CHAPITRE 12

DIRIGER ET GÉRER DES AIRES PROTÉGÉES

Auteurs principaux :

Julia Miranda Londoño, Jon Jarvis, Nik Lopoukhine
et Moses Wafula Mapesa

CONTENU

- Introduction
- Diriger
- Gérer
- Gérer en travaillant avec les parties prenantes
- Conclusion
- Références

Convention sur la
diversité biologique

AUTEURS PRINCIPAUX

JULIA MIRANDA LONDOÑO est directrice générale de Parcs nationaux de la Colombie et vice-présidente régionale pour l'Amérique du Sud de la Commission mondiale des aires protégées de l'Union internationale pour la conservation de la nature (CMAP-UICN).

JONATHAN JARVIS est directeur du Service des parcs nationaux des États-Unis.

NIKITA LOPOUKHINE est ancien président de la CMAP-UICN et a récemment reçu le prix J. B. Harkin pour son engagement de toute une vie en faveur de la conservation au Canada.

MOSES WAFULA MAPESA est ancien directeur général de l'Uganda Wildlife Authority, et est actuellement vice-président régional de la CMAP-UICN de l'Afrique orientale et australe, ainsi que membre du conseil de Leadership for Conservation in Africa.

ACKNOWLEDGMENT

Nous exprimons notre reconnaissance à Andre Sovinj pour sa contribution à ce chapitre.

CITATION

Londoño, J. M., Jarvis, J., Lopoukhine, N. et Mapesa, M. W. Diriger et gérer 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.12

PHOTO DE LA PAGE DE TITRE

Mont Everest, 8 848 mètres, parc national de Sagarmatha, Népal : sommet le plus élevé de la surface de la Terre et propriété du patrimoine mondial

Source : Ian Pulsford

Introduction

Julia Miranda Londoño

Le présent chapitre traite un sujet qui, au premier abord, semble n'avoir aucun lien direct avec les aires protégées, car son champ se rapporte habituellement à la gestion d'entreprises privées ou aux affaires publiques. Toutefois, il est clair qu'aujourd'hui plus que jamais, une direction (ou *leadership*) ferme et vigoureuse est essentielle pour conserver les aires protégées de manière efficace dans le monde. Elle est nécessaire afin d'orienter l'évolution de l'institution chargée de la gestion des aires protégées, de planifier, de guider, d'aiguiller et de motiver le personnel de ces aires protégées, ainsi que de définir et de promouvoir la conservation. Elle est également indispensable pour que les populations comprennent pourquoi les aires protégées sont essentielles au développement des pays, au bien-être de leurs habitants et à la santé de la planète. La direction est également utile lorsqu'il s'agit de collaborer avec d'autres secteurs de l'économie, les autorités locales et nationales, ou encore les médias, afin que ceux-ci comprennent le rôle de la conservation et puissent ainsi la soutenir grâce à leurs propres compétences et responsabilités.

Notre planète change rapidement. Pour ceux et celles chargés d'assumer la direction dans le secteur de la protection de l'environnement et de la biodiversité, il est donc nécessaire d'abandonner les anciens critères et de faire preuve de créativité et de volonté afin de prendre des risques à l'heure d'élaborer des stratégies exerçant une influence sur le public et de rapprocher celui-ci de la nature. Cela nous permet de fournir une réponse efficace pour sa protection et sa conservation. Une autorité mondiale de la direction, Ronald Heifetz, directeur du *Leadership Education Project* à la John F. Kennedy School of Government de l'université Harvard, affirme que le nouveau rôle du dirigeant évolue positivement. Celui-ci consiste à « aider les individus à faire face à la réalité et à les mobiliser pour qu'ils effectuent des changements » (Taylor, 1999). Taylor (1999) note qu'en faisant des changements – encore une fois il cite Heifetz – « les individus ont peur de perdre quelque chose de précieux. Ils ont peur d'avoir à renoncer à un environnement dans lequel ils se sentent bien. »

Heifetz reconnaît les difficultés de la direction en plus de celles du changement, mais affirme que cela :

ne devrait diminuer l'enthousiasme de quiconque à récolter les fruits de la création de valeur et de sens dans la vie des autres. La création de valeur provoque un fort enthousiasme – et bien sûr la génération de

revenus et d'un statut – et ces bénéfices valent certainement le mal qu'il faut se donner pour les obtenir. Beaucoup de choses dans la vie valent la peine. La direction en fait partie.

... Le véritable héroïsme de la direction consiste à avoir le courage de faire face à la réalité – et d'aider les personnes autour de soi à y faire face (Taylor, 1999).

Il développe de nombreuses idées intéressantes applicables à la gestion des aires protégées. Heifetz indique :

Diriger signifie influencer l'organisation pour affronter ses problèmes et saisir les opportunités ... mobiliser les individus pour relever des défis difficiles ... est ce qui est maintenant demandé au dirigeant... Au plus haut niveau, la tâche d'un dirigeant est d'orienter les échanges sur ce qui est essentiel et ce qui ne l'est pas (Taylor, 1999).

Ces questions liées à la direction sont abordées dans ce chapitre. Trois directeurs généraux d'organismes chargés des aires protégées de différentes régions du monde font part de leurs réflexions et des enseignements tirés dans des récits très personnels. Chacun d'eux a joué un rôle essentiel dans l'histoire des aires protégées de son pays d'origine et de la conservation des aires protégées dans le monde au 21^e siècle. Nous avons donc le privilège de bénéficier de leur éclairage. L'approche proposée ici est différente de celle que vous trouverez dans les manuels traditionnels sur la direction. Dans la présentation de leur partie, vous « entendrez avec les mots » des directeurs généraux l'expérience personnelle qu'ils ont vécue, chacun ayant habité et travaillé dans les aires protégées toute leur carrière, et chacun ayant été heureux de raconter son histoire et de partager les enseignements qu'il en a tirés.

En 2014, au moment où ce chapitre est rédigé, Jon Jarvis est directeur du Service des parcs nationaux des États-Unis (NPS), Nikita Lopoukhine est ancien directeur général de Parcs Canada, et Moses Mapesa est ancien directeur général de l'Uganda Wildlife Authority (UWA). Nous présentons leurs témoignages de la direction et de la gestion de leur organisation dans les trois parties qui composent ce chapitre et qui couvrent deux domaines opérationnels. Ils mettent en lumière les enseignements importants tirés dans le cadre de leurs fonctions dans leur organisme chargé des aires protégées. Une brève présentation du contexte des organisations pour lesquelles ils travaillent ou

Une partie du personnel de Parcs nationaux de la Colombie

Source : Parcs nationaux de la Colombie

Encadré 12.1 Parcs nationaux de la Colombie

Parcs nationaux de la Colombie est un organisme d'État, autonome d'un point de vue administratif et financier, placé sous la tutelle du ministère de l'Environnement et du Développement durable. L'organisme en tant que tel a été créé par une loi de 1993 (le premier parc national colombien a été déclaré en 1960) comme unité administrative du Système environnemental national (loi 99 de 1993), visant à gérer les aires du système national de parcs nationaux et à coordonner le système national d'aires protégées, afin de conserver *in situ* la diversité biologique et écosystémique du pays, de fournir et de préserver les biens et services environnementaux, de protéger le patrimoine culturel et les habitats naturels des cultures traditionnelles et de contribuer au développement humain durable. Parcs nationaux est directement responsable de la gestion de 59 aires protégées et coordonne les critères de gestion de base de 440 aires protégées aux niveaux local et régional, y compris des aires privées et des réserves forestières. Avec un budget global de 33,3 millions de dollars et 1 250 employés à plein temps, Parcs nationaux protège 14 269 644 hectares qui représentent 9,98 % de la surface terrestre de la Colombie et 1,48 % du territoire marin.

ont travaillé figure également dans chaque partie (encadrés 12.2, 12.3 et 12.4). Le cadre général de mon organisation est également présenté dans l'encadré 12.1.

Nous avons divisé ce chapitre en trois grandes parties qui traitent de deux thèmes concernant les aires protégées : la direction et la gestion. La raison de cette division, selon

Jon Jarvis, est que « d'après mon expérience, il y a une différence entre direction et gestion. La direction est liée à l'inspiration, la vision et la prise de décision stratégique. La gestion consiste à travailler sur les budgets, avec le personnel et les équipes, et sur les activités courantes de l'aire protégée. » Afin d'apporter de meilleurs éclairages à notre communauté des aires protégées, le présent chapitre abordera ces deux thèmes, mais de manière séparée, afin que le lecteur comprenne que l'on peut être un excellent gestionnaire, mais un mauvais dirigeant, ou un excellent dirigeant, mais un mauvais gestionnaire. Une progression de carrière dans les aires protégées commence souvent par la gestion et évolue vers la direction. Dans les petites aires protégées, la même personne peut remplir les deux fonctions, mais dans les grandes aires ou au niveau des directeurs généraux, ces fonctions sont souvent divisées (comme il convient de le faire). Le directeur général doit partager son temps de façon appropriée entre la direction et la gestion, ou déléguer le rôle de la gestion à un adjoint ou à une équipe d'assistants.

Dans la première partie du chapitre, Jon Jarvis décrit la direction du Service des parcs nationaux des États-Unis, l'une des plus grandes et des plus anciennes organisations publiques chargées des aires protégées. Dans la deuxième partie, sur le thème de la gestion, Nik Lopoukhine fait part de ses réflexions et expériences en matière de fonctionnement au plus haut niveau de la gestion de Parcs Canada et autres organismes ; et dans la troisième partie, Moses Mapesa présente son travail avec les parties prenantes en se fondant sur son expérience en tant que directeur général de l'Uganda Wildlife Authority. Le récit de Moses fait également partie du thème de la gestion. Son expérience enrichissante et tumultueuse en tant que directeur général est percutante, et constitue un enseignement important pour tous qui montre comment l'intégrité et le courage personnels ont vaincu le comportement corrompu d'autres acteurs.

Chacun des trois récits est différent, conjoncturel et personnalisé, mais certains messages cruciaux émanant des directeurs généraux à propos de la direction dans le cadre des aires protégées sont récurrents, et nous avons inclus une partie finale dans laquelle nous réfléchissons un peu à ces questions en donnant des orientations pour l'avenir. Ce qui est particulièrement important dans le contexte de la gestion des aires protégées qui évolue rapidement est que ce chapitre porte sur la direction des aires protégées, concerne les aires protégées et est rédigé par des directeurs généraux d'aires protégées expérimentés.

Diriger

**Jon Jarvis, directeur,
Service des parcs nationaux des États-Unis**

Conception

Nous, les dirigeants et dirigeantes des aires protégées du monde, travaillons dans le domaine de la perpétuité. Il existe beaucoup de travaux sur la direction dans le secteur privé, mais beaucoup moins sur cette notion dans le secteur public, et encore moins sur la direction dans les aires protégées. Contrairement aux dirigeants du secteur privé qui fournissent des produits et des services au grand public sur une période donnée, notre hypothèse de travail est que la société aura toujours besoin des aires protégées et que nos décisions doivent tenir compte de la conservation et de la protection de la ressource à long terme et de ses avantages pour le grand public. Notre gestion est menée à bien au nom de la confiance que nous accorde la population, qui mérite donc d'avoir les meilleurs dirigeants et gestionnaires. Ce chapitre aborde tout particulièrement les qualités et les attributs de dirigeants renommés d'aires protégées.

Attributs d'un dirigeant

La direction d'aires protégées est d'abord et avant tout basée sur les valeurs fondamentales de la conservation et de la protection. Si le dirigeant n'a pas la conviction profonde et permanente que la conservation et la préservation sont essentielles à notre survie, toutes les décisions seront considérées comme superficielles et motivées par des facteurs externes. Le dirigeant doit également être d'avis que les choses peuvent s'améliorer et s'amélioreront grâce à son action. Il est essentiel d'être optimiste pour être efficace, notamment parce que nous savons que les aires protégées ne disposeront que rarement du niveau de financement et du personnel que nous pensons qu'elles méritent. Il est également important d'être persévérant et de s'intéresser à chaque menace ou opportunité avec patience et avec une grande détermination. Malheureusement, aucun dirigeant d'aire protégée n'est armé de la connaissance exhaustive, de l'expérience passée relative à toutes les questions à traiter ou de la sagesse pour connaître d'avance les résultats de ses interventions. Au contraire, le dirigeant doit pouvoir faire face à l'ambiguïté. Un bon dirigeant est un excellent communicant de ses idées, de sa vision, de son engagement et de son optimisme. Il encourage les autres à agir au sein de l'organisation et en dehors. Il utilise toutes les pièces du puzzle et les assemble pour établir un

Encadré 12.2 Service des parcs nationaux des États-Unis

Le Service des parcs nationaux (NPS) est un bureau du Gouvernement des États-Unis au sein du ministère de l'Intérieur. Avec 25 000 employés permanents, environ 10 000 employés temporaires et des centaines de milliers de volontaires, le NPS gère plus de 32 millions d'hectares dans 401 parcs nationaux, monuments, sites historiques et aires récréatives dans chaque État et Territoire des États-Unis. Il accueille 280 millions de visiteurs par an dans ces parcs, et dispose d'un budget de fonctionnement de 2,8 milliards de dollars. Il est chargé de gérer d'autres programmes et subventions au titre de la conservation du patrimoine et des loisirs dans certaines collectivités du pays. Le NPS aura 100 ans en 2016 et se prépare pour son second siècle de gestion et d'engagement public.

plan stratégique destiné à améliorer de manière notable l'efficacité de la protection de ces terres patrimoniales. Il encourage l'innovation et la créativité. Il est capable de naviguer dans les eaux troubles de la politique, en sachant quand céder et quand réagir. Enfin, diriger une aire protégée est une tâche solitaire, et bien qu'un réseau de pairs soit important, il faut développer la confiance en soi pour défendre les aires protégées lorsque l'on se retrouve en infériorité numérique et submergé.

Il n'y a pas de plus grande vocation que d'être un bon dirigeant d'aire protégée, car celui-ci permet de donner voix au chapitre à ceux qui ne peuvent pas le faire, de faire entendre ceux qui nous ont transmis cette responsabilité, le règne animal et végétal avec qui nous partageons la Terre et les générations futures qui comptent sur nous pour leur laisser un monde dans lequel elles seront heureuses de vivre.

Direction et valeurs éthiques

La direction en matière de conservation des aires protégées est un mandat public exécuté au profit de tous, et pas seulement de certains. Par conséquent, le comportement éthique du dirigeant est un facteur essentiel de réussite. En outre, contrairement à de nombreux emplois, les valeurs éthiques des responsables de la conservation sont prônées 24 heures par jour, 7 jours par semaine et 365 jours par an, pendant et après les heures de travail. Tout dirigeant qui travaille dans le domaine de la conservation et de la préservation peut s'attendre à ce que ceux qui s'opposent aux efforts mis en œuvre s'attaquent, à un moment donné, à son intégrité personnelle. Si ces opposants ne peuvent pas détruire votre politique, ils

essaieront de détruire votre réputation et, ce faisant, de miner votre initiative et votre efficacité. S'ils constatent un écart par rapport aux normes les plus élevées, même en dehors du cadre professionnel, il sera utilisé contre vous. Au terme de votre poste de dirigeant d'une aire protégée, même si vous perdez certaines batailles, vous ne devez jamais perdre votre intégrité. Le dirigeant donne le ton de la conduite éthique à tous les employés. S'il adopte une conduite contraire à l'éthique, il sera impossible d'attendre des subordonnés qu'ils respectent des normes plus élevées.

