

Module 7 – Gestion des aires marines protégées

7-1

MODULE 7

**GESTION DES AIRES MARINES
PROTEGEES**

OBJECTIF

Améliorer la gestion en appliquant des les principes généraux des théories de l'organisation et du comportement

THEMES

Production de revenus
Planification, compte-rendu et évaluation de travail
Surveillance
Interprétation, éducation, et sensibilisation
Principes de relations publiques et avec les médias
Entretien
Construction de liens, aide réciproque, coopération et networking en généraltravail en réseau.

DUREE

2 jours (14 heures de cours et 4 heures de visite de terrain en lien avec les autres modules)

MODULE 7	GESTION DES AIRES MARINES PROTEGEES
THEME 4	Production durable de revenus
OBJECTIFS	Apprendre les diverses méthodes utilisées pour générer des flux de revenus durables afin de financer les coûts opérationnels et les coûts des projets. Présentation de différentes options pour créer un système de gestion financière diversifié et robuste.
IMPORTANCE	Le financement de toute AMP est toujours un enjeu majeur. Un financement suffisant est crucial pour une AMP, comme pour toute autre structure, afin d'atteindre ses objectifs de gestion. Très souvent, les gestionnaires d'AMP sont chargés de générer leurs propres financements opérationnels, sans beaucoup de conseils. Cette séance de formation présentera aux stagiaires les sources, enjeux et méthodes pour développer une base de revenus durable pour que l'AMP puisse atteindre ses buts et objectifs au fil du temps.
PRÉSENTATION	Cours magistral. Vidéoprojecteur, présentation PowerPoint
EXERCICE	Présentations par les participants sur la façon dont leurs AMP sont financées et comment ils ont cherché des financements par le passé.
DURÉE	3h

INTRODUCTION

Les aires protégées dans les pays en développement, en moyenne, ne reçoivent que 30% du financement nécessaire à leurs besoins fondamentaux en gestion de la conservation (James et al. 1999). De plus, les flux de revenus vers les AMP peuvent être très erratiques à cause d'une dépendance excessive vis-à-vis d'un seul bailleur de fonds ou projet, ce qui affaiblit la cohérence de la gestion, requise pour atteindre des objectifs à long terme.

L'objectif de développer une base de revenus durable est de pouvoir satisfaire de façon récurrente les coûts d'investissement requis pour atteindre les objectifs de conservation et générer des bénéfices tangibles et pérennes pour les communautés locales et pour l'Etat. Afin d'être durable, un système de financement réussi pour les AMP réussi devrait être résilient et éviter la dépendance excessive vis-à-vis d'une seule source ou mécanisme pour couvrir les coûts de gestion au fil du temps.

Pour assurer une stratégie de financement résiliente, on devrait tenir compte des points suivants :

- La dépendance excessive vis-à-vis d'une ou deux sources seulement est dangereuse.
- Au fil du temps, on devrait se focaliser sur la constitution d'un portefeuille de revenus diversifié qui englobe des sources telles que des financements gouvernementaux, des dons, des droits d'entrée, des permis d'accès, des amendes, de l'investissement privé, et d'autres.
- Prendre en compte la mobilisation d'apports en nature et partenariats pour partager les coûts et les responsabilités de la gestion. Ces apports et partenariats incluent, entre autres, des accords de cogestion, des alliances avec le secteur privé (ex. Concessions); des partenariats avec des ONG pour les ressources financières et l'assistance technique, et des programmes de bénévolat.

Exigences en matière de collecte de fonds

La génération de financements opérationnels ou spécifiques à un projet particulier est plutôt un art qu'une science. Certains groupes sont très performants, tandis que d'autres semblent échouer totalement. La collecte de fonds n'est pas une tâche simple ou facile. « La clé de la réussite est d'avoir un but clairement défini, accompagné d'un plan d'action spécifique qui fixe des objectifs réalistes, donne une vue d'ensemble sur comment les atteindre et identifie les bonnes personnes pour contacter les bailleurs de fonds prospectifs. » (Smith *et al.*, 1994).

Le collecteur de fonds. La plupart du temps, pour une collecte de fonds réussie, il est plus important d'avoir la bonne personne qu'un bon profil académique. Cette "bonne" personne est quelqu'un qui possède un certain charisme, quelqu'un qui établit rapidement des

relations personnelles avec des bailleurs de fonds potentiels, ou avec les gens influents dans les organismes donateurs. La “bonne” personne doit pouvoir chercher de l’information, reconnaître les opportunités et répondre rapidement, tout en restant focalisée sur les objectifs de la stratégie de collecte de fonds.

Cela est une moitié de la recette de la réussite ; l’autre moitié est beaucoup de travail. Avant même d’essayer de prendre contact avec des donateurs potentiels l’AMP doit clairement définir ses besoins en matière de collecte de fonds et s’assurer que ses objectifs correspondent aux buts fixés par sa mission. Un but financier spécifique devrait être établi. Ceci est le coût prévu pour atteindre le produit final désiré, en gardant à l’esprit que le coût de la collecte de fonds ne devrait pas dépasser un pourcentage raisonnable, normalement 10-15 %, du coût total.

