquent à une réserve ou à une aire,

elle doit (quand il y a effectivement utilisation) être fondée sur le principe de l'utilisation écologiquement durable, à savoir :

- l'utilisation des ressources naturelles ne doit pas être dommageable à la capacité de ces ressources à soutenir les processus naturels tout en maintenant les systèmes naturels de soutien à la vie ;
- le bénéfice de l'utilisation par la génération actuelle ne doit pas diminuer la capacité potentielle de la réserve ou de l'aire à répondre aux besoins et aux aspirations des générations futures.

### Transparence de la prise de décision

Le cadre et les processus de prise de décision pour la gestion de la réserve ou de l'aire doivent être transparents. Les justifications de toutes les décisions doivent être rendues publiques, sauf dans les cas où les informations, entre autres celles qui sont culturellement sensibles ou qui ne sont pas commerciales, doivent être gardées confidentielles.

### Gestion conjointe

Si la réserve ou l'aire appartient en totalité ou en partie aux peuples autochtones, l'utilisation traditionnelle continue de la réserve ou de l'aire par les populations autochtones résidentes, y compris la protection et l'entretien du patrimoine culturel, doit être reconnue.

**Note :** Dans le texte fourni, « réserve » ou « aire » fait référence à un contexte de gestion par le gouvernement australien où les principes peuvent être appliqués à une aire protégée entière ou à une partie géographique de cette aire protégée (généralement identifiée comme une aire par un plan de gestion).

Source : CoA (1999)

et gestion contribuent directement à la conservation d'espèces et de la diversité biologique dans un contexte de déclin accéléré des espèces et de dégradation continue d'habitats. Ces réserves constituent un apport clé à la conservation des espèces les plus rares et les plus menacées au monde. Elles contribuent aussi fortement à la préservation des espèces communes.

## Gestion des « Réserves naturelles intégrales » (Catégorie Ia de l'UICN)

Les Réserves naturelles intégrales font partie des quelques endroits sur Terre où les interventions humaines sont strictement limitées ; elles sont essentielles à l'effort de conservation du patrimoine terrestre (Dudley, 2008).

Sans cette catégorie, de nombreuses espèces n'existeraient plus. La gestion de ces aires est souvent compliquée, et devrait tenir compte des principes directeurs d'aires protégées de catégorie Ia (encadré 8.5). Leur gestion doit prendre en considération :

- la régulation stricte de l'accès des visiteurs officiels ou non par la délivrance de permis la présence de patrouilles sur le terrain et la prise de mesures réglementaires face aux tentatives d'accès illégaux et au braconnage. À cet égard, une attention particulière peut être portée aux exigences de gestion de la vie sauvage telles que les saisons de reproduction et de mise bas, les besoins d'hibernation (chauves-souris dans les caves), les mouvements d'espèces migratrices et la présence d'animaux dangereux ;

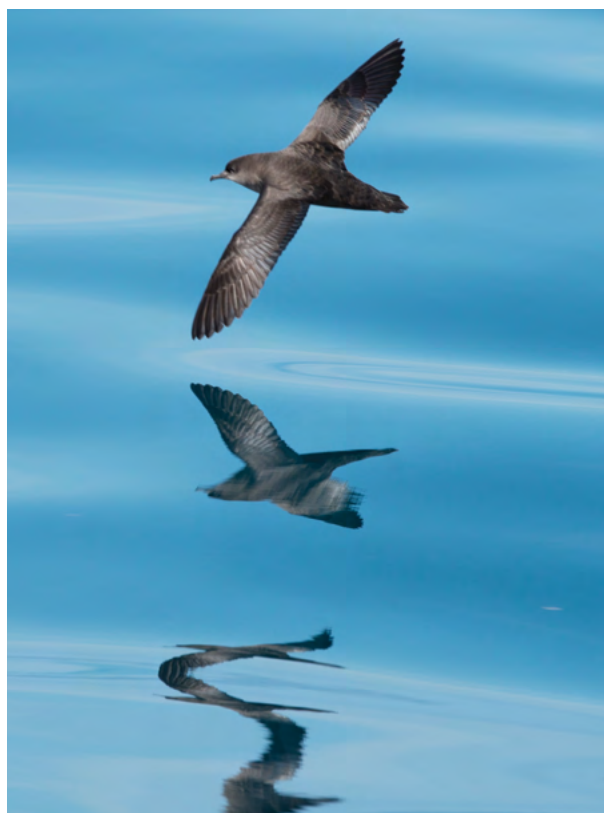
### Encadré 8.5 Principes de gestion des réserves pour les aires protégées de catégorie Ia de l'UICN (Réserve naturelle intégrale) – Australie

La réserve ou aire doit être gérée principalement pour la recherche scientifique ou la surveillance de l'environnement selon les principes suivants :

- Les habitats, les écosystèmes et les espèces indigènes doivent être conservés dans l'état le plus préservé possible.
- Les ressources génétiques doivent être maintenues dans un état dynamique et évolutif.
- Les processus écologiques établis doivent être maintenus.
- Les caractéristiques du paysage structurel ou des roches affleurantes doivent être sauvegardées.
- Des exemples d'environnement naturel doivent être conservés pour des études scientifiques, le suivi de l'environnement et l'éducation, y compris des zones de référence dont l'accès est interdit dans la mesure du possible.
- Les perturbations doivent être minimisées par une planification et une exécution soignées de la recherche et autres activités autorisées.
- L'accès au public ne peut être autorisé que dans la mesure où il est compatible avec ces principes.

Source : CoA (1999)

- la mise en application des meilleures pratiques préventives face aux espèces envahissantes – elles sont liées à la gestion des accès et des mesures de mise en quarantaine. Les lignes directrices de l'UICN rédigées par Wittenberg et Cock (2001) sont utiles à ce travail ;
- la mise en œuvre de programmes d'éradication d'espèces introduites comme ceux mis en œuvre sur l'île tasmanienne de Macquarie en Australie (TPWS 2014) ;
- l'encouragement et la facilitation de la recherche scientifique, notamment par la mise en place de sites de référence permettant de mesurer l'état initial de l'environnement et son évolution à long terme ;
- le respect et la reconnaissance des valeurs et des règles des communautés gouvernant des sites considérés sacrés ou culturellement importants, de sorte que l'utilisation d'aucune ressource ne soit autorisée ;
- l'importance d'une communication continue avec les scientifiques concernant la responsabilité particulière pesant sur eux lorsqu'ils accèdent aux aires protégées et surtout aux réserves naturelles intégrales ; il



**Puffin fouquet (*Puffinus pacificus*), côte sud de la Nouvelle-Galles du Sud, Australie : cette espèce migre sur de longues distances entre les deux hémisphères et niche durant l'été austral sur de nombreuses îles du sud de l'Australie. Cette espèce et beaucoup d'autres bénéficient de conventions visant à protéger les espèces migratrices**

Source : Graeme L. Worboys

s'agit de fournir des directives concernant l'accès et l'utilisation (ainsi que l'octroi de permission d'accès) définies dans la charte UICN de 2013, Code de bonne pratique pour la recherche (encadré 8.6).

### Gestion d'une « Zone de nature sauvage » (Catégorie Ib de l'UICN)

Les Zones de nature sauvage sont officiellement reconnues par l'UICN comme une catégorie d'aire protégée. Il s'agit généralement de vastes zones naturelles, et la survie de nombreuses espèces dépend de telles aires inaltérées par l'homme, n'abritant de manière permanente qu'une faible densité d'êtres humains. Souvent, ces aires sont les seuls endroits où cela reste une possibilité. Les zones de nature sauvage sont gérées dans le but de protéger l'intégrité écologique à long terme des forces et des processus naturels qui prédominent. Elles sont aussi gérées pour être en grande partie exemptes d'activité humaine et d'infrastructures (Dudley, 2008). Il faut aussi comprendre que certains n'acceptent pas

### Encadré 8.6 Projet de code de bonnes pratiques pour une recherche et un suivi responsable dans les aires protégées

1. Tout projet de recherche doit faire l'objet de l'obtention d'approbation et de permis requis par les autorités nationales, étatiques ou territoriales, et locales, du paiement de frais, et d'un respect strict des lois, règlements, normes sociales et protocoles relatifs à la recherche dans les aires protégées, y compris en matière d'accès et de partage des avantages dans le cadre de la CDB.
2. Tout projet de recherche doit obtenir l'approbation éthique des organismes de recherche, des institutions de financement et des organes chargés de la gestion des aires protégées en ce qui concerne la recherche sur les animaux et la recherche sociale.
3. Les chercheurs travaillant sur le terrain doivent adopter des normes de précaution très strictes afin d'éviter l'introduction accidentelle et la propagation d'organismes envahissants et pathogènes.
4. Les perturbations créées par la recherche sur le terrain doivent être minimisées, à la fois pour les organismes étudiés et pour les autres espèces et écosystèmes.
5. La mise à mort d'un organisme pour collecter des données ne doit avoir lieu que lorsque cela est absolument nécessaire à la recherche et que le processus est accepté par les gestionnaires et suit les règles nationales.
6. Les projets de recherches impliquant des altérations significatives des écosystèmes, y compris par la destruction d'organismes, ne doivent normalement pas être menés dans les aires protégées de catégorie I à IV de l'UICN sauf s'il n'y a pas d'autre lieu adapté à cette recherche ou si ce projet est susceptible d'aider l'aire protégée à atteindre ses objectifs de conservation. Dans ce cas, une analyse d'impact détaillée et une analyse coûts-avantages doivent être entreprises avant que le projet ne soit approuvé, et les activités de recherche doivent être menées en priorité dans les zones moins strictement protégées de l'aire. Une attention particulière doit être accordée à la question de la sacralité ou de l'importance culturelle des zones et espèces pour les peuples autochtones ou les communautés locales ainsi qu'au degré de menace auquel les espèces font face (en s'inspirant des catégories de la Liste rouge de l'UICN).
7. Lorsque la recherche nécessite un travail de terrain dans des zones habitées ou affecte des espèces ou des écosystèmes sur lesquels des personnes ont des droits fonciers ou culturels *de facto ou de jure*, les chercheurs doivent obtenir le consentement libre et préalable de ces détenteurs de droits et les activités de recherche doivent être menées dans le respect des croyances locales, des intérêts économiques et culturels, et des droits.
8. Les gestionnaires d'aires protégées devraient chercher à s'associer avec des organismes de recherche afin de développer des projets collaboratifs qui éclaireront la gestion et répondront aux besoins de la communauté de la recherche de pointe en science. Les chercheurs, eux aussi, devraient essayer de collaborer avec les gestionnaires lorsque les résultats de leurs recherches sont susceptibles d'éclairer la gestion du parc ou de la conservation, et de renforcer les capacités de son personnel.
9. Les chercheurs devraient prendre en compte les valeurs esthétiques des aires protégées, et l'impact de ces valeurs sur l'expérience des visiteurs, lorsqu'ils choisissent leurs méthodes de collecte des données, lorsqu'ils utilisent des colliers émetteurs, qu'ils délimitent des placettes de recherche, des bases ou autres, et aussi quand ils retirent leurs matériels et équipements à la fin de leur projet de recherche.
10. Les chercheurs employés par des organisations de gestion des aires protégées ou des organes publics associés devraient être soumis aux mêmes règles et au même code de conduite, le cas échéant, que les chercheurs externes.
11. Les gestionnaires d'aires protégées devraient considérer la recherche comme une valeur importante des aires protégées. Ils devraient créer des conditions favorables à la recherche et encourager les projets de recherche pertinents pour leurs aires protégées, idéalement par le biais d'un processus (tel qu'un groupe de travail) qui identifie les priorités de recherche.

Source : Hockings et al. (2013)

l'expression « nature sauvage », et de nombreuses cultures à travers le monde n'ont pas de terme équivalent à ce qui dans de nombreux pays occidentaux est considéré une dichotomie claire entre « sauvage » et « domestiqué ». Ces différences culturelles et de points de vue ont permis de façonner le concept de nature sauvage préparé par l'UICN à Barcelone en 2008 (Dudley 2008), et d'autres discussions sont à venir.

La gestion d'une Zone de nature sauvage de catégorie Ib doit :

- tenir compte des guides élaborés pour ces réserves (encadré 8.7) ;
- garantir une faible fréquentation du public, et assurer le maintien de la condition sauvage (naturelle) de l'aire en question – cela peut être effectué par le biais de politiques mettant l'accent sur les loisirs autonomes

### Encadré 8.7 Principes de gestion des réserves pour les aires protégées de catégorie Ib de l'UICN (zones de nature sauvage) - Australie

La réserve ou l'aire doit être protégée et gérée de manière à conserver sa condition non modifiée par l'homme en fonction des principes suivants :

- Les générations futures doivent avoir la possibilité de connaître, de comprendre et de profiter de réserves ou d'aires qui n'ont pas été perturbées par l'activité humaine pendant une longue période.
- Les attributs et qualités essentiels de l'environnement doivent être maintenus à long terme.
- Le niveau et le type d'accès au public doivent être déterminés afin de servir au mieux le bien-être physique et spirituel des visiteurs et de maintenir les qualités sauvages de la réserve ou de l'aire pour les générations présentes et futures.
- Les communautés autochtones vivant en faible densité et en équilibre avec les ressources disponibles doivent être en mesure de maintenir leur mode de vie.