La capacité de susciter l'enthousiasme

Auteur américain et célèbre acteur de la conservation, Aldo Leopold affirme qu'avoir une conscience écologique équivaut à avancer dans un « monde de blessures » (Leopold, 1993:165). Au cours d'une réunion de biologistes et d'historiens, et d'un échange sur les impacts des changements climatiques sur les ressources naturelles et culturelles, un biologiste a fait remarquer qu'au moins, les professionnels de la culture disposaient d'une méthode pour rassembler des données sur une ressource condamnée et pour lui dire adieu. Il n'y a toutefois aucun processus équivalent dans le domaine des ressources naturelles. Il n'est pas rare que les personnes travaillant dans le domaine de la conservation souffrent de dépression et d'un moral bas. Il est donc essentiel que le dirigeant transmette un sentiment d'optimisme et d'enthousiasme. Il peut le faire en montrant un véritable intérêt pour le travail appliqué des employés et en saluant les réussites, aussi petites soient-elles. Passer du temps avec chacun des employés, quel que soit leur rang au sein de l'organisation, peut leur donner le sentiment d'être valorisés. Il importe également que le dirigeant se concentre sur les réussites plutôt que sur les échecs. L'un des domaines dans lesquels l'impact est positif est celui de la restauration de l'habitat des espèces disparues localement. De tels efforts de restauration d'une ressource naturelle peuvent également rétablir l'enthousiasme et le moral. Les enfants sont les utilisateurs les plus enthousiastes du plein air, et leur sens de l'émerveillement peut être contagieux. S'agissant du parc national Olympique, situé dans l'État de Washington, à l'ouest des États-Unis, et couvrant une superficie de 373 383 hectares, lorsque le personnel a été prêt à remettre en liberté une population de « pékans » afin de les réintroduire dans cette forêt du Nord-Ouest, l'équipe du NPS a autorisé des collégiens à effectuer la remise en liberté et à communiquer leur enthousiasme.

Excellence en matière de communication

Un bon dirigeant est également un bon communicant. Le dirigeant n'a pas besoin de tout connaître sur la région, la problématique ou le thème, mais il doit être capable de communiquer les principaux éléments à plusieurs types de public. Le style, la profondeur, la façon de transmettre le message et le ton du dirigeant doivent être adaptés aux différents publics. S'adresser à un représentant élu est très différent de s'adresser à un dirigeant autochtone. La clé pour devenir un grand communicateur est d'abord d'observer, d'imiter ceux qui le font bien, puis de pratiquer encore et encore. Prenez l'exemple des bons comédiens : ils répètent leurs numéros sans arrêt devant le public jusqu'à le faire bien. En tant que responsable de terrain, notamment dans les communautés rurales, je me suis toujours assuré d'aller à la rencontre des dirigeants communautaires bien avant qu'éclate une crise qui m'oblige à le faire. La mise en place précoce d'une communication ouverte permettra d'établir de bien meilleurs rapports lorsqu'il faudra faire face à des difficultés. En situation de crise, les échanges doivent être plus fréquents qu'à l'habitude.

Travail en équipe

L'époque de la direction hiérarchique est révolue depuis longtemps, tout comme celle du chef héroïque. Les meilleurs résultats sont issus d'un travail en équipe efficace. Il existe de nombreux ouvrages sur la construction d'équipes, leur fonctionnement et leur gestion efficace, et je recommanderais à tout dirigeant travaillant en équipe de se documenter sur la dynamique d'équipe. Vous trouverez ci-après des éléments intéressants ou des enseignements tirés que j'ai glanés et appliqués avec succès.

- Constituez une équipe de personnes qui souhaitent travailler ensemble et qui ont des compétences complémentaires.
- Visez la diversité et une partie représentative et transversale de la structure de l'organisation chargée de l'aire protégée.
- Donnez à l'équipe une mission utile et des objectifs clairs, mais faites attention à ne pas leur imposer la méthode de travail. Leur dire ce qu'il faut faire, mais également comment le faire ne fera qu'inhiber la créativité et le fonctionnement de l'équipe.
- Assurez-vous qu'elle reste de petite taille. Les équipes devant prendre des décisions doivent être composées de 6 à 10 membres. Lorsqu'elles sont

Choix de direction : aire protégée, Taïwan. Le plus souvent, la prise de décision stratégique n'est pas simple et nécessite de faire intervenir les trois composantes d'une bonne prise de décision décrites plus haut

Source : Graeme L. Worboys

plus importantes, elles ont du mal à parvenir à un consensus.

- Observez les échanges entre les membres de l'équipe et évitez qu'un membre ne domine. Créez un espace pour les membres minoritaires de l'équipe afin que tout le monde soit entendu.
- Soyez attentif aux premières victoires de l'équipe et récompensez les réussites ; puis augmentez le niveau des défis qu'elle a à relever.
- Tenez compte de ses conseils et utilisez-les. Si vous ne le faites pas, vous leur faites perdre leur temps et vous gênez leurs talents.
- Si les questions soulevées concernent le terrain, déplacez-vous sur le lieu avec l'équipe et abordez les sujets concernés sur le terrain.

Prise de décision stratégique

Le rôle ultime d'un dirigeant est de prendre la décision finale. Les trois composantes les plus importantes d'une bonne prise de décision sont les suivantes :

12. Diriger et gérer des aires protégées

1. Utiliser les meilleurs travaux scientifiques disponibles, ainsi que d'autres informations scientifiques. Notez qu'il s'agit des « meilleurs disponibles », ce qui signifie que les connaissances scientifiques pourraient être incomplètes, mais qu'elles restent bien documentées et pertinentes. De même, « travaux scientifiques » signifie qu'il s'agit d'informations bien étayées ou publiées, et soumises à examen par les pairs.
2. Respecter fidèlement la loi. Nous agissons dans le cadre d'un ensemble de lois et de politiques, et un bon dirigeant doit comprendre les fondements juridiques de ces lois, ainsi que les grands principes du droit. S'écarter de ces lois compromet la décision et les ressources.
3. Agir dans l'intérêt général à long terme. Étant donné que nous travaillons dans un secteur d'activités lié à la « pérennité » et aux aires protégées, les décisions doivent être fondées sur la vision à long terme de ce qui est le plus profitable à l'intérêt général et ne doivent pas être prises pour satisfaire des intérêts politiques à court terme.

Ces principes constituent le fondement de la prise de décision. Le dirigeant doit également adopter une stratégie de prise de décision face aux nombreux tests auxquels sa décision sera soumise. Rappelez-vous que la « transparence est un bon remède », en d'autres mots, la décision doit résister à l'examen du public et doit donc être prise au grand jour, et non à huis clos. Elle doit également être cohérente avec l'action publique, les pratiques passées et les autres décisions prises dans des circonstances similaires. Si le dirigeant déroge de manière significative à ces principes, il doit pouvoir expliquer clairement la raison qui justifie son choix.

Faire face au changement

Comme on dit, la seule constante est le changement. Tout le reste évolue : l'opinion publique, la démographie, l'économie, les financements, les politiques publiques et le climat. Le dirigeant doit être capable d'assurer un suivi de ces variables et de se tenir informé, ainsi que de communiquer efficacement avec les groupes concernés, notamment les employés et les partenaires. Les bons dirigeants peuvent utiliser le changement à leur avantage pour effectuer des modifications positives et stratégiques de l'organisation, sa politique ou même sa structure. À titre d'exemple, un environnement économique de plus en plus défavorable donne l'occasion d'accroître la collaboration et l'innovation au sein de l'organisation. L'un des enjeux majeurs de la direction dans le milieu de

la conservation est que le changement climatique a des effets sur nos aires protégées que nous ne comprenons pas complètement. Il est donc essentiel que nous commençons à planifier ce changement et à prévoir toutes les options d'avenir, tout en renforçant autant que possible la résilience du système.

Des solutions créatives en faveur du changement

En tant que dirigeants, nous savons que le changement est inévitable, et nous devons donc l'accepter. Les bons dirigeants définissent un projet d'avenir et s'appuient sur le changement pour réaliser ce projet. Prenons l'exemple de l'élévation du niveau de la mer qui touche les aires côtières protégées. Une question simple serait de connaître la prochaine zone humide côtière créée par le nouveau niveau de la mer, veiller à ce que cette zone soit, si possible, incluse dans les limites de l'aire protégée au moyen d'une acquisition. Ainsi, on pourrait s'assurer que les zones côtières sont suffisamment résilientes pour résister à l'élévation du niveau de la mer. De même, cette élévation du niveau de la mer, conjuguée à l'accroissement de la puissance des tempêtes, commencent à montrer que « les infrastructures vertes » telles que les mangroves peuvent être beaucoup plus résistantes et durable que les « infrastructures grises » traditionnelles comme les digues. Ce constat peut déboucher sur des investissements majeurs de la part des communautés côtières dans des espaces ouverts, des parcs de loisirs et des aires protégées au titre de la protection de leur communauté. Lorsque ces investissements sont liés géographiquement, le rôle des écosystèmes peut être rétabli et les espèces indigènes peuvent se développer.

Persévérance

Dans les hauteurs, sur les crêtes balayées par le vent du parc national du Grand Bassin, dans le Nevada, à l'ouest des États-Unis, s'étendent les troncs noueux des pins de Balfour (*Pinus spp.*). Certains individus sont âgés de 5 000 ans et poussaient à cet endroit avant que le premier pharaon ne gouverne l'Égypte 3 000 ans av. J.-C. Nous pouvons puiser l'inspiration de notre persévérance dans ces grands arbres séculaires. La nature persévère malgré les efforts déployés par les êtres humains pour la dominer. En outre, ce qu'il y a de merveilleux avec la nature, c'est que, si on lui en donne la possibilité, elle peut également récupérer. Les bons dirigeants ont la capacité de préserver en dépit d'importants échecs, parce qu'ils œuvrent dans ce secteur sur le long terme.

Restauration du fleuve Elwha

Il est également utile de réfléchir à la nécessité de persévérer en tant que dirigeant. Certains projets nécessitent des décennies de direction pour aboutir. L'un de ces projets, auquel je participe depuis plus de 20 ans, est le démantèlement de deux barrages sur le fleuve Elwha. Ce fleuve draine 181 kilomètres carrés d'habitat vierge au sein du parc national Olympique, puis atteint deux barrages hydroélectriques avant de se jeter dans l'océan Pacifique. Il y a plus de 100 ans, le fleuve était vital pour des centaines de milliers de saumons, mais également pour la tribu Klallam du bassin inférieur de l'Elwha. Grâce à un travail d'équipe pendant plus de 20 ans, les barrages sont maintenant en train d'être démantelés, ce qui a permis de rouvrir entièrement le parc, au terme de 100 ans, pour y faire revenir plusieurs espèces de saumons et de truite arc-en-ciel (*Oncorhynchus mykiss irideus*), autre espèce de poisson. La ténacité, la patience, les partenariats, la constance et la continuité ont permis de réaliser ce que beaucoup pensaient impossible. Mon implication personnelle a été intermittente pendant toute cette période, avec un rôle fondamental de dirigeant pendant 10 ans en tant que directeur régional de la région qui supervise le parc national Olympique, et directeur de l'ensemble du NPS. Pour ce faire, j'ai dû obtenir près de 350 millions de dollars de financement pour le projet, surmonter des oppositions périodiques, consolider des partenariats fragiles, travailler avec des politiciens, sélectionner des entrepreneurs, célébrer les réussites et embaucher de nouvelles personnes pour diriger le parc, tout en gardant un œil sur l'objectif du démantèlement des barrages. Ce fut un travail d'équipe extraordinaire.

Constituer des réseaux d'appui

La gestion des aires protégées par l'intermédiaire de réseaux est un domaine émergent, qui peut s'appliquer aux terres, mais aussi à l'organisation. À l'échelle du paysage, les réseaux d'aires protégées interconnectés peuvent créer des corridors pour la faune et renforcer la résilience de l'écosystème à long terme. Tout comme un écosystème structuré, les bons dirigeants construisent un réseau d'appui et de conseil au fil du temps sur lequel ils peuvent s'appuyer en cas de grosses difficultés. Ils peuvent ne pas pouvoir trouver la réponse, mais savent qui appeler. Ils peuvent également rendre la pareille si l'occasion se présente. Les réseaux d'aires protégées comprennent également des partenaires, d'autres organismes, des communautés locales, des bénévoles, des militants et des visiteurs, qui contribuent tous à la vision à long terme. Les bons dirigeants se construisent des réseaux et les alimentent.

Gérer le changement organisationnel

Le changement organisationnel est difficile à mener à bien et le dirigeant doit déployer un effort personnel conséquent pour réaliser des changements positifs notables. Avant d'envisager un changement organisationnel majeur, un dirigeant doit autoévaluer son propre engagement et sa capacité à le mener à bien. En premier lieu, il doit communiquer aux employés les raisons du changement, les personnes concernées et le moment auquel il se produira. Pour atteindre les objectifs, les meilleurs dirigeants prennent en compte les retours d'information et recueillent les contributions sur les alternatives. Une fois que l'orientation est donnée, le dirigeant doit rester engagé et se tenir au courant des réactions. Il est essentiel de communiquer fréquemment. Une évaluation des résultats doit être réalisée, et un engagement à examiner les erreurs et à les corriger doit être pris en toute bonne foi.

Innovation

L'innovation est essentielle dans toute organisation chargée de gérer les aires protégées, car de nouvelles idées sont constamment nécessaires pour relever les défis. Margaret Wheatley, auteure respectée et consultante dans le domaine des organisations, conclut que l'innovation et la créativité existent déjà dans toute organisation et qu'il appartient au dirigeant de les trouver, de les mettre en avant, de les alimenter et de les développer (2006). Les bons dirigeants adoptent cette orientation relative à l'innovation et créent un espace dans lequel cultiver l'innovation et la créativité. Ils choisissent ensuite l'innovation à cultiver et, de ce fait, la direction du changement organisationnel qu'entraîne cette innovation.

Investir dans de nouvelles idées et de nouveaux systèmes

Les nouvelles idées sont un excellent moyen d'adapter l'organisation au changement et les nouveaux systèmes sont des compléments importants pour y arriver. Cela dit, toutes les nouvelles idées doivent être éprouvées et les nouveaux systèmes peuvent être coûteux et chronophages, et détourner l'attention du travail de base. Les bons dirigeants encouragent les nouvelles idées, mais doivent les tester sur le terrain avant de les imposer à l'ensemble de l'organisation.

Communication et défense des aires protégées

Les aires protégées ont besoin de défenseurs, et les bons dirigeants savent comment encourager les défenseurs clés et les organisations de défense de cause, et communiquer avec eux. De nature, les dirigeants sont également des défenseurs des aires protégées, des ressources qu'elles contiennent, et de leur personnel et partenaires. Toutefois, la défense d'une cause est un talent bien affûté. Dans certains pays, les organisations de « défense de cause » disposent d'un statut juridique particulier et peuvent être parties à un litige. Les bons dirigeants apprennent à trouver un équilibre entre leur propre défense et celle du défenseur extérieur. Lorsqu'il communique avec des organisations de défense d'une cause, le dirigeant doit montrer à la fois enthousiasme et retenue.

Messages relatifs aux aires protégées au service de la vie

Des questions aussi importantes que la conservation et la gestion des aires protégées ne devraient jamais être réduites à une petite phrase toute faite. Néanmoins, le public aime les phrases accrocheuses qui peuvent susciter leur motivation. Les dirigeants des aires protégées qui utilisent ce type de messages doivent être capables d'approfondir le sens qui se cache derrière ces phrases ou leur sens perdront de leur attrait.