Connaître votre communauté de donateurs. La stratégie de collecte de fonds doit tenir compte de toute contrainte en vigueur liée à la législation relative à l’AMP, aux règlements gouvernementaux ou à la surveillance fiscale. L’aspect important ici est de connaître votre public cible. Effectuer la recherche nécessaire pour savoir quels sont les programmes ou thèmes financés par votre public cible, de quelles informations a-t-il besoin, et qui sont les principales personnes impliquées dans le processus de financement ? Il est important de disposer d’informations à jour en s’abonnant aux principales listes de diffusion parce que de nombreux organismes donateurs les utilisent pour diffuser leurs opportunités de subventions. Parmi les plus importantes pour la région, on peut notamment citer :

- Gulf and Caribbean Fisheries Institute (GCFI) and Caribbean MARINE PROTECTED AREAS MANAGEMENT réseau et forum (CaMPAM).
<http://campam.gcfi.org/campam.php>
- NOAA Coral Reef Conservation Grant.
<http://www.coralreef.noaa.gov/funding/welcome.html>
- National Fish and Wildlife Foundation. <http://www.nfwf.org/AM/Template.cfm?Section=Grants>

Il y a de nombreuses autres fondations internationales en Europe, aux Etats Unis et au Canada, ainsi que des programmes gouvernementaux de subventions dans beaucoup de pays, qui devraient être consultés de façon régulière afin de bénéficier de leurs opportunités de subventions. Les listes de diffusion comme la Coral-List (<http://coral.aoml.noaa.gov/mailman/listinfo/coral-list>) et le Forum CaMPAM (<http://campam.gcfi.org/campam.php>) constituent une bonne source d’information concernant des opportunités de subventions pour la conservation de la biodiversité marine, la gestion des ressources et la recherche.

Une bonne tenue des dossiers est importante parce qu'elle fait preuve de responsabilité fiscale. Celle-ci est très importante lorsque vous traitez avec des donateurs potentiels.

Transparence financière. La bonne tenue des dossiers est un autre aspect important, voire crucial, de la collecte de fonds. Il faut savoir comment votre argent est dépensé et comment vous envisagez de le dépenser. Il faut être prêt à dire aux donateurs potentiels exactement comment vous avez l'intention de dépenser leur argent et la nature précise du produit final. Si possible, il est très important de fournir des dossiers financiers qui font preuve d'une bonne tenue en termes de gestion et responsabilité fiscale.

Liste de contrôle pour la collecte de fonds. La liste suivante est une bonne liste de contrôle pour un néophyte dans le domaine de la collecte de fonds :

- Identifier clairement votre projet ou besoin ;
- Rédiger un résumé professionnel de vos idées ;
- Chercher de l'information sur Internet concernant les donateurs potentiels qui sont en train de chercher ou consulter des collègues via des serveurs de liste.
- Elaborer une liste de donateurs potentiels ;
- Examiner soigneusement les sources de fonds potentielles;
- Préparer des listes de contacts pour des visites personnelles ou appels téléphoniques ;
- Identifier une équipe motivée pour suivre les contacts ;
- Envoyer des lettres personnelles de remerciement tout de suite après votre visite ;
- Quand le don arrive envoyer vos remerciements rapidement ;
- Soyez prêt ; et

Ne pas essayer de collecter des fonds pour un projet auquel vous ne croyez pas.

SOURCES DE FONDS ET PLANIFICATION

Il existe une large diversité de sources de revenus potentielles que les gestionnaires d'AMP devraient considérer pour développer une stratégie de financement durable pour leur AMP. Le tableau ci-dessous liste les sources de revenus les plus fréquentes en matière de gestion d'AMP, avec les points forts et faibles potentiels de chaque source.

SOURCE	ACTEURS	AVANTAGES POTENTIELS	INCONVENIENTS POTENTIELS
Gouvernement	Agences et budgets gouvernementaux	Source potentielle de financement durable à long terme	<ul style="list-style-type: none"> ● Le plus souvent insuffisante pour les activités requises pour la conservation. ● Vulnérable aux changements politiques de priorités et aux réductions en périodes de crise. ● Les objectifs politiques peuvent prendre le dessus sur les exigences techniques pour la conservation.
Dons et financement de projets	<ul style="list-style-type: none"> ● Agences internationales et multilatérales (ex. Banque mondiale, PNUD, PNUE, FEM) ● Agences bilatérales (ex. USAID, GTZ, DGIS, Union européenne, DFID-Royaume-Uni, CIDA, JICA, AECID, Agence de coopération italienne; US NOAA) ● ONG ● Fondations ● Individus ● Entreprises 	Large gamme d'opportunités potentielles de financement	<ul style="list-style-type: none"> ● Financement peu stable et à court terme. ● Exige de l'expérience, du temps, de l'effort et du personnel pour satisfaire aux diverses exigences des donateurs et bailleurs de fonds en matière de rapports et besoins administratifs.
Fonds en fidéicommis (« trust funds ») pour la	<ul style="list-style-type: none"> ● Fonds de dotation : ex. Mexican Conservation Fund 	<ul style="list-style-type: none"> ● Source potentielle de financement durable à long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Exige une dotation ou un flux stable de nouveaux revenus. ● Peut être affectée par des retours sur l'investissement instables ou imprévisibles.

conservation	<ul style="list-style-type: none"> ● Fonds renouvelables : ex. PACT Belize 	<ul style="list-style-type: none"> ● Peut considérablement prolonger les bénéfices pour la conservation d'une subvention de démarrage ou don important. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coûts administratifs élevés. ● Exige un haut niveau de transparence pour éviter la mauvaise utilisation des fonds.
Droits d'entrée	Touristes	<ul style="list-style-type: none"> ● Peut constituer une source significative de revenus. ● Les droits d'entrée peuvent être utilisés comme un outil de gestion pour maîtriser les niveaux de fréquentation. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plus pertinents pour les aires protégées avec des attractions touristiques charismatiques ou bien connues à l'international. ● Le tourisme peut représenter une pression sur la conservation de ressources. ● Les gouvernements peuvent utiliser les revenus à d'autres fins. ● Les revenus peuvent chuter rapidement à cause de fluctuations de flux touristiques.
Permis spéciaux pour les loisirs ou pour l'exploitation du site	<ul style="list-style-type: none"> ● Touristes ● Tour opérateurs ● Chercheurs ● Pêcheurs ● Chasseurs ● Autre 	<ul style="list-style-type: none"> ● Peuvent être une source de revenus qui complète les droits d'entrée. ● Les utilisateurs peuvent être prêts à payer cher pour des attractions et activités particulières. 	<ul style="list-style-type: none"> ● L'aire protégée doit disposer d'attractions ou ressources particulières auxquelles les permis peuvent être appliqués. ● L'application de permis peut générer des conflits avec les parties prenantes.
Taxes et droits en faveur de la conservation	<ul style="list-style-type: none"> ● Aéroports ● Croisières/ports ● Hôtels ● Touristes ● Utilisateurs de 	Source de revenus significative et durable destinée à la conservation.	<ul style="list-style-type: none"> ● Pas destinés à une aire protégée spécifique. ● Exige la volonté politique de mettre en œuvre et appliquer des taxes et droits particuliers.