Source : CoA (1999)

et l'interdiction d'animaux de bât (chevaux par exemple), de véhicules motorisés (motos, 4x4) et d'avions (à voilure fixe ou tournante) ;

- tenir compte des directives issues du *Manuel de droit et de politiques relatives aux zones de nature sauvage dans le monde (A Handbook on International Wilderness Law and Policy)*, élaboré par la Fondation WILD. Il y est indiqué que « la législation concernant les zones de nature sauvage cherche à protéger de vastes aires naturelles dans un état aussi sauvage (naturel) que possible et à maintenir l'intégrité biologique de ces aires dans une perspective d'avenir » (Kormos, 2008:355), et aussi que la nature sauvage ne cherche pas à exclure des personnes, « au contraire, la clé repose sur l'idée que la législation de la zone de nature sauvage régule l'accès humain à certaines zones pour préserver certaines valeurs sauvages, et autorise les utilisations qui ne compromettraient pas la conservation de ces valeurs » (p. 356) ;
- permettre aux communautés autochtones de maintenir leur mode de vie traditionnel dans les zones de nature sauvage afin qu'il soit compatible avec les objectifs de conservation des aires protégées ;

- protéger les valeurs culturelles et spirituelles des Zones de nature sauvage propres aux populations autochtones ou aux autres populations ;
- faciliter la recherche à faible impact et les activités éducatives ;
- restaurer les zones perturbées ;
- intégrer une gestion active des menaces telles que les espèces de plantes ou d'animaux introduites, le braconnage, et autres menaces induites par l'homme (chapitre 16).

### Gestion des « Parcs nationaux » (Catégorie II de l'UICN)

Les parcs nationaux sont la catégorie d'aires protégées la mieux comprise et certainement la plus visitée par les individus et communautés à travers le monde. Leur gestion vise principalement à protéger la diversité biologique naturelle et sa structure écologique sous-jacente, à soutenir les mécanismes environnementaux, mais surtout, à créer des opportunités éducatives et récréatives dans les plus beaux sites naturels du monde (Dudley, 2008).

Les parcs nationaux sont essentiels à la conservation et à la protection d'espèces. Ils peuvent contribuer à la conservation d'espèces ayant une distribution étendue, des processus écologiques régionaux et des voies migratoires, et souvent, ils forment des zones clés constituées de grandes aires de conservation assurant la connectivité (chapitre 27 ; Dudley, 2008). Ces parcs sont gérés de manière à ce que les visiteurs les fréquentent pour y trouver des sources d'inspiration et à des fins éducatives, culturelles ou récréatives, et la gestion des parcs nationaux de tourisme vert contribue grandement à l'économie locale (voir chapitre 23). La politique globale actuelle des parcs nationaux prend en considération les besoins des populations autochtones et des communautés locales de manière responsable et équitable, en cohérence avec les objectifs de gestion des réserves, bien que dans la pratique et dans certains pays, beaucoup reste à faire. Les parcs nationaux offrent d'importantes possibilités de recherche, notamment par le biais de nombreux sites de recherche chargés de surveiller les changements dans les milieux naturels comme ceux induits par les changements climatiques.

La gestion de parcs nationaux de catégorie II de l'UICN doit tenir compte :

- des guides élaborés pour la gestion des parcs nationaux (encadré 8.8) ;
- des plans de gestion et du découpage du territoire pour assurer la protection des processus écologiques à grande échelle, l'existence de possibilités de

### Encadré 8.8 Principes de gestion des réserves pour les aires protégées de catégorie II de l'UICN (parc national) – Australie

The reserve or zone should be protected and managed to conserve its natural condition according to the following principles.

- La réserve ou l'aire doit être protégée et gérée de façon à conserver son état naturel selon les principes suivants :
- Les zones naturelles et panoramiques d'importance nationale et internationale doivent être protégées à des fins spirituelles, scientifiques, éducatives, récréatives ou touristiques.
- Des exemples représentatifs de régions physiographiques, de communautés biotiques, de ressources génétiques et d'espèces indigènes doivent être maintenus dans un état aussi naturel que possible afin d'assurer la stabilité et la diversité écologiques.
- L'accès aux visiteurs, axé sur des aspects suscitant l'inspiration, sur l'éducation, la culture ou les activités de récréation, doit être limité à un niveau qui maintiendra la réserve ou l'aire dans un état naturel ou quasi naturel.
- Les gestionnaires doivent s'assurer de l'absence d'activité d'exploitation ou d'occupation incompatible avec ces principes.
- Les attributs écologiques, géomorphologiques, sacrés et esthétiques pour lesquels la réserve ou l'aire a été assignée à cette catégorie de gestion doivent être respectés
- Les besoins des peuples autochtones doivent être pris en compte, y compris l'utilisation des ressources pour leur subsistance, dans la mesure où ces besoins n'entrent pas en contradiction avec ces principes de gestion.
- Quand ils sont conformes à ces principes, les aspirations des propriétaires traditionnels de terres situées dans la réserve ou l'aire, leurs pratiques de gestion des terres, la protection et l'entretien du patrimoine culturel et le bénéfice que les propriétaires traditionnels tirent des initiatives menées dans la réserve ou l'aire doivent être reconnus et pris en compte.

Source : CoA (1999)



**La grotte de Hang Sung Sot, bien du patrimoine mondial de la baie d'Ha-Long, Vietnam : la gestion active de cette grotte calcaire karstique contribue à conserver ses valeurs géologiques et géomorphologiques face à son grand nombre de visiteurs**

Source : Graeme L. Worboys

- conservation de la nature sauvage, le maintien des aires de connectivité pour la faune sauvage, et l'existence de diverses possibilités récréatives pour le divertissement des visiteurs ;
- de la coopération avec les riverains et communautés locales ;
- de la restauration des zones perturbées ;
- de la gestion active des menaces et incidents ;
- de la facilitation de la recherche et des opportunités de recherche ;
- de la gestion active des installations et des services aux visiteurs, et des cas d'urgences pouvant surgir dans le parc.

### Gestion des « Monuments ou éléments naturels » (Catégorie III de l'UICN)

L'objectif de gestion des aires protégées de catégorie III est la protection d'éléments naturels exceptionnels ainsi que la biodiversité et habitats associés (Dudley, 2008). Parmi ces éléments, plusieurs correspondent à des phénomènes géologiques tels que des sites karstiques ou des éléments

## Encadré 8.9 Principes de gestion des réserves pour la catégorie III de l'UICN (monument naturel) – Australie

La réserve ou l'aire doit être protégée et gérée de façon à conserver ses caractéristiques naturelles ou culturelles en fonction des principes suivants :

- Les éléments naturels exceptionnels spécifiques doivent être protégés ou conservés à vie en raison de leur importance naturelle, de leur qualité unique ou représentative ou de leurs connotations spirituelles.
- Des possibilités de recherche, d'éducation, d'interprétation et d'appréciation du public doivent être offertes dans une mesure compatible avec ces principes.
- Les gestionnaires doivent s'assurer de l'absence d'activité d'exploitation ou d'occupation incompatible avec ces principes.
- Les personnes ayant des droits ou des intérêts dans la réserve ou l'aire doivent pouvoir bénéficier des avantages découlant des activités mises en place dans la réserve ou l'aire et qui sont conformes à ces principes.

Source : CoA (1999)

correspondants aux paysages volcaniques (chapitre 18). Parmi ces aires protégées, plusieurs ont une importance culturelle et peuvent être gérées pour leurs valeurs correspondant au patrimoine naturel et culturel. Pour gérer un « monument ou élément naturel » de catégorie III de l'UICN, il faut tenir compte :

- des guides élaborés pour les aires protégées de catégorie III (encadré 8.9) ;
- des lignes directrices spécialisées de l'UICN concernant la protection des grottes et des zones karstiques élaborées par Watson et al. (1997) ;
- d'une gestion active des menaces, du travail de conservation et de l'action de restauration ciblant la conservation d'espèces spécifiques exclusivement trouvées à l'endroit du monument – cela peut inclure des colonies de chauves-souris à l'intérieur des grottes, et des espèces de plantes qui se trouvent exclusivement à proximité des cascades ;
- de la facilitation de la recherche sur l'aire protégée et ses phénomènes naturels ;
- de la gestion active pour une fréquentation convenable de l'aire protégée de la part des visiteurs.

### Gestion des « Aires de gestion des habitats ou des espèces » (catégorie IV de l'UICN)

De nombreuses aires sont protégées spécifiquement pour conserver les espèces de faune et de flore ainsi que leurs habitats. Souvent, ces aires sont très petites, mais sont essentielles à la nature sauvage. C'est le cas, par exemple, des îles isolées fréquentées par les oiseaux qui se reposent en période migratoire ou de nidification. Contrairement aux catégories I à III d'aires protégées, la catégorie IV peut exiger une intervention de gestion régulière pour faire face aux menaces, pour restaurer et conserver des espèces et leur habitat (Dudley, 2008).

La gestion d'une aire de gestion des habitats/espèces de catégorie IV doit tenir compte :

- des guides élaborés par l'UICN pour les aires protégées de catégorie IV (encadré 8.10) ;
- des exigences de gestion saisonnières (centrées sur la faune sauvage) de ces aires protégées et le rôle qu'elles peuvent jouer dans la protection de toute la route migratoire d'une espèce migratrice transhémisphérique ;
- du rôle qu'elle peut jouer en tant que partie intégrante d'une aire protégée clé au sein d'une aire de conservation plus large assurant la connectivité (corridor) ;
- du besoin possible pour une restauration active et une gestion continue des menaces ;
- des opportunités existantes pour éduquer le public et pour façonner une appréciation des espèces de faune et de flore sauvage.

### Gestion des aires protégées de catégorie V et VI de l'UICN

Dans les aires protégées de catégorie V de l'UICN, les valeurs à l'origine d'un paysage particulier reposent sur le changement continu apporté par l'homme aux paysages terrestres et marins. Dans le cas des aires protégées de catégories VI, ces valeurs sont basées sur l'utilisation des ressources. Comme dans toutes les catégories d'aires protégées de l'UICN, la conservation de la diversité biologique fait partie des principaux objectifs, mais ici, la gestion implique aussi d'équilibrer l'utilisation humaine et naturelle, et la gestion des caractéristiques liées aux paysages culturels humains.

### Encadré 8.10 Principes de gestion des réserves pour la catégorie IV de l'UICN (aire de gestion des habitats et des espèces) – Australie

La réserve ou l'aire doit être gérée principalement, y compris, si nécessaire, à travers une intervention active, pour assurer le maintien des habitats ou pour répondre aux exigences d'ensembles d'espèces ou d'espèces précises sur la base des principes suivants :

- Les conditions d'habitat nécessaires à la protection des espèces, des groupes ou des collections d'espèces importantes, des communautés biotiques ou des caractéristiques physiques de l'environnement doivent être garanties et maintenues, si nécessaire par le biais d'interventions humaines spécifiques.
- La recherche scientifique et le suivi environnemental contribuant à la gestion des réserves, activités primaires associées à la gestion durable des ressources, doivent être facilités.
- La réserve ou l'aire peut être aménagée pour l'éducation du public et l'appréciation des caractéristiques des habitats, des espèces ou des collections, et du travail de gestion de la faune.
- Les gestionnaires doivent s'assurer de l'absence d'activité d'exploitation ou d'occupation incompatible avec ces principes.
- Les personnes ayant des droits ou des intérêts dans la réserve ou l'aire doivent pouvoir bénéficier des avantages découlant des activités mises en place dans la réserve ou l'aire et qui sont conformes à ces principes.
- Si la réserve ou l'aire est déclarée jardin botanique, elle doit également être gérée pour accroître les connaissances et l'appréciation du patrimoine végétal d'un pays en établissant, comme ressource intégrée, une collection de spécimens vivants et d'herbiers de plantes indigènes et apparentées destinées à l'étude, l'interprétation, la conservation et l'exposition.

Source : CoA (1999)

### Gestion des « Paysages terrestres/marins protégés » (catégorie V de l'UICN)

La gestion d'une aire protégée de catégorie V est axée sur la protection et le maintien de paysages terrestres et marins importants (ainsi que de leurs valeurs associées à la conservation de la nature et autre) créés par les hommes par le biais de pratiques de gestion traditionnelles (Dudley, 2008). La gestion des paysages terrestres/marins protégés doit tenir compte :

- des guides élaborés par l'UICN pour les aires protégées de catégorie V (encadré 8.11) ;
- des guides élaborés par Phillips (2002), et d'autres documents rédigés par l'UICN-CMAP (Brown et al., 2005 ; Amend et al., 2008 ; Mallarach, 2008 ; Dudley et Stolton, 2012) ;
- de l'équilibre des interactions entre nature et culture par la protection active de la nature et en travaillant avec les communautés locales et les populations autochtones pour favoriser la préservation des pratiques traditionnelles ;
- de la reconnaissance des communautés locales et des populations autochtones, et du travail fait avec celles-ci pour favoriser la préservation des pratiques traditionnelles, y compris la gouvernance durable de leurs paysages terrestres et marins bioculturels (chapitre 7).
- de la gestion des espèces natives ayant évolué au rythme des associations avec les systèmes de gestion culturels ;
- des paysages terrestres comme des zones tampons d'aires protégées majeures ;
- des paysages terrestres/marins comme faisant partie intégrante d'une zone de conservation assurant la connectivité/corridor.