Faire face aux manifestations communautaires contre les grandes décisions en matière de conservation

Il n'est pas rare qu'une décision concernant une aire protégée, prise pour le bien public, restreigne dans un même temps une activité menée par la communauté locale. Cela est particulièrement problématique lorsqu'est restreinte une activité traditionnelle qui peut avoir été pratiquée depuis des générations, mais qui est désormais reconnue comme ayant des effets notables sur les objectifs et les valeurs de l'aire protégée. Le bon dirigeant doit avant tout faire tout ce qui est en son pouvoir pour engager un dialogue avec la communauté avant que celle-ci n'ait recours aux manifestations publiques. Ne laissez surtout pas la protestation porter sur un manque d'engagement avec la communauté, mais plutôt sur la décision elle-même. L'une de mes citations favorites vient d'un de mes mentors qui disait « un idiot peut dire non ; il est beaucoup plus difficile d'obtenir un oui ». Tout dirigeant d'aire protégée est capable de prévoir quand une question produira une réaction négative de

Les chercheurs du NPS des États-Unis présentent aux encadrants de la gestion des aires protégées de différents pays les résultats de leurs travaux de recherche et leurs conseils en matière de gestion liée aux poissons introduits, lac de Yellowstone, parc national de Yellowstone, États-Unis

Source : Graeme L. Worboys

la communauté ; avec cette connaissance, il doit engager un dialogue avec elle pour trouver un terrain d'entente. À titre d'exemple, un bon dirigeant doit pouvoir expliquer les motifs d'une décision qui restreindra l'activité d'une communauté, mais qui fournira d'autres avantages en contrepartie tels qu'une augmentation des retombées économiques générales pour la communauté, car le changement attirera plus de visiteurs ou parce que l'environnement ou les services écosystémiques seront restaurés en faveur d'un environnement plus sain.

Définir une problématique

L'un de mes anciens mentors disait toujours « ta manière de voir les choses dépend de l'endroit où tu te situes ». L'une des principales responsabilités des dirigeants est de pouvoir définir l'ensemble des éléments pertinents d'une problématique – les connaissances scientifiques, les politiques, la commodité de mise en œuvre, l'histoire, l'opinion publique, le risque et les conséquences juridiques – et les remettre en contexte. Ce processus se mène en rassemblant les experts de cette question autour d'une table et en donnant à chacun la possibilité de s'exprimer ouvertement et franchement. Les questions qui ne sont pas claires doivent être confiées à quelqu'un qui mènera une analyse plus approfondie et en fera un compte rendu au groupe. Sur toutes les questions, les opinions divergent souvent fortement. C'est la responsabilité du dirigeant de s'assurer que tout

le monde a voix au chapitre. Prenez du temps pour analyser ce que vous savez et ce que vous ne savez pas. Les bons dirigeants vont vers ceux qui ont des opinions divergentes sur une question et écoutent leurs points de vue, même en cas de désaccord.

Définir les conséquences de la non-action

Ne prendre aucune mesure ni aucune décision « est une décision », car les ressources que nous gérons ne sont pas statiques, elles ne sont pas figées dans le temps, et la procrastination ou le retard permet seulement de maintenir la situation en cours, souvent avec des conséquences imprévues. En outre, plus une activité incompatible avec les objectifs d'une aire protégée est autorisée à se poursuivre, plus il sera difficile de l'éliminer ou de la restreindre. La « non-action » sur une longue période permet aux activités incompatibles de devenir des pratiques courantes et acceptables, et presque impossibles à modifier. Parfois, il convient de ne prendre aucune mesure, mais cette décision doit toujours être prise au même titre qu'une décision, au lieu d'être uniquement de la procrastination ou une incapacité à se décider.

Décrire clairement les mesures à prendre

Le rôle d'un bon dirigeant est souvent d'apporter de la clarté à une question afin que les mesures à prendre soient évidentes pour tous. Il importe d'écouter attentivement

et d'articuler l'essence de ce que vous avez entendu. Le dirigeant doit ensuite rassembler toutes les contributions pour aboutir à une vision claire de l'orientation à prendre pour résoudre la question. Très peu de dirigeants sont capables d'y arriver sans avoir une grande pratique et expérience en matière de questions complexes. Avec la pratique, les dirigeants peuvent devenir très bons à effectuer cette tâche essentielle. Si la décision ou la mesure à prendre est complexe, le dirigeant doit être très précis quant à la prochaine étape à mener, les personnes qui en sont chargées et le moment auquel elle doit être franchie. L'orchestration de l'intervention peut être aussi importante que la décision elle-même.

S'assurer du soutien des politiciens

La politique est une réalité dont tout chargé d'aire protégée doit apprendre à s'accommoder, à s'approprier et à utiliser efficacement. Certains politiciens opèrent selon le principe que « la vertu et le service public sont leur seule récompense » et sont ceux avec lesquels il est le plus facile de travailler en raison de la valeur intrinsèque des aires protégées. Cela dit, tous les politiciens sont animés par plusieurs facteurs : le désir d'être réélus par leurs électeurs, de s'attribuer le mérite des réalisations et d'attirer l'attention des médias de manière positive. Les aires protégées peuvent répondre à ces trois attentes. La première étape consiste à établir une relation de travail avec des politiciens afin de pouvoir les contacter directement lorsqu'une occasion se présente pour eux d'être vus par leurs électeurs en train de réaliser une action positive, lorsqu'une annonce est à faire dont ils peuvent s'attribuer le mérite, ou lorsqu'ils peuvent faire bonne impression face aux médias à l'occasion d'une manifestation ou d'une action dans l'aire protégée à laquelle ils peuvent participer. Offrir ces possibilités permettra de bâtir le soutien nécessaire lorsqu'il y aura des questions politiques difficiles à résoudre et que vous aurez besoin qu'ils prennent la défense des aires protégées. Aucune place ne doit être laissée à la corruption, aux ententes secrètes ou aux considérations particulières pour les politiciens, leurs amis ou leurs collègues. Le dirigeant ne doit jamais envisager de compromettre son intégrité ou celle de l'aire protégée au bénéfice d'un politicien, quelle que soit son influence.

Anticiper et planifier l'intérêt des médias

Tout comme la politique, les médias font partie intégrante de nos vies. Toutes les aires protégées doivent avoir au moins une personne formée à travailler avec

Encadré 12.3 Parcs Canada

Parcs Canada est une agence gouvernementale du Canada, placée sous la responsabilité du ministre de l'Environnement et ayant pour mandat de « protéger et mettre en valeur des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada, en favoriser chez le public la connaissance, l'appréciation et la jouissance, de manière à en assurer l'intégrité écologique et commémorative pour les générations d'aujourd'hui et de demain » (Parcs Canada, 2012). Elle gère 44 parcs nationaux (dont 7 réserves de parc national), 4 aires marines nationales de conservation, 1 site d'intérêt national et 167 lieux historiques nationaux. Le budget annuel de Parcs Canada est d'environ 450 millions de dollars américains et l'agence emploie 4 000 personnes, dont un grand nombre sont saisonniers.

les médias, à rédiger des communiqués de presse et à se montrer face aux journalistes et aux caméras. Les médias sont intéressés par les bonnes et les mauvaises nouvelles, les sujets intéressants, les histoires effrayantes et les faits divers, et en particulier par les personnages intéressants. Les aires protégées peuvent produire tous ces types de sujets. Les médias voudront toujours parler au « dirigeant » de l'aire protégée et les bons dirigeants sont toujours prêts à parler aux médias. Il s'agit d'un domaine dans lequel la pratique mène à la perfection. N'ayez pas peur de vous montrer face aux caméras. Critiquez votre prestation de manière impitoyable. Examinez tous les points, des vêtements que vous portez à la façon dont vous regardez le journaliste, en passant par le degré de confiance avec lequel vous répondez aux questions. Si le sujet intéresse les médias traditionnels, comme les journaux, la radio et la télévision, une relation peut être construite afin que les « scoops » soient accordés à des médias spécifiques. Tissez une relation avec le journaliste qui couvre habituellement les activités menées dans l'aire protégée. Invitez-le à des moments calmes afin qu'il se fasse une idée du fonctionnement de l'aire protégée et de sa complexité. Mettez en avant les sujets que vous pensez qu'il pourrait aimer. Organisez des conférences de presse lorsque les questions sont complexes et controversées et répondez honnêtement aux questions. N'attaquez jamais les médias directement, car c'est une position de perdant.

S'assurer que des mesures sont prises pour atteindre les résultats en matière de conservation

Il s'agit là de l'essence même de la question. En tant que dirigeants, nous devons avoir une stratégie pour atteindre nos objectifs en matière de conservation. La nature a

besoin de nous, car il y a beaucoup de forces, qui vont des changements climatiques aux industries extractives, qui, sans notre engagement actif, pourraient avoir des conséquences négatives sur les aires protégées que nous gérons. Un bon dirigeant combine tous les éléments des connaissances scientifiques, des médias, de la politique, des efforts du personnel, du soutien de la communauté et de l'engagement public dans un ensemble de mesures stratégiques qui aboutissent à un résultat positif pour les aires protégées et pour la vision à long terme de l'intérêt public. Il existe peu de vocations aussi ardentes.

Gestion

Nikita Lopoukhine

Conception

Les organismes chargés des aires protégées sont dotés d'un siège, généralement situé près des bureaux centraux du gouvernement, et d'un système d'aires protégées géographiquement dispersées. Au 21^e siècle, la communication est instantanée, ce qui permet de facilement résoudre les problèmes de manière collective. Chaque secteur de l'organisme doit faire face à des situations bien particulières et conjuguer avec différentes parties prenantes. Les gestionnaires doivent être prêts à traiter les questions qui surgissent au niveau local, mais doivent également être au fait des intérêts régionaux, nationaux et internationaux. C'est la réalité de tout gestionnaire d'organisme chargé d'une aire protégée, du directeur général au responsable de la police de l'environnement. Pour réussir, les gestionnaires des aires protégées doivent être dotés de capacités personnelles et interpersonnelles, et notamment être capables de communiquer clairement. Avec de telles capacités, un gestionnaire a tous les moyens nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies de court et de long terme.

Qualités d'un gestionnaire

Leadership mobilisateur

Jon Jarvis a décrit les qualités de direction d'un directeur général plus haut dans ce chapitre. C'est une qualité que possède tout gestionnaire et, bien qu'elle soit facile à analyser, elle est davantage acquise qu'enseignée. Un dirigeant qui donne la preuve de sa capacité à diriger permet de mobiliser son équipe. La détermination, l'équité et la direction stratégique inspirent la confiance à ceux qui œuvrent aux côtés des dirigeants et leur rendent compte. Il est certain que les responsabilités

d'un gestionnaire peuvent être difficiles, car il doit souvent prendre des décisions qui, dans des circonstances extrêmes, peuvent affecter la vie des individus. Le cas échéant, le gestionnaire doit être ouvert au point de vue des autres et tenir compte des préoccupations et intérêts de ceux qui sont touchés. Toutefois, la décision finale lui appartient.

Communiquer avec le personnel et le public

Les aires protégées, qu'elles soient privées ou publiques, sont gérées par des personnes, dépendent d'elles et, en tant que construction sociale, existent pour elles. Si l'un des principaux objectifs d'une aire protégée est de conserver la biodiversité, le succès dépend de la capacité à gérer les personnes. Gérer des personnes se fait en communiquant des idées, des plans et par l'intermédiaire du cadre réglementaire. La communication interne d'un organisme de gestion des aires protégées est aussi importante que la communication externe. Un gestionnaire performant consacre du temps et des efforts à la communication avec les employés. Cela est essentiel pour garantir que les employés des organismes soient informés des objectifs, des buts et des intentions de celui-ci. Pour sa part, le personnel situé en première ligne peut faire comprendre aux parties prenantes les valeurs et les plans des aires protégées. Il est donc essentiel d'investir dans le développement des compétences de communication du gestionnaire et du personnel situé en première ligne.

Écouter

La communication est une compétence double. Utiliser les médias pour promouvoir ses idées n'est pas un moyen de communication valable. Si un effort équivalent n'est pas consacré à écouter, la communication échouera inévitablement à produire les résultats escomptés. Écouter signifie donner la possibilité d'offrir des informations en retour et apporter une réponse à ces informations. En effet, le fait de répondre indique à l'autre qu'il a été entendu.

Techniques de négociation

Pour prendre des décisions, les gestionnaires négocient en s'appuyant sur des points de vue différents et parfois contradictoires. La décision doit tenir compte des acteurs émettant les opinions tout en maintenant l'orientation stratégique générale et les plans qui y sont liés. Les intérêts politiques et les points de vue des syndicats sont peut-être ce qu'il y a de plus difficile à négocier. Les dirigeants politiques sont parfois indifférents à la réalité des politiques, de la législation et des plans à long

Écureuil roux (*Tamiasciurus hudsonicus*), Parc national de Banff, Canada, un mammifère relativement commun que l'on trouve dans la région boréale du Canada et dans des zones allant jusqu'à 800 mètres d'altitude, et qui constitue une part importante de la biodiversité de ce bien exceptionnel du patrimoine mondial

Source : Graeme L. Worboys

terme approuvés. De même, les syndicats peuvent avoir un programme plus vaste que les avantages immédiats dont bénéficient les employés des aires protégées. Enfin, un chef d'entreprise dont l'activité pourrait être compromise par un nouveau projet d'aire protégée est tout aussi difficile à convaincre de l'avantage à tirer d'un tel projet. Pour surmonter de telles situations et parvenir à une décision favorable à l'orientation stratégique globale de l'organisme, utilisez vos compétences de communication, définissez des objectifs clairs et soyez ouverts aux solutions qui contribuent à apaiser le syndicat, le politicien ou le chef d'entreprise avec lequel vous négociez.

Résolution de conflits

Les négociations mènent à des solutions, mais des conflits peuvent survenir en cours de route. Ceux-ci peuvent se produire lorsque les différences perçues par l'une des parties ou les deux sont considérées comme une menace pour leurs intérêts. Les nouvelles idées, les différentes approches et méthodes, et le changement dans les responsabilités peuvent tous entraîner des conflits. Il existe de nombreux écrits sur la manière de résoudre les conflits et deux approches fondamentales ont été identifiées : travailler sur la compréhension des différents points de vue des protagonistes et développer la confiance. Pour un gestionnaire chargé de gérer les conflits, il est essentiel de comprendre le fondement des

divergences et de gagner la confiance des deux parties. Éviter les partis pris est une étape essentielle dans la résolution d'un conflit. Bien qu'il soit important d'être juste, il importe également que le conflit ou un point de vue spécifique ne conduise pas à détourner les plans organisationnels ou orientations fixés par un gestionnaire.

Délégation

La délégation consiste à autoriser un subordonné à prendre des décisions pour lesquelles le gestionnaire prend la responsabilité. Au moyen de la délégation (qui est l'opposé de la gestion centralisée dans les moindres détails), le gestionnaire partage les responsabilités, et, plus important encore, contribue au renforcement des capacités des personnels de l'organisation, de la confiance qui leur est accordée et de leur efficacité. Une délégation efficace exige des instructions claires qui définissent les résultats escomptés et qui permettent un retour d'informations sur ceux-ci. La délégation est largement reconnue comme l'une des pratiques de gestion les plus importantes. Elle nécessite également que le gestionnaire sache précisément les décisions et les tâches à déléguer, quand les déléguer et, ce qui importe le plus, à qui les déléguer.

Prise de décision stratégique

Traiter les décisions relatives à la conservation des espèces

L'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) précise que l'objectif premier d'une aire protégée est la conservation de la nature. En effet, la nature prend le dessus sur les autres valeurs, qui sont pourtant nombreuses. Aussi précieuses que soient les autres valeurs, telles que le tourisme ou autres avantages socio-économiques, elles ne peuvent compromettre la nature. De ce fait, lorsque les décisions peuvent affecter des espèces indigènes ou la fonction d'un écosystème, un gestionnaire doit tenir compte de cet objectif fondamental d'une aire protégée. Dans tous les cas, la législation applicable fournit une orientation générale au processus décisionnel.

Au-delà du processus décisionnel fondé sur l'expérience

Si le bénéfice de l'expérience est inestimable, un gestionnaire ne peut pas toujours reporter la prise de décision jusqu'à ce que les informations tirées de l'expérience opérationnelle soient disponibles. En effet, les gestionnaires doivent faire face à une multitude de décisions qui ont des conséquences humaines, budgétaires et, bien évidemment, écologiques. La direction doit prendre des décisions. Ne pas prendre de décision a des répercussions tout aussi importantes qu'en prendre. Dans les deux cas, il y a des retombées. Les décisions prises grâce aux contributions des collègues, des travaux scientifiques et des considérations socioéconomiques comblent le manque d'expérience.