	services écologiques.		<ul style="list-style-type: none"> ● Possibles conflits avec les parties prenantes pour développer les droits.
Activités commerciales	<ul style="list-style-type: none"> ● Administrateurs d'aires protégées ● Concessionnaires. 	Peut générer des revenus pour les communautés locales et concessionnaires.	<ul style="list-style-type: none"> ● Les administrateurs n'ont pas l'expérience requise pour gérer des opérations entrepreneuriales. ● Souvent soumises à des influences politiques pour les activités commerciales qui affectent la rentabilité. ● Génèrent des revenus relativement réduits.

Source : Spergel, Barry. Raising Revenues for Protected Areas : A Menu of Options. World Wildlife Fund : Washington, D.C. http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/raising_revenues_pa.pdf (en anglais).

Le gestionnaire peut également souhaiter élaborer un business plan pour son AMP. Semblable au type de business plan élaboré pour une entreprise à but lucratif, l'élaboration d'un business plan pour une AMP peut apporter des avantages significatifs aux gestionnaires, parmi lesquels :

- Illustrer l'état financier et opérationnel de l'AMP, et décrire des besoins, opportunités et enjeux spécifiques.
- Aider les administrateurs de l'AMP à identifier de nouvelles stratégies pour générer des revenus et réduire les coûts, améliorant ainsi le rapport coût-efficacité des investissements pour la conservation.
- Donner aux « investisseurs » potentiels (ex. donateurs, partenaires) un retour sur investissement estimé en termes de valeur pour la conservation.
- Amener les administrateurs à réfléchir de façon plus stratégique concernant les opérations et le financement de leur AMP.

Un business plan pour une AMP peut également s'avérer très utile pour optimiser l'efficacité des investissements et attirer des investisseurs potentiels. Par exemple, il peut faciliter :

- L'identification de nouvelles stratégies de collecte de fonds et de réduction de coûts.
- La gestion des dépenses et la mise en valeur des résultats attendus des futurs investissements et du financement cherché.
- La communication de plans pour le futur aux parties prenantes et aux investisseurs potentiels, entre autres : quelles sont les stratégies, quel financement est requis, comment ce financement sera-t-il dépensé, et quelles sont les priorités ?

Exercice

Le groupe devrait discuter d'autres sources de revenus potentielles telles que les droits d'accès ou frais d'utilisation, redevances de concessions, obligations, dotations, collecteurs de fonds, et abattements fiscaux.

MODULE 7	GESTION DES AIRES MARINES PROTEGEES
THEME 5	Planification, compte-rendu et évaluation de travail
OBJECTIFS	Apprendre à extraire des objectifs annuels à partir des missions générales et des buts à long terme de l'AMP, et à utiliser ceux-ci pour développer des protocoles et critères d'évaluation pour quantifier le niveau de réussite du plan de travail.
IMPORTANCE	Les plans de travail sont souvent élaborés au quotidien, en traitant les points qui semblent être importants à ce moment précis. Il est rare que ce type de gestion réactive procède efficacement vers l'atteinte des buts fixés. De meilleurs progrès vers les buts annuels et à long terme, avec davantage d'implication de la part du personnel, peuvent être réalisés à travers une planification raisonnée, des échéances raisonnables, et des systèmes de retours appropriés.
PRÉSENTATION	Cours magistral
EXERCICE	Utilisation d'une étude de cas pour examiner l'énoncé des missions
DURÉE	0,5 h

INTRODUCTION

Comme pour de nombreux autres aspects du processus de planification, il est assez difficile de convertir les buts et objectifs désirés en liste séquentielle d'éléments de travail, et cela exige autant de réflexion et de planification que pour établir des buts et objectifs sur la base de la raison pour laquelle l'AMP avait été créée et de sa mission d'ensemble. Ce processus est encore compliqué par la prise en compte des besoins, capacités et objectifs personnels des collaborateurs, et des questions concernant le temps nécessaire pour accomplir des tâches spécifiques ainsi que la disponibilité de financements.

Ici les « objectifs individuels » sont définis comme les buts et objectifs que les collaborateurs se fixent eux-mêmes quand une tâche leur est attribuée. Chacun possède sa propre façon de réaliser la même tâche. Chacun se fixe ses propres jalons et buts afin d'accomplir la tâche attribuée. Parfois il y aura des modifications mineures concernant l'objectif de la tâche, ce qui est tolérable s'il reste cohérent avec l'objectif global de la mission.

Evidemment le gestionnaire, en concertation avec le collaborateur, doit développer des tâches spécifiques en accord avec les buts et objectifs de la structure de gestion. Pourtant une certaine souplesse est nécessaire afin de définir des buts et objectifs qui tiennent compte des compétences, capacités et objectifs individuels de la personne. Cette prise en compte des compétences, capacités et objectifs individuels du personnel améliore l'ambiance et l'esprit d'équipe au sein de l'agence de gestion.