### Gestion des « Aire protégée avec utilisation durable des ressources naturelles » (Catégorie VI de l'UICN)

Certaines grandes aires, naturelles pour la plupart, peuvent être gérées pour des objectifs de conservation et d'utilisation durables qui sont mutuellement bénéfiques et ont été reconnues comme des aires de catégorie VI (Dudley, 2008). La gestion de ces aires doit prendre en considération :

- les guides élaborés pour les aires protégées de catégorie VI (encadré 8.12) ;
- l'utilisation durable des ressources naturelles d'une perspective écologique, économique et sociale comme moyen de garantir la conservation de la nature (chapitre 25) ;
- le travail avec les communautés locales pour maintenir les avantages sociaux et pour conserver les écosystèmes et les habitats ;
- la reconnaissance des APAC et la promotion de leur création via, par exemple, l'exploitation forestière communautaire durable, les aires marines gérées localement et d'autres approches similaires (chapitre 7) ;
- le travail pour garantir la gestion active des menaces, notamment la possibilité de prélèvements industriels à grande échelle des ressources naturelles ;

### Encadré 8.11 Principes de gestion des réserves pour les aires protégées de la catégorie V de l'UICN (paysage terrestre ou marin protégé) – Australie

La réserve ou l'aire doit être gérée de manière à préserver l'intégrité des interactions traditionnelles entre les personnes et la nature, en fonction des principes suivants :

- L'interaction harmonieuse de la nature et de la culture doit être maintenue à travers la protection du paysage terrestre ou marin et la poursuite des usages traditionnels, des pratiques de construction, et des manifestations sociales et culturelles.
- Les modes de vie et activités économiques qui sont en harmonie avec la nature et la conservation du tissu social et culturel des communautés de la réserve ou de l'aire concernée doivent être soutenus.
- La diversité du paysage et de l'habitat, ainsi que des espèces et des écosystèmes associés, doit être maintenue.
- Les pratiques d'utilisation des terres et des mers ainsi que les activités dont l'échelle ou la nature sont inappropriées ne doivent pas avoir lieu.
- Des activités de divertissement public peuvent être offertes par le biais de loisirs et d'activités touristiques tant que leur nature et leur échelle sont adaptées aux qualités essentielles de la réserve ou de l'aire.
- Les activités scientifiques et éducatives qui contribuent au bien-être à long terme des populations résidentes et au développement du soutien public à la protection de l'environnement dans des zones similaires doivent être encouragées.
- Les avantages pour la communauté locale et les contributions à son bien-être, à travers la fourniture de produits et de services naturels, doivent être recherchés et promus s'ils sont compatibles avec ces principes.

Source : CoA (1999)

### Encadré 8.12 Principes de gestion des réserves pour les aires protégées de la catégorie VI de l'UICN (aire protégée avec utilisation durable des ressources naturelles) - Australie

La réserve ou l'aire doit être gérée principalement pour l'utilisation écologiquement durable des écosystèmes naturels sur la base des principes suivants.

- La diversité biologique et les autres valeurs naturelles de la réserve ou de la zone doivent être protégées et maintenues à long terme.
- Les pratiques de gestion doivent assurer une utilisation écologiquement durable de la réserve ou de l'aire.
- La gestion de la réserve ou de l'aire doit contribuer au développement régional et national dans la mesure où cela est compatible avec ces principes.

Source : CoA (1999)

- l'interdiction des prélèvements dans une grande partie des aires protégées de catégorie VI (dans certains pays, les deux tiers de l'aire sont utilisés comme indicateur) (Dudley, 2008).

### La gestion au service des personnes officiellement présentes dans les aires protégées

Les aires protégées d'un État sont généralement imbriquées dans des paysages culturels et des sociétés multisectorielles riches et diversifiées (chapitre 5). En plus des visiteurs (chapitre 23), certaines personnes vivent à l'intérieur des aires protégées parce qu'elles sont membres d'une APAC, parce qu'elles possèdent l'aire protégée en totalité ou en copropriété, ou pour d'autres

raisons officielles. Au quotidien, elles vivent et travaillent dans ces aires protégées et les utilisent. Certaines activités importantes pour la gestion des aires protégées sont décrites ici. Ces populations et ces communautés sont officiellement présentes dans les aires protégées, elles font partie intégrante de ces zones et les gestionnaires d'aires protégées doivent inclure ce facteur à leur gestion.

### Les personnes vivant dans les aires protégées pour des raisons officielles

De nombreuses personnes vivent dans des aires protégées pour des raisons officielles, notamment :

- les rangers et le personnel chargé de l'application des lois dans l'aire protégée ;
- les agents de terrain de l'aire protégée responsables des travaux et des services ;



**La maison du directeur, Mammoth, parc national de Yellowstone : cette structure historique a été construite vers 1910 dans le cadre de la présence de l'armée américaine dans le parc et fait partie de la présence officielle du personnel dans le parc**

Source : Graeme L. Worboys

- le personnel se trouvant à l'entrée, au centre d'accueil et celui chargé de la sécurité ;
- le personnel de recherche et les scientifiques participant à des projets de recherche à long terme dans le parc ;
- le personnel de gestion de mise en quarantaine et le personnel de sécurité des frontières ;
- le personnel de police, les secouristes, les docteurs et les pompiers ;
- le personnel d'entretien général et de gestion des routes (pour les missions de déneigement ou la gestion des routes verglacées) ;
- le personnel militaire au sein de l'aire protégée qui aide à la protection de la réserve et qui, potentiellement, règle des conflits ;
- le personnel externe responsable de certains services comme l'approvisionnement en eau, l'enlèvement des déchets, l'épuration des eaux, les chantiers ;
- le personnel chargé de l'assistance aux visiteurs dans les points de vente, des logements, des restaurants, des tours et expéditions, de l'aide au transport et autres services ;
- les personnes qui vivaient dans l'aire protégée avant sa création ;
- les communautés vivant dans des aires protégées sous différentes formes de gouvernance avec différents

droits comme la propriété, l'utilisation des ressources ou le statut de résident.

Il est attendu des gestionnaires qu'ils assistent les individus dans les questions liées à la gestion des aires protégées, y compris pour :

- les questions opérationnelles comme les systèmes de permis pour les résidents officiels, faire face aux urgences comme conflits homme/faune, les évacuations médicales d'urgence et répondre aux urgences comme des accidents de la route ou des déversements de polluants ;
- les problèmes logistiques comme l'alimentation en électricité, en eau, l'enlèvement des déchets solides et les systèmes d'égouts, l'équipement de télécommunications et le logement, et enfin, les services de soutien pour un ensemble d'organisations officielles ;
- des problèmes locaux plus délicats comme le soutien en cas de confrontation à un traumatisme ou à la mort – certaines agences comme le Service des parcs nationaux (National Park Service, NPS) ont des protocoles pour gérer ces situations.

De temps à autre, il peut être nécessaire de faire appel à la minorité de « personnes officielles » pour assurer la protection de la réserve. L'intervention de ces personnes peut inclure une réponse aux activités illégales telles que le braconnage, le vol de ressources protégées et les intrusions illégales.

## Les personnes travaillant dans les aires protégées

Au quotidien, de nombreuses personnes font le trajet vers et depuis les aires protégées pour leur travail. Souvent, elles apportent avec elles l'équipement et le matériel nécessaire à leur activité. Cet accès concerne tous les aspects de la gestion y compris les services d'accès des visiteurs, les services touristiques et ceux renforçant les opérations et le travail au sein de l'aire protégée. Les considérations de gestion peuvent inclure :

- les systèmes pratiques de permis d'accès assistant les résidents ;
- les systèmes pratiques de permis facilitant l'accès à un travail temporaire comme des tournages vidéo ou des événements spéciaux ;
- le danger relatif aux interactions entre véhicules et faune, et d'autres préoccupations sécuritaires ;
- les questions de mise en quarantaine, l'introduction de matériaux et d'organismes pouvant être nocifs à l'aire protégée ;
- les activités illégales comme le braconnage.

## Les personnes qui utilisent les aires protégées et y contribuent positivement

De nombreuses personnes utilisent et apportent une contribution positive aux aires protégées, et profitent de ces sites de différentes façons. Il importe que leur visite soit une expérience sûre et positive. Selon les catégories spécifiques de l'UICN, les considérations concernant l'accès à l'aire par les gestionnaires et les services de supports fournis peuvent inclure :

- pour les visiteurs récréatifs, une variété d'activités récréatives et d'installations qui correspondent, si possible, aux segments de marché touristiques cherchant à utiliser l'aire protégée (chapitre 23) ;
- pour les visiteurs culturels et spirituels, la fourniture de services facilitant l'accès, ainsi qu'un service de soutien respectueux, particulièrement lors d'événements clés et de cérémonies ;
- pour les volontaires, la mise à disposition de supports de formation, d'accès au transport, d'équipement et de matériel si nécessaire ;
- pour les visiteurs d'endroits reculés et autres, la mise à disposition d'équipements de premiers secours et, si nécessaire, des mesures d'évacuation d'urgence ;
- pour les résidents, contribuer à l'organisation de la commémoration d'événements historiques spéciaux et d'événements traditionnels.

## La gestion selon le type de gouvernance de l'aire protégée

Il existe différents types de gouvernance des aires protégées (chapitre 7), quatre principales catégories étant reconnues (figure 8.4). La gestion des aires protégées varie en fonction du type de gouvernance, et certains aspects de la gestion d'aire de gouvernance étatique, partagée, privée et d'APAC sont décrits ici. Plusieurs considérations de gestion présentées s'appliquent à tous les types de gouvernance.

## Aires protégées gérées par l'État

À travers le monde, de nombreuses aires protégées de catégories I à VI sont gérées par l'État en tant que réserve nationale ou infranationale, ou comme élément d'un système national de réserves. Nous décrivons ici certaines exigences de gestion relatives au travail dans un système gouvernemental. Nous avons déjà expliqué l'importance de la gouvernance des aires protégées, de l'allocation et de l'utilisation du pouvoir dans les différentes organisations, ainsi que des structures organisationnelles (chapitre 7). Ici, pour ce qui est de la gestion, nous nous intéresserons en particulier aux caractéristiques des processus de gestion, des systèmes et des actions qui peuvent être nécessaires au sein d'une organisation d'aires protégées gouvernementales. Certains processus et systèmes parallèles peuvent également exister pour les ONG et pour les institutions du secteur privé.

## Processus pangouvernementaux

Il est fréquent qu'une organisation d'aires protégées gouvernementale soit intégrée à un environnement gouvernemental plus large, et doive donc s'adapter à ce contexte. En fonction de la constitution du pays, des structures de gouvernance et des lois, ce contexte peut inclure des requêtes de gestion de la part du gouvernement, du parlement, des cadres gouvernementaux et du pouvoir judiciaire. Le directeur d'un organe de gestion d'aires protégées devra répondre à de telles exigences.

## Exigences législatives

Dans de nombreux pays, en tant que gestionnaire d'un territoire, de réserves d'eau douce et d'environnements marins, une organisation d'aires protégées est soumise à la législation de l'aire protégée, ainsi que (potentiellement) à nombre d'autres exigences législatives (ou exécutives). Des responsabilités spécifiques peuvent aussi être prescrites, notamment en matière de planification environnementale du territoire, d'administration du

Types de gouvernance  Catégories d'aires protégées	A. Gouvernance par gouvernement			B. Gouvernance partagée			C. Gouvernance partagée			D. Gouvernance par peuples autochtones et communautés locales	
	Ministère fédéral ou national ou organisme responsable	Ministère sous-national ou organisme responsable	Gestion déléguée par le gouvernement (par exemple à une ONG)	Gestion transfrontalière	Gestion collaborative (diverses formules d'influence pluraliste)	Gestion conjointe (comité de gestion pluraliste)	Institué et géré par un propriétaire individuel	... par une organisation sans but lucratif (par exemple des ONG, universités)	... par des organisations commerciales (par exemple des sociétés, des coopératives)	Aires et territoires protégés par des peuples autochtones, créés et gérés par eux	Aires conservées par la communauté – déclarées et gérées par la communauté locale
Ia. Réserve naturelle intégrale											
Ib. Zone de nature sauvage											
II. Parc national											
III. Monument naturel											
IV. Aire de gestion des habitats ou des espèces											
V. Paysage terrestre ou marin protégé											
VI. Aire protégée avec utilisation durable des ressources naturelles											

**Figure 8.4 The IUCN Protected Area Matrix: A classification system for protected areas comprising both IUCN management category and governance type**

Source : Dudley (2008)

gouvernement local, des codes et normes applicables aux bâtiments, de gestion des urgences, des incidents criminels, des mesures de quarantaine dans le domaine de l'agriculture, des actions contre la pollution (eau, air, déchets solides), des droits miniers, du contrôle de la pêche, de la protection des mammifères marins, de l'utilisation des armes à feu, de la construction de route, de l'utilisation d'explosifs, des standards de conception, des lois concernant la gestion du lieu de travail, et des exigences en matière de santé et de sécurité au travail. Les gestionnaires doivent s'assurer de connaître toutes les responsabilités légales auxquelles ils sont soumis lorsqu'ils gèrent une aire protégée.

### Exigences du parlement

Le parlement (ou institution équivalente) peut ordonner que certaines mesures soient prises par une organisation d'aires protégées. Étonnamment, ces mesures peuvent

correspondre à une législation approuvée par le parlement, mais qui n'est pas celle du gouvernement au pouvoir. Une telle situation est survenue dans un parlement démocratique où le gouvernement élu ne détenait pas la majorité, et dépendait de partis indépendants pour exercer son pouvoir. La législation du gouvernement non élu a été promulguée, elle est devenue loi et il a été demandé au directeur de l'aire protégée d'appliquer cette loi, bien qu'elle ne corresponde pas à la politique du gouvernement élu (de son point de vue), ni à une priorité. Le parlement peut aussi demander à ce que les experts d'aires protégées et cadres supérieurs fournissent des preuves formelles dans le cadre des enquêtes ; les enquêtes parlementaires et les délégations peuvent exiger l'aide de ces personnes au cours des inspections sur le terrain dans les aires protégées.