Faciliter l'analyse optimale des données

Les données de qualité sont le meilleur allié d'un gestionnaire. Il est plus facile de prendre de bonnes décisions lorsqu'il existe des informations obtenues à partir de données fondées sur des éléments factuels. Toutefois, les données de qualité nécessitent une planification en amont ainsi qu'un engagement à collecter des données sur le long terme. Les problèmes spécifiques nécessitent des données spécifiques.

Par exemple, on ne peut pas résoudre le problème budgétaire d'un parc en s'appuyant sur des données sur la situation des carnivores. Les données sur les revenus et les dépenses sont utiles pour apporter des réponses aux problèmes budgétaires et les données sur les carnivores pour gérer les espèces sauvages. Un gestionnaire doit investir dans la collecte de données de ce type pour le moyen terme et, plus important encore, pour l'avenir.

Le parc national Banff, bien du patrimoine mondial, Canada, constitué d'importantes séquences rocheuses plissées des montagnes Rocheuses : Parcs Canada définit les objectifs de gestion de cette célèbre aire protégée

Source : Graeme L. Worboys

Les coûts de cette collecte peuvent paraître exorbitants, mais si elle est standardisée (champs de données cohérents) et orientée pour répondre aux objectifs principaux, les avantages pour la gestion des aires protégées sont énormes. Sans standardisation, le risque est d'adopter des méthodes et d'utiliser un échantillon de données qui ne soient pas compatibles d'une année à l'autre ; les données sont ainsi tout à fait inutiles à des fins de suivi à long terme et sont un gaspillage de ressources. Il est indispensable d'investir dans la conception initiale d'une collecte de données reproductible. Ainsi, on s'assurera que l'analyse de données est optimale et que les décisions sont prises sur la base d'informations fondées sur des éléments factuels et non sur des perceptions. L'ordre de priorité de la collecte de données dépendra toujours de l'objectif principal de l'analyse devant être menée et des principales questions concernant le parc.

Évaluer le risque

L'évaluation du risque fait appel au jugement du gestionnaire sur un danger perçu, son statut de menace imminente et l'ampleur de la menace. Les réponses à cette menace sont fondées sur une évaluation des risques et des vulnérabilités. À titre d'exemple, la trajectoire prévue d'un feu de forêt par rapport aux infrastructures d'un parc national oriente la décision sur la manière de minimiser les risques, qui pourrait consister à évacuer les

personnes ou à changer les tactiques de lutte contre les incendies. Une fois évalué, le facteur de risque est géré. Bien que cet exemple soit illustré par la lutte contre les incendies, l'évaluation du risque est un aspect important dans toutes les décisions relatives à l'aire protégée. Un grand projet d'infrastructure comporte des risques de dépassement de coûts, ce qui aurait des incidences sur le budget du parc. En outre, les conséquences liées à la non-réalisation du projet doivent également faire l'objet d'une évaluation des risques. Favoriser un employé par rapport à un autre a des implications en matière de risques liés aux ressources humaines. Les répercussions négatives sont parfois inévitables et ne doivent pas être un motif d'inaction. On évalue une décision comme étant bonne ou mauvaise après qu'elle soit prise.

Le jugement dans la prise de décision

Le jugement est peut-être l'aspect de la gestion le plus difficile à quantifier. Pourtant, le jugement, c'est-à-dire la capacité à mettre en évidence la sagesse dans les décisions et à l'appliquer, est souvent ce qui définit un bon gestionnaire. Il est inévitable lorsque la décision comporte des incertitudes. Les technologies du 21^e siècle permettent d'accéder à l'information à des niveaux sans précédent. Toutefois, les informations, les outils, les processus ou les techniques n'apporteront pas de réponse aux problèmes de gestion. Toutefois, ces outils contribuent à prendre une décision informée en l'associant à un bon jugement.

Structure organisationnelle, buts et objectifs

Les nombreux modèles d'organisations chargées des aires protégées et autres structures de gouvernance visant à gérer les aires protégées montrent qu'aucune approche organisationnelle n'est meilleure que l'autre. Chaque modèle a ses propres attributs qui permettent aux organes directeurs d'atteindre leurs buts et objectifs.

Définir les buts de la gestion d'une aire protégée

Les buts sont définis par les personnes concernées par les aires protégées. Celles-ci pourraient être des peuples autochtones intéressés par leurs terres traditionnelles, des politiciens, des citoyens et même des touristes étrangers. Dans tous les cas, le cadre législatif régissant l'utilisation et l'occupation des terres, ainsi que l'autorité foncière, permet aux organismes de gestion des aires protégées de fixer les objectifs, tant au niveau national que régional ou communautaire. Dans le contexte d'une communauté autochtone ou locale, un cadre législatif pourrait se fonder sur les pratiques ou croyances traditionnelles

Encadré 12.4 Uganda Wildlife Authority

L'Uganda Wildlife Authority (autorité ougandaise de la faune sauvage) est un organe paragouvernemental. Il est semi-autonome avec un conseil d'administration et un directeur général. Cet organe a été créé en 1996 suite à la fusion entre l'ancien Uganda National Parks (parcs nationaux ougandais), établi en 1952, et le Game Department (département du gibier), établi en 1896. Avant les années 1960, les principales fonctions du Game Department étaient le contrôle de la faune sauvage et de la chasse, tandis que l'Uganda National Parks était chargé de la préservation de la faune et de son habitat. Ce n'est que dans les années 1960, 1990 et 2000, que les travaux scientifiques, la collaboration avec les communautés et la gestion des ressources humaines respectivement sont devenus des composantes de la gestion des aires protégées. Des réformes politiques majeures ont été entamées en 1994 et ont abouti à la création de l'UWA qui, à ce jour, a mis en œuvre tous les changements, faisant de cet organe de gestion des aires protégées l'un des plus importants en Afrique. L'organe emploie 1 500 agents permanents et plus de 500 temporaires. Il est chargé de la gestion de l'ensemble des ressources fauniques de l'Ouganda, dont 10 parcs nationaux, 12 réserves fauniques et 14 sanctuaires de la faune. Son budget annuel est d'environ 120 millions de dollars. Le conseil rend compte au ministre chargé du tourisme et de la faune.

afin de donner des indications sur les lieux et les sites à protéger. Aux niveaux national et régional, les objectifs peuvent être axés sur la représentation écologique du pays, ou sur la prise en compte des aspects esthétiques ou uniques du pays.

Toutefois, dans tous les cas, pour les aires protégées, l'objectif principal est la préservation de la nature. D'autres objectifs, tels que l'offre d'expériences aux visiteurs, la collaboration avec les communautés voisines et la participation des communautés autochtones et locales à la gestion, sont également importants et peuvent être fixés comme objectifs supplémentaires.

La meilleure façon de définir des objectifs en matière d'organisation est de mener un processus consultatif impliquant le personnel et les parties prenantes. Grâce à un processus ouvert et consultatif, il est possible d'atteindre un ensemble d'objectifs qui résisteront à l'examen du public et au temps. Pour être clair, un tel processus nécessite de déployer des efforts, entraîne des dépenses et nécessite l'engagement des défenseurs d'intérêts politiques et des gestionnaires.

Gérer des budgets

L'approche de la budgétisation la plus simple et souvent la plus commune est de reprendre les dotations de l'année précédente. Bien que simpliste, cette mesure n'est pas progressive et met totalement de côté l'établissement des priorités. Les budgets doivent refléter les décisions stratégiques d'un organisme de gestion des aires protégées, et non l'inverse. Pour atteindre les buts et objectifs d'une organisation, un gestionnaire doit disposer d'un budget et d'une capacité en ressources humaines suffisants.

Les circonstances sont souvent telles que les budgets doivent être revus. Les retards provoqués par une multitude de causes ou parfois même l'achèvement d'un projet à l'avance entraînent la réaffectation des fonds. En fonction de la structure de gestion financière, certains fonds pourraient être reportés sur l'année suivante, avancés à un autre projet ou simplement restitués pour être utilisés ailleurs par l'organisme. Les dotations doivent être réexaminées durant l'année et elles doivent l'être de plus en plus à l'approche de la clôture de l'année. Les rapports sur les écarts sont un moyen essentiel pour déterminer les engagements budgétaires. Les audits et autres mécanismes tels que les contrôles sont importants et garantissent que les financements sont utilisés conformément à ce qui a été approuvé. Lorsque les budgets dépendent de sources de financement externes ou du financement du projet, un effort particulier doit être fait pour axer une partie du projet sur les moyens de financer le projet au-delà de la dotation.

Mesurer les réalisations et les réussites des plans

Robert Burns, dans son poème *To a Mouse*, écrit que « les plans les mieux conçus des souris et des hommes avortent bien souvent » (Burns, 2004). Les plans organisationnels exposent les orientations que devrait prendre l'organisme chargé des aires protégées, et définissent les objectifs et les moyens de les atteindre. Il faut s'attendre à des changements, car le contexte de chaque organisation évolue et des facteurs imprévus entrent en jeu. Ces changements ne doivent pas empêcher de consacrer des efforts considérables à la consultation de la communauté, ainsi qu'au réexamen et à la mise à jour de ces plans. En outre, ignorer ce que les parties prenantes et la communauté ont à apporter peut mener à la confrontation.

Les plans stratégiques de l'organisation doivent être examinés périodiquement et les responsables doivent s'engager à faire un retour sur les résultats obtenus. C'est particulièrement le cas lorsque les aires protégées

Des gardes de l'Uganda Wildlife Authority dans une zone de haute altitude du parc national du Mont Elgon, en Ouganda, parc national transfrontalier avec le Kenya, situé sur un volcan-bouclier éteint

Source : Stuart Cohen

sont des terres publiques. Les citoyens demandent un rapport périodique sur les résultats escomptés et sur l'obtention de ceux-ci. De nombreux organismes produisent un « rapport sur l'état du parc », ce qui constitue une excellente façon de communiquer avec les parties prenantes. Cela permet également de présenter de manière claire les défis auxquels est confronté un gestionnaire d'aire protégée. Les défis écologiques, budgétaires et humains doivent également figurer dans un tel rapport. L'examen des plans organisationnels est particulièrement utile pour les plans suivants, les enseignements tirés pouvant ainsi être utilisés pour leur élaboration et de nouvelles directives pouvant être formulées sur la base de l'expérience acquise.

Efficiences et efficacité

L'efficacité concerne l'utilité, tandis que l'efficience consiste à mesurer la façon dont on fait les choses. Si ces deux éléments sont reflétés dans l'élaboration du plan de gestion de l'aire protégée et mis en œuvre en conséquence, l'aire protégée concernée sera très bien gérée. Pour être efficace, il faut réfléchir à ce qui doit être fait pour atteindre un objectif. L'efficacité est assurée en suivant toutes les étapes et en évitant la méthode du tâtonnement. Par exemple, conduire une formation de manière rapide et optimale est efficace, mais si le changement souhaité au sein de l'organisation n'est

pas (ensuite) apporté par cette formation, celle-ci n'est pas efficace. Une autre façon d'expliquer la différence entre ces deux concepts est que l'efficacité est axée sur la réalisation des objectifs alors que l'efficience est le processus qui consiste à atteindre les objectifs avec le moins de ressources possible.

Il peut être tout aussi efficace qu'un seul garde, plutôt que deux, fasse une patrouille dans une aire protégée, ce qui permet de conclure que cette patrouille est clairement plus efficace, si on l'évalue en fonction du salaire versé et du temps passé. Toutefois, pour des raisons de sécurité, une patrouille à deux gardes peut être plus efficace si ceux-ci rencontrent des difficultés ou des risques pour leur vie.

Gérer en travaillant avec les parties prenantes

Moses Wafula Mapesa

Cette partie met en avant le fait que les gestionnaires de réserves de faune sauvage (gestionnaires dirigeants) travaillent avec des parties prenantes. On a toujours supposé à tort que les gestionnaires de réserves de faune sauvage travaillaient avec des animaux, et qu'ils se souciaient davantage des animaux que des êtres humains. Parfois, il arrive que les actions et même les comportements de certains gestionnaires de la faune sauvage confirment cette idée. L'idéal est qu'il existe un équilibre, et que les gestionnaires s'efforcent de montrer qu'ils s'intéressent autant aux individus qu'aux animaux et aux plantes. Ces individus comprennent leurs propres personnels, les communautés vivant au sein ou à proximité des aires protégées qu'ils gèrent, les personnes prenant part à l'activité touristique, les politiciens, les dirigeants traditionnels et les autres fonctionnaires. Tous ces groupes de personnes jouent un rôle dans le respect de la gestion des aires protégées, l'interaction entre eux devrait donc susciter le soutien et davantage d'efforts, tout en endiguant les conflits. Bien que des politiques et des lois en matière de gestion des aires protégées existent, elles doivent être vues comme de grands principes pouvant changer en fonction de l'évolution du contexte politique et juridique, et des contributions des parties concernées, ce qui fait qu'il est encore plus important d'œuvrer avec tous ces groupes de personnes.

Travailler avec des parties prenantes au sein de l'organisme de gestion des aires protégées

Un organisme de gestion des aires protégées comprend des aires protégées, les infrastructures et équipements déjà en place, ainsi que les personnels et leurs familles et personnes à charge. D'autres personnes peuvent également habiter légalement dans les aires protégées ou y venir régulièrement pour fournir des services d'appui au personnel et aux touristes.

Les gestionnaires des aires protégées doivent donc, par nécessité, établir une relation de travail avec ces personnes dans le cadre des lignes et des principes directeurs. Des dispositifs permettant d'avoir accès au transport, à l'enseignement, aux soins médicaux, aux activités récréatives, à l'électricité, à l'eau et à l'assainissement, à l'élimination des déchets et aux commerces doivent être mis en place. Il est essentiel de limiter le nombre de personnes qui vivent dans les aires protégées ou qui y pénètrent, cela ayant une incidence directe sur les coûts de gestion et sur l'environnement général des aires protégées. Les restrictions et la surveillance pourraient ne pas être suffisantes pour limiter le nombre de personnes et leurs activités, car ils peuvent être des membres de la famille ou des amis des personnels, ou fournir des services nécessaires tels que la santé, l'éducation, le transport, l'alimentation et autres services essentiels. Les gestionnaires devraient collaborer avec ces personnes, évaluer leur rôle d'appui aux personnels de l'aire protégée, puis envisager avec elles la meilleure manière de fournir des services et d'interagir avec les personnels sans qu'elles ne deviennent trop nombreuses dans l'aire protégée. Certains des principes directeurs pourraient comprendre la création d'infrastructures pour le personnel au sein de l'aire protégée, à sa périphérie ou juste en dehors de celle-ci, et la mise en place de dispositifs apportant une réponse aux problèmes sociaux au fur et à mesure qu'ils se présentent. Toutes ces possibilités auront un coût, ainsi que des conséquences écologiques et sociales, qui doivent être évaluées conformément aux objectifs des catégories de gestion des aires protégées de l'UICN (chapitre 2). Dans de nombreux cas, il sera prudent d'installer les infrastructures destinées au personnel en périphérie ou en dehors des aires protégées pour leur permettre d'accéder aux équipements sociaux existants et aux fournisseurs de services déjà installés en dehors des aires protégées ou à l'endroit où l'administration locale a prévu de les installer. Toutefois, lorsque ces possibilités n'existent pas, des mécanismes bien pensés permettant de travailler avec les personnes au sein des aires protégées doivent être élaborés par l'organisme de gestion sous la forme de politiques d'orientation, puis mis en œuvre.