En plus de développer des éléments de travail, le gestionnaire doit également définir comment le travail sera évalué et être capable de le communiquer au collaborateur lorsque la tâche lui est attribuée. Cela permet au collaborateur de savoir exactement ce que l'on attend de lui. La tenue de registres et journaux de bord vis-à-vis des activités de travail dans chaque service est une excellente façon pour une structure de gestion d'évaluer les performances à la fois des agents et des services par rapport aux objectifs fixés. Etant donné que les registres et journaux de bord sont tenus par les agents, leur exploitation afin d'évaluer la performance devient ainsi un processus décisionnel commun. Ce processus d'analyse et d'évaluation des registres et journaux de bord, devient ainsi non antagoniste et donne aux agents le retour dont ils ont besoin pour mieux évaluer leur propre performance et leur efficacité. Des registres et journaux datés sont bénéfiques pour documenter l'efficacité d'un programme, et cruciaux lorsque la structure de gestion est évaluée ou examinée par des donateurs potentiels ou d'autres organismes d'appui à la conservation.

Les évaluations du programme devraient être assez fréquentes pour évaluer les progrès et pour déterminer, de façon précoce, les points qui constituent des obstacles potentiels. Le processus devrait être non antagoniste et pragmatique afin d'optimiser la coopération et l'efficacité.

La rédaction de rapports périodiques sur les activités au sein de l'agence de la structure de gestion est un dispositif utile pour documenter sa performance et son efficacité.

La rédaction de rapports périodiques sur les activités au sein de la structure de gestion est un dispositif utile pour documenter sa performance et son efficacité. Ces rapports documentent ses progrès vers les buts et objectifs généraux et permettent aux divers groupes d'utilisateurs et individus de réévaluer la structure de gestion et de déterminer l'ampleur de l'appui qu'ils veulent accorder. En général, des rapports sont exigés pour justifier des demandes de financement pour de nombreux types de projets. Les gestionnaires devraient donc œuvrer pour améliorer les compétences de leurs collaborateurs en matière de rédaction de rapports.

Il existe plusieurs méthodologies pour évaluer l'efficacité d'une AMP en matière de gestion. Ces méthodologies sont différentes mais possèdent des éléments en commun ; certaines sont plus sophistiquées que d'autres, avec différents indicateurs pour évaluer l'AMP. Globalement, les indicateurs sont groupés en trois catégories générales : **biophysiques, socioéconomiques et gouvernance. Chaque gestionnaire devrait sélectionner ceux qui correspondent le mieux à sa situation**, en particulier en fonction de la quantité d'information disponible pour les évaluer, mais aussi d'autres éléments comme les coûts et la capacité disponible pour les mesurer. Dans cette optique, certains gestionnaires d'AMP choisissent des méthodes particulières pour mesurer et évaluer l'efficacité en matière de gestion parce que ces méthodes sont celles utilisées et encouragées par les organismes qui financent la formation et le suivi de son personnel. Le gestionnaire du site devrait prendre sa décision en fonction de multiples facteurs et évaluer l'ampleur des efforts nécessaires à l'obtention d'informations fiables une fois que les ressources disponibles pendant les phases initiales du projet ne seront plus d'actualité. Parmi les méthodes les plus reconnues sont celles publiées par Cifuentes (2000), MBRIS (2004)¹, et Pomeroy *et al.* (2006). Ces articles sont inclus dans la liste de publications qui accompagne ce Manuel.

Exercice

Analyser l'énoncé de mission la description de la mission de l'AMP et, ses buts de la mission goals et buts à long terme et développer des buts objectifs annuels qui intègrent des protocoles de rédaction de rapportsrapportages et des critères d'évaluation des progrès. Identifier des domaines potentiels pour donner dusur lesquels faire un retour aux collaborateurs et superviseurs.

MODULE 7	GESTION DES AIRES MARINES PROTEGEES
THEME 6	Surveillance
OBJECTIFS	Apprendre à développer des protocoles de surveillance, et à les lier clairement aux buts établis de l'AMP et, le cas échéant, aux philosophies courantes de gestion de ressources humaines.
IMPORTANCE	La surveillance peut être considérée de différents points de vue. Mais, dans une optique d'exécution de la loi il s'agit d'observer les activités de visiteurs et d'autres utilisateurs afin de détecter des violations potentielles en termes de ressources, de droit civil ou pénal.
PRÉSENTATION	Cours magistral
EXERCICE	Elaboration d'un protocole de surveillance
DURÉE	2h

INTRODUCTION

Afin d'assurer un pilotage et une gestion efficaces des diverses ressources qu'une AMP est chargée de protéger, ses gestionnaires doivent impérativement effectuer un suivi régulier des activités de ses visiteurs et de l'utilisation de ses ressources.

La surveillance est fréquemment utilisée par les forces de l'ordre afin de détecter et éliminer les activités illégales. Néanmoins, les bénéfices d'un tel suivi vont bien au-delà du besoin de faire respecter la loi. Il est l'outil pour évaluer le progrès, déterminer les réussites et identifier les échecs. Utilisé de façon appropriée, le processus de surveillance est le seul moyen de mesurer la santé et l'état à long terme des ressources naturelles et culturelles du site, ou de détecter des changements subtils de son utilisation commerciale et récréative.