## Exigences du gouvernement

Dans une démocratie, les politiques électorales ainsi que les engagements et promesses de gouvernements entrants déterminent les priorités des organisations d'aires protégées. La priorité ultime de telles organisations est de répondre aux engagements fixés par le gouvernement, ce qui pourrait exiger une importante réorganisation des priorités, notamment l'arrêt de certaines actions et le lancement de nouvelles activités. Une fois cette réorganisation terminée, il est important que l'organisation d'aires protégées mette en place les politiques de manière efficace et efficiente. Cela doit s'accompagner d'une gestion du changement, et correspond à un aspect normal et essentiel des opérations d'une organisation. Les organisations d'aires protégées fonctionnent indépendamment des partis politiques et doivent fournir des informations au gouvernement en réponse aux problèmes qui se présentent. De tels processus doivent être gérés efficacement. Il est aussi attendu des organisations qu'elles fournissent systématiquement des informations sur le statut de la conservation et la gestion des aires protégées, notamment par le biais de retours sur l'état des parcs, de rapports annuels, et éventuellement à l'avenir, par le biais du processus de la Liste verte de l'UICN.

## Exigences ministérielles

Un ministre chargé d'un portefeuille d'aires protégées devra gérer de nombreuses questions logistiques. Il est essentiel que tout soit géré avec une précision exemplaire, de l'organisation des réunions d'information à l'élaboration des politiques, du flux des documents administratifs pour approbation et signature à l'organisation de réunions avec des personnes très importantes, en passant par l'organisation d'événements de lancement et la préparation de discours et d'inspections sur le terrain. Généralement, les organisations ont des systèmes et processus de vérification internes pour garantir, par exemple, la précision, la justesse et la concision des notes d'information du ministre. À l'arrivée d'un nouveau ministre, les organisations lui préparent généralement un portefeuille d'informations et lui donnent la possibilité, le plus tôt possible dans son mandat, de rencontrer le personnel et de visiter les aires protégées clés. (La plupart des ministres responsables de parcs nationaux croient avoir le meilleur portefeuille du gouvernement.) Les demandes spécifiques d'intervention ministérielle doivent être comptabilisées, et des processus doivent être mis en place pour répondre à ces demandes. Ceci pourrait aussi exiger des changements organisationnels internes pour l'organisme de gestion des aires protégées.

## Exigences des juges

Étant donné que les tribunaux d'un pays sont indépendants du pouvoir législatif et de la police, il est possible que les directives relatives à la gestion des aires envoyées par les tribunaux aux organisations d'aires protégées soient en conflit avec d'autres directives reçues. Les enquêtes menées par les coroners et les juges se terminent généralement par une série de recommandations de mise en œuvre, plusieurs (ou toutes) étant confirmées par le gouvernement comme étant des directives pour les gestionnaires. Exceptionnellement, les gestionnaires d'aires protégées peuvent devoir répondre aux exigences du gouvernement, aux recommandations du tribunal et aux directives du parlement – le tout en relation au même problème.

## Exigences d'autres autorités

Différentes législations peuvent être applicables à la géographie d'une aire protégée et, en fonction des circonstances, la gestion peut répondre à des responsabilités diverses et autrement prioritaires en matière de gouvernance. En situation d'urgence comme de recherche et de sauvetage, la police peut prendre la conduite des opérations au sein d'une aire protégée. Dans le cas d'un incendie de forêt, les pompiers deviennent responsables, et dans une situation de mise en quarantaine, la responsabilité de la gestion revient au département d'agriculture. Les gestionnaires doivent s'assurer que chaque cadre supérieur chargé (et son personnel) de ces différents champs de responsabilité a reçu l'information nécessaire relative à l'objectif et à la gestion de l'aire protégée, ainsi qu'à sa protection spéciale et à ses besoins de conservation.

## Gestion des aires protégées par un directeur général au service de la conservation de la biodiversité

En plus de diriger une organisation d'aires protégées avec efficacité et efficience, un directeur général peut être appelé à conseiller un ministère et un gouvernement sur des questions clés liées à la conservation de la biodiversité. Les aires protégées sont parfois le dernier site de localisation de certaines espèces, et le directeur général devra non seulement aider le gouvernement à atteindre les objectifs de ses politiques, mais aussi protéger les espèces natives du pays. Parfois, malheureusement, les exigences de certaines politiques proposées par le gouvernement sont en conflit avec les besoins de l'espèce, et certaines décisions peuvent mener à la disparition localisée ou totale de l'espèce en question. Dans leur travail avec un ministre ou un gouvernement pour la résolution de tels

problèmes, les directeurs généraux doivent évidemment être respectueux et courtois ; ils font appel à leurs talents de négociateur, leurs connaissances spécifiques relatives aux besoins de l'espèce, leur compréhension du problème en question et aux pratiques alternatives pré-élaborées pour favoriser l'obtention d'un résultat en faveur de la conservation de l'espèce. Une direction dynamique et courageuse de la sorte peut parfois être nécessaire si l'objectif est d'enrayer la perte d'espèces sur Terre. Il est également important de souligner que les attributs d'un directeur général décrits ici sont considérés essentiels au XXI<sup>e</sup> siècle, et sont plus amplement développés au chapitre 12.

## Changement organisationnel

Le changement organisationnel est normal pour une organisation d'aires protégées. Il doit être conduit pour des raisons légitimes et doit surtout être abordé comme un investissement visant à atteindre les objectifs de manière plus efficace, notamment les résultats de conservation de la diversité biologique. Idéalement, le changement organisationnel doit être apporté en collaboration avec le personnel. Il peut impliquer des restructurations à cause d'éventuelles coupes budgétaires, mais aussi l'expansion de l'organisation suite à l'ajout de nouvelles aires protégées. Des changements organisationnels importants s'accompagnent généralement d'une stratégie institutionnelle, d'une stratégie de gestion des ressources humaines, et d'une stratégie de changement organisationnel. Une stratégie de gestion des ressources humaines prend en compte tous les aspects du travail avec des personnes dans une organisation visée par le changement, y compris, le cas échéant, le flux d'information et les réunions d'information, le développement des capacités, la satisfaction des exigences liées aux subventions attribuées au secteur, les opportunités d'emploi, les possibilités de licenciement, les nouvelles structures organisationnelles, les descriptions de postes et les exigences liées aux entretiens d'embauche. L'ampleur des changements proposés et la manière dont ces changements sont menés sont des facteurs importants du développement de la stratégie de ressources humaines (Dunphy et Stace, 1991). Il est essentiel de correctement gérer ces approches, et les spécialistes de la gestion du changement jouent normalement un rôle clé dans ce processus.

## Contributions budgétaires et financières

La gestion des finances est un aspect fondamental, quotidien et essentiel des responsabilités du gestionnaire d'aires protégées au sein du gouvernement (et autres organisations). Les organisations de gestion des aires protégées élaborent un budget, comme le font les gestionnaires d'aires protégées individuelles et de projets individuels. Les mêmes principes s'appliquent à chacun de ces niveaux, bien que la complexité varie clairement. Le plan budgétaire est au cœur de la gestion financière. Au niveau des systèmes d'aires protégées, ce plan sera développé sur la base des priorités de planification institutionnelle (stratégiques), d'estimations financières routinières des coûts opérationnels annuels et d'apports issus d'un processus d'appel d'offres auquel sont soumis des propositions budgétaires réalistes et suivant la même ligne institutionnelle. Les caractéristiques du budget annuel d'une organisation de gestion d'aires protégées comprennent :

- les détails concernant le montant du budget général disponible ;
- les sources de revenus incluant les fonds de capital-risque, les financements récurrents, les fonds tirés du revenu et d'autres sources telles que les donations ;
- les dépenses opérationnelles comme les salaires des employés, la taxe sur les salaires, le fonds de retraite, l'assurance et autres coûts ;
- les actifs et les passifs ;
- les programmes de dépenses budgétaires prioritaires (liés aux priorités du gouvernement et par conséquent aux priorités de la planification institutionnelle et stratégique).

Les gestionnaires sur le terrain chargés de projets sont responsables du suivi et de la gestion de leurs dépenses et engagements financiers, des dépenses excessives et insuffisantes représentant toutes deux un problème pour l'organisation à la fin de l'exercice. Un contrôle financier réalisé au moyen d'une simple feuille de calcul (ou logiciels en ligne équivalents) suffit à détailler les revenus, les dépenses et les dépenses prévues, à permettre des rapprochements budgétaires ordinaires, et à identifier les échéances importantes du budget du projet. En fonction du type d'organisation et de l'endroit, celles-ci peuvent être obtenues en utilisant les traditionnels et simples livres comptables, un logiciel de tableur ou un système de gestion financière informatique pour toute l'organisation.

## Étude de cas 8.1 Le feu comme outil de gestion des forêts autochtones : les Soliga du sanctuaire du temple de Biligiri Rangaswamy

La réserve de tigres du temple de Biligiri Rangaswamy en Inde abrite une communauté autochtone Soliga et est une zone de grande diversité biologique. La zone forestière a été déclarée réserve faunique en 1974, entraînant le déplacement des Soliga de leurs colonies traditionnelles ; ils étaient installés en colonies le long des routes ou à la périphérie de la réserve. Les pratiques coutumières, y compris la culture itinérante, la chasse et l'utilisation des feux en début de saison sèche, ont été interdites. La création de la réserve naturelle a modifié les pratiques sociales, agricoles et écologiques des Soliga. Les résultats de l'arrêt des pratiques coutumières sont maintenant évidents. Aujourd'hui, la forêt est envahie de lantana (*Lantana camara*). La surveillance à long terme des 540 kilomètres carrés de la forêt du temple a démontré le taux et l'étendue de la propagation du lantana : entre 1997 et 2008, la présence de lantana dans les parcelles d'échantillonnage a doublé et sa densité a été multipliée par 6 (Sundaram et Hiremath, 2011). On observe en parallèle un déclin de la présence d'espèces végétales indigènes, avec moins d'individus adultes de produits forestiers non ligneux importants tels que l'amlâ (*Phyllanthus emblica*) et le terminalia (*Terminalia chebula*) ainsi que d'autres essences comme *Anogeissus latifolia* et *Kydia calycina*.

Les Soliga ont une compréhension nuancée du rôle des feux et de leur interaction avec le lantana. Ils affirment que l'arrêt de l'utilisation du feu a causé les problèmes évoqués ci-dessus en augmentant la mortalité due au manque de lumière essentielle à la régénération des plantes, et la disponibilité des zones de pâturage a considérablement diminué. Ils soutiennent aussi que l'utilisation de feux de

faible intensité au début de la saison sèche (*taragu benki* ou « litter fire » en anglais) aide à contrôler les mauvaises herbes, à encourager la régénération des espèces indigènes et à produire de l'herbe fraîche pour la faune. Cependant, leur point de vue n'a pas été pris en compte par les gestionnaires, ce qui a entraîné une accumulation de biomasse causant des feux de canopée pendant la saison sèche, affectant de nombreuses espèces sauvages. Des études écologiques exposent maintenant de nombreuses preuves soutenant la théorie des Soliga, y compris sur le fait que le feu tue les graines de lantana dans le sol.

Les Soliga ont également mis en évidence les interactions entre le feu, le gui et la mortalité des arbres hôtes. Le gui est un hémiparasite qui, à terme, réduit le rendement des arbres en fruits et tue les arbres qu'ils infestent. Les observations montrent que l'infestation de l'amlâ par le gui augmente, entraînant une mortalité de plus de 50 %. Les Soliga ont longtemps soutenu que les incendies tuaient le gui. Il ressort clairement des connaissances des Soliga et des études à long terme que la suspension des pratiques de gestion coutumières dans les années 1970 a eu des conséquences inattendues et indésirables. Cela montre que des connaissances locales et des études scientifiques peuvent faciliter notre compréhension de la dynamique des impacts humains sur les paysages naturels. Les politiques de gestion des aires protégées doivent rapidement intégrer des pratiques de gestion adaptatives si nous voulons empêcher l'érosion des valeurs écologiques et des systèmes de connaissances.

— Nitin D. Rai, Ankila J. Hiremath et Siddappa Setty

Les gestionnaires de niveau intermédiaire ont souvent la responsabilité d'assurer la gestion efficace et efficiente de plusieurs budgets de projets. Les cadres supérieurs sont tenus responsables de tout le budget de l'organisation. Généralement, un rapport annuel de fin d'exercice rendant compte de tous les aspects relatifs à la performance budgétaire de l'organisation est rédigé, et un audit financier ordinaire (annuel) a également lieu. De façon plus ponctuelle, des organisations gouvernementales externes, telles que le service d'un vérificateur général des comptes, peuvent mener un contrôle indépendant de la gestion financière de l'organisation.