Pour une vie harmonieuse et pour traiter les problèmes sociaux tels que l'alcoolisme, les épidémies et le développement personnel, les gestionnaires d'aires protégées doivent mettre en œuvre des programmes qui apportent une réponse à ces problèmes, en particulier lorsque les établissements destinés au personnel sont situés à l'intérieur des aires protégées. De tels programmes doivent être réguliers et supervisés de manière efficace, et ne pas faire l'objet de visites occasionnelles des travailleurs sociaux lorsque les problèmes sont déjà bien installés et ont de lourdes conséquences sur les activités du personnel (voir également la sous-section « Relations entre les membres des personnels et bien-être » plus bas).

Les personnes œuvrant au sein de l'organisme de gestion des aires protégées sont très importantes, car leur présence, ainsi que leurs besoins en matière sociale et d'infrastructures, et les services qu'ils utilisent dans l'aire protégée, entraînent des coûts de gestion directs, ce qui a des impacts environnementaux sur le long terme.

Pour illustrer la question du travail avec une équipe dans une aire protégée, je voudrais vous faire part une expérience partagée par des collègues travaillant dans l'aire protégée du parc national des Virunga, en République démocratique du Congo. Dans les années 1920, le siège du parc a été établi à Rumangabo, à la périphérie du parc national. Il abritait les infrastructures administratives et les logements du personnel. Les effectifs se sont accrus, à l'instar des autres personnes logées au siège, et les infrastructures se sont étendues. Les gestionnaires du parc ont traversé de nombreux cycles de bouleversements avec les différentes forces politiques en jeu. Ceux-ci ont entraîné des conditions de travail plutôt difficiles qui ont obligé les gestionnaires à réfléchir de manière critique au sort des personnes autres que le personnel, en particulier les membres de leur famille et leurs personnes à charge.

Entre 2000 et 2012, le parc a dû héberger 200 veuves et membres de la famille d'anciens gardes tués dans l'exercice de leurs fonctions. De nombreux autres gardes continuent de mourir, laissant derrière eux des veuves, des orphelins et des personnes à charge. Après un incident en 2013, un garde a déclaré, à propos d'un collègue tombé : « un garde des Virunga, Paluku Matembela, tué dans l'attaque d'aujourd'hui, laisse derrière lui un fils de six mois dont la mère est morte à l'accouchement, et leur fille de 14 ans » (parc national des Virunga, 2014). Le chef des gardes, de Merode, a lui déclaré cela :

Par le passé, dans des moments comme celui-ci, la grande famille des Virunga a adopté les proches des victimes et j'espère sincèrement que nous pourrions tous nous rassembler pour soutenir ceux qui ont payé le prix fort en

défendant le parc national des Virunga. Même en temps de paix, la vie dans l'est du Congo est extrêmement dure, il est donc difficile de mettre des mots sur ce que la famille d'un garde vit lorsqu'elle perd un chef de famille, un mari, un père, et souvent le seul revenu de la famille (parc national des Virunga, 2014).

Il a ajouté : « Nous souhaiterions pouvoir récolter suffisamment de fonds pour les cinq prochaines années dans le cadre du Fonds pour les gardes disparus afin de soutenir les familles de nos personnels tués dans l'exercice de leurs fonctions » (parc national des Virunga, 2014). Le parc national des Virunga a mis en place le Fonds pour les gardes disparus pour aider les veuves et orphelins des gardes tués durant l'exercice de leurs fonctions avec un fonds de départ financé par des donateurs, des fondations privées et des privés.

L'empathie dont a fait preuve le chef des gardes envers les familles des gardes disparus a fortement regonflé le moral du reste de l'équipe du parc et a développé un sentiment de gratitude de la communauté vivant autour du parc (d'où proviennent ces personnes) envers les gestionnaires du parc. Évidemment, la décision du chef représente des coûts administratifs énormes ; les gardes disparus doivent être remplacés, et les familles des nouveaux gardes nécessitent un soutien tout aussi important. C'est un doublement du coût ; mais en ayant fait preuve de créativité, avec le Fonds pour les gardes disparus, les coûts et les contraintes administratives ne pèsent plus sur le parc, et les veuves et familles peuvent être déplacées à l'extérieur du parc national des Virunga avec un capital de départ. C'est une victoire sur trois fronts.

Travailler avec les habitants de la communauté avoisinante

Les communautés avoisinantes sont constituées d'une catégorie importante de personnes avec qui travailler et interagir dans le cadre de la gestion des aires protégées. Ce sont avant tout des riverains, et dans certains cas, ce sont les propriétaires des terres où est située l'aire protégée ou ils en ont été les propriétaires par le passé et la revendiquent encore. Ils ont acquis une grande richesse de connaissances sur l'écologie et les interactions sociales. Dans de nombreux cas, eux et leurs ancêtres ont vécu dans les écosystèmes de l'aire protégée durant des centaines d'années avant qu'ils ne soient protégés.

Ils ont cohabité avec les systèmes écologiques bien longtemps avant que les systèmes de gestion contemporains ne soient conçus. Ce sont ces systèmes de gestion et normes communautaires éprouvés, ainsi que

ces connaissances traditionnelles, dont le gestionnaire de l'aire protégée doit tirer parti. Souvent, il n'existe pas de document rassemblant ces informations et, même s'il existait, celles-ci ne seraient pas les mêmes d'un endroit à l'autre. La communauté possède une mine de renseignements sur les membres de leur communauté qui ont l'habitude de braconner, d'empiéter sur le territoire du parc ou de se livrer à des activités destructrices, mais elle ne réagira pas vis-à-vis de ces personnes ou les protégera si sa relation de travail avec les gestionnaires de l'aire protégée n'est pas mutuellement productive et respectueuse, ou si elle se sent dépossédée des ressources de l'aire protégée.

La relation de travail du gestionnaire avec la communauté doit donc être guidée et éclairée par la reconnaissance du lien fort existant entre les communautés voisines et les aires protégées. Les communautés tirent souvent leurs moyens d'existence des aires protégées, notamment par le prélèvement direct de produits tels que la nourriture, les médicaments et les matériaux de construction, mais il existe des restrictions.

La relation entre les organismes de gestion des aires protégées et les communautés ne doit pas être confiée aux seuls services chargés de la conservation. Le gestionnaire de l'aire protégée doit régulièrement échanger avec les communautés sur des questions particulières telles que l'extraction et l'utilisation des ressources, les zones de gestion, le développement des infrastructures, la fourniture de services, le suivi, l'application de la loi et le développement touristique, par un dialogue qui permettra d'alimenter la planification. Si les rapports du personnel et des experts peuvent être utiles, une interaction régulière sur le terrain apporte une valeur ajoutée énorme, et les gestionnaires doivent trouver le temps de faire participer les communautés directement. L'implication directe des gestionnaires d'aires protégées à haut niveau renforcera le soutien fourni par la communauté, ainsi que la mise en œuvre et le suivi conjoints des programmes de conservation et de développement. Ces échanges réguliers éviteront les conflits et contribueront à un dialogue et des négociations constructifs, même dans les situations les plus difficiles telles que la perte de biens ou de vies humaines à cause d'animaux occasionnant des dégâts.

Travailler avec les chefs traditionnels

Un grand nombre de communautés conservent des systèmes d'autorité traditionnelle ancrés dans leur société. Dans ces sociétés, les chefs traditionnels exercent une autorité et une influence fortes sur la communauté.

Même lorsque les valeurs traditionnelles ont été fortement érodées par les systèmes contemporains, le vestige de l'autorité culturelle perdure en la personne du chef traditionnel, cette autorité étant bénéfique pour la conservation et la gestion de l'aire protégée. Cela s'ajoute à la richesse des connaissances en matière de normes traditionnelles qui peuvent être relancées telles que les sociétés ou les clans qui s'identifient à certains animaux, plantes ou localités qu'ils considèrent comme sacrés et qu'ils protègent.

Bien que certains chefs traditionnels puissent être très revendicatifs, ils ne doivent pas être ignorés ; au contraire, les gestionnaires doivent les impliquer afin de mobiliser leurs connaissances, gagner leur soutien et collaborer avec eux pour exercer une influence sur l'ensemble de la communauté. Cela tient compte, en particulier, des aspects culturels qui sont compatibles avec les efforts de conservation actuels. Les chefs et les guérisseurs traditionnels peuvent également être d'importants agents de changement pour ce qui est des normes sociales destructrices, telles que les rituels d'initiation nécessitant des parties de plantes et d'animaux rares, et peuvent aider à trouver des substituts ou à abandonner ou modérer ces pratiques.

Travailler avec les dirigeants politiques

Aujourd'hui, les dirigeants politiques jouent le rôle de défenseurs de la population. Dans bien des cas, ils se présentent non seulement comme les représentants de la population, mais également comme les personnes pouvant apporter des solutions à tous les problèmes de cette population. Pour gagner une élection, ils peuvent même promettre de changer les lois régissant les aires protégées ou de déclasser l'ensemble ou des parties des aires protégées au profit de la population. En effet, de nombreuses modifications des limites des aires protégées ont eu lieu et, dans certains cas, le statut d'une aire protégée a changé à la demande de politiciens.

Dans de nombreux pays, les agents publics n'ont pas le droit de participer « activement » à la politique et, de ce fait, lorsque des politiciens font campagne, les gestionnaires des aires protégées peuvent difficilement fournir des informations véridiques à un public inquiet. Parfois, le public est en conflit avec les gestionnaires sur l'existence même de l'aire protégée ou l'utilisation des ressources qui s'y trouvent. Ces cas exigent une réflexion et une planification stratégiques de la part des gestionnaires des aires protégées bien à l'avance et à intervalles réguliers, le cycle électoral étant généralement prévisible. Ils doivent eux-mêmes être anticipés longtemps avant, et

les principaux acteurs et dirigeants politiques à différents niveaux doivent s'engager activement et de manière impartiale.

Le partage efficace des informations concernant les objectifs et les programmes de gestion des aires protégées doit être permanent à tous les niveaux politiques et de direction par l'intermédiaire de documents et de rapports, des médias et de réunions formelles. Les engagements individuels ont prouvé leur efficacité pour établir des relations de travail harmonieuses et productives. Les politiciens exercent une influence sur les populations, et même lorsqu'ils sont impopulaires, ils continuent à exercer une influence ou à prendre des décisions, les gestionnaires des aires protégées ne peuvent donc pas les ignorer ou éviter de les impliquer.

L'engagement des dirigeants politiques peut prendre du temps, car ceux-ci peuvent simplement chercher à apaiser l'électorat, et les dirigeants individuels changent. C'est à ce moment que les compétences de négociation, la communication efficace, la connaissance du sujet et la compréhension de la dynamique sociale doivent être mises à profit, soit directement par le gestionnaire, soit par un travail d'équipe et éventuellement un appui technique externe. En travaillant ainsi, le cycle électoral perturbe moins la gestion des aires protégées tout en permettant de traiter systématiquement, par le dialogue, les questions qui se posent de manière récurrente.

Travailler avec le secteur du tourisme

Lorsqu'il s'agit de justifier l'existence d'une aire protégée en terme économique, les gestionnaires d'aires protégées ont souvent recours à l'argument du tourisme. Pour de nombreux pays, les aires protégées présentent de nombreuses attractions touristiques, notamment des reliefs uniques et spectaculaires, des plantes et des communautés végétales rares et une diversité d'espèces sauvages. La grande majorité des aires protégées sont promues comme attractions touristiques. Il est donc inévitable que des infrastructures touristiques soient développées dans les aires protégées et à proximité de ces dernières. Un aspect essentiel de cette démarche consiste à trouver l'équilibre optimal entre le niveau de développement des activités touristiques et les objectifs de conservation. Même si les revenus étrangers sont profitables pour les économies nationales et que le tourisme stimule le développement, ils ont aussi une face cachée néfaste pour la conservation et les normes sociales que les gestionnaires des aires protégées doivent prendre au sérieux.

Dans la pratique, les acteurs du secteur du tourisme cherchent à avoir accès aux meilleurs sites au sein des aires protégées afin d'obtenir la rentabilité maximale. Les gestionnaires des aires protégées doivent garder en tête que la conservation est leur responsabilité centrale et première, et que le développement touristique est secondaire. La sélection d'un site pour le développement d'infrastructures touristiques doit être fortement mise en balance avec les considérations écologiques et esthétiques, et ne doit pas seulement se plier aux souhaits ou aux pressions d'acteurs souvent puissants du secteur du tourisme. Les sites attrayants ne doivent pas être exclusifs, mais doivent plutôt être accessibles à tous. Les aires protégées étant de plus en plus soumises à la pression du développement, il est préférable de prévoir le moins possible d'aménagements et d'infrastructures touristiques en leur sein. Comme dans l'exemple de la gestion des infrastructures du personnel, les aménagements touristiques périphériques permettent de réduire les impacts écologiques et l'exclusion sociale des travailleurs tout en permettant au personnel et à leurs familles d'accéder à d'autres équipements sociaux. Les gestionnaires des aires protégées doivent avoir la capacité d'articuler des objectifs de gestion clairs pour chaque écosystème, et de faire émerger les capacités optimales des aménagements touristiques afin d'améliorer à la fois la génération de revenus et les objectifs de conservation. Les possibilités d'activités touristiques à faible impact doivent être évaluées, en tenant compte de la capacité d'accueil touristique et des effets cumulatifs au fil du temps. Ce n'est que lorsqu'ils disposent de ces informations que les gestionnaires des aires protégées peuvent négocier professionnellement des concessions touristiques et en assurer le suivi. Les aménagements touristiques sont installés sur les sites, c'est pourquoi il est essentiel que les gestionnaires des aires protégées demandent aux acteurs du secteur du tourisme un engagement direct et ferme.

Compte tenu des retombées économiques élevées et des investissements potentiels, les acteurs du secteur du tourisme ont accès à des décideurs de haut niveau qui peuvent être influencés par les arguments économiques au mépris total de toute considération environnementale. Ainsi, les gestionnaires d'aires protégées ne devraient pas s'appuyer uniquement sur des arguments écologiques lorsqu'ils prennent des décisions ou font des recommandations en matière d'investissements, mais devraient plutôt adopter une approche globale pour évaluer les différentes options à partager avec les acteurs potentiels du secteur du tourisme de manière transparente, en fournissant les informations nécessaires aux décideurs de haut niveau. Les limites de l'utilisation acceptable doivent être négociées en se fondant sur une approche scientifique accompagnée des mesures

de contrôle correspondantes. Outre l'expertise sociale et écologique, l'interaction avec le secteur du tourisme doit être éclairée par des compétences en matière de commerce ou des conseils professionnels avisés.

Travailler avec d'autres organismes publics

Les aires protégées sont situées dans des paysages variés où d'autres activités de gestion sont en cours, ce qui signifie que, dans la pratique, des liens existent entre d'autres ministères et organismes aux niveaux local et national. Ces aires occupent des terres qui peuvent souvent être destinées à d'autres utilisations telles que l'agriculture, le pâturage, la foresterie ou l'extraction de ressources comme les minéraux ou l'eau. Dans de nombreux cas, les politiques et le cadre légal relatifs aux aires protégées excluent toute autre activité ou accès aux ressources. Parfois, ces derniers sont autorisés, mais requièrent de collaborer avec d'autres acteurs. En réalité, il existe toujours un débat et un souhait d'envisager des utilisations alternatives des terres, ou des chevauchements entre les attributions des organismes en fonction de s'il s'agit de ressources souterraines ou de celles situées en surface dans une zone donnée.

Les gestionnaires d'aires protégées ont tendance à être « protecteurs » de leurs domaines de compétence en invoquant les politiques et les lois. En général, l'éloignement des aires protégées limite également les échanges réguliers des gestionnaires avec leurs collègues des autres organismes, sauf dans les situations de crise. L'expérience a prouvé que la tendance à protéger ces domaines de compétence suscite ressentiment et conflits de la part des autres organismes publics. En outre, les politiques et les lois sont susceptibles de changer et, effectivement, des changements ont eu lieu pour permettre l'accès aux ressources et le travail en collaboration en fonction de la catégorie de l'aire protégée.

