



**CONFERENCE INTERNATIONALE DES MINISTRES EN CHARGE DE LA DEFENSE,
DE LA SECURITE ET DES AIRES PROTEGEES SUR LA LUTTE CONTRE
LE BRACONNAGE ET AUTRES ACTIVITES CRIMINELLES
TRANSFRONTALIERES**

N'Djaména, Tchad, du 23 au 25 janvier 2019

**Groupe Thématique n°2: Stratégies opérationnelles pour combattre le braconnage
et les groupes armés**

**Séquence : Les différents modes de gestion des aires protégées et leur analyse AFOM
dans la perspective de l'opérationnalisation des stratégies**

Par: Jean-Pierre AGNANGOYE, Conseiller Honoraire du RAPAC

SOMMAIRE

I – Bref aperçu sur les différents modes de gestion des aires protégées

1. Gestion en régie par les services techniques des Ministères sectoriels
2. Gestion par une Agence spécialisée
3. Gestion en mode Partenariat Public Privé (PPP)
 - a. Cogestion
 - b. Délégation partielle
 - c. Délégation totale
4. Gestion communautaire

II- Analyse AFOM des différents modes de gestion

III- Quelques leçons apprises et recommandations à partager

I – Bref aperçu sur les différents modes de gestion des aires protégées

1. Gestion en régie par les services techniques des Ministères sectoriels

Mode traditionnel , incarne le rôle régalien de l'Etat qui assure la gouvernance stratégique (adoption politiques, stratégies, programmes) et la gestion opérationnelle (mise en œuvre).

Mode de gestion caractérisé par:

- Une forte centralisation (décision et ressources) par la tutelle;
- Une vision stratégique basée sur les menaces et des programmes d'activités focalisés sur la surveillance et la LAB (absence des plans d'aménagement/gestion et des plans d'affaires) pour la plupart des sites;
- Des budgets annuels et des moyens logistiques très limités et aléatoires;
- Des effectifs du personnel très insuffisant, peu qualifié, généralement vieillissant et pas renouvelé;
- Des services opérationnels décentralisés en sous effectif et sous équipés (Départements/Provinces/Sites);
- Une absence de politique sociale et peu de renforcement des capacités;
- Une absence de motivation , très peu d'efficacité et laxisme.

2. Gestion par une Agence spécialisée

L'Etat donne mandat à une Agence spécialisée, dotée d'une personnalité juridique et jouissant d'une autonomie de gestion (gouvernance stratégique et gestion opérationnelle):

- Gouvernance stratégique et gestion opérationnelle de type entreprise (Comité de gestion, organigramme opérationnel, programmes et budgets annuels, suivi évaluation);
- Emargement annuel au budget de transfert de l'Etat avec subventions plus ou moins conséquentes
- Adoption stratégies et programmes d'activités prenant en compte l'ensemble des fonctions de gestion d'une AP, y compris la valorisation et l'implication des communautés riveraines;
- Effectifs du personnel plus ou moins satisfaisant/quantité et qualité;
- Adoption politique sociale et plans de formation au profit du personnel (motivation).

3. Gestion en mode PPP

a. Cogestion (Congo):

L'Etat implique une entité privée, directement ou à travers son Agence spécialisée, dans la gouvernance stratégique et la gestion opérationnelle d'une AP, dans le cadre d'un contrat de partenariat à durée déterminée dit PPP caractérisé par:

- Détermination et mise en place d'un organe de gouvernance stratégique de composition mixte (Conseil d'administration prise des décisions conjointe) .
- Détermination et mise en place d'un organe de gestion opérationnelle à composition mixte (Unité de Gestion du Parc);
- Forte implication entité privée recherche financement s et tendance manifeste désengagement financier de l'Etat;
- Evaluation périodique et révision contrat selon besoin.

b. Délégation partielle (RDC, Tchad)

L'Etat conserve son pouvoir régalien sur la Gouvernance stratégique (Présidence Comité du Site, Comité de Pilotage, Conseil d'administration) et délègue la gestion opérationnelle à une ou plusieurs entités privées dans le cadre de contrats à durée déterminée:

- L'Etat détermine la politique, approuve les plans d'aménagement et de gestion, les tarifs des droits d'entrée etc.;
- L'Etat délègue toutes ou partie des activités à un ou plusieurs entités privées (élaboration et mise en œuvre du plan d'aménagement et du plan d'affaires, Monitoring, LAB, Développement communautaire, exploitation concession touristique etc.);
- L'Entité privée dirige l'Unité de gestion du Parc et rend compte périodiquement à l'Etat (gestion technique, administrative et financière);
- L'Entité privée mobilise les financements durables pour assurer une gestion continue du Parc conformément à ses engagements contractuels;
- L'Entité privée développe un réseau de partenaires techniques et financiers nécessaires au développement du Parc.;
- L'Entité privée est en principe tenue d'assurer le transfert des compétences et le renforcement des capacités au profit de l'expertise nationale ???

3. Gestion en mode PPP (Suite)

c. Délégation totale (Rwanda, Niger??)