De plus, la surveillance peut être un outil efficace de sensibilisation auprès de la communauté dont le gestionnaire peut se servir dans ses interactions avec les divers groupes d'intérêts et d'utilisateurs. La surveillance est une manière efficace d'intégrer la communauté et les groupes d'intérêts dans le processus de gestion. Par exemple, un programme de surveillance d'activités de pêche commerciale pourrait être mis en œuvre par les pêcheurs eux-mêmes et analysé par un organisme acceptable par tous. Les résultats peuvent alors être utilisés par tout le monde pour développer un paradigme de gestion commun à fin de mettre en œuvre un protocole d'utilisation durable des ressources halieutiques. Ce type de démarche minimise les aspects antagonistes en intégrant le groupe d'utilisateurs dans le processus de gestion. De surcroît, le groupe d'utilisateurs est davantage impliqué puisque c'est lui qui a effectué la collecte des données et il est donc plus probable qu'il comprendra le besoin des gestionnaires de développer des règlements pour contrôler ou réguler l'activité. Souvent, dans une situation plus antagoniste, le groupe d'utilisateurs s'oppose au paradigme de gestion au motif que les données ou l'analyse étaient biaisés ou même modifiés par la structure de gestion

Même si un groupe d'intérêt n'est pas activement impliqué dans le processus de surveillance, le partage d'informations issues de la surveillance peut aider considérablement à maintenir l'intérêt des groupes et individus pour le processus de gestion. Le partage d'information augmente la crédibilité de la structure de gestion et la considération des partenaires ou groupes d'intérêt qui ont reçu l'information.

La clé de la gestion responsable d'une ressource naturelle ou culturelle est de bien connaître celle-ci. La seule façon d'y parvenir est de l'observer dans le temps (surveillance) pour savoir à quels facteurs elle répond, quels sont ses besoins, comment elle est menacée, et comment elle est utilisée et par qui.

Exercice

En utilisant les connaissances du personnel des agents de l'AMP locale sur les groupes d'utilisateurs, groupes d'intérêts et individus locaux, développer un programme de surveillance pour l'AMP locale.

MODULE 7	GESTION DES AIRES MARINES PROTEGEES
THEME 8	Interprétation, éducation, et sensibilisation
OBJECTIF	Apprendre les différentes options pour développer des programmes et projets d'interprétation, ou pour coordonner le développement de tels programmes. Les participants apprendront les façons dont des acteurs dans d'autres domaines réalisent cette activité ainsi que les agences et organismes externes auxquels ils peuvent faire appel pour recevoir de l'aide pour le développement de programmes d'interprétation, et leur mise en œuvre.
IMPORTANCE	L'interprétation et la sensibilisation de la communauté sont parmi les activités les plus importantes d'une AMP. Si certaines AMP bénéficient d'un mandat fort pour préserver et protéger les ressources naturelles et culturelles de manière à en assurer l'intégrité écologique, d'autres ne bénéficient que d'un mandat pour protéger les choses telles quelles. Mais toutes les AMP ont le mandat d'informer les visiteurs et les autres utilisateurs concernant les ressources de l'AMP à travers l'éducation du public et la sensibilisation de la communauté.
PRÉSENTATION	Cours magistral, présentations de participants
EXERCICE	Développement d'un programme de sensibilisation de la communauté
DURÉE	2h

INTRODUCTION

S'il n'existe aucune définition universellement acceptée de l'interprétation, l'U.S. National Park Service utilise fréquemment une définition proposée par Freeman Tilden en 1957 :

« Une activité éducative dont le but est de révéler des significations et des corrélations à travers l'utilisation d'objets originaux, d'expériences directes et de moyens d'illustration, plutôt qu'à travers la simple communication de faits. », (Tilden, 1957)

L'interpréteur est un révélateur de faits, un conteur qui synthétise des faits apparemment non reliés les uns aux autres afin de révéler une image clairement compréhensible du passé, et un voyant de l'avenir. L'interpréteur est l'enseignant des futures générations.

L'interprétation consiste à éduquer les gens concernant les activités et conditions au sein de l'agence la structure de gestion, ainsi qu' au sujet e ldes ressources qu'elle est chargée de préserver.

L'interpréteur a la responsabilité d'emmagasiner autant d'information que possible sur la structure de gestion et puis de transmettre cette information à des utilisateurs de divers types. Les activités d'interprétation doivent couvrir un très large spectre d'intérêts afin d'éduquer la communauté sur la mission de l'agence de gestion et ses réalisations, ainsi que sur les façons dont ses activités seront bénéfiques pour la communauté. Le but est de créer un lien entre l'individu et la ressource de l'aire protégée.

L'interpréteur doit utiliser un large spectre d'outils et de supports pédagogiques afin d'adapter les programmes de sensibilisation aux besoins des publics cible. **Pour réaliser ceci, l'interpréteur doit comprendre la communauté, et les valeurs sociales et ethniques du groupe cible, afin d'optimiser ses efforts.** Si, de manière générale, l'objectif des programmes de sensibilisation et d'éducation est d'éduquer les groupes et les individus concernant les activités, réalisations et bénéfices de la structure de gestion pour la préservation et la protection dse ressources, il est également important que leur présentation soit corrélée avec les besoins de l'environnement et de la communauté.

Les activités d'interprétation doivent également inclure le développement de supports pédagogiques à vendre ou à distribuer aux visiteurs et aux groupes d'intérêts. Ces supports doivent être bien focalisés et explicites, et contenir suffisamment d'information pour comprendre la mission, mais éviter d'ennuyer le lecteur.

Pour construire un bon programme d'interprétation, l'interpréteur doit identifier et dénombrer ses publics cible, et savoir communiquer avec chaque groupe et comprendre son intérêt principal. En utilisant ces informations, l'interpréteur pourra trouver les supports et média les plus adaptés au groupe cible.

La construction de dispositifs collaboratifs est une manière efficace de développer l'éventail de compétences et de supports d'interprétation nécessaires à la gestion d'une AMP.