Dans des cas extrêmes, des conflits relatifs aux ressources des aires protégées ont éclaté avec les pouvoirs publics locaux, et les organismes de gestion des aires protégées ont été blâmés lors de sécheresse qui a conduit à la mort d'êtres humains et de bétail à cause de pénuries d'aliments ou de fourrage, ou en raison du pillage des cultures et du bétail par les animaux sauvages. Parfois, les difficultés concernent l'accès à l'eau, les possibilités de développement de la production hydroélectrique ou encore l'accès aux ressources en bois. D'autres fois, le problème est la lutte contre les maladies ou les ravageurs. Dans ces situations, les organismes de gestion des aires protégées ont été rendus responsables de trop

Le feu de camp d'une patrouille de gardes : le point de départ d'un bon repas, de boissons chaudes ou rafraîchissantes et d'échanges de qualité aux quatre coins du monde. Ce feu de camp a été fait en République de l'Altaï, en Russie, près des Montagnes dorées, bien du patrimoine mondial, et du mont Béloukha

Source : Graeme L. Worboys

mettre l'accent sur la conservation et la protection des aires, et d'être insensibles aux besoins des populations et peu coopératifs avec leurs organismes apparentés. Ces situations peuvent être évitées en travaillant en amont avec les organismes concernés afin de trouver des moyens de collaborer et de traiter de façon créative les difficultés sans compromettre les valeurs de la conservation des aires protégées. Les gestionnaires des aires protégées n'ont pas besoin d'autorisation ou d'instructions particulières pour échanger avec leurs homologues des autres organismes, mais ils doivent évidemment consulter leurs supérieurs et leur rendre compte. S'ils sont ignorés, ils ne doivent pas désespérer, mais doivent continuer à résister et à se montrer convaincants. Les types de collaboration peuvent être très variés et concerner de nombreux organismes chargés de la santé (dans les cas de flambées épidémiques ou de risques d'apparition de foyers) et des avancées industrielles (en matière de pollution). Ainsi, dans la pratique, il peut être difficile de fixer des limites à la collaboration, mais c'est là qu'entrent en jeu l'évaluation des risques et des menaces ainsi que la définition des priorités sur la base d'évaluations et d'études d'impact environnemental complètes, tant au niveau stratégique qu'au niveau des sites. Certaines questions sont ponctuelles ou temporaires, ou encore cycliques, comme les flambées épidémiques, les inondations ou

les sécheresses, et peuvent être prévisibles, ce qui permet de disposer d'un délai raisonnable pour se consulter, partager et planifier bien à l'avance.

Les gestionnaires des aires protégées doivent composer avec le fait qu'en cas de pénurie de ressources comme l'eau, le pâturage, l'énergie, les aliments et autres produits de première nécessité qui peuvent être facilement obtenus dans les aires protégées, et compte tenu de la population humaine croissante, les organismes publics et les populations continueront à leur en demander l'accès. De ce fait, la collaboration, la coopération et une forte volonté d'effort collectif sous la forme de la planification participative de l'utilisation du paysage avec d'autres organismes publics, en particulier au niveau de l'administration locale, sont plus importantes que le simple fait de recourir à la loi et de la faire appliquer. Encore une fois, les informations scientifiques et culturelles sur une aire protégée donnée deviennent cruciales pour toutes les parties concernées afin d'éclairer le processus décisionnel relatif à l'utilisation des terres et l'accès aux ressources. Bien que des compromis puissent être négociés, cela ne peut se faire que dans la mesure où la finalité et les objectifs de l'aire protégée ne sont pas mis à mal.

Direction : une expérience personnelle

J'aimerais partager une expérience que j'ai vécue qui pourrait être source d'inspiration pour les gestionnaires. En 2009, un an environ avant la fin de mon contrat de cinq ans en tant que directeur général de l'UWA, le mandat du conseil d'administration de l'Autorité devait expirer. J'ai alerté (par écrit) le ministre concerné trois mois avant l'expiration du mandat du conseil, en soulignant les dispositions légales des critères de nomination des nouveaux membres. Nous étions également en période d'élections générales nationales. Malgré plusieurs rappels officiels, le terme du conseil a expiré sans qu'aucun nouveau membre ne soit nommé. J'ai travaillé sans conseil pendant neuf mois. C'est à cette période que mon contrat prenait fin et j'ai donc également attiré l'attention du ministre sur ce point. Il a immédiatement répondu en me proposant de renouveler mon contrat. J'ai protesté humblement en lui conseillant de commencer par nommer un conseil d'administration, qui gèrerait le processus de recrutement d'un nouveau directeur général ou qui recommanderait de me renouveler après avoir évalué mes résultats. Le ministre m'a répondu par écrit en renouvelant officiellement mon contrat pour une durée de cinq ans. Puis, il a proposé des noms pour les nominations du conseil et m'a demandé de rassembler leur curriculum vitae pour les soumettre

au cabinet. Après avoir examiné les CV, j'ai remarqué que sept des neuf candidats proposés ne remplissaient pas les conditions légales préalables pour être nommés au conseil d'administration. Encore une fois, j'en ai poliment informé le ministre. Il a ignoré mon conseil et a soumis les noms au cabinet. Au cabinet, des questions ont été posées, mais le ministre a eu suffisamment d'influence pour l'emporter sur ses collègues. Lorsque les membres du conseil ont été annoncés, les parties prenantes ont fait part de leurs préoccupations. Une fois le nouveau conseil installé, il était clair que leur unique intérêt était d'accéder aux fonds tirés des recettes internes. Ces fonds ont été épargnés et investis pendant sept ans lorsque nous recevions le soutien financier de la Banque mondiale. Les membres du conseil voulaient avoir accès à ces fonds, car la plupart d'entre eux participaient activement aux campagnes électorales en cours.

Je devais donc faire des choix difficiles. Premièrement, mon contrat avait été renouvelé sans suivre le processus légal. Deuxièmement, le conseil avait été nommé sans respecter les critères légaux définis dans la loi sur la faune sauvage. Troisièmement, le conseil et le ministre étaient décidés à accéder de manière frauduleuse à des millions de dollars de fonds de l'UWA épargnés durant sept ans. Il était évident pour moi que mon renouvellement frauduleux était destiné à affaiblir ma position. Je pouvais démissionner ou succomber aux pressions et faire ce qu'on me demandait. J'ai choisi de mettre fin au pillage et de rétablir l'ordre. Il s'agissait d'un défi de taille qui m'a presque coûté la vie ou la prison à vie, car le ministre m'a accusé de trahison, entre autres accusations. Après avoir proposé une solution en interne en impliquant le ministre et le Premier ministre, et avoir échoué, j'ai porté l'affaire devant les tribunaux et j'ai gagné. Le ministre a reçu l'ordre de dissoudre le conseil et a ensuite été transféré. Un nouveau conseil a été nommé conformément à la loi et un nouveau directeur exécutif recruté selon la procédure. Les fonds ont été sauvés. Le plus important, c'est que les programmes de l'UWA relatifs à l'aire protégée n'ont pas été sensiblement perturbés et, au contraire, l'UWA a continué à enregistrer une croissance. Bien que les répercussions aient fait tomber les deux premières couches de gestionnaires (le directeur général et les directeurs), la troisième couche a été suffisamment forte pour, ensemble, « garder la boutique » de l'UWA. Cette force institutionnelle était due à un effort délibéré de renforcement des capacités que j'avais contribué à mettre en place pendant mon mandat. Pour ce qui est de moi, mon contrat était dans tous les cas arrivé à son terme et j'ai poursuivi ma route. Malgré le moment difficile que j'ai vécu, je repense avec satisfaction à cet épisode qui a permis de faire respecter des principes de direction acceptables.

Gestion du personnel

Alors que je participais à une formation courte sur la gouvernance et l'encadrement à Montréal en 2007, le modérateur nous a déclaré : « Les gens ne veulent pas être gérés. Ils veulent être guidés. » Et il a poursuivi en nous disant « avez-vous déjà entendu parler d'un gestionnaire du monde ? » Puis a répondu lui-même à sa question : « un dirigeant mondial, oui, un dirigeant pédagogique, un dirigeant politique, un dirigeant religieux, un chef scout, un dirigeant communautaire, un dirigeant syndical, un dirigeant d'entreprise, oui à tous ces rôles », et il a ajouté « ils dirigent ; ils ne gèrent pas ». On peut gérer une banque, un musée, une aire protégée et même un foyer, mais quand il s'agit de personnes, et pour ce qui concerne le personnel, ce dont ils ont besoin est un dirigeant, une direction à suivre, car la gestion, elle, est une question d'affectation et de contrôle des ressources.

Qu'entendons-nous donc par « gestion du personnel » ? Il s'agit de diriger les personnels, de leur fournir un encadrement efficace afin qu'ils puissent être productifs dans les différentes fonctions qui leur sont attribuées. Il existe bien sûr un certain niveau de contrôle pour faciliter leur travail, au moyen de lignes directrices et d'affectation de ressources. Alors, qu'est-ce que cela implique de diriger du personnel et qu'est-ce que la direction ? En explorant la littérature existante, on y trouve plusieurs définitions de la direction, dont la suivante : « La capacité à obtenir des résultats prioritaires grâce aux personnes ; la capacité d'agir et de faire agir les autres pour être celui ou celle que l'on veut être ; se poser les bonnes questions et inciter les autres à travailler en utilisant des actions individuelles et collectives plutôt que de leur donner des instructions sur ce qu'ils doivent faire » (D'Souza, 1994).

Le titre de cette section aurait pu être « diriger le personnel », mais dans le respect de l'usage conventionnel, c'est l'expression « gestion du personnel » qui a été employée. Jon Jarvis a décrit la direction de manière détaillée. Ici, je souhaite me centrer sur la direction du personnel. Cette direction du personnel (ou sa gestion) concerne la consolidation d'équipes, le bien-être social du personnel et les relations que les membres de ce dernier entretiennent, le renforcement des capacités, le développement professionnel, l'encadrement par un tuteur, la compréhension de différents types de personnes et de cultures, et les relations entre employeur et employé.

Des gardes de l'Uganda Wildlife Authority patrouillent dans une zone forestière des pentes inférieures du parc national du Mont Elgon, en Ouganda

Source : Stuart Cohen

Travail en équipe

Le travail en équipe consiste d'ordinaire en un groupe de personnes qui s'accordent sur ce qu'elles souhaitent atteindre et, pour ce faire, elles ont ou adoptent une vision et une mission, puis elles définissent les objectifs et les résultats escomptés. Puis, elles décident de la manière dont elles veulent atteindre les résultats escomptés. Chaque équipe doit avoir un dirigeant et adopter des lignes directrices. Les ressources doivent être disponibles, les rôles clairement définis et les mécanismes de transparence effectifs. Après chaque action entreprise, il y aura des conséquences positives et négatives, en fonction du niveau de réalisation des résultats escomptés. Le dirigeant doit rapidement identifier les membres de l'équipe qui éprouvent des difficultés, et soit les aider à surmonter ces difficultés ou les remplacer.

Les équipes sont construites, et il faut du temps et une sélection minutieuse pour constituer des équipes gagnantes. Les caractéristiques des équipes sont les suivantes :

- Un groupe de personnes de haut niveau. Elles doivent être qualifiées et avoir des compétences dans des domaines différents, mais complémentaires, être intelligentes, fiables, avoir différentes perspectives et de l'expérience dans certains domaines. Dans la pratique, il y a toujours plusieurs équipes qui se regroupent pour former une seule grande équipe. Les gestionnaires d'aires protégées auront, par exemple,

des équipes chargées de la conservation au sein de la communauté, des financements, de l'application de la loi, du tourisme, de l'ingénierie, etc. ; toutes ces équipes travaillant en collaboration pour former une seule grande équipe chargée de l'aire protégée. L'équipe de chaque aire protégée se rassemble ensuite pour former une équipe encore plus grande au service de l'organisme chargé de l'aire protégée.

- Des lignes directrices doivent être mises en place, mais doivent également permettre une certaine flexibilité. Il est inutile d'engager des personnes intelligentes uniquement pour leur enlever la possibilité d'être créatives et de prendre des initiatives.
- Chaque équipe doit avoir un dirigeant qui lui-même doit avoir une vision ou s'être engagé à accomplir une vision, partagée par les membres de l'équipe. Le dirigeant doit permettre la créativité, mais doit également protéger l'équipe dans le cas où certaines idées novatrices ne produisent pas les effets escomptés.
- Les équipes gagnantes croient en ce qu'elles font. Elles savent qu'elles ont une mission à accomplir et elles s'engagent à apporter leur contribution de manière collective. La plupart des organismes de gestion des aires protégées ont un énoncé formel de mission que chaque membre de l'équipe doit connaître. Il appartient au dirigeant de l'équipe de donner aux membres le sentiment d'avoir une mission.
- Les équipes ont tendance à créer leurs propre culture, style vestimentaire, langue, habitudes de travail, valeurs et comportements, qui les différencient des autres. La culture ne doit toutefois pas être statique, et doit s'adapter aux changements. En revanche, l'identité est assez importante et doit rendre les membres fiers. Les organismes de gestion des aires protégées utilisent des uniformes, des drapeaux, etc.
- Les équipes doivent être optimistes, mais pas nécessairement réalistes. Elles travaillent au maximum de leurs capacités, car elles pensent que les choses sont réalisables parce qu'elles croient en elles. Si elles analysaient vraiment leurs « possibilités » (la réalité), elles capituleraient tout de suite, elles abandonneraient, mais c'est leur « héritage », elles travaillent ; elles croient en leurs capacités et celles de leurs collègues, et elles y arriveront. Examinez les « possibilités » de parvenir à un but par rapport au braconnage d'éléphants, de rhinocéros et de tigres, par exemple, ou encore au commerce d'ivoire, à l'empiétement agricole, aux industries extractives comme le pétrole et le gaz dans les aires protégées. Les équipes gagnantes iront au maximum de leurs

capacités et travailleront envers et contre tout pour parvenir à un résultat favorable à tous.

- La communication ouverte et les échanges entre l'équipe doivent être facilités par des moyens formels et informels, par des réunions en ligne et en personne. Dans une équipe, il n'est pas acceptable de faire de la rétention de connaissances ou d'informations. Chaque personne occupe son poste pour ses compétences particulières. Chacun apporte quelque chose d'unique et de précieux à l'équipe, et chacun a confiance en les capacités des autres membres.

La liste pourrait être plus longue, et d'autres éléments pourraient s'y ajouter grâce aux équipes gagnantes qui travaillent réellement ensemble.

Relations entre les membres des personnels et bien-être

Un environnement de travail créatif et libre est ce qu'il y a de mieux pour tout membre d'une équipe. Il favorise la créativité et l'initiative. Le personnel des aires protégées fait souvent face à des choix très difficiles sur le terrain et doit agir rapidement. La communication peut être difficile, le recrutement de personnel supplémentaire peut ne pas être pratique et il pourrait y avoir des vies à sauver. Le personnel a besoin de se sentir en confiance pour prendre des décisions rapides, agir et rendre compte à ses supérieurs hiérarchiques par la suite. Les réussites doivent être reconnues et récompensées, tandis que les échecs doivent permettre de tirer des enseignements.

Au début de ma carrière, lors d'un de mes séjours avec des gardes dans un camp de nuit, un soir, au cours d'une conversation, un des gardes s'est demandé à voix haute pourquoi on faisait l'éloge des médecins lors des funérailles de leurs patients. Cela a suscité un débat sur s'il convenait de faire l'éloge des médecins lorsqu'ils avaient échoué à sauver la vie de leurs patients. Nous sommes arrivés à la conclusion que ce sont les efforts déployés par l'équipe médicale qui étaient salués, même si elle n'avait pas pu sauver le patient. En outre, l'enterrement est aussi une célébration de la vie de la personne décédée et offre aux vivants l'occasion de réfléchir sur leur vie. Nous avons ensuite examiné plusieurs situations de missions difficiles ou échouées sur plusieurs années pour en tirer des enseignements.