L'Etat délègue la gouvernance stratégique et la gestion opérationnelle en totalité à une entité privée, sur la base d'un contrat à durée déterminée:

- l'Entité privée assure le financement des investissements nécessaires;
- l'Entité privée met en place une structure qui assure la gestion technique, la administrative et financière, ainsi que la valorisation socio économique des potentialités du site (exploitation touristique et autre);
- l'Entité privée recouvre les droits d'entrée et autres revenus générés par l'exploitation de l'AP ;
- l'Entité privée reverse les taxes et redevances/dividendes dues à l'Etat.

4. Gestion Communautaire (RDC, Congo, Cameroun, RCA et autres initiatives

Une Communauté rurale organisée assure la gestion autonome d'une zone jouissant du statut d'une aire protégée:

- RDC: Tayina
- Congo: Lac Télé
- Cameroun: Gestion des Zones d'intérêt cynégétique
- RCA: ZCV

Ce mode de gestion est encore le fait de quelques initiatives spontanées ou de projets pilotes. Il traduit un niveau relativement élevé de prise de conscience au sein de la communauté concernée, sur l'intérêt de conserver et valoriser la biodiversité de leur zone d'influence contre d'autres communautés ou usagers étrangers.

Mais ces initiatives n'ont pas encore fait l'objet d'évaluation approfondie et de réflexion particulière permettant d'apprécier leur pertinence et leurs AFOM.

II- Analyse AFOM des différents modes de gestion

	Gestion en Régie	Gestion Agence	Gestion PPP	Gestion communautaire
A	Autorité de l'Etat, Pouvoirs de Décision Force des lois	Autorité de l'Etat Autonomie de gestion	Gestion efficace Accès Financements	Adhésion volontaire et implication populations
F	Ressources très limitées Absence de rigueur	Ressources limitées	Cadre juridique Durée limitée Manque expériences	Cadre juridique Faibles capacités de gestion
O	Délégation des pouvoirs, Evaluation Réquisition forces	Liberté d'entreprendre Appui forces publiques	Transfert et renforcement capacités Valorisation AP	Prise de conscience Réduction des pressions Bonnes pratiques
M	Désengagement financier, Démotivation Agts	Vision confuse, Attentisme Laxisme	Non respect clauses contrat	Pauvreté Manque d'encadrement

III- Quelques leçons apprises et recommandations à partager

1.- Leçons apprises

- Clarification nécessaire dans la définition des objectifs et engagements contractuels des parties;
- Diversification, augmentation et sécurisation des financements au profit de l'AP;
- Accroissement des investissements, mise en place et entretien des infrastructures de base;
- Acquisition, maintenance et renouvellement des équipements logistiques;
- Amélioration conditions de travail et de vie et motivation des agents;
- Augmentation des effectifs et renforcement des capacités;
- Renforcement des capacités de négociation des contrats;

2. Quelques avantages comparatifs de la gestion en mode PPP

2.1-Evolution des effectifs du personnel du PNOK/Congo (2012-2019)

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Effectif	114	144	171	208	221	230	224	270

2.2-Evolution des ressources financières Budget du PNOK/Congo (2012-2018)

Bailleurs	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
UE	511,005	2,080,669	2,591,768	1,303,610	1,821,116	564,272	-	8,872,441
RAPAC	1 260 304	20 672	203 916	287 941	-	-	-	8,872,441
WWF	409,921	77,970	200,877	389,361	271,665	218,697	291,901	2,060,391
APN &autres	22,421	95,129	313,841	,080,392	1,139,095	2,060,874	3,474,857	8,186,609
Total	2,203,651	2,496,370	3,310,402	3,061,304	3,231,876	2,843,843	3,766,757	20,914,204

3.- Quelques recommandations à partager

- Etablir des contrats clairs et précis;
- Observer rigoureusement les clauses contractuelles;
- Communiquer dans la transparence;
- Observer le respect mutuel dans les relations entre partenaires;
- Définir préalablement les critères d'évaluation et commanditer les évaluations prévues suivant la périodicité établie;
- Procéder aux révisions nécessaires dans les meilleurs délais pour garantir une meilleure exécution de toutes les clauses des contrats .

4. Quel lien et quelle implication modes de gestion et opérationnalisation des stratégies pour combattre le braconnage et les groupes armés?

3.1. Adopter des stratégies c'est une bonne chose. Mais les mettre en œuvre c'est déterminant; sinon celles-ci ne servent absolument à rien, aussi bonnes soient elles.

3.2. L'opérationnalisation de toute stratégie requiert les moyens humains, matériels et financiers.

3.3. Le combat contre le braconnage en général et les groupes armés en particulier, étant devenu un défi majeur pour les aires protégées et les populations de la zone comprise entre le sahel et le nord de l'Afrique Equatoriale, il va de soit que le mode de gestion qui offre les meilleurs atouts et plus d'opportunités pour être plus efficace que les autres, sera très probablement celui qui aura plus de succès dans ce combat.

MATONDO MINGUI

MERCI INFINIMENT

MUCHAS GRACIAS

THANK YOU