Dans la gestion des finances, la corruption est toujours un risque, et tous les gestionnaires doivent être attentifs à cette possibilité. Espérons que cela n'ait jamais lieu ; toutefois, vigilance, contrôles fréquents et « plan anti-corruption » pour prévenir tout agissement malhonnête font partie des meilleures pratiques recommandées. Les procédures d'appels d'offres, l'octroi de permis, la perception de revenus et le traitement des dépenses sont des domaines de gestion financière particulièrement sensibles à la corruption. Les organisations peuvent être amenées à mettre en place une formation spéciale sur

l'éthique pour les employés, et pourraient devoir mettre en œuvre des mesures spéciales de protection pour les lanceurs d'alertes.

### Contributions des ressources humaines

La gestion efficace des ressources humaines permet de s'assurer que les bonnes personnes sont assignées aux bons postes au bon moment. Elle assure aussi que le personnel dispose des bons systèmes pour mener à bien leurs travaux. Un processus de gestion des ressources humaines gouvernemental peut inclure :

- la planification des ressources humaines (notamment les effectifs suffisants et les exigences requises pour la gestion) ;
- la conduite de processus de recrutement officiels ;
- la sélection (peut comprendre des mesures organisationnelles de discrimination positive pour certains membres du personnel) ;
- le recrutement ;
- la formation et le développement ;
- la gestion des performances ;

- le reversement d'indemnités (pour des services fournis, notamment en fonction de considérations contractuelles) ;
- les promotions, les rétrogradations les licenciements ou déplacements latéraux ;
- la protection sociale des employés, les services, le logement, l'aide aux transports ainsi que la santé et la sécurité au travail (Worboys et Winkler, 2006c).

Chacun de ces sujets doit être soigneusement géré. La sécurité et la santé dans le milieu du travail sont aussi particulièrement importantes pour la gestion des aires protégées. Le personnel peut être opérationnel au sein des aires protégées dans des environnements ou des conditions météorologiques extrêmes ; il peut être confronté à des circonstances dangereuses telles que les incendies, et la présence d'animaux sauvages ou de braconniers armés ; il peut être amené à manipuler des produits chimiques puissants tels que les herbicides et les pesticides ; et il peut devoir opérer à bord d'avions, de bateaux, de véhicules à quatre roues et devoir utiliser des équipements comme des tronçonneuses. Leur sécurité et leur bien-être sont essentiels, et les réflexions autour de leur formation, des équipements de sécurité nécessaires ainsi que des assurances et un soutien médical supplémentaire (si besoin est) sont cruciaux (chapitre 24). La sécurité peut aller au-delà du simple fait d'éviter des accidents. Aux États-Unis, par exemple, les gardes chargés de l'application des lois dans les aires protégées peuvent être blessés ou tués dans l'exercice de leurs fonctions par des contrevenants. En Afrique et ailleurs, des gardes d'aires protégées ont été tués dans l'exercice de leurs fonctions, les estimations tournant autour des 1 000 gardes tués entre 2004 et 2014, principalement par des braconniers ou des milices armées (TGL, 2014). Les organisations peuvent avoir à gérer et anticiper de tels dangers potentiels auxquels leur personnel peut être confronté.

## Savoir local

Les connaissances et l'expérience locales sont des avantages importants pour la gestion des aires protégées. Associées à une expertise professionnelle en matière de gestion et à d'autres contributions scientifiques (chapitre 21), elles peuvent être d'une grande aide pour la conservation de la biodiversité. Un exemple de connaissances locales et de leur application à la gestion des aires protégées est présenté dans l'étude de cas 8.1.

## Encadré 8.13 Gouvernance partagée

Des mécanismes et des processus institutionnels complexes sont utilisés pour partager l'autorité et les responsabilités de la gestion entre une pluralité d'acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux (formellement et informellement) habilités. La gouvernance partagée, appelée aussi cogouvernance, se présente sous diverses formes. Dans la gestion « collaborative », l'autorité décisionnelle et la responsabilité sont confiées à un organisme, mais celui-ci est tenu, par la loi ou par décision politique, d'informer ou de consulter les autres parties prenantes. La participation à la gestion collaborative peut être renforcée en confiant à des organes composés de plusieurs parties prenantes la responsabilité de développer des propositions techniques pour la réglementation et la gestion de l'aire protégée, qui seront ensuite soumises à l'approbation finale de l'autorité décisionnelle. Dans une gestion « conjointe », divers acteurs siègent dans un organe de gestion qui possède l'autorité et la responsabilité décisionnelles. Les décisions peuvent, ou pas, exiger un consensus. Dans chacun de ces cas, une fois que les décisions concernant la gestion sont prises, leur mise en œuvre doit être déléguée à des organismes ou à des particuliers agréés.

Source : Dudley (2008)

## Gouvernance partagée des aires protégées

La gouvernance partagée est une approche importante de la gestion des aires protégées qui implique des exigences de gestion particulières. Le concept de gouvernance partagée est expliqué dans l'encadré 8.13.

La gouvernance partagée peut inclure diverses méthodes de gestion, notamment :

- le renforcement des capacités des professionnels des aires protégées en matière de sensibilisation aux spécificités culturelles ;
- le renforcement des capacités opérationnelles des professionnels des aires protégées, en particulier la formation à l'utilisation d'installations et d'équipements spécialisés ;
- l'amélioration des processus de consultation et de réunion ;
- l'accord sur des processus de règlement des différends ;
- les différents délais de la prise de décision.

Par exemple, les expériences récentes de gestion d'aires protégées autochtones australiennes (Australian Indigenous Protected Area – IPA) incluaient certaines exigences de gestion telles que :



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

Source : Graeme L. Worboys

- le renforcement de la collaboration et l'engagement des populations autochtones pour améliorer les accords de coopération ou de gestion conjointe de diverses aires protégées gouvernementales ;
- la reconnaissance des aspirations culturelles des peuples autochtones ainsi que des objectifs de gestion des aires protégées ;
- la révision des plans de gestion des aires protégées et l'étude des possibilités de cession-bail pour la gestion (Rose, 2012).

### Initiatives transfrontalières

Les aires protégées transfrontalières sont une forme de gouvernance partagée impliquant au moins deux gouvernements et éventuellement d'autres acteurs locaux (Dudley, 2008). Les accords de coopération transfrontalière entre nations peuvent aider à conserver, entre autres, des habitats importants pour les espèces migratrices. Dans la région de l'Altaï-Sayan en Russie, par exemple, un accord transfrontalier établi en 2009 entre le Kazakhstan et la Russie (pour deux aires protégées adjacentes) a fortement contribué à la protection d'espèces menacées (Badenkov et al., 2012). Les accords transfrontaliers sont examinés plus en détail dans les chapitres 7 et 27.

### Aires protégées privées

Les réserves de chasse exclusives établies par les monarques et les aristocraties d'Europe et d'ailleurs reflètent l'ancienneté du concept d'aire protégée privée. La gouvernance privée concerne les aires protégées qui sont la propriété et/ou sont sous le contrôle d'individus, de coopérations, d'ONG ou d'entreprises et sont gérées dans le cadre de régimes à but lucratif ou non lucratif (Dudley, 2008). Les systèmes de réserves privées se développent rapidement au niveau mondial (Mitchell, 2005) et, s'ils sont intégrés dans un système de réserves nationales, ils pourraient contribuer de manière significative à la conservation de la biodiversité (Figgis et al., 2005). Il y a de nombreuses aires protégées privées dans le monde, et Brent Mitchell, de la CMAP de l'UICN, décrit leur situation actuelle ainsi :

Les origines de l'approche privée des aires protégées peuvent être attribuées à des initiatives privées visant à créer des aires protégées publiques conventionnelles et, dans la plupart des cas, sont inextricablement liées aux régimes de conservation du gouvernement. (Les exemples de création d'aires protégées par des particuliers et de dons au domaine public pour que les gouvernements les gèrent sont nombreux et communs. Certains de ces sites sont des éléments centraux des systèmes nationaux d'aires protégées.) Ce qui distingue les aires protégées privées, c'est que la propriété

foncière n'est pas abandonnée, ou du moins pas complètement. Le mot « privé » vient du latin « privatus », signifiant « retiré de la vie publique » et dérivé de « privus » traduit par les termes « unique », « individuel ». Mais, curieusement, aucun de ces termes ne s'applique nécessairement aux aires protégées privées. Bien que la propriété privée soit conservée, lorsqu'elles sont véritablement gérées en tant qu'aires protégées, les réserves privées ont des avantages publics directs (par exemple l'accès au public) ou indirects (conservation de la biodiversité ou des services écologiques). Et le terme « privus » ne s'applique pas non plus : de fait, la majorité des aires protégées privées ne sont pas la propriété d'un seul individu (Mitchell 2005:1).

Le concept d'aire protégée privée a été défini en 2003 au Congrès mondial des parcs de Durban comme suit : « un terrain de toute taille 1) géré en priorité pour la conservation de la biodiversité, 2) protégé avec ou sans reconnaissance officielle du gouvernement, et 3) qui est la propriété de personnes, de communautés, de sociétés ou d'organisations non gouvernementales, ou est autrement détenu par ces acteurs » (Mitchell, 2013:1).

La définition signifie que la « propriété » peut être détenue par divers individus, groupes ou organisations.

### Le objectif des aires protégées privées

Les propriétaires fonciers peuvent chercher à conserver la nature en raison de leur engagement personnel. Ils peuvent être motivés par les bénéfices liés aux retombées financières de l'écotourisme, à la valorisation des terres et à l'allègement fiscal ou encore à la création de relations publiques intéressantes. Leurs motivations peuvent aussi être liées à plusieurs de ces raisons. Dans les limites de la loi, les propriétaires sont libres d'exercer leur gestion sur ces terres.

La croissance récente des aires protégées privées est liée à l'hypothèse selon laquelle la gestion est plus efficace lorsque les gestionnaires ont un intérêt à conserver un terrain – un intérêt juridique ou économique, un intérêt en tant qu'individu, groupe ou société. Mais il ne faut pas être naïfs : même s'ils ne cherchent pas la confrontation et, dans la plupart des cas, sont apolitiques et travaillent sur une base volontaire, les propriétaires fonciers ne sont pas toujours motivés par des intentions altruistes (Mitchell, 2005:2).

Mitchell (2005) invite également à poursuivre les travaux sur la question des normes de gestion pour les aires protégées privées.

### Le conseil d'administration

Certaines aires protégées privées sont gérées par un conseil d'administration. Un conseil créatif et visionnaire (et libéré des contraintes qui pourraient autrement limiter les gouvernements) ciblant des résultats donnés de conservation de la biodiversité pourrait permettre d'investir dans des pratiques novatrices de gestion des aires protégées. Là où il y a un plus grand intérêt lié au commerce et aux affaires, la priorité de gestion peut-être le profit ou la rentabilité financière pour continuer le travail. Cela peut impliquer que les investissements destinés à faire face aux menaces pesant sur la biodiversité n'ont pas toujours la priorité.

### Les aires protégées et la gouvernance par les populations autochtones et les communautés locales

Ce type de gouvernance inclut deux sous-ensembles principaux : premièrement les aires et les territoires des populations autochtones établis et gérés par des populations autochtones et deuxièmement les zones de conservation communautaire, créées et gérées par les communautés. Ces sous-ensembles, qui peuvent ne pas être nettement distincts, s'appliquent tant à des populations qu'à des communautés sédentaires et nomades. Le concept et le rôle des APAC en tant que contributeurs importants à la conservation du patrimoine et en particulier à la conservation de la biodiversité ont été défendus par un certain nombre d'organisations et de particuliers, notamment le Thème sur les peuples autochtones, les communautés locales, l'équité et les aires protégées de l'UICN (TILCEPA) et le Consortium APAC. Kothari (2006:1) voit l'émergence des APAC sur la scène mondiale de la conservation comme « le développement le plus prometteur depuis que le concept d'aire protégée s'est répandu, il y a plus d'un siècle ». Bien que le terme générique « APAC » soit de plus en plus utilisé, d'autres termes tels qu'« aires protégées autochtones », « sites du patrimoine bioculturel » et « réserves communautaires » sont également utilisés (Kothari et al., 2012). « La conservation des sites et des espèces par les peuples autochtones et les communautés locales est très ancienne. Mais le fait que ces sites soient comparables à bien des égards aux « aires protégées » conventionnelles gérées par le gouvernement n'a été reconnu que récemment. » (Kothari, 2006:1).

## Les APAC dans le paysage

Les APAC peuvent être très petites ou très grandes et sont la source de multiples valeurs pour la conservation : elles peuvent abriter une biodiversité importante, être liées à d'autres aires protégées ou faire partie d'initiatives de conservation du paysage telles que les aires de conservation de la connectivité. De nombreuses APAC font partie des systèmes de réserves nationaux, mais la plupart ne sont pas encore formellement reconnues comme des sites d'importance pour la conservation.

## Vision stratégique de l'APAC

Pour de nombreux peuples autochtones et communautés locales, la vision stratégique d'une aire protégée n'est souvent pas écrite ; elle est transmise oralement de génération en génération et s'inscrit dans une compréhension plus large, de telle sorte qu'elle ne peut même pas être clairement distinguée des autres aspects de la vie.

## Gestion des APAC

Les APAC ont été présentées et définies dans le chapitre 2, leur gouvernance a été décrite dans le chapitre 7 et d'autres aspects de leur gestion sont présentés dans le chapitre 25. Les initiatives de gestion peuvent inclure :

- cartographier clairement les limites des APAC ;
- obtenir la reconnaissance officielle des APAC par le(s) gouvernement(s) ;
- élaborer un protocole communautaire pour la conservation de la zone ;
- mener des consultations avec des groupes extérieurs susceptibles de menacer la zone avec des exploitations non souhaitées ;
- préparer et mettre en œuvre un plan de surveillance des ressources naturelles pour suivre l'état des espèces rares ;
- préparer et mettre en œuvre un plan de gestion pour la zone ;
- mettre en place un plan de sensibilisation et de réponses aux changements climatiques ;
- gérer les ressources financières pour maintenir les traditions et les moyens de subsistance locaux tout en protégeant l'APAC (UNEP-WCMC, 2013).