Cela s'est ensuite produit régulièrement tout au long de ma carrière avec toutes les catégories de personnel, et c'est toujours la pratique dans tout l'organisme, utilisée pour la planification annuelle des opérations, la planification et l'examen de la gestion et l'analyse des politiques.

Flore de haute altitude, parc national du Mont Elgon, Ouganda

Source : Stuart Cohen

En échangeant librement avec les personnels à différents niveaux, et en leur donnant la possibilité de dire ce qu'ils pensent et de partager leurs expériences, on peut en apprendre beaucoup et convenir de nouvelles approches pour aborder les problèmes. Il s'agit d'un modèle d'apprentissage expérimental tripartite entre superviseur et subordonnés, et entre pairs. De même, la libre interaction permet à un gestionnaire d'aire protégée de connaître et vérifier les besoins en matière de santé tels que le matériel médical, les rations alimentaires, le matériel de camping, les uniformes et le transport. S'appuyer sur des rapports écrits et des principes directeurs n'est pas suffisant, et il est utile de vérifier régulièrement que la pratique est en accord avec les principes et de vérifier la bonne mise en œuvre des plans de gestion. Les échanges permettent également d'avoir des retours d'information qui éclairent la planification de la gestion et l'examen des politiques.

Il y aura bien sûr des cas de négligence, d'oublis et d'erreurs de la part du personnel – certains suffisamment graves pour être de nature criminelle – mais la gestion de ces cas doit être conforme aux principes directeurs, aux manuels opérationnels, et au droit du travail et autres lois. La malveillance, les coups de poignard dans le dos, le favoritisme, le népotisme et autres vices sont inévitables, mais un gestionnaire doit toujours vérifier les faits, écouter la victime et offrir la possibilité de changer les choses.

Les dispositifs, les dispositions et les plans en matière de protection sociale sont essentiels pour fidéliser le personnel et favoriser leur productivité. Ces modalités devraient, dans la mesure du possible, couvrir les membres de la famille immédiate, en particulier dans les pays où les services sociaux publics sont défaillants. De tels dispositifs peuvent comprendre l'assurance maladie, l'éducation, le transport et le logement. Ces dispositifs, ainsi que des salaires compétitifs, atténuent la corruption, les détournements de fonds et la fraude, ainsi que l'utilisation abusive des équipements. Ils améliorent également les relations avec les communautés avoisinantes de l'aire protégée, car certains accéderont aux services directement ou indirectement, et certains membres du personnel proviendront de ces communautés ou y prendront leur retraite. Ils pourraient réduire les conflits et les activités illégales, ou améliorer la collaboration visant à traiter ces questions.

Un autre aspect du bien-être social du personnel concerne la motivation. Disposer d'un environnement de travail créatif et libre est un facteur de motivation, tout comme les dispositifs de protection sociale attrayants pour le personnel. Toutefois, les performances individuelles des membres du personnel doivent être reconnues et cela peut être fait de plusieurs façons. Le travail de l'équipe peut également être reconnu, mais même dans ces cas, chaque individu doit recevoir une distinction personnelle. La distinction peut prendre la forme d'une lettre de recommandation, d'un certificat, d'un prix, d'une offre de vacances, d'un cadeau, d'un bonus, de possibilités de formation, d'une augmentation de salaire et d'une promotion – cohérents, bien sûr, avec les principes directeurs de l'organisme.

Apprendre de l'échec : l'expérience d'un garde d'une aire protégée

En 1993, en tant que nouveau garde chargé de l'application de la loi dans le parc national de Kidepo, en Ouganda, j'ai été confronté à une difficulté : un grand nombre d'orpailleurs artisanaux entraient dans le parc avec du bétail. Ils se livraient également au braconnage. J'ai mis en place trois patrouilles de gardes pour traiter le problème, elles ont toutes échoué. J'ai moi-même dirigé la troisième patrouille, et un soir, un garde âgé m'a demandé ce que je comptais faire si l'opération en cours échouait comme les deux premières. J'ai instinctivement répondu que nous célébrerions cet échec et continuerions à réfléchir, en d'autres mots, nous essaierions de tirer des leçons des trois échecs et planifierions une nouvelle fois, ceci afin que la patrouille garde le moral. En réalité,

j'envisageais des mesures disciplinaires contre les chefs de patrouille. Comme le craignait le garde, nous avons trouvé de nombreuses personnes, principalement des femmes et des enfants, qui participaient à l'orpaillage artisanal, beaucoup de bétail surveillé par quelques jeunes hommes et des carcasses de koudous et d'autruches qui venaient d'être braconnées. Nous avons « arrêté » plus de 150 personnes, dont les trois quarts étaient des jeunes et des femmes. Comme lors des deux opérations précédentes, nous leur avons toutes donné un avertissement et les avons libérées, car nous n'avions pas la capacité de les conduire même jusqu'au siège du parc (à 90 kilomètres de là) ou au poste de police le plus proche (à 150 kilomètres). Les répercussions de ces trois opérations ratées ont été des accusations de la police, des dirigeants locaux et de la communauté selon lesquelles la direction du parc harcelait les locaux innocents qui extrayaient de l'or pour survivre et que nous avions illégalement confisqué de grandes quantités d'or. J'avais presque cru à ces allégations à l'encontre des gardes et j'avais envisagé des mesures disciplinaires avant de faire le choix de diriger la troisième opération moi-même. Pendant ce temps, les communautés se sont mobilisées en nombre encore plus important pour pénétrer dans le parc, et se sont armées de fusils automatiques puisqu'elles avaient été encouragées par leurs dirigeants. C'est le moment que nous avons choisi pour analyser nos échecs, c'est là que nous avons décidé de ne prendre aucune mesure disciplinaire, et dans le cadre d'une célébration (des boissons et des plats locaux ont été servis et un spectacle musical local organisé), que nous avons invité tous les gardes à apporter leurs idées sur la manière de résoudre le problème.

En résumé, nous sommes tombés d'accord sur le fait que l'invasion du parc était due à une saison sèche prolongée (il manquait donc de la nourriture), à une entreprise possédant une concession à l'extérieur du parc qui incitait à extraire de l'or, mais surtout, aux erreurs opérationnelles qui ont consisté à relâcher les personnes arrêtées sans impliquer les dirigeants locaux et la police, tout en confisquant tous leurs outils. Ainsi, lors de la quatrième opération, l'ensemble des chefs de police et des dirigeants locaux ont été invités sur le site, et plutôt que de confronter les communautés à la loi, nous avons entamé un dialogue pour comprendre pourquoi elles avaient envahi massivement le parc et avons cherché des solutions ensemble. Après quatre jours d'échanges, il a été convenu que l'extraction artisanale d'or devait cesser dans le parc, ainsi que le braconnage et le pâturage du bétail, mais que la direction du parc aiderait les communautés à accéder à de la nourriture via le Programme alimentaire mondial qui, dans tous les cas, distribuait des aliments

dans la région. Les récidivistes seraient arrêtés et inculpés par la police, ce qui serait porté à la connaissance des dirigeants locaux.

Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est un processus continu tout au long d'une carrière, car nous vivons et travaillons dans un environnement en mutation sur le plan écologique, économique, social et technologique. Le personnel doit être sur un pied d'égalité pour ce qui concerne les programmes de renforcement des capacités proposés en interne ou en externe. Ces programmes doivent viser à améliorer les compétences et les aptitudes afin d'améliorer les résultats, et non pas d'obtenir des promotions. Dans de nombreux pays, après avoir suivi des programmes de renforcement des capacités, certains membres du personnel demandent à tort des promotions ou des missions plus importantes, pour lesquelles ils ne sont peut-être pas encore prêts ou qui ne sont peut-être même pas disponibles dans l'organisme. Cela conduit à ce que le personnel fasse le choix de quitter l'organisation au détriment de l'effort de renforcement des capacités. Des dispositifs de fidélisation du personnel doivent donc être mis en place et l'accent doit être placé sur l'amélioration des résultats des postes existants.

Programmes de formation et développement professionnel

Le personnel a un désir inhérent de développement professionnel et académique à différents niveaux. Cette aspiration devrait être encouragée et soutenue. Les membres du personnel qui manifestent ce souhait sont relativement faciles à gérer, car ils ont vraisemblablement un intérêt à s'améliorer. Toutefois, ils auront besoin d'être conseillés afin que le souhait d'amélioration ne soit pas éclipsé par l'ambition d'atteindre le sommet trop rapidement. Ces personnes peuvent être de bons candidats pour participer aux programmes de recherche de long terme qui créent des connaissances. Celles qui ne manifestent pas le souhait de s'améliorer peuvent être encouragées à suivre des formations professionnelles plus courtes axées sur certaines compétences. Pour de meilleurs résultats, le personnel suivant des programmes de formation de développement professionnel devrait se voir accorder un délai suffisant pour se former sur leur temps de travail dans l'aire protégée. Les besoins immédiats en personnel perturbent parfois ces programmes de développement professionnel. Les organismes pourraient engager du personnel temporaire pour répondre aux besoins ponctuels et urgents de main-d'œuvre plutôt que de perturber les programmes de développement professionnel en cours. Ces programmes

devraient viser à combler les lacunes critiques de l'organisme afin de répondre à des exigences de gestion spécifiques, telles que la réponse aux problématiques liées au changement climatique, dans la mesure où elles peuvent avoir un impact sur la gestion des aires protégées et la réduction des risques de catastrophe.

Encadrement par un tuteur et intérim

Dans toute situation de gestion d'une aire protégée, les membres du personnel seront sans cesse éloignés de leur poste pour différentes raisons, et les postes les plus importants deviendront vacants et pourraient ne pas être pourvus immédiatement. Lorsque la direction est exercée de façon avisée, de telles situations sont anticipées et des mécanismes mis en place pour y remédier. Des efforts délibérés doivent être déployés pour former et encadrer le personnel par un tuteur afin qu'il puisse agir en l'absence des gestionnaires pendant de courtes périodes ou, en dernier ressort, pour couvrir ces postes lorsque le besoin s'en fait sentir au sein de l'organisme ou ailleurs.

Il faut veiller à ce que les missions de tutorat et d'intérim ne surchargent pas de travail ceux qui en sont chargés. S'agissant du tutorat, l'approche de la délégation est efficace. Dans ce type de relation, chacun doit comprendre clairement le but à atteindre et la direction à prendre, et le superviseur/tuteur est celui qui doit donner les conseils. La confiance et l'engagement sont essentiels, et l'optimisme et une attitude gagnante sont importants pour ceux qui doivent assumer cette mission. Dans une large mesure, le tutorat améliore l'efficacité du superviseur, accroît la productivité de l'unité et renforce la capacité professionnelle du personnel. Le tutorat est mis en place en attribuant les tâches à chacune des personnes concernées. Une fois ces tâches attribuées, le tuteur transmet la tâche avec des objectifs et des exigences très clairs, transfère l'autorité nécessaire à l'accomplissement de la tâche, permet la flexibilité, et lorsque la tâche est accomplie, reconnaît le travail effectué et accorde le mérite de la réussite. Cela donne l'occasion de former le personnel. Toutefois, le tuteur doit garder le contrôle, prendre la responsabilité, tout en bénéficiant du soutien des tutorés.

Dans les systèmes d'aires protégées, les aires sont réparties géographiquement et s'étalent parfois sur un large territoire, ce qui fait que dans la pratique le pouvoir exécutif doit être délégué aux gestionnaires de sites ou de sections. Cela signifie qu'un processus de tutorat est toujours en cours. Cependant, les superviseurs du gestionnaire doivent être attentifs à cela et plutôt que d'essayer de maintenir l'autorité depuis le siège de l'aire protégée, ils devraient plutôt la déléguer aux sites et leur fournir des conseils. La réussite d'un processus de tutorat

devrait idéalement découler d'un modèle de direction à trois niveaux et de la pratique dans l'ensemble de l'organisme. Ce modèle assure une hiérarchie claire des rôles de direction comportant un pouvoir de décision. Par conséquent, il y aura toujours un agent remplaçant pour assurer l'intérim dans le cas où les agents des deux premiers niveaux sont absents pour quelque raison que ce soit.

Comprendre la culture et les différents types d'individus

La pratique culturelle forme une identité pour différents types d'individus. On peut se documenter sur différentes cultures et différents individus, et acquérir des connaissances très utiles. Un des aspects essentiels de cette diversité de cultures et d'individus est de réaliser que des différences existent et les accepter. Il importe d'adopter une attitude positive et de comprendre plutôt que d'influencer les différentes cultures et les différents individus, d'imposer sa propre culture et d'outrager ces cultures et ces individus. La règle est simple : « aucune culture n'est supérieure à une autre et aucune culture n'est meilleure qu'une autre ». La culture et les individus sont dans un continuum de changement et il est préférable d'apprécier la spontanéité du changement même lorsqu'il faut exercer une influence.

Un moyen simple, pratique et puissant de comprendre les cultures et les individus est d'engager un dialogue avec les individus et d'interagir avec eux de manière informelle. Assister à des manifestations informelles (et formelles) dans une localité donnée et surtout honorer des invitations personnelles, même pour le déjeuner, le thé ou un verre en soirée, offre une très bonne occasion de comprendre la culture et les individus.

Les personnes âgées avec lesquelles j'ai discuté ont fait valoir qu'à notre époque, où les problèmes sont de plus en plus complexes et où il n'y a pas de simple lien de cause à effet, on ne peut pas imaginer à quel point il est stressant d'être un dirigeant et de prétendre avoir toutes les réponses. Un dirigeant confirmé est celui qui sait s'appuyer sur l'art de la conversation pratiqué dans toutes les communautés et l'utiliser. Ces dirigeants agissent en tant qu'hôtes et intendants de la créativité et de l'intelligence d'autres personnes. Ce type de dirigeants ne nous donne pas les réponses, mais nous rassemble afin qu'ensemble nous trouvions les réponses.

En respectant les différentes cultures et les individus qui la composent, on est capable de désamorcer les conflits, de gagner des soutiens et d'en apprendre davantage sur de nombreux aspects de la conservation de la nature

dans toutes les régions du monde, car la culture et la conservation ont toujours été liées et ont continué à évoluer en toutes circonstances. Tous les peuples ont une culture riche qui lorsqu'elle est comprise et respectée (vous ne devez pas forcément y croire) comprend des mécanismes de conservation inhérents et efficaces. C'est la raison pour laquelle on entend autant parler, en ce début de 21^e siècle, des connaissances des peuples autochtones et de la collaboration avec les communautés ; c'est également la raison pour laquelle l'organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) reconnaît le lien entre culture et nature, et pourquoi de nombreux biens du patrimoine mondial sont désignés comme des biens mixtes qui intègrent des valeurs universelles exceptionnelles à la fois culturelles et naturelles.

Relations entre employeur et employé

Les relations employeur-employé correspondent au lien existant entre les employeurs (propriétaires de sociétés ou d'entreprises) et les employés. Dans de nombreux cas, ces relations se traduisent par un accord avec un tiers qui sert d'intermédiaire entre les employés et les employeurs afin de favoriser le développement du personnel et de garantir des conditions de travail favorables. Dans la pratique, il arrive que les employeurs n'apprécient pas l'accord passé avec des tiers dans le cadre des syndicats, mais dans les accords de gouvernance des aires protégées, les employés sont généralement au service des administrations publiques et il existe des conseils, des groupes ou des commissions désignés au service des employeurs. Toutefois, il existe aujourd'hui des aires protégées privées et des aires de conservation communautaires qui pourraient devenir plus nombreuses à l'avenir. De ce fait, il existe également des dispositions légales qui proposent des lignes directrices concernant les relations employeur-employé.