Malheureusement, le nombre de publics cible différents, les différences entre ces publics et les complexités à l'intérieur de chaque public, dépassent les capacités de sensibilisation de tout programme d'interprétation, même les mieux dotés. **Afin de satisfaire les besoins de la communauté locale et des visiteurs, l'interpréteur doit développer et entretenir des partenariats avec un large spectre de structures et groupes d'intérêts et d'utilisateurs pour essayer de combler ce manque d'information.**

Exercice

Les participants utiliseront l'AMP une AMP locale comme ressource matériel pour développer une stratégie et un schéma de mise en œuvre pour un programme de sensibilisation de la communauté.

MODULE 7
THEME 9
OBJECTIF
IMPORTANCE
PRÉSENTATION
EXERCICE
DURÉE

GESTION DES AIRES MARINES PROTEGEES

Principes des relations publiques et avec les médias

Apprendre l'importance d'une utilisation efficace et prudente des relations publiques et des relations avec les médias, ainsi que les différences entre les relations publiques et l'éducation ou la sensibilisation du public.

Le développement et l'entretien d'une image de gestion responsable des ressources sont cruciaux pour assurer le soutien public et le financement d'une AMP. Une image publique qui est faible ou négative réduit significativement la possibilité d'atteindre les buts visés, que l'AMP soit financée via des dotations publiques, des dons philanthropiques, ou des subventions. L'image publique et la crédibilité d'une AMP sont développées à travers des actions de gestion réussies, un marketing public raisonnable de ces réalisations et le partage d'information.

Cours magistral, Discussion

Discussion ouverte sur les différentes façons de « vendre » les réalisations de l'AMP, en utilisant quels médias, comment les développer et comment choisir le bon moment pour maximiser l'impact de l'action

0.5h

INTRODUCTION

Les capacités du gestionnaire de l'AMP à communiquer efficacement avec des groupes et des individus auront souvent un effet déterminant sur son niveau de réussite dans l'atteinte d'un objectif visé. Des relations publiques efficaces peuvent éviter ou contourner de nombreux problèmes fréquemment rencontrés vis-à-vis de la collecte de fonds, de la sensibilisation de la communauté, du soutien aux concepts de gestion de la part de groupes d'utilisateurs ou groupes d'intérêts, et de la gestion de crises.

Que sont les relations publiques ? L'activité n'est rien de plus que la construction d'une image. La construction réussie d'une image améliore la stature et le prestige de l'AMP au sein de la communauté. Dans une première phase la structure de gestion doit écouter le secteur du public visé, puis elle doit répondre de façon appropriée à ses préoccupations, opinions ou souhaits

Le communicateur efficace doit savoir écouter, parler et servir de médiateur. Qu'il s'agisse de ses subordonnés ou de ses supérieurs, du grand public ou des individus, le communicateur doit s'assurer qu'ils entendent et comprennent ce qui est dit. Ceci est un préalable essentiel à la formulation d'une réponse adaptée. En général, les gens commencent à formuler une réponse dès que leur interlocuteur commence à parler : nous savons comment nous allons répondre avant que l'autre finisse de parler. Le bon gestionnaire écoute très soigneusement tout ce qui est dit, et vérifie qu'il le comprend, avant de formuler une réponse. Il est complètement approprié de poser des questions quand un énoncé n'est pas très clair.

Le gestionnaire doit développer des présentations qui sont claires, concises et focalisées sur l'enjeu ou le sujet concerné. Il est nécessaire se servir de supports audiovisuels pour accroître l'impact de la présentation, et surtout de développer les compétences de gestion du public. Ceci est particulièrement le cas des relations avec les médias, où les journalistes ont tendance à dévier le centre d'intérêt des conférences de presse vers des enjeux qui pourraient davantage intéresser un grand public.

Une autre capacité dans le domaine des relations publiques et avec les média est de savoir combien et quoi dire. Combien de fois avez-vous eu l'expérience d'une assemblée publique qui va très bien jusqu'au moment où quelqu'un donne trop d'informations ou dit quelque chose d'inapproprié ? Qu'est ce qui se passe à ce moment-là ? Le centre d'intérêt de la réunion est dévié vers un enjeu mineur dans le contexte de la présentation, voire un enjeu complètement hors de propos.

Avant de préparer toute présentation, il est prudent de connaître votre public. Essayez de savoir son point de vue concernant vous-même, votre structure de gestion et le sujet de la présentation. Anticipez des questions qui pourraient vous perturber ou changer le centre d'intérêt de la présentation. Encore une fois, il est important que le gestionnaire puisse gérer

son public plutôt que l'inverse.

MODULE 7
THEME 10
OBJECTIF
IMPORTANCE
PRÉSENTATION
EXERCICE
DURÉE

GESTION DES AIRES MARINES PROTEGEES

Entretien et maintenance

Apprendre que “l’entretien” ne se résume pas à la maintenance des locaux et matériels en état opérationnel, mais comprend également l’entretien des ressources naturelles et culturelles, de l’information, des bases de données et même des ressources humaines.

L’utilisation des ressources et les phénomènes naturels sont des causes de stress pour les AMP. Il faut activement entretenir l’intégrité des espaces naturels, les installations, les systèmes support et les partenariats. Donc, en plus des plans de maintenance des installations et matériels, des aspects relatifs à l’entretien devraient être intégrés dans chaque sous-programme du plan de gestion de l’AMP.