**Des villageois de Munsiri, Himalaya occidental, Inde, suivent une formation à l'identification des oiseaux**

Source : Ashish Kothari

## Gérer les aires protégées dans des contextes particuliers

De nombreuses aires protégées ont été établies ou existent dans des contextes sociaux, politiques et environnementaux très différents. Dans ce livre, par exemple, nous avons en particulier évoqué la gestion des aires protégées dans des sites au patrimoine géologique important (chapitre 18), dans des zones d'eau douce (chapitre 19), dans l'environnement marin (chapitre 20) et dans des zones particulièrement riches en biodiversité (chapitre 21). Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux aires protégées situées dans ou à la périphérie de grands centres de population, les « aires protégées urbaines ».

## Gestion des aires protégées urbaines

Les aires protégées urbaines peuvent techniquement appartenir à toutes les catégories de gestion de l'UICN, de la Ia à la VI, mais appartiennent le plus souvent aux aires protégées de catégories II et V. Elles peuvent techniquement correspondre aux quatre types de gouvernance, même si la plupart des aires sont sous la responsabilité des gouvernements locaux, régionaux, fédéraux ou nationaux. D'autres sont administrées par des ONG ou des entreprises. Leur gestion est parfois le fruit d'efforts collaboratifs ou communautaires. Les parcs urbains classiques, avec pelouses, parterres de fleurs et terrains de sport, ne font pas partie des aires protégées urbaines. Elles nécessitent souvent une gestion particulière. Les aires protégées urbaines se distinguent de plusieurs façons :

- l'accueil de nombreux visiteurs, venant fréquemment, voire quotidiennement. Nombre de ces visiteurs n'ont jamais été en contact avec une nature plus sauvage. Ils sont souvent plus divers, au niveau ethnique et économique, que les visiteurs des aires protégées plus éloignées ;
- les relations avec les acteurs du secteur urbain, dont les décideurs des gouvernements, les médias, les chefs d'opinion, et les principales institutions éducatives et culturelles ;
- la menace encourue du fait de l'étalement et de l'intensification du développement urbain ;
- la fréquence de crimes et de vandalisme, les problèmes de détritisme, le déversement de produits dangereux, sans oublier la pollution sonore et lumineuse ;
- les conséquences de leur situation en périphérie des villes : incendies plus fréquents et graves, pollution de l'eau et de l'air, introduction d'espèces exotiques envahissantes (Trzyna, 2014).

### Pourquoi sont-elles importantes ?

Les aires protégées urbaines sont importantes pour les mêmes raisons que les autres aires protégées : elles offrent des services écosystémiques, protègent des espèces et soutiennent l'économie locale grâce aux revenus du tourisme. Mais un rôle crucial les distingue des autres aires protégées. Elles permettent aux citoyens de faire l'expérience de la nature, y compris ceux, nombreux, qui ne peuvent pas visiter d'autres aires protégées plus lointaines (encadré 8.14). Ce rôle est important pour deux raisons :

1. Un contact régulier avec la nature a des effets bénéfiques sur les individus. Outre les bienfaits de

l'exercice en plein air, les scientifiques ont prouvé combien passer du temps dans la nature améliore la santé mentale et physique et le concept de « Healthy Parks, Healthy People » (« Des parcs sains, des hommes sains ») a émergé (chapitre 6).

2. Les populations urbaines jouent un rôle essentiel dans la protection de la nature. Plus de la moitié de l'humanité vit dans les zones urbaines et cette proportion augmente de façon spectaculaire. La richesse est concentrée dans les villes, tout comme les moyens de communication. Dans le monde entier, il existe une tendance générale à s'orienter vers des systèmes politiques plus démocratiques au sein desquels les électeurs détiennent le pouvoir ultime. La protection de la nature dépend ainsi du soutien des électeurs urbains, des donateurs et des communicants. Mais, les citoyens ont de moins en moins de contact avec la nature. Il faut recréer ce lien si nous voulons qu'ils incitent leurs dirigeants à faire de la conservation de la nature une priorité.

### Douze enjeux et opportunités particulièrement pertinents pour les aires protégées urbaines

Les enjeux et opportunités de gestion énumérés ci-dessous sont pertinents pour certaines aires protégées des catégories de l'UICN, sont applicables à toutes les aires protégées, mais tout particulièrement à celles de catégorie II situées à l'intérieur des centres urbains importants ou à proximité :

1. **Permettre l'accès à tous, atteindre des groupes ethniques divers et les personnes défavorisées.** Cela comprend l'accueil des personnes handicapées, le choix des mots et des symboles à inscrire sur les panneaux d'interdiction, et l'utilisation de plusieurs langues sur les panneaux et publications s'il y a lieu. Cela implique aussi d'encourager les options de transport public direct, la fourniture de moyens de transport si nécessaire, l'accès à des sentiers bien balisés et la mise à disposition de pistes cyclables et de bicyclettes de location dans la mesure du possible.
2. **Susciter un sentiment local d'appartenance.** Afin que les résidents locaux apprécient leur aire protégée, les gestionnaires peuvent faire appel à des écrivains, des artistes et d'autres personnes créatives ainsi qu'à leurs œuvres et idées. Ils devraient promouvoir l'appréciation des atouts culturels et naturels de leur région. Mettre à disposition des installations pour les manifestations des organes gouvernementaux, des ONG et des entreprises aide à construire de bonnes relations avec ces organisations.

## Encadré 8.14 Les aires protégées urbaines dans le monde

Les exemples suivants d'aires protégées urbaines sont tirés de différentes régions du monde, et d'une pluralité de situations socio-économiques, environnements naturels, tailles et modes de gestion.

- L'interaction harmonieuse de la nature et de la culture : Parc national de la montagne de la Table, Cape Town, Afrique du Sud (population métropolitaine : 3,9 millions, catégorie II, 25 000 hectares de terres, 100 000 hectares de parc marin dans l'océan Atlantique). Le parc comprend l'emblématique montagne de la Table, le cap de Bonne-Espérance et une diversité florale inégale. Il est géré par l'organisme South African National Parks et fait partie d'un bien naturel du Patrimoine mondial.
- Parcs nationaux de Hong Kong, Hong Kong (population métropolitaine : 7 millions d'habitants, catégorie V, 44 000 hectares de terres, 1 430 hectares de parc marin). Ces parcs montagneux couvrent 40 % du territoire par ailleurs très développé de Hong Kong. Ils sont administrés par le gouvernement de la Région administrative spéciale chinoise de Hong Kong.
- Parc national des Montagnes Bleues et monts John Crow, Kingston, Jamaïque (population métropolitaine : 580 000 habitants, catégorie II, 580 000 hectares). Ce parc national protège des forêts tropicales humides qui constituent un habitat pour la faune diverse de la région et une source d'eau importante pour les villes et l'agriculture. Il est géré par l'ONG Jamaica Conservation and Development Trust, sous contrat avec le gouvernement national.
- London Wetland Centre, Londres, Royaume-Uni (population métropolitaine : 8,3 millions, catégorie IV, 42 hectares). Le centre est une « re-création » de zones humides le long de la Tamise. Il a été créé et géré par une ONG, Wildfowl and Wetlands Trust.
- Le Parc national de loisirs des montagnes de Santa Monica, Los Angeles, Californie, États-Unis (population métropolitaine : 18 millions d'habitants, catégorie V, 62 300 hectares). Cette zone de loisirs s'étend du cœur de la ville à l'océan Pacifique et abrite des pumas (*Felis concolor*). La gestion de la zone de loisirs est le fruit d'un effort de coopération entre l'US National Park Service et deux agences de gestion des aires protégées de l'État de Californie.
- Parc National des Calanques, Marseille, France (population métropolitaine : 1,5 million d'habitants, catégorie II, 8 500 hectares de terres et 43 500 hectares de parc marin dans la Méditerranée, plus des zones tampons). Ce parc comprend des calanques, des promontoires rocheux et des îles qui ont été fortement influencés par l'activité humaine au cours des millénaires. Le parc est géré par un conseil administratif composé de représentants d'agences nationales et régionales et des gouvernements locaux, de divers groupes d'intérêt, de résidents du parc et du personnel du parc.
- Parc national de Nairobi, Nairobi, Kenya (population métropolitaine : 3 millions d'habitants, catégorie II, 11 700 hectares). Ce parc protège une partie d'un vaste écosystème de savane, et abrite un nombre impressionnant d'espèces sauvages, y compris des rhinocéros noirs (*Diceros bicornis*) (en danger critique d'extinction), lions (*Panthera leo*), léopards (*Panthera pardus*), buffles (*Syncerus cafer*) et hippopotames (*Hippopotamus amphibius*). Le parc est géré par le Kenya Wildlife Service.
- Parc national de Tijuca, Rio de Janeiro, Brésil (population métropolitaine : 12,8 millions d'habitants, catégorie II, 4 000 hectares). Ce parc national montagneux est presque entièrement couvert par une forêt tropicale restaurée. Il fait partie d'un bien culturel du patrimoine mondial et est géré conjointement par la municipalité et l'agence nationale pour les aires protégées, l'Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (Institut Chico Mendes pour la conservation de la biodiversité).
- Parc national de Bukhansan, Séoul, République de Corée (population métropolitaine : 25 millions d'habitants, catégorie V, 8 000 hectares). Le parc est dominé par ses pentes de granit et vallées boisées et reçoit plus de 10 millions de visiteurs par an. Il est géré par le Service coréen des parcs nationaux.
- Royal National Park, Sydney, Australie (population métropolitaine : 4,7 millions d'habitants, catégorie II, 16 000 hectares). Ce parc national établi en 1879 est le deuxième plus ancien du monde. Anciennement à la périphérie de Sydney, il se trouve maintenant à l'est de vastes banlieues urbaines. Le parc comprend des landes naturelles, des zones boisées, des forêts, des forêts tropicales, des ruisseaux et des zones humides. Il est bordé par l'océan Pacifique, une anse estuarienne, des banlieues et un couloir de transport. Il est géré par le NSW National Parks and Wildlife Service.

**3. Démontrer, faciliter et promouvoir les comportements responsables pour l'environnement.** Les aires protégées urbaines peuvent permettre d'atteindre un grand nombre de personnes pour les informer sur les causes et les conséquences des changements climatiques et leur présenter des exemples d'efficacité énergétique, de

conservation de l'énergie et de l'eau et de réduction, réutilisation et recyclage des matériaux.

**4. Démontrer, faciliter et promouvoir les bienfaits pour la santé du contact avec la nature et des bonnes habitudes alimentaires.** Les aires protégées urbaines ont un rôle important à jouer pour encourager un mode de vie sain. Passer du

temps dans un environnement sain naturel améliore à la fois la santé physique et mentale. Dans les parcs qui ont des points de vente d'aliments, il peut être intéressant de proposer aux visiteurs des produits frais, nutritifs, locaux et issus de l'agriculture durables comme alternative à la restauration rapide conventionnelle.