Ce qui importe dans le cadre des relations employeur-employé, c'est de reconnaître que les accords avec des tiers donnent voix au chapitre aux employés, et constituent un outil pratique et utile pour les contrôles garantissant le respect des dispositions légales. Ils permettent également de faire preuve de créativité pour améliorer la productivité et le bien-être du personnel. Ces dispositifs de soutien au personnel peuvent inclure l'accès à des prêts personnels pour le développement individuel des membres du personnel, des conseils en matière de santé et de bonne hygiène de vie (VIH, alcool, toxicomanie), l'orientation professionnelle, la retraite et les associations de responsabilité sociale. Fait intéressant, on peut citer de nombreux exemples de cadres supérieurs d'organismes

de gestion des aires protégées qui fuient les accords de relations employeurs-employés ou même étouffent leur existence ou leurs actions pour ensuite se rabattre sur ces systèmes de soutien au personnel en cas de problème personnel.

Conclusion

Julia Miranda Londoño

Quel avenir sera réservé aux dirigeants des aires protégées ? Ils devront probablement faire face à une instabilité accrue. On peut s'attendre à ce que les changements des contextes opérationnels des organismes de gestion des aires protégées soient rapides et brutaux. Le climat n'est que l'un des facteurs prévus de ces changements. Les avancées biotechnologiques telles que la manipulation génétique sont prêtes à remettre en question la définition et l'authenticité des milieux naturels qui sont la *raison d'être* des aires protégées. La portée mondiale de la communication par internet peut instantanément asseoir ou détruire la réputation des organismes de gestion des aires protégées, ce qui peut avoir des répercussions notables sur les revenus et les décisions des pouvoirs publics. La démographie est un autre facteur de changement, bien qu'elle agisse à un rythme un peu plus lent ; dans certains pays, l'âge moyen augmente alors que dans d'autres, il diminue. Dans le monde, les niveaux inégaux d'urbanisation et, en parallèle, un nombre croissant de personnes n'ayant aucun contact avec la nature, posent un dilemme croissant aux futurs gestionnaires, et le posent déjà aux actuels. Pour survivre dans l'avenir, les organisations et leurs dirigeants doivent apprendre à s'adapter continuellement à ce qui sera un environnement de plus en plus instable.

Gérer dans le contexte de la complexité de l'avenir est le défi des dirigeants. L'avenir exigera, plus que jamais, un travail d'équipe qui favorise les approches ascendantes plutôt que les approches descendantes hiérarchiques. Pour assurer la direction dans ce milieu, il faut davantage écouter, intégrer, orienter et conseiller, que diriger, qui est souvent la norme. Le dirigeant doit éviter de régler les problèmes en adoptant l'approche « je suis le chef et c'est moi qui ai les réponses », mais plutôt en faisant preuve d'écoute et en prenant les décisions qui en découlent. Il est certain qu'à l'avenir les dirigeants devront continuer à faire preuve de détermination. Toutefois, il est plus facile de prendre une décision lorsque le dirigeant inculque une culture qui donne aux individus les moyens d'agir et encourage ainsi la créativité. Il est nécessaire d'adopter un style de direction ouvert avec des valeurs éthiques claires. Les bureaucraties dominantes et les organisations

paramilitaires du passé ne seront pas assez agiles pour survivre aux changements rapides qui devraient façonner notre avenir.

Une réflexion majeure que l'on peut tirer de ce qui précède est que la direction d'un organisme chargé des aires protégées est l'une des vocations les plus nobles et les plus satisfaisantes qu'il soit. Parmi les innombrables avantages qui découlent de cette fonction, on peut citer ceux qui consistent à protéger la nature pour les générations futures et à aider les individus à se découvrir par le contact avec la nature. Les dirigeants des aires protégées doivent donner voix au chapitre à ceux qui ne peuvent pas faire entendre leur voix : ceux qui étaient là avant et qui ont transmis la responsabilité aux dirigeants d'aujourd'hui en leur laissant l'héritage de la conservation ; ceux qui seront là à l'avenir qui s'attendent à ce qu'on leur lègue une nature dans laquelle ils voudront vivre ; et la nature elle-même, qui ne peut s'exprimer lorsque des décisions sont prises pour son avenir. S'inspirer de ces responsabilités ne peut que contribuer à assurer une direction responsable qui évite la corruption, les abus d'autorité, la myopie et l'ignorance, qui pourraient miner les dirigeants et l'organisation même qu'on leur demande de diriger.

Avant de conclure ce chapitre, j'aimerais présenter les études de cas de l'action menée par deux dirigeants d'aires protégées exceptionnels avec qui j'ai eu le plaisir de travailler. La première présente le remarquable travail de Fabio Villamizar Durán, de mon pays d'origine, la Colombie (étude de cas 12.1), et le second concerne l'excellent travail de mon collègue de la Commission mondiale des aires protégées de l'UICN, Andrej Sovinc, en Slovénie. Andrej est directeur du parc naturel Sečovelje Salina, en Slovénie, et directeur adjoint de Soline Salt Making Limited. Il est le protagoniste de l'histoire qu'il raconte (étude de cas 12.2). Ces deux études de cas contribuent à montrer l'importance de la direction dans la gestion des aires protégées et ce que l'on peut faire lorsque la direction, le but et l'initiative sont clairement énoncés et combinés à la persévérance, au tact et à la volonté de protéger la nature et la culture de la planète.

Étude de cas 12.1 Diriger en Colombie

Fabio Villamizar Durán dirige la Division régionale des Andes du Nord-Est des Parcs nationaux de la Colombie, où sont situés huit parcs nationaux, depuis neuf ans. En 2014, il était âgé de 53 ans. C'est un économiste spécialisé dans la finance et la gestion et réglementation des télécommunications. Il parvient à exercer ses fonctions tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisme, avec une capacité exemplaire et innée à diriger.

Au sein de Parcs nationaux, il travaille directement avec les gestionnaires du parc et leurs équipes, connaît parfaitement leurs tâches et maîtrise la réalité de terrain des aires protégées. Il donne confiance à ses collaborateurs, s'intéresse à leur situation personnelle et les soutient, tout en étant rigoureux et exigeant. Ensemble, ils planifient, définissent les lignes stratégiques et établissent des plans opérationnels pour traiter des questions importantes telles que le régime foncier et le contrôle par l'État, la restauration, l'application des lois environnementales, la recherche, le suivi et le contrôle et la surveillance, avec une approche qui favorise la participation communautaire, qu'il a développée grâce à une relation étroite avec les familles paysannes et les communautés autochtones. Il organise constamment des réunions de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès accomplis. Sa priorité « est les aires protégées qui sont la raison d'être de l'institution ; nous leurs sommes dévoués et elles ont besoin de tout notre soutien ». « Il n'y a pas de place pour le doute ou l'apathie », ajoute-t-il.

Fabio a mis en place des initiatives innovantes et très concluantes pour lever des fonds pour la réalisation d'étude, l'achat de propriétés au sein des parcs qui appartiennent

à des propriétaires privés et la restauration des terres qui s'en suivra – l'un des problèmes les plus complexes auxquels font face les parcs en Colombie. Pour ce faire, il a élaboré des projets avec la coopération internationale, les administrations locales et régionales, ainsi qu'avec des entreprises privées atteignant des montants supérieurs à 50 millions de dollars.

Fabio a acquis le respect et la reconnaissance dans d'autres institutions publiques, dans sa région et au niveau national, grâce à son travail hautement qualifié, technique et sérieux. Il participe activement aux processus de planification régionale de l'utilisation des terres avec d'autres organismes publics et des entités privées en offrant un point de vue commun et articulé, en les faisant participer et en les convaincant de l'importance de la conservation. Il a participé à des stratégies de conservation des paysages de páramo, en incitant à la création d'aires protégées, en participant aux échanges sur le changement climatique, en planifiant l'utilisation des terres, et en promouvant la reconnaissance des droits des communautés autochtones. Sa stratégie a consisté à générer une confiance basée sur une grande connaissance de sa région, en utilisant toujours des arguments solides, des capacités de persuasion et de négociation pour interagir avec les bailleurs de fonds potentiels. La principale préoccupation de Fabio est de satisfaire les besoins des aires protégées plutôt que les souhaits du bailleur de fonds. Les résultats de son travail sont cruciaux et indéniables pour l'ensemble du pays.

Fabio Villamizar Durán (à droite), Division régionale des Andes du Nord-Est des Parcs nationaux de la Colombie, et des membres du personnel se reposent après une inspection sur le terrain dans une aire protégée

Source : National Parks Service of Colombia

Étude de cas 12.2 Diriger et gérer en Slovénie

Le parc naturel de Sečovlje Salina est situé sur la côte Adriatique, dans la partie septentrionale de la mer Méditerranée. Il couvre plus de 6,5 kilomètres carrés et est considéré comme l'un des plus importants sites du patrimoine naturel et culturel de la Slovénie. Il est classé parc naturel de catégorie V de l'UICN, site Ramsar, site Natura 2000 et monument culturel d'importance nationale. L'aire est reconnue comme l'un des principaux points chauds de la biodiversité du pays. Le parc naturel abrite quelque 300 espèces d'oiseaux, plusieurs types de plantes halophiles et d'habitats menacés, qui dépendent du milieu fortement salin.

Sečovlje Salina est l'un des derniers marais salants traditionnels de la mer Adriatique. Lorsque le marché européen du sel a rencontré des difficultés à l'arrivée du sel produit principalement en Afrique du Nord, où les coûts de production étaient plus bas, la majorité des salines traditionnelles du nord de la Méditerranée ont été abandonnées, soit après la Seconde Guerre mondiale, et transformées en destinations de tourisme de masse ou en zones urbaines, ou encore utilisées pour l'aquaculture. Cette situation a failli se produire à Sečovlje— les procédés traditionnels de fabrication du sel ont été presque arrêtés à la fin du 20^e siècle.

Mais en 2002, un changement majeur est intervenu : Soline, qui détenait la licence de production de sel, a été rachetée par une entreprise de téléphone mobile. Soline a un statut particulier en matière de gestion du parc naturel étatique Sečovlje Salina. Elle a obtenu une concession du Gouvernement de la Slovénie, par laquelle elle est responsable de la gestion du parc naturel et de l'utilisation de ses ressources naturelles. Les terres et les propriétés situées dans le parc restent la propriété de l'État.

Le nouveau propriétaire de l'entreprise a scindé ses activités en activités commerciales (production traditionnelle de sel et tourisme) et la mise en œuvre du service public de la conservation de la nature (gestion du parc, notamment la gestion des visiteurs). De nouveaux produits, à base de sel artisanal naturel, riche en minéraux, ont été développés et de nouveaux groupes d'acheteurs ciblés. Plus de 25 bassins de production traditionnelle de sel ont été restaurés, à l'instar d'infrastructures de base pour les visiteurs. Le sel est de nouveau produit avec les méthodes datant de 700 ans et désormais vendu dans plusieurs pays, du Japon aux États-Unis en passant par différents pays européens. Les compétences en marketing de l'entreprise de téléphone mobile ont été utilisées pour développer, promouvoir et vendre la production de sel.

Une gestion et une promotion active du parc ont multiplié par plus de six le nombre de visiteurs au cours des dix dernières années. Sečovlje Salina apporte désormais une valeur ajoutée au développement écotouristique de Piran, la communauté touristique la plus développée du pays. Certaines salines sont des aires strictement protégées, et sont destinés à maintenir des conditions écologiques favorables pour plusieurs habitats et espèces menacés. Aucune activité commerciale n'est permise dans ces zones et même les visites sont limitées et rigoureusement contrôlées. Ces dernières années, les tendances en matière de population des principales espèces indicatrices de la biodiversité sont stables, voire en augmentation. Le soutien à la conservation de la biodiversité dans le parc est essentiellement recherché dans les programmes de

financement de l'UE, en particulier les projets LIFE.

Le nombre d'employés de Soline s'est accru, passant de 16 en 2002 à plus de 90 en 2013. Trente emplois saisonniers supplémentaires sont disponibles durant l'été. Le partenariat public-privé présente des avantages directs et indirects. L'entreprise de téléphone mobile a décidé d'investir dans la protection de la nature et du patrimoine culturel à Sečovlje afin de tirer des bénéfices directs de la vente de sel et de la collecte de droits d'entrée auprès des visiteurs du parc et de ceux qui participent à des programmes spécifiques pour les visiteurs du parc (par exemple, le programme « Devenez paludier d'un jour »). L'entreprise prévoit d'investir dans le développement d'infrastructures touristiques importantes en dehors du parc.

Toutefois, pour cette entreprise, ce partenariat permet de tirer des bénéfices indirects encore plus importants pour la société. Sa réputation s'est améliorée : plusieurs clients ont exprimé leur appréciation de sa responsabilité environnementale en investissant dans la protection du patrimoine naturel et culturel, et sont ainsi devenus clients de l'entreprise.

Il ne faut pas oublier que ce modèle de gestion déléguée par l'État ne serait pas possible sans l'engagement des gestionnaires de haut niveau de Soline qui sont très sensibles à la conservation à titre personnel et qui sont conscients de l'importance de la préservation du patrimoine culturel et de la tradition.

L'expérience de la création et de la gestion du parc naturel de Sečovlje Salina a montré que l'activité commerciale (production traditionnelle de sel et tourisme) peut coexister avec les exigences liées à la protection de la nature, au patrimoine culturel et à la tradition dans le parc naturel. Les efforts de conservation sont également considérés comme une valeur ajoutée à la fois pour le développement de pratiques d'utilisation durable des terres et pour la fourniture d'avantages à la communauté locale.

— Andre Sovinj

Récolte traditionnelle du sel, parc naturel de Sečovlje Salina Nature Park, Slovénie

Source : Andre Sovinj

Références

Lectures recommandées

Abrashoff, D. M. (2001) 'Retention through redemption', *Harvard Business Review* 79(2): 136–41.

Bartol, K., Martin, D., Tein, M. and Mathews, G. (1998) *Management: A Pacific Rim focus*, McGraw-Hill, Sydney.

Bazerman, M. (1998) *Judgement in Managerial Decision Making*, 4th edn, John Wiley, New York.

Burns, R. (2014 [1786]) 'The best-laid plans of mice and men often go awry', *The American Heritage New Dictionary of Cultural Literacy*, 3rd edn, [Online]. <dictionary.reference.com/browse/thebest-laidplansofmiceandmenoftengoawry>

D'Souza, A. (1994) *Leadership: Trilogy on leadership and effective management*, Kolbe Press, Limuru, Kenya.

Heifetz, R. A. and Laurie, D. L. (2001) 'The work of leadership', *Harvard Business Review* 79(11): 131–41.

Heifetz, R. A. and Linsky, M. (2002) 'A survival guide for leaders', *Harvard Business Review* 80(6): 65–74.

Heifetz, R. A., Grashow, A. and Linsky, M. (2009) 'Leadership in a (permanent) crisis', *Harvard Business Review* 87(7–8): 62–9.

Leopold, L. B. (ed.) (1993) *Round River: From the journals of Aldo Leopold*, Oxford University Press, New York.

Parks Canada (2012) *Corporate Plan 2012–2013/2016–2017*, Parks Canada, Gatineau, Quebec.

Robbins, S. P. and Coulter, M. (2005) *Management*, 8th edn, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I. and Coulter, M. (2003) *Foundations of Management*, Prentice Hall, Sydney.

Stayer, R. (1990) 'How I learned to let my workers lead', *Harvard Business Review* 68(6): 66–83.

Taylor, W. C. (1999) *The Leader of the Future: Harvard's Ronald Heifetz offers a short course on the future of leadership*, Fast Company & Inc. <www.fastcompany.com/37229/leader-future>

Virunga National Park (2014) *Rebels Attack Ranger Patrol, Killing Three*, Virunga National Park Archives, Democratic Republic of the Congo. <virunga.org/archives/rebels-attack-ranger-patrol-killing-three/>

Wheatley, M. J. (2006) *Leadership and the New Science: Discovering order in a chaotic world*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

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.