Cours magistral

N/A

0,5h

INTRODUCTION

A l'égard des ressources naturelles et culturelles, l'entretien (maintenance) a deux sens. Il y a d'abord le sens évident : la maintenance de sentiers, campings, locaux dégradés ou murs délabrés, voire l'élimination d'espèces nuisibles. L'autre sens est la restauration d'une ressource endommagée, c'est-à-dire la restauration de la ressource à la condition requise pour que l'écosystème puisse fonctionner correctement, conformément au plan de gestion et au plan stratégique. Dans certains cas, cet entretien est relativement facile : la restauration d'habitats côtiers via la restriction de certains usages ; dans d'autres cas il est très difficile, même impossible : la restauration d'un récif corallien endommagé par un échouage de navire ou une surpêche chronique, si l'écosystème a été sévèrement impacté. Mais toutes ces activités sont comprises dans l'entretien, « ... le travail de maintenir quelque chose dans un état approprié. »

Entretien les bons rapports parmi le personnel est aussi difficile, voire plus difficile, qu'entretenir une ressource endommagée ou dégradée. Cela demande une grande capacité, parfois innée, à gérer les gens. Les décisions de gestion qui touchent un seul individu ou petit groupe finiront par affecter tout le personnel. L'ampleur ou la profondeur de cet effet dépendra de la situation. L'essentiel ici est que le gestionnaire, avant de prendre une décision, devrait considérer la chaîne de conséquences de cette décision pour l'ensemble de son personnel. Par exemple, le fait de donner une récompense monétaire à un collaborateur, mais seulement un prix de reconnaissance à un autre, pour le même bon travail, serait une source potentielle de tension.

L'entretien de partenariats avec des individus, groupes ou entreprises est très important, voire critique pour la réussite durable de la structure de gestion. Si un gestionnaire compte sur l'aide à long terme de travailleurs et d'organismes bénévoles, il doit entretenir un bon niveau de communication entre ce groupe et son personnel. Chacun doit comprendre les bénéfices qu'il apporte à la structure de gestion, la valeur de ses efforts, et pourquoi il est important de les poursuivre. Même si un partenaire n'intervient qu'une fois, le gestionnaire et son personnel devraient toujours essayer d'entretenir de bons rapports avec lui parce qu'il se peut que la structure ait encore une fois besoin de l'aide ou du soutien du partenaire dans le futur. Des interactions maladroites, ou de mauvaise qualité, avec des individus, groupes ou partenaires sont simplement un indice d'une mauvaise gestion humaine et de faibles compétences en relations publiques. Ces interactions peuvent être améliorées, quitte à demander à une autre personne de collaborer avec le partenaire.

L'entretien de ressources naturelles (espèces et écosystèmes), ainsi que le patrimoine historique et culturel du site, dépend de l'accomplissement des principaux objectifs de gestion, qui comprennent la protection, la prévention et la restauration. Chaque activité de gestion décrite dans ce Manuel et conçue pour réaliser ses objectifs.

Traditionnellement, la gestion des ressources biologiques a ciblé des espèces, ou leurs prédateurs ou leur alimentation. Peu d'efforts ont été dédiés à la diversité génétique (croisements, endogamies, dérive génétique, etc.) de populations d'espèces ou de l'ensemble de l'écosystème, en tenant compte de leur connectivité biologique au long du littoral et en mer.

MODULE 7
THEME 11
OBJECTIF
IMPORTANCE
PRÉSENTATION
EXERCICE
DURÉE

GESTION DES AIRES MARINES PROTEGEES

Liens, assistance mutuelle, coopération et travail en réseau

Améliorer la coopération avec des agences, groupes et individus externes.

Pour la plupart des AMP de la Grande Caraïbe, ce point est l'enjeu le plus important pour entretenir, ou établir, l'image et la crédibilité de l'AMP. La participation d'organismes et d'individus externes, et du grand public, est cruciale pour générer le soutien et le financement nécessaires à la mise en œuvre de nombreuses stratégies de conservation, de restauration et de stabilisation.

Cours magistral

N/A

1h

INTRODUCTION

La gestion d'un écosystème, ou d'une partie d'un écosystème, est l'une des choses les plus difficiles à réaliser. Les écosystèmes forment un ensemble, et les populations d'espèces marines sont reliées tout au long des littoraux des continents et des archipels, ainsi que dans l'océan. Ce point est couvert dans le Module 2. De temps à l'autre, un phénomène, par exemple une maladie, traversera le système ou la région biogéographique comme une vague. Il peut arrêter avant de pénétrer tout le système, mais l'ensemble de l'écosystème finira par être impacté d'une façon ou d'autre.

La gestion d'un écosystème marin est un domaine qui demande au gestionnaire de travailler avec d'autres gestionnaires pour développer les meilleurs paradigmes de gestion. Dans la Grande Caraïbe, le degré d'inter-connectivité des ressources marines est tellement élevé que les gestionnaires ont vraiment besoin de coopérer au niveau international ou régional. Pour la plupart, les gestionnaires d'AMP en sont conscients, mais peut-être n'ont-ils pas envie de développer des relations avec des organismes externes ou, plus probablement, se sentent-ils tellement submergés par les responsabilités de leurs propres sites qu'ils ne trouvent pas le temps pour le faire. Un autre problème est la question du financement. Pour être impliqué sur la scène internationale il faut assister à des réunions en dehors de son pays et revendiquer une politique environnementale transfrontalière qui risque d'être en dehors des responsabilités concernant le site. Il est rare de disposer de suffisamment de fonds pour ce genre de déplacements, et même si les fonds sont disponibles ils sont généralement destinés à une autre utilisation. Donc, comment un gestionnaire peut-il travailler avec d'autres gestionnaires au niveau international étant donné les limites de temps et des ressources dont il dispose ?

Il existe un certain nombre d'excellents points de départ pour résoudre ce dilemme, en s'appuyant sur des réseaux tels que le réseau caribéen de gestion des aires marines protégées (CaMPAM), et Internet. Ces réseaux constituent un véhicule important pour créer des liens, mais ce n'est pas le seul. La recherche d'opportunités de collaborer et de coordonner des activités avec des sites voisins, ou biologiquement reliés, devrait être une tâche permanente pour les gestionnaires puisqu'elle est fondamentale à leur profession. L'utilisation d'Internet comme outil est cruciale dans le monde moderne. Le Module 4 fournit une liste de logiciels et de réseaux qui sont utiles pour les professionnels des AMP. Il existe également un certain nombre d'organismes non-gouvernementaux capables de conseiller et aider les gestionnaires vis-à-vis de certains enjeux. Certaines de ces ONG (locales et internationales) possèdent suffisamment d'expertise pour proposer des formations en gestion de ressources, et travaillent avec des gestionnaires d'AMP pour chercher des options créatives de collecte de fonds. Cette formation est une preuve de ce constat.

Néanmoins, en fin de compte, les gestionnaires ont besoin de travailler et échanger (en personne ou par moyen électronique) avec d'autres gestionnaires sur les enjeux de gestion.

Cet échange est très utile, comme démontre le programme de Formation des formateurs. Les rencontres avec d'autres professionnels des AMP lors d'ateliers et de formations régionaux et nationaux ont généré de nombreuses initiatives nationales et régionales. Les gestionnaires ont besoin de commencer à exploiter les expériences d'autres gestionnaires. Le Module 2 a montré que les courants marins et la dispersion d'organismes (au stade larvaire ou adulte) au long du littoral ou en mer déterminent la distribution spatiale et les connexions biologiques des populations d'espèces (ou ressources) dans la Grande Caraïbe. Les gestionnaires doivent être en mesure d'appréhender les impacts des décisions qu'ils prennent dans leur zone sur les ressources de l'ensemble de l'écorégion. Par exemple, la pêche non-contrôlée de stocks reproducteurs de poissons de récifs dans l'archipel de San Andrés et Providencia (Colombie) pourrait affecter le niveau de recrutement en Jamaïque. Pour la pêche durable de populations dont les larves se dispersent sur de longues distances (comme les homards) ou d'espèces de poissons grands migrateurs (requins, requins baleine, poissons pélagiques) la solution peut varier en fonction de ces facteurs. De même, une seule AMP ne suffit pas pour conserver les ressources environnementales et biologiques d'une zone si elle n'est pas accompagnée d'autres outils de gestion et d'un réseau national d'AMP qui couvre cette connectivité, au moins à l'intérieur du pays. Il est donc crucial que les gestionnaires d'AMP communiquent entre eux (sur les plans national et international) afin d'améliorer leur travail.

Plusieurs programmes, réseaux et agences régionales ou internationales visent à favoriser la communication entre les experts (sur les plans national, écorégional, subrégional ou régional) afin de promouvoir des projets de recherche et des mesures de conservation capables de fournir des stratégies pour la conservation et la gestion durable de zones côtières lourdement menacées par les activités humaines et le changement climatique global.

La communication entre les scientifiques et les gestionnaires de ressources s'est améliorée pendant ces dernières années. Plusieurs institutions (réseaux, programmes, organismes) ont contribué à l'amélioration de cette communication. Les gestionnaires doivent expliquer leurs besoins en recherche aux scientifiques et les scientifiques doivent mener des projets de recherche susceptibles à trouver des solutions. Les gestionnaires doivent devenir plus proactifs dans leurs relations avec les chercheurs pour que ces derniers puissent identifier leurs besoins, tandis que les scientifiques devraient faire plus de recherche appliquée. Cela est la base de la collaboration entre CaMPAM et le Gulf and Caribbean Fisheries Institute (GCFI). Ce dernier sert de forum pour que les gestionnaires d'AMP et les scientifiques impliqués dans la conservation marine puissent se rencontrer une fois par an et discuter de nouveaux enjeux. En conséquence d'une telle collaboration, le GCFI gère un fonds de petites subventions du PNUE (<http://www.gefi.org/SGF/SGFEng.php>) destiné à améliorer la gestion d'AMP et favoriser la pêche durable et le développement de sources de revenus alternatives pour les pêcheurs impactés par la diminution de ressources.

Bibliographie

- Anonymous. 1999. *Management of the National Park System*. U.S. National Park Service, U.S. Department of the Interior.
- Baker, Sunny, Kim Baker. 1998. *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. Alpha Books.
- Fazio, James R., Douglas L. Gilbert. 1982. *Public Relations and Communications for Natural Resource Managers*. Kendal/Hunt Publishing Company.
- Gubbay, Susan. 1995. *Marine Protected Areas: Principals and Techniques for Management*. Chapman & Hall
- Kelleher, g., and R. Kenchington. 1992. *Guidelines for establishing Marine Protected Areas: A Marine Conservation and Development Report*. IUCN, Gland, Switzerland.
- Lewis, William J. 1980. *Interpreting For Park Visitors*. Eastern Acorn Press
- Montana, Patrick J., and Bruce H. Harvey. 1993. *Management*. Barron's Educational Series, Inc.
- Pomeroy, R.; J. Parks and L. Watson. 2003. How is your MPA doing? A Guidebook of Natural and Social Indicators for Evaluating Marine Protected Area Management Effectiveness. , Gland, Suiza y Cambridge, Reino Unido. Xvi + 216pp.
<http://www.effectivempa.noaa.gov/guidebook/guidebook.html>.
- Tilden, Freeman. 1977. *Interpreting Our Heritage*. University of North Carolina Press.
- Trolldalen, Jon Martin. 1992. *International Environmental Conflict Resolution: the Role of the United Nations*. World Foundation for Environment and Development.
- Wilbur, Robert H., Susan Kudia Finn and Carolyn M. Freeland. 1994. *The Complete Guide to Nonprofit Management*. John Wiley & Sons, Inc.