5. **Lutter contre les détritits.** L'abandon de détritits est un problème dans de nombreuses aires protégées urbaines fréquentées par un grand nombre de visiteurs, dont beaucoup considèrent ces lieux comme des extensions de l'environnement bâti. Les gestionnaires peuvent puiser des idées dans les résultats des recherches locales sur le sujet. Cependant, certaines mesures s'appliquent partout : faire fréquemment ramasser les déchets, fournir de nombreux conteneurs pour les ordures et les mégots de cigarettes, et informer les visiteurs de l'importance de la propreté et des raisons de ne pas jeter les déchets.
6. **Réduire les interactions et conflits homme-faune.** Bien que les conflits entre les hommes et les animaux existent partout, la densité de la population près des aires protégées urbaines augmente la probabilité de telles rencontres. La présence de prédateurs est particulièrement préoccupante. Les gestionnaires doivent aider les visiteurs à se protéger des prédateurs et chercher à maintenir un équilibre avec leurs proies sauvages. L'éducation publique a un rôle clé. Maintenir un habitat dans un état aussi naturel que possible aide à contrôler les maladies zoonotiques émergentes (maladies transmises entre les autres animaux et les humains).
7. **Contrôler les espèces envahissantes.** Les espèces envahissantes se propagent principalement via les territoires urbains : ports maritimes, ports fluviaux, aéroports, gares ferroviaires et routières, pépinières et jardins, notamment. Les aires protégées urbaines peuvent être à la fois des facilitatrices et des victimes de ces différents types de trafic. Les gestionnaires doivent surveiller régulièrement les territoires terrestres et marins dont ils sont chargés pour détecter l'apparition de nouvelles espèces envahissantes et participer à des partenariats locaux et nationaux pour la quarantaine, la prévention, la détection précoce, l'éradication et le contrôle (chapitre 16).
8. **Promouvoir les liens avec d'autres zones naturelles.** Les gestionnaires doivent coopérer avec d'autres organes publics et ONG pour éviter que leurs aires ne deviennent des îlots de verdure, notamment en confinant ou en guidant l'étalement urbain, en entretenant et en créant des zones tampons et des corridors vers d'autres zones naturelles et rurales. Les sentiers reliant entre elles les zones naturelles urbaines sont des liens physiques et psychologiques avec l'environnement naturel.
9. **Contribuer à intégrer la nature dans l'environnement bâti.** Les gestionnaires des aires protégées urbaines et les défenseurs de ces aires doivent participer aux coalitions régionales de conservation de la nature, aux projets visant à développer des stratégies locales globales de biodiversité et aux efforts pour protéger, restaurer et intégrer les éléments naturels dans l'environnement bâti.
10. **Limiter l'empiétement.** L'empiétement des aires protégées urbaines peut être le fait de populations pauvres ou riches ainsi que des personnes politiquement connectées. Les gestionnaires doivent prévenir et contrôler tout empiétement en restant vigilants, en appliquant la loi, en demandant l'aide des autorités locales et en appelant les populations locales à coopérer.
11. **Réduire l'impact du bruit et des lumières nocturnes artificielles.** Le bruit, défini comme un son indésirable, et la lumière nocturne sont un problème dans toutes les aires protégées, et particulièrement dans les aires urbaines. Les hommes et la faune sont perturbés par le bruit des visiteurs, le trafic routier et ferroviaire, les avions et autres. La lumière nocturne artificielle gêne les fonctions des organismes et des écosystèmes, dérange les amateurs de ciel nocturne, notamment les astronomes et peut empêcher d'apprécier l'authenticité des sites du patrimoine culturel. Certaines aires protégées urbaines cherchent à protéger les paysages sonores naturels et le ciel nocturne en développant des indicateurs et des normes, en éduquant les visiteurs, en appliquant des réglementations et en travaillant avec les autorités locales et les entreprises des communautés voisines.
12. **Coopérer avec des institutions qui ont des missions complémentaires.** Éduquer les jeunes sur la nature à travers des visites destinées à des groupes scolaires et de jeunes est une mission essentielle de presque toutes les aires protégées urbaines. Mais ces aires peuvent créer d'autres liens, parfois moins évidents. Il existe de nombreux musées et institutions similaires dans les zones métropolitaines qui cherchent à éduquer et à sensibiliser les gens au monde naturel, mais ces institutions travaillent rarement ensemble. Les gestionnaires des aires protégées urbaines peuvent encourager les musées

## Étude de cas 8.2 La gestion du parc national du port de Sydney : un défi unique

Niché dans le port de Sydney, ce parc national est un ensemble unique de réserves naturelles. Il s'étend sur moins de 400 hectares et est constitué d'îles, de promontoires massifs de grès et de vestiges d'espaces naturels isolés par la zone urbaine de Sydney. La brousse naturelle et les falaises du parc forment le décor de l'un des plus beaux et célèbres ports du monde. Ces pierres naturelles ont été sauvées en raison de leur importance passée pour des projets militaires et de quarantaine, ou elles ont été conservées par les communautés locales qui les utilisent et les apprécient. Le gouvernement fédéral et le gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud ont établi le parc en avril 1975, concrétisant une vision stratégique qui avait commencé à la fin des années 1800.

Le parc a protégé de nombreux sites aborigènes importants et, par chance, après plus de 200 ans, la communauté Koori a survécu et prospéré et réaffirme aujourd'hui son héritage, ses traditions et ses liens avec la terre autour du port. Le parc est géré par une petite équipe professionnelle soutenue par des sections spécialisées du service national des parcs et de la faune sauvage (National Parks and Wildlife Service – NPWS) de Nouvelle-Galles du Sud. Son budget annuel d'environ 3 millions de dollars australiens en 2014 est complété par des programmes ministériels tels que des travaux d'équipement, des subventions publiques et externes ciblées et des revenus provenant des nombreuses entreprises touristiques, événements, tournages et opérateurs commerciaux qui utilisent le parc.

Le personnel gère le parc en cherchant un équilibre entre un ensemble de valeurs, d'utilisations et d'actifs parfois conflictuels. Cela nécessite une approche de gestion robuste et adaptative, fortement axée sur la communication et la consultation. La clé est le plan de gestion (2012), qui décrit les principes directeurs, les valeurs clés, les menaces et les résultats souhaités.

La nature variée du parc signifie que les différentes zones doivent être gérées de plusieurs manières en utilisant une série de stratégies pour aborder les valeurs de conservation, les utilisations récréatives et les besoins de la communauté locale. North Head, par exemple, est géré principalement pour protéger les communautés menacées de manchots pygmées (*Eudyptula minor*), de bandicoot à nez long (*Perameles nasuta*) et d'arbustes de l'espèce banksia à l'est de Sydney (il en reste moins de 3 % en Nouvelle-Galles du Sud). Par ailleurs, Nielsen Park est un « environnement naturel modifié » activement géré qui comprend des parcs ouverts et la maison historique de Greycliffe (1852), juxtaposée à la seule population connue de *Allocasuarina portuensis* de Nielsen Park.

Bien que le but principal du plan de gestion soit la protection des valeurs naturelles et patrimoniales, il met également l'accent sur l'amélioration des visites, de l'accessibilité et du transport vers les îles et les promontoires du parc. Sans oublier le défi croissant de la gestion des événements et des sites, y compris les mariages, les tournages et les événements spectaculaires du Nouvel An sur le port, qui attirent des millions de visiteurs accueillis sur différents sites et par différentes autorités responsables.

L'équipe du parc est également responsable de la faune circulant dans la majorité de la partie centrale de Sydney. Son mandat s'étant à des problèmes de base liés à la faune indigène, à la gestion et à la surveillance des baleines, des dauphins et d'autres formes de vie marine dans le port et les eaux côtières. Les experts, les bénévoles et les médias aident tous à la mise en œuvre de stratégies de gestion, d'éducation et de communication adaptées et intégrées, essentielles à la bonne gestion du parc.

Les responsables du parc établissent des liens étroits avec le secteur privé afin d'améliorer son efficacité de gestion et son rendement financier, et afin d'atteindre ses principaux objectifs. Le but est de préserver les valeurs patrimoniales de centaines de sites et de bâtiments historiques, y compris via la réutilisation adaptative de nombreux biens patrimoniaux importants. Les bénévoles de la collectivité et du secteur privé consacrent des dizaines de milliers d'heures de leur temps à améliorer le parc chaque année, en plus de fournir un financement important par l'entremise de dons et de subventions. Ils sont principalement impliqués dans la régénération réussie des écosystèmes semi-naturels ou façonnés par l'homme, ce qui a permis à de nombreux animaux indigènes, dont plus de 150 espèces d'oiseaux recensés, de revenir dans cette « nouvelle nature ».

Le parc national du port de Sydney, dans son port emblématique et son cadre international, montre l'importance des parcs nationaux et des aires protégées de la Nouvelle-Galles du Sud à l'échelle nationale et internationale. Le parc offre une occasion unique au public de participer activement et l'incite à prendre en charge l'intendance de ses parcs, de ses réserves et de l'environnement en général. Il joue également un rôle essentiel dans l'intégration de la nouvelle génération à la nature, constituant une version en taille réduite des « grands » parcs, et protège notre plus ancien héritage européen en Australie ainsi que certains des plus anciens sites du patrimoine autochtone de Sydney.

— Michael Treanor, Area Manager, Sydney Harbour National Park, NPWS, Office of Environment and Heritage, New South Wales, Australia

d'histoire naturelle, les centres scientifiques, les zoos, les aquariums et les jardins botaniques à fournir des informations et des expositions sur les défis de la conservation de la nature dans leur région. Cela peut commencer par de la promotion croisée, avec, par exemple, un musée fournissant aux visiteurs des informations sur les lieux naturels à visiter à proximité et, en parallèle dans les aires

protégées, des expositions dirigeant les visiteurs vers les musées.

Les incendies, la criminalité, le vandalisme, les inondations et la pollution de l'air et de l'eau sont d'autres problèmes particulièrement importants pour les aires protégées urbaines. On peut aussi citer, parmi les opportunités que ces dernières offrent : la formation

des enseignants travaillant dans les villes, la possibilité de faire appel à des bénévoles urbains très motivés et bien formés, et la coopération avec les universités urbaines. Ces questions sont discutées plus en détail dans la publication de Trzyna (2014).

### Comprendre les différences entre aires protégées urbaines et non urbaines

Les réserves naturelles et parcs nationaux urbains constituent presque toujours une minorité au sein des systèmes d'aires protégées. La culture organisationnelle de ces systèmes est généralement centrée sur les aires protégées plus éloignées et les employés qui sont amenés à travailler dans les aires protégées urbaines viennent souvent d'aires protégées non urbaines. Il est donc impératif que les membres du personnel ayant une expérience en gestion des aires protégées urbaines partagent leur savoir avec leurs collègues non urbains (étude de cas 8.2). Cela peut être fait lors de sessions de formation des organismes de gestion, lors de visites sur le terrain et lors d'échanges entre les membres du personnel.

## Conclusion

La gestion est un concept intuitif et fait partie de notre vie quotidienne. Dans le cadre des initiatives de gestion officielles, nous devons généralement être plus organisés. Ce chapitre met l'accent sur l'importance d'un processus de gestion et de quatre fonctions sous-jacentes de la gestion : la planification, l'organisation, la mise en œuvre et l'évaluation. Ces fonctions sont communes à la plupart des cadres de gestion écrits ou non écrits et sont la base de nombreux outils de soutien à la gestion. La gestion stratégique et conforme aux principes établis des systèmes d'aires protégées et des aires protégées individuelles est la base d'une conservation efficace de la biodiversité et des autres patrimoines naturels et culturels. Ceci inclut des considérations au niveau global aussi bien que des conditions au niveau des sites. Les quatre types de gouvernance différents facilitent la mise en œuvre de la gestion, mais chacun a besoin d'un soutien de gestion différent. La gestion des aires protégées varie également selon les contextes physiques, sociaux et politiques et ce chapitre a examiné en détail le cas des aires protégées situées dans des zones urbaines.



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

Source : Hamilton Lund, DNSW

## Références



Lectures recommandées

Amend, T., Brown, J., Kothari, A., Phillips, A. and Stolton, S. (eds) (2008) *Protected Landscapes and Agrobiodiversity Values*, Values of Protected Landscapes and Seascapes Vol. 1, IUCN WCPA Specialist Group on Protected Landscapes and GTZ on behalf of the Federal Ministry of Economic Cooperation and Development of Germany, Heidelberg.

Appleton, M. (2013) *Instruction for the Review of the First Working Draft of the Global Competence Standards for Protected Area Personnel*, Global Partnership for Professionalising Protected Area Management, IUCN Capacity Development Programme, IUCN, Gland.

Badenkov, Y., Yashina, T. and Worboys, G. L. (2012) 'Altai-Sayan, Eurasia', in J. A. Hilty, C. C. Chester and M. S. Cross (eds) *Climate and Conservation: Landscape and seascape science, planning and action*, Island Press, Washington, DC.



Brown, J., Mitchell, N. and Beresford, M. (eds) (2005) *The Protected Landscape Approach: Linking nature, culture and community*, IUCN WCPA, Gland.

Clarke, R. N. and Stankey, G. M. (1979) *The Recreation Opportunity Spectrum: A framework for planning, management and research*, General Technical Report PNW-98, US Forest Service, Department of Agriculture, Fort Collins, CO.

Commonwealth of Australia (CoA) (1999) *Environmental Protection and Biodiversity Conservation Act, 1999: Regulations*, Commonwealth of Australia, Canberra. <[www.environment.gov.au/topics/about-us/legislation/environment-protection-and-biodiversity-conservation-act-1999](http://www.environment.gov.au/topics/about-us/legislation/environment-protection-and-biodiversity-conservation-act-1999)>

Commonwealth of Australia CoA (2003) *Protecting Natural Heritage, Using the Australian Natural Heritage Charter*, 2nd edn, Commonwealth of Australia, Canberra.



Conservation Measures Partnership (CMP) (2013) *Open Standards for the Practice of Conservation. Edition 3*. <[www.conservationmeasures.org/wp-content/uploads/2013/05/CMP-OS-V3-0-Final.pdf](http://www.conservationmeasures.org/wp-content/uploads/2013/05/CMP-OS-V3-0-Final.pdf)>

Convention on Biological Diversity (CBD) (1992) *Convention on Biological Diversity*, Secretariat of the Convention on Biological Diversity, Montreal.

Convention on Biological Diversity (CBD) (2004) *Programme of Work on Protected Areas*, Secretariat of the Convention on Biological Diversity, Montreal.

Convention on Biological Diversity (CBD) (2011) *Strategic Plan for Biodiversity 2011–2020 and the Aichi Targets*, Secretariat of the Convention on Biological Diversity, Montreal. <[www.cbd.int/doc/strategic-plan/2011-2020/Aichi-Targets-EN.pdf](http://www.cbd.int/doc/strategic-plan/2011-2020/Aichi-Targets-EN.pdf)>

Convention on the Conservation of Migratory Species of Wild Animals (CMS) (2013) *Introduction and Background*. <[www.cms.int/about/intro.htm](http://www.cms.int/about/intro.htm)>

Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES) (2013) *CITES Background and History*. <[www.cites.org/eng/disc/what.php](http://www.cites.org/eng/disc/what.php)>Corrigan, C. and Hay-Edie, T. (2013) *A Toolkit to Support Conservation by Indigenous Peoples and Local Communities*, UNEP-WCMC, Cambridge.

Davey, A. (1998) *National System Planning for Protected Areas*, IUCN Best Practice Series No. 1, IUCN, Gland.

Department of Conservation (DOC) (2013) *Vision Statement*, New Zealand Department of Conservation, Wellington. <[www.doc.govt.nz/about-doc/role/vision-role-overview-and-statutory-mandate/vision-purpose-and-outcome/](http://www.doc.govt.nz/about-doc/role/vision-role-overview-and-statutory-mandate/vision-purpose-and-outcome/)>

Department of Environment and Conservation (DEC) (2005) *State of the Parks 2004*, NSW Department of Environment and Conservation, Sydney.



Dudley, N. (2008) *Guidelines for Applying Protected Area Management Categories*, IUCN, Gland.




Dudley, N. and Stolton, S. (eds) (2012) *Protected Landscapes and Wild Biodiversity*, Values of Protected Landscapes and Seascapes Series Vol. 3, IUCN WCPA Specialist Group on Protected Landscapes, Gland.

Dunphy, D. and Stace, D. (1991) *Under New Management: Australian organisations in transition*, McGraw-Hill, Sydney.

du Toit, J. T., Rogers, K. H. and Biggs, H. C. (eds) (2003) *The Kruger Experience: Ecology and management of savanna heterogeneity*, Island Press, Washington, DC.

Earthcheck (2013) *Earthcheck Certified Organisation*, Earthcheck, Brisbane. <[www.earthcheck.org/](http://www.earthcheck.org/)>

Environmental Protection Agency (EPA) (2013) *ISO 14001: Frequently asked questions*, US EPA, Washington, DC. <[water.epa.gov/polwaste/wastewater/Environmental-Management-System-ISO-14001-Frequently-Asked-Questions.cfm](http://water.epa.gov/polwaste/wastewater/Environmental-Management-System-ISO-14001-Frequently-Asked-Questions.cfm)>

- Figgis, P., Humann, D. and Looker, M. (2005) 'Conservation on private land in Australia', *Parks* 15(2): 19–29.
- Govan, H. and Meo, S. (2011) *Fiji Locally Managed Marine Area Operations Guide: The way we work together*, FLMMA, Fiji. <bit.ly/m3WrkC>
- Gupta, J., Termeer, K., Klostermann, J., Meijerink, S., van den Brink, M., Nooteboom, S. and Bergsma, E. (2010) 'The adaptive capacity wheel: a method to assess the inherent characteristics of institutions to enable the adaptive capacity of society', *Environmental Science and Policy* 13(6): 459–71.
-  Hitt, M. A., Black, S. and Porter, L. W. (2011) *Management*, 3rd edn, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
-  Hockings, M. (2012) *IUCN Green List of Well-Managed Protected Areas*, IUCN, Gland. <www.iucn.org/about/work/programmes/gpap\_home/gpap\_quality/gpap\_greenlist/>
- Hockings, M., Adams, W. M., Brooks, T. M., Dudley, N., Jonas, H., Lotter, W., Mathur, V., Väisänen, R. and Woodley, S. (2013) 'A draft code of practice for research and monitoring in protected areas', *Parks* 19(2): 85–94.
- Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Corrau, J. and Parrish, J. (2008) *Enhancing Our Heritage Toolkit: Assessing management effectiveness of natural World Heritage sites*, UNESCO World Heritage Centre, Paris.
- Hockings, M., Stolton, S. and Dudley, N. (2000) *Evaluating Effectiveness: A framework for assessing the management of protected areas*, IUCN, Gland.
- Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. and Corrau, J. (2006) *Evaluating Effectiveness: A framework for assessing the management of protected areas*, 2nd edn, IUCN, Gland.
- Hornback, K. E. and Eagles, P. F. J. (1999) *Guidelines for Public Use Measurement and Reporting at Parks and Protected Areas*, IUCN, Gland.
- International Union for Conservation of Nature (IUCN) and United Nations Environment Programme World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC) (2014) *Percentage Terrestrial Area of Nations Reserved as Protected Area, August 2014*, IUCN and UNEP-WCMC, Cambridge.
- Kormos, C. (ed.) (2008) *A Handbook on International Wilderness Law and Policy*, Fulcrum Publishing, Golden, CO.
- Kothari, A. (2006) 'Community conserved areas', [Editorial], *Parks* 16(1): 1.
-  Kothari, A., Corrigan, C., Jonas, H., Nuemann, A. and Shrumm, H. (eds) (2012) *Recognising and Supporting Territories and Areas Conserved by Indigenous Peoples and Local Communities*, CBD Technical Series No. 64, Secretariat of the Convention on Biological Diversity, ICCA Consortium, Kalpavriksh and Natural Justice, Montreal.
- Lockwood, M. (2006) 'Management planning', in M. Lockwood, G. L. Worboys and A. Kothari (eds) *Managing Protected Areas: A global guide*, pp. 292–327, Earthscan, London.
- Mallarach, J.-M. (ed.) (2008) *Protected Landscapes and Cultural and Spiritual Values*, Values of Protected Landscapes and Seascapes Series Vol. 2, IUCN WCPA Specialist Group on Protected Landscapes, GTZ and Obra Social de Caixa Catalunya, Kasperek-Verlag, Heidelberg.
- Marquis-Kyle, P. and Walker, M. (1992) *The Illustrated Burra Charter: Making good decisions about the care of important places*, Australia ICOMOS, Sydney.
-  Mitchell, B. (2005) 'Private protected areas', [Editorial], *Parks* 15(2): 1.
- Mitchell, B. (2013) *Private Protected Areas*, IUCN, Gland. <www.iucn.org/about/work/programmes/gpap\_home/gpap\_people/gpap\_tilcepa/gpap\_privatepas/>
- Parks Canada (PC) (2007) *Monitoring and Reporting Ecological Integrity in Canada's National Parks. Volume 2: A park level guide to establishing EI monitoring*, Parks Canada, Ottawa.
-  Phillips, A. (2002) *Management Guidelines for Category V Protected Areas: Protected landscapes/seascapes (No. 9)*, IUCN WCPA, Gland.
- Poll, M. (2006) 'Reserves standards framework: a levels-of-service approach, Tasmania, Australia', in M. Lockwood, G. L. Worboys and A. Kothari (eds) *Managing Protected Areas: A global guide* pp. 514–16, Earthscan, London.
- Rai, N., Madegowda, C. and Setty, S. (2007) 'Taragu Benki: fire use by Soliga Adivasis in Biligiri Rangaswamy Temple Wildlife Sanctuary, Karnataka', in R. Pai, A.

- Hiremath and Umakant (eds) *Rethinking Forest Fires: Proceedings of the National Workshop on Forest Fires*, pp. 87–9, Ministry of Environment and Forests, New Delhi.
- Robbins, S., Bergman, R., Coulter, M. and Stagg, I. (2012) 'Strategic management', in S. Robbins, R. Bergman, I. Stagg and M. Coulter *Management*, pp. 321–54, 6th edn, Pearson Australia, Sydney.
- Rose, B. (2012) 'Indigenous protected areas—innovation beyond the boundaries', in P. Figgis, J. Fitzsimons and J. Irving (eds) *Innovation for 21st Century Conservation*, pp. 50–5, Australia Committee for IUCN, Sydney.
- Sawarkar, V. B. (2002) *A Guide for Planning Wildlife Management in Protected Areas and Managed Landscapes*, Wildlife Institute of India, Dehradun.
- Stankey, G. H., Clark, R. N. and Bormann, B. T. (2005) *Adaptive management of natural resources: theory, concepts and management institutions*, General Technical Report PNW-GTR-654, US Department of Agriculture, Washington, DC.
- Stankey, G. H., Cole, D. N., Lucas, R. C., Petersen, M. E. and Frissell, S. S. (1985) *The limits of acceptable change (L.A.C.) system for wilderness planning*, General Technical Report INT-176, US Forest Service, Department of Agriculture, Fort Collins, CO.
- Stolton, S., Ervin, J. and Dudley, N. (2008) 'Editorial', *Parks* 17(1): 1–3.
- Sundaram B. and Hiremath, A. J. (2011) 'Lantana camara invasion in a heterogeneous landscape: patterns of spread and correlation with changes in native vegetation', *Biological Invasions* 14(6): 1127–41.
- Tasmania Parks and Wildlife Service (TPWS) (2014) *Macquarie Island Pest Eradication Project*, Tasmania Parks and Wildlife Service, Hobart. <[www.parks.tas.gov.au/index.aspx?base=12982](http://www.parks.tas.gov.au/index.aspx?base=12982)>
- The Nature Conservancy (TNC) (2007) *Conservation Action Planning Handbook: Developing strategies, taking action and measuring success at any scale*, The Nature Conservancy, Arlington, VA.
- The Ramsar Convention on Wetlands (Ramsar) (2013) *Introduction to Ramsar*, Ramsar Secretariat, Gland. <[www.ramsar.org/cda/en/ramsar-home/main/ramsar/1\\_4000\\_0](http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-home/main/ramsar/1_4000_0)>
- Thin Green Line Foundation (TGL) (2014) *Information on Rangers Killed on Duty*, Thin Green Line Foundation, Melbourne. <[thingreenline.org.au/](http://thingreenline.org.au/)>
- Thomas, I. (2001) *Environmental Impact Assessment in Australia: Theory and practice*, The Federation Press, Sydney.
-  Trzyna, T. (2014) *Urban Protected Areas: Profiles and best practice guidelines*, IUCN WCPA Best Practice Guideline No. 22, IUCN, Gland.
- United Nations (UN) (2013) *United Nations Convention on the Law of the Sea of 10 December 1982*, United Nations, New York. <[www.un.org/depts/los/convention\\_agreements/convention\\_overview\\_convention.htm](http://www.un.org/depts/los/convention_agreements/convention_overview_convention.htm)>
- United Nations (UN) (2014a) *International Convention for the Regulation of Whaling*, United Nations, New York. <[treaties.un.org/pages/showDetails.aspx?objid=0800000280150135](http://treaties.un.org/pages/showDetails.aspx?objid=0800000280150135)>
- United Nations (UN) (2014b) *International Convention on the Law of the Sea: Overview*, United Nations, New York. <[www.un.org/depts/los/convention\\_agreements/convention\\_overview\\_convention.htm](http://www.un.org/depts/los/convention_agreements/convention_overview_convention.htm)>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO) (2008) *Business Planning for Natural World Heritage Sites: A toolkit*, Shell Foundation, UNESCO, Paris. <[whc.unesco.org/en/businessplanningtoolkit/](http://whc.unesco.org/en/businessplanningtoolkit/)>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO) (2013) *World Heritage History*, UNESCO, Paris. <[whc.unesco.org/en/convention/](http://whc.unesco.org/en/convention/)>
- United Nations Environment Programme World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC) (2013) *A Toolkit to Support Conservation by Indigenous Peoples and Local Communities*, UNEP-WCMC, Cambridge.
- United Nations Environment Programme World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC) (2014) *Global Statistics from the World Database on Protected Areas, August 2014*, UNEP-WCMC, Cambridge.
- United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) (2014) *Background about the Convention*, Climate Change Secretariat, Bonn. <[unfccc.int/essential\\_background/convention/items/2627.php](http://unfccc.int/essential_background/convention/items/2627.php)>
- Watson, J., Hamilton-Smith, E., Gillieson, D. and Kiernan, K. (1997) *Guidelines for Caves and Karst Protection*, IUCN WCPA, Gland.

Williams, B. K., Szaro, R. C. and Shapiro, C. D. (2009) *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior technical guide*, Adaptive Management Working Group, US Department of the Interior, Washington, DC.

Wittenberg, R. and Cock, M. J. W. (2001) *Invasive Alien Species: A toolkit of best prevention and management practices*, Global Invasive Species Programme, CAB International, Wallingford, UK. <[www.issg.org/pdf/publications/GISP/Guidelines\\_Toolkits\\_BestPractice/Wittenberg&Cock\\_2001\\_EN.pdf](http://www.issg.org/pdf/publications/GISP/Guidelines_Toolkits_BestPractice/Wittenberg&Cock_2001_EN.pdf)>

Worboys, G. L. (2007) Evaluation subjects and methods required for managing protected areas, PhD thesis, Griffith University, Gold Coast, Queensland.

Worboys, G. L. and Winkler, C. (2006a) 'Process of management', in M. Lockwood, G. L. Worboys and A. Kothari (eds) *Managing Protected Areas: A global guide*, pp. 146–63, Earthscan, London.

Worboys, G. L. and Winkler, C. (2006b) 'Operations for management', in M. Lockwood, G. L. Worboys and A. Kothari (eds) *Managing Protected Areas: A global guide*, pp. 406–20, Earthscan, London.

Worboys, G. L. and Winkler, C. (2006c) 'Managing staff, finances and assets', in M. Lockwood, G. L. Worboys and A. Kothari (eds) *Managing Protected Areas: A global guide*, pp. 359–76, Earthscan, London.

Worboys, G. L., Francis, W. L. and Lockwood, M. (eds) (2010) *Connectivity Conservation Management: A global guide*, Earthscan, London.

Ce texte est extrait du livre « Gouvernance et gestion des aires protégées »  
édité par Graeme L. Worboys, Michael Lockwood, Ashish Kothari, Sue Feary et Ian Pulsford,  
publié en 2020 par l'ANU Press, l'Australian National University, Canberra, Australie.

La reproduction de cette publication de l'ANU Press à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans l'autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur, à condition que la source soit clairement indiquée.  
La reproduction de cette publication pour la revente ou à d'autres fins commerciales est interdite sans l'autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteur.