



Collaborative Management Partnerships (CMP)

Driving PA Management Effectiveness and Integrated Rural Development

Asociaciones de Gestión Colaborativa

Impulsar la eficacia de la gestión de las AP y el desarrollo rural integrado





A resource guide to support partnerships that conserve protected areas and promote sustainable and inclusive development

Collaborative Management Partnership

Toolkit

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

Boîte à outils pour les partenariats de gestion

Collaborative

SUPPORTÉ PAR 

DIRIGÉ PAR  GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Section 1

The Value of Collaborative Management Partnerships

Section 2

How to Establish Collaborative Management Partnerships

Section 3

Strengthening and Managing Collaborative Management Partnerships



Section 1

Intérêt des partenariats de gestion collaborative

Section 2

Comment conclure des partenariats de gestion collaborative

Section 3

Consolidation et gestion des partenariats de gestion collaborative

Section 1

Intérêt des partenariats
de gestion collaborative

The Value of Collaborative Management Partnerships

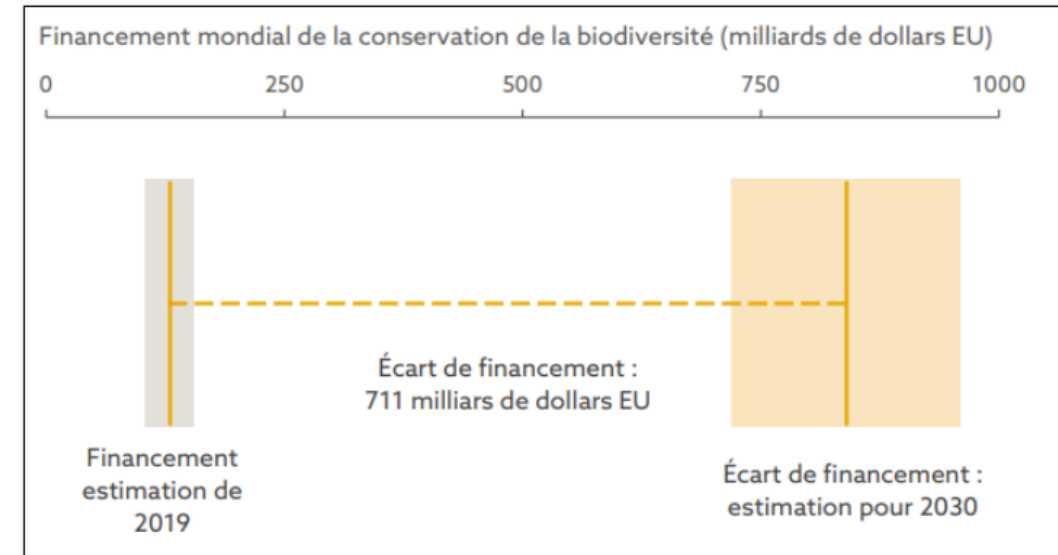
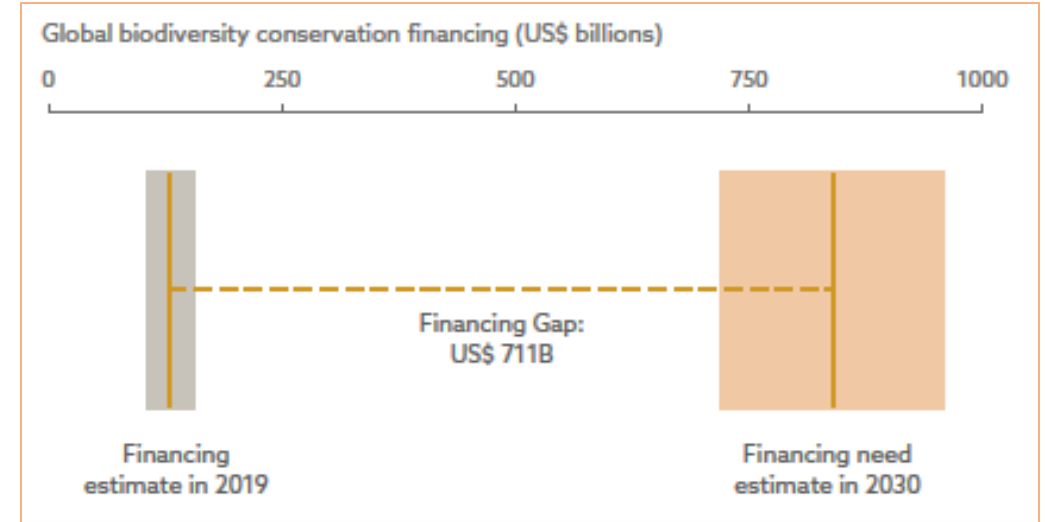


Global Funding Gap Driving Biodiversity Loss

Deficit Mondial de Financement de la Biodiversite

96% of range countries had funding deficits in at least one PA, with 88 - 94% of PAs funded insufficiently.

Available funding satisfied just 10 - 20% of PA requirements.



More than \$1 billion needed annually to secure Africa's protected areas with lions

Peter A. Lindsey^{a,b,c,1,2}, Jennifer R. B. Miller^{a,d,1}, Lisanne S. Petracca^{a,e,1}, Lauren Coad^f, Amy J. Dickman^g, Kathleen H. Fitzgerald^h, Michael V. Flymanⁱ, Paul J. Funston^a, Philipp Henschel^a, Samuel Kasiki^j, Kathryn Knights^k, Andrew J. Loveridge^g, David W. Macdonald^g, Roseline L. Mandisodza-Chikerema^l, Sean Nazerali^m, Andrew J. Plumptre^{n,o}, Riko Stevens^a, Hugo W. Van Zyl^p, and Luke T. B. Hunter^{a,q}

^aPanthera, New York, NY 10018; ^bMammal Research Institute, Department of Zoology and Entomology, University of Pretoria, Pretoria 0002, South Africa; ^cEnvironmental Futures Research Institute, Griffith University, Nathan, QLD 4222, Australia; ^dDepartment of Environmental Science, Policy, and Management, University of California, Berkeley, CA 94720; ^eDepartment of Environmental and Forest Biology, State University of New York College of Environmental Science and Forestry, Syracuse, NY 13210; ^fCentre for International Forestry Research, Bogor 16115, Indonesia; ^gWildlife Conservation Research Unit, Department of Zoology, University of Oxford, The Recanati-Kaplan Centre, Tubney OX13 5QL, United Kingdom; ^hAfrican Wildlife

Received: 6 July 2021 | Revised: 25 September 2021 | Accepted: 1 October 2021

DOI: 10.1111/conl.12844

LETTER

Conservation Letters
A Journal of the Society for Conservation Biology
WILEY

Over 80% of Africa's savannah conservation land is failing or deteriorating according to lions as an indicator species

Ashley Robson¹ | Morgan Trimble² | Dominik Bauer³ | Andrew Loveridge³ | Paul Thomson⁴ | Guy Western⁵ | Peter Lindsey^{4,6,7}

Collaborative Management Partnership / Un Partenariat de Gestion collaborative

CMP: when a PA authority (government, private, community) enters into a contractual arrangement with a partner (private or NGO) for the management of a PA. Through a CMP, the PA authority devolves certain management obligations to the partner.

PGC: Est un accord contractuel conclu entre une autorité gestionnaire d'aire protégée (publique, privée ou communautaire) et un partenaire (privé ou une ONG) en vue de la gestion collaborative d'une aire protégée (AP).

Collaborative Management Partnership Models		
Financial and technical support		State retains governance authority and the partner provides technical and financial support (usually no management agreement).
Co-management		
	Bilateral	State and partner collaborate on PA management under a management agreement, the two entities and their structures working side-by-side.
	Integrated	State and the partner agree to collaborate on PA management through a management agreement and create an SPV to undertake management, with equal representation by the parties on the SPV board.
Delegated		Similar to integrated, but the private partner appoints the majority of the SPV board and more management rights devolved.

Covered in
the Toolkit

CMP Impact



Management	Governance
...is about...	...is about...
<ul style="list-style-type: none">• what is done in pursuit of given objectives• the means and actions to achieve such objectives	<ul style="list-style-type: none">• who decides what the objectives are, what to do to pursue them, and with what means• how those decisions are taken• who holds power, authority and responsibility• who is (or should be) held accountable

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

Source : IUCN 2013.

CMP Impact



SOVEREIGNTY

The state remains the sole ultimate custodian of national PAs;
there is **no loss** of sovereignty

OWNERSHIP

The state remains the sole owner of national PAs;
there is **no loss** of ownership

GOVERNANCE

Enhanced by CMP
the separation of governance from management can create more accountability, clear management responsibility, and transparency

MANAGEMENT

Directly affected by CMP

SOUVERAINETÉ

L'État reste le seul gardien ultime des AP nationales ;
Il n'y a **pas de perte** de souveraineté

PROPRIÉTÉ

L'État reste le seul propriétaire des AP nationales ;
Il n'y a **pas de perte** de propriété

GOUVERNANCE

Amélioré par le PGC
La séparation de la gouvernance de la gestion peut créer plus de redevabilité, des responsabilités de gestion claires et de la transparence

GESTION

Un PGC a un **impact direct**

Risks and Obligations Associated with CMP Models



CMP Strength and Weakness

CMP model	Strengths	Weaknesses
Bilateral	Legitimacy of the PAA’s involvement in management; maintaining government responsibility	Parallel structures can create, division, financial inefficiency, and tension
	Capitalize on strengths of each partner	Potential for conflict, with two leaders, if their relationship breaks down
		Lack of clear accountability and roles and responsibilities, leading to conflict
		Potential for political interference
Integrated	All staff employed by the SPV, subject to the same conditions of employment, same regulations, with clear reporting lines	Political risk/public distrust from high level of independence of private partner
	Innovation, flexibility, and decision-making culture of private sector combined with PAA experience, knowledge of the PA	Potential for conflict and misunderstanding between two entities and work cultures
	High level of autonomy at PA level allows quick decision-making	
Delegated	Partner has clear mandate, allows for quick decision-making and full accountability	Transition back to government can be a challenge if not planned for properly
	Partnership at governance level ensures government participation in strategy and oversight	Concern of “foreigners” taking over national PAs & compromising state sovereignty
	All staff employed by SPV, subject to same conditions, same rules and regulations, and clear reporting lines	Perceived as incapacitating the PAA and not transferring knowledge and capacity
	Innovation, flexibility, decision-making culture of private sector	Potential resentment by PAA, lacking resources to fulfill mandate
	High level of autonomy at PA level allows quick decision-making	

The Opportunity

Economic Drivers

- Reduced Cost Burden
- Enhanced Investment Flow
- Enhanced & Diversified Revenue Flow
- Drivers of Employment
- Increased Taxation Generation

Capacity Drivers

- Increased Technical Capacity
- Cross Pollination of Technical Capacity

Productivity Drivers

- Ecological Health
- Operationalizing Paper Parks
- Enhanced National Brand

Opportunités offertes

Moteur économique

- Réduction de la charge des coûts
- Amélioration des flux d'investissement
- Amélioration et diversification des flux de revenus
- Moteur pour l'emploi
- Augmentation des recettes fiscales

Moteur au niveau des capacités

- Augmentation des compétences techniques
- Pollinisation croisée des capacités techniques

Moteur de productivité

- Santé écologique
- Opérationnalisation des « parcs sur le papier »
- Valorisation de la marque nationale

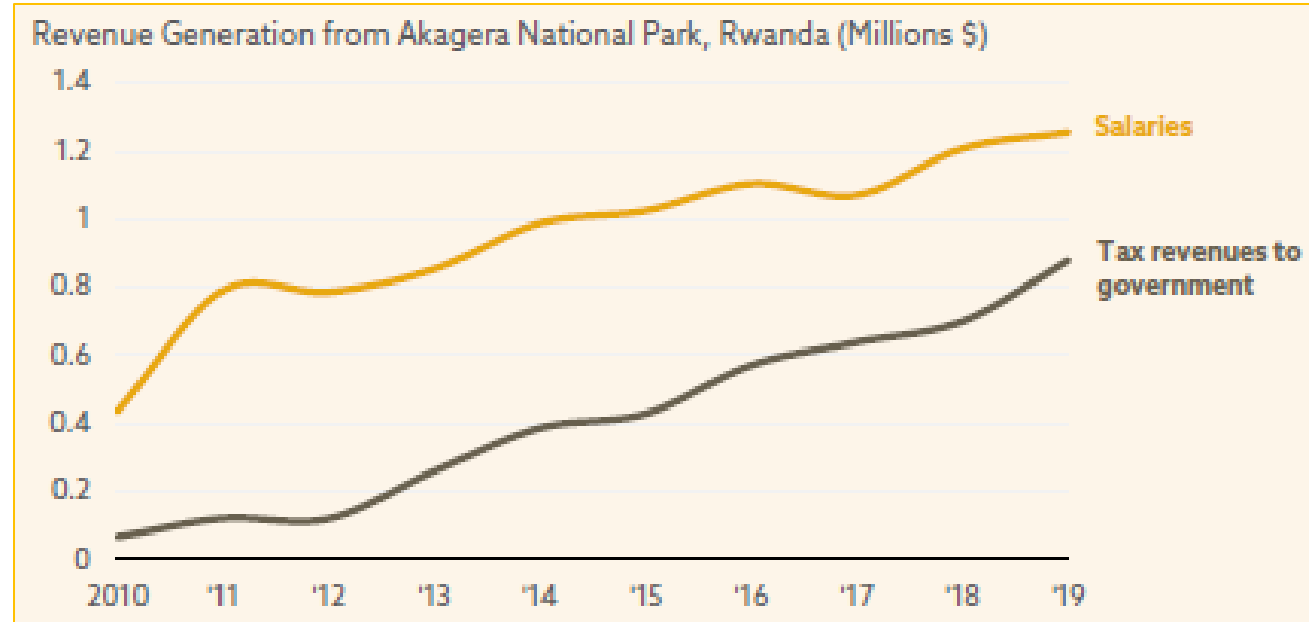
Examples of CMP Benefits



- Ecological Drivers
- Economic Drivers
- Technical Drivers
- Operational Drivers



Augmentation des recettes fiscales et des salaires du PGC du parc national de 'Akagera. (Salaires / Recettes Fiscales a l'Etat)



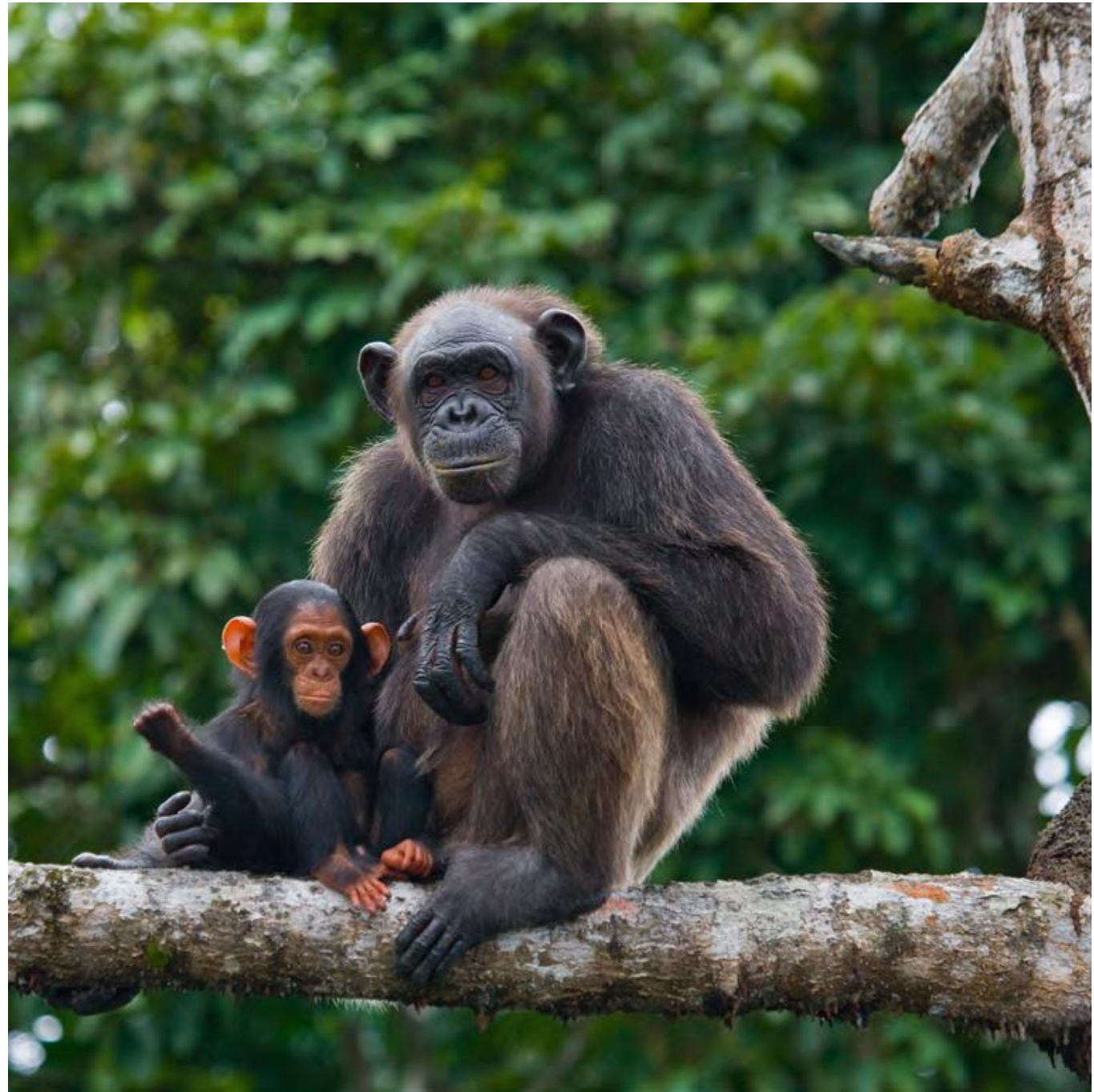
Gonarezhou National Park in the southeastern part of **Zimbabwe** is managed through a CMP between the Frankfurt Zoological Society and the Zimbabwe Parks and Wildlife Authority. Annual funding for the park increased in year one by 50 percent and the current annual budget is approximately \$5 million, including capital expenditure.

Demonstrated Success

Median funding of CMPs compared to baseline state funding for PA management is 1.5 times greater for financial and technical support models, 2.6 times greater for co-management, and 14.6 times greater for delegated management.

(Lindsey et al. 2021)

Les chercheurs ont constaté qu'en Afrique le financement médian des AP sous PGC est 2,6 fois supérieur au financement de base de l'État pour les PGC en cogestion, et 14,6 fois supérieur pour les PGC dont la gestion est déléguée (Lindsey et al., 2021)





Parc national de Nouabalé-Ndoki

République du Congo

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

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

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



↘ Détails clés

Type de PGC

Délégué

Superficie du parc

4 200 km²

Durée du PGC

2014 à 2039

Durée des négociations

1 an

Partenaire public : Ministère de l'Économie forestière

Partenaire privé : Wildlife Conservation Society

Structure juridique : Fondation Nouabalé-Ndoki (SPV)

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

Revenus :

Conservation : Tous les revenus sont retenus au parc

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

Enseignements tirés

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

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

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

Gestion

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

Économie

- 80 % des ménages locaux employés par le parc

Croissance du tourisme

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

Impact sur la communauté

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

Budget de fonctionnement

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

Tendances de l'emploi

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

Croissance de la faune

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



Parc national de Nouabalé-Ndokik

République du Congo

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

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

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



↘ Détails clés

Type de PGC

Délégué

Superficie du parc

4 200 km²

Durée du PGC

2014 à 2039

Durée des négociations

1 an

Partenaire public : Ministère de l'Économie forestière

Partenaire privé : Wildlife Conservation Society

Structure juridique : Fondation Nouabalé-Ndoki (SPV)

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

Revenus :

Conservation : Tous les revenus sont retenus au parc

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

Enseignements tirés

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

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

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

Gestion

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

Économie

- 80 % des ménages locaux employés par le parc

Croissance du tourisme

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

Impact sur la communauté

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

Budget de fonctionnement

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

Tendances de l'emploi

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

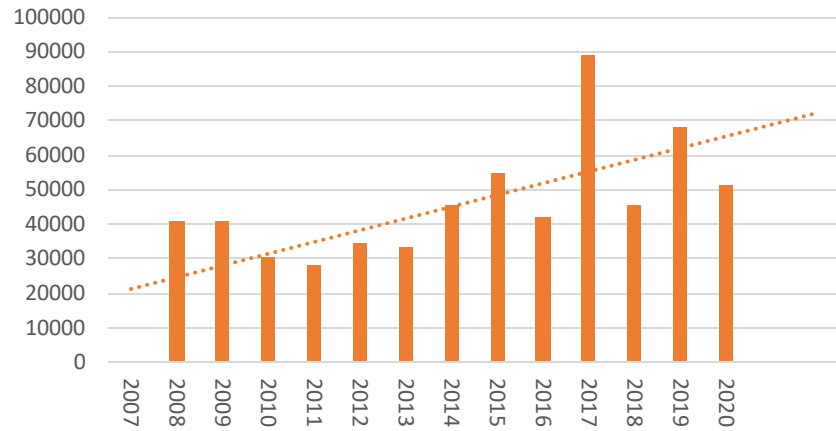
Croissance de la faune

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

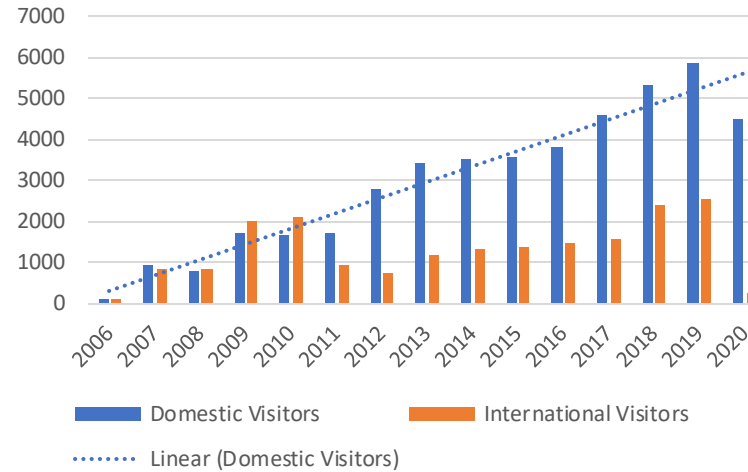
Benefits of CMPs in Malawi: Majete National Park, 2003



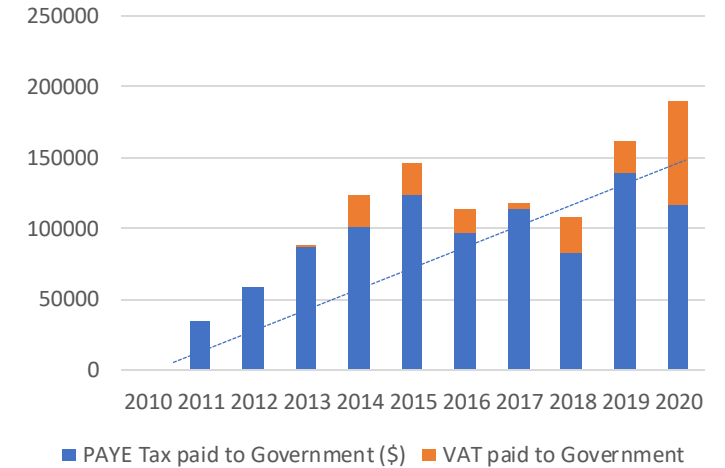
Community Development Spending



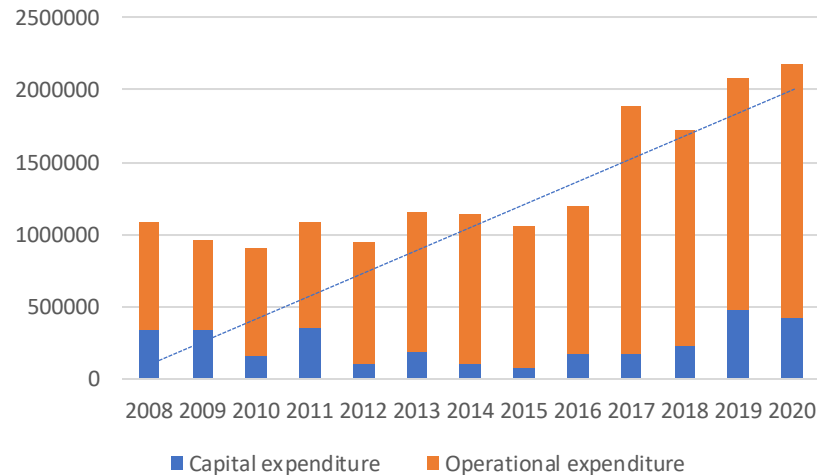
Number of Visitors to MNP



Tax Paid to Government (USD)



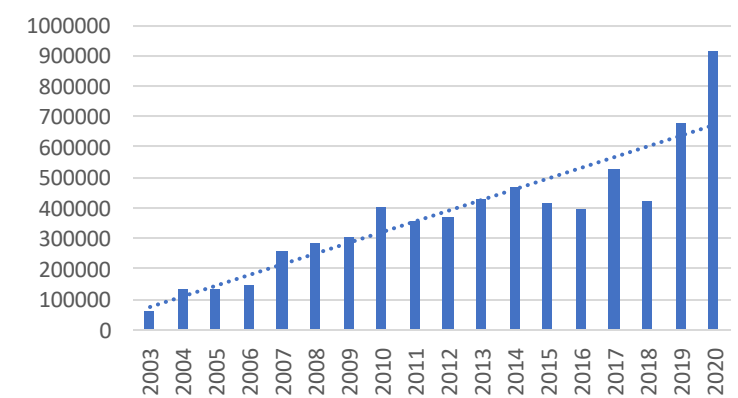
CAPEX and OPEX Expenditure USD



Tourism Revenue













Gross Salaries Paid



CMPs Support the Achievement of the SDGs

Les PGC appuient la réalisation des ODD

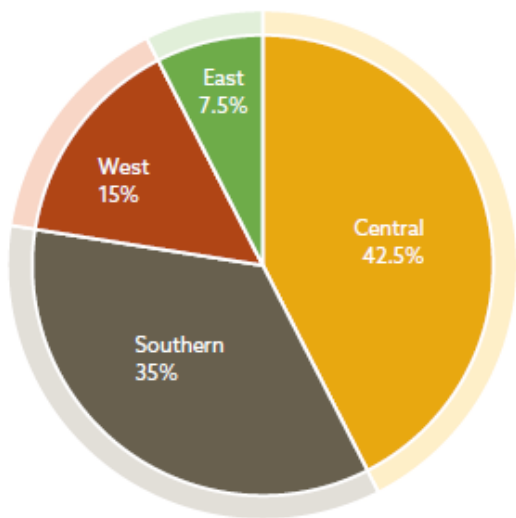


SDG	How CMPs Contribute	SDG	How CMPs Contribute
 <p>1 NO POVERTY</p>	CMPs foster economic development and provide income through wildlife based tourism, management, and other businesses sparked by enhanced management	 <p>9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</p>	CMPs attract investment and support infrastructure and development in the PA and surrounding region
 <p>2 ZERO HUNGER</p>	CMPs enhance regional stability and security and create an enabling environment that spurts agricultural development and revenue from employment, tourism, and other businesses	 <p>13 CLIMATE ACTION</p>	CMPs enhance the effective management of PAs, which mitigate climate change and enable natural adaptation processes. Employment and enhanced development due to enhanced PA management create more resilient communities living in and around PAs
 <p>3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING</p>	CMPs support improved health care for communities living in and around the PA through provision of supplies, support to clinic staff, development of clinics, and ambulatory access	 <p>14 LIFE BELOW WATER</p>	CMPs enhance marine protected areas and support the sustainable development of seascapes
 <p>4 QUALITY EDUCATION</p>	CMPs support improved education for communities living in and around the PA through bursaries, environmental education, school development, teacher training, and provision of supplies	 <p>15 LIFE ON LAND</p>	CMPs help to protect, restore, and promote the effective management of terrestrial ecosystems, sustainably managed forests, combat deforestation, and halt land degradation and biodiversity loss
 <p>8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH</p>	CMPs enhance management of PAs, attract investment, and stimulate regional economic development, which promotes economic growth and employment	 <p>17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS</p>	CMPs are partnerships (PPPs) that strengthen the means of implementation towards fulfillment of the SDGs

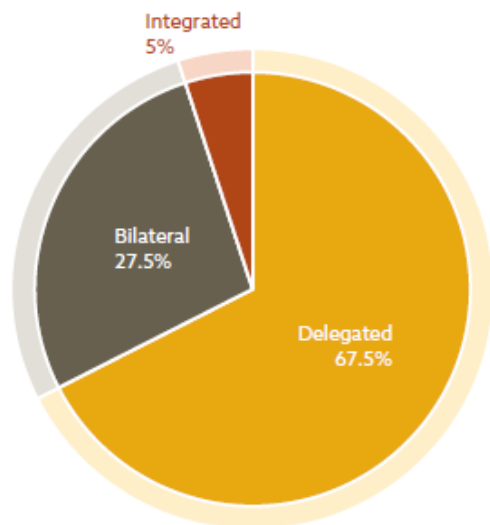
Status of CMPs in Africa

État des PGC en Afrique

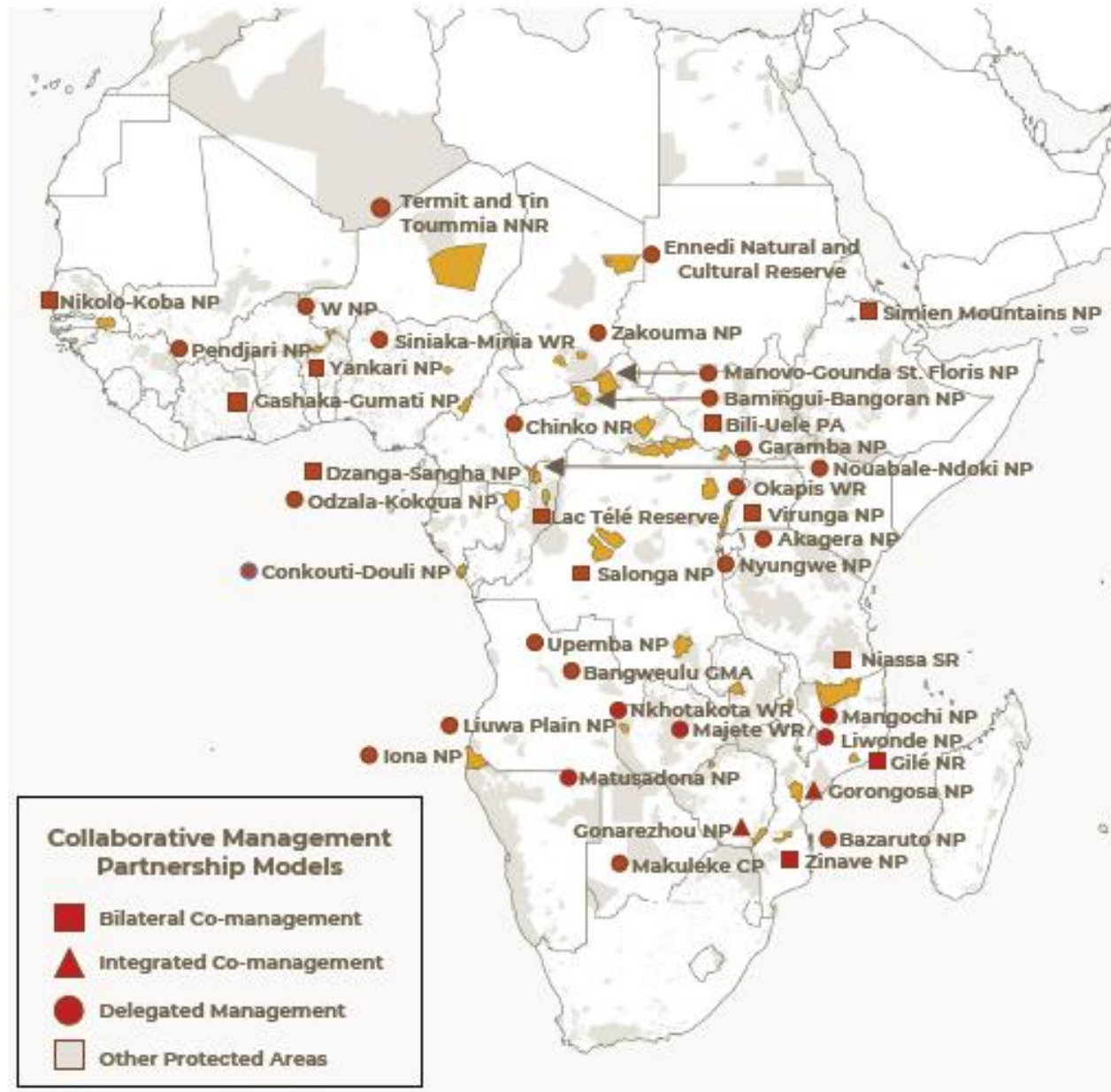
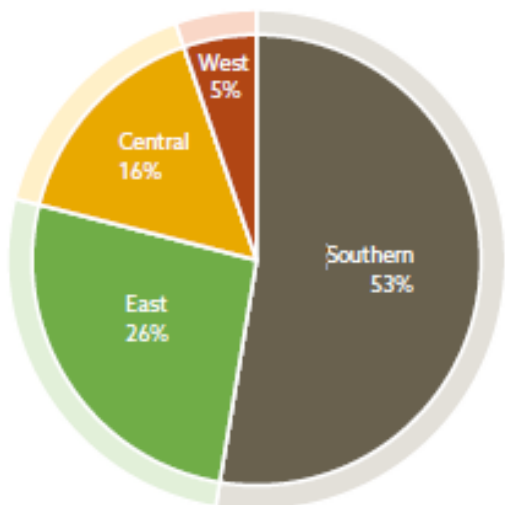
Regional CMP Distribution in Africa
PGC - Répartition régionale en Afrique



Types of CMPs



Share of Pipeline of CMPs
under Active Development



Challenges

- Government concern
- Lack of qualified private partner
- Lack of adequate funding
- CMP Agreements and Structure
- Lack of Support from key partners / stakeholders
- Relationship and Trust
- Enabling Environment

Défis

- Préoccupation au niveau gouvernemental
- Absence de partenaires privés qualifiés
- Manque de financement adapté
- Contrat et structure des PGC
- Manque de soutien des principaux partenaires / parties prenantes
- Relations et confiance
- Environnement favorable



Section 2

How

to Establish
Collaborative
Management
Partnerships



Comment

conclure des
partenariats
de gestion
collaborative

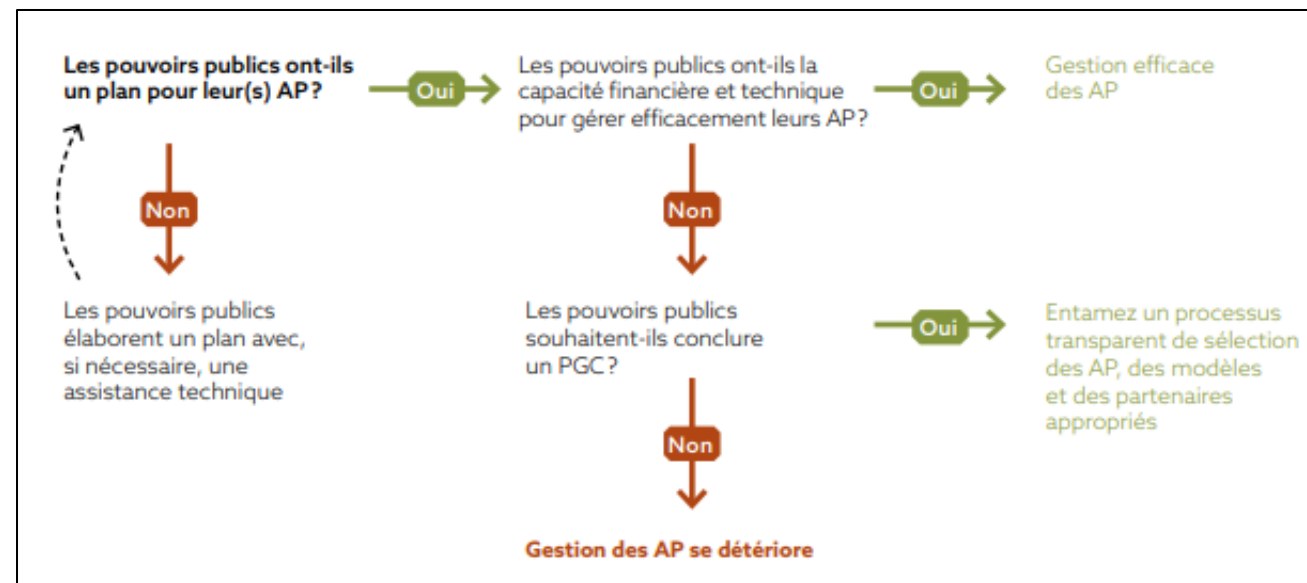
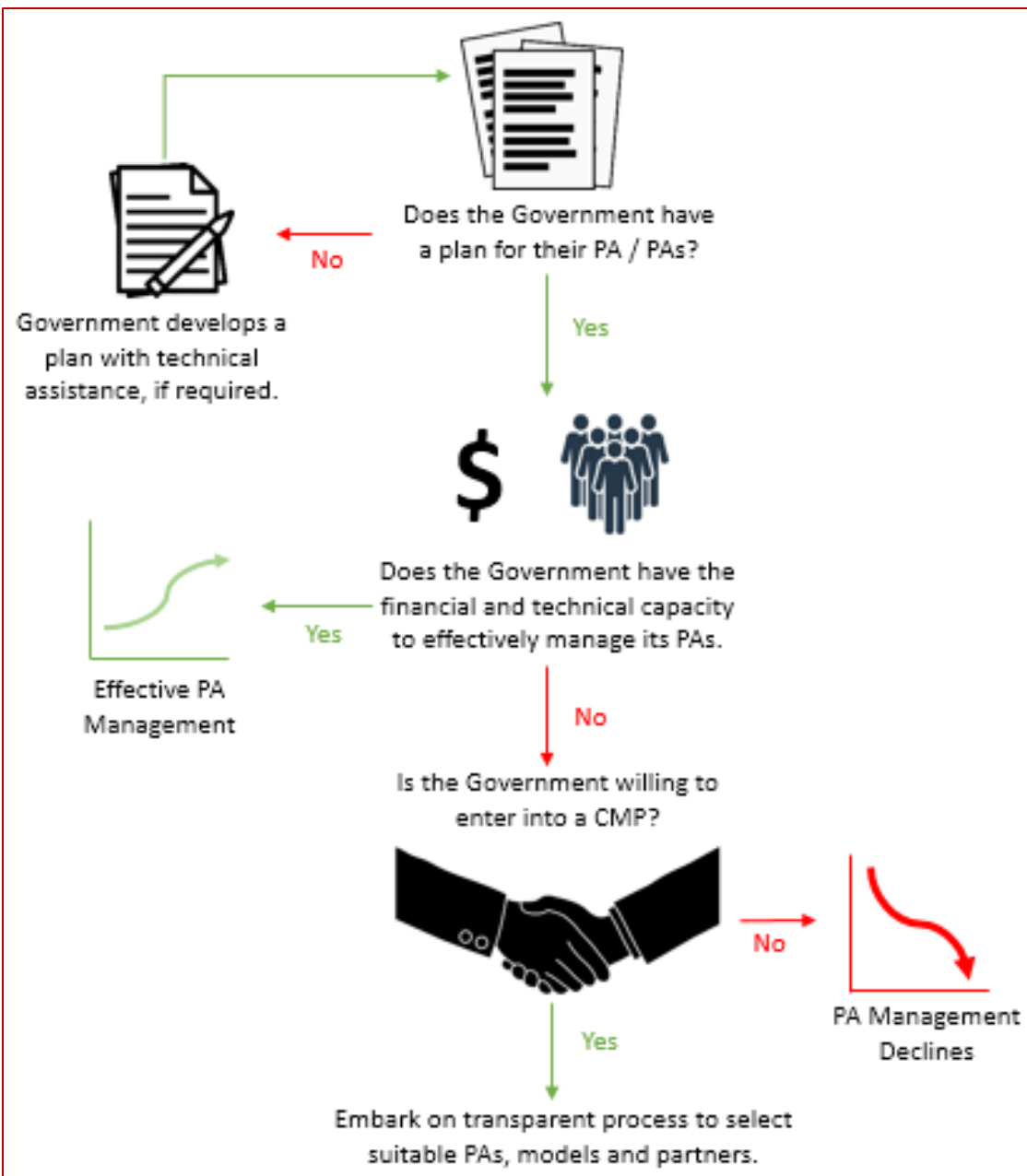


Steps to Identify, Screen, Prepare, and Establish a CMP

Étapes d'identification, sélection, préparation et conclusion d'un PGC

Process	Chapter	Section	Step	✓
Identify and Screen CMPs	Chapter 4	4.1	Government decision to engage in a CMP	<input type="checkbox"/>
		4.2	Legal review	<input type="checkbox"/>
		4.3	Review agency goals and targets	<input type="checkbox"/>
		4.4	Screen and select potential PAs for CMPs	<input type="checkbox"/>
		4.5	Screen and select CMP models	<input type="checkbox"/>
		4.6	Review regional plans	<input type="checkbox"/>
Prepare for Establishing a CMP	Chapter 5	5.1	Complete a feasibility study	<input type="checkbox"/>
		5.2	Determine the management partner selection process	<input type="checkbox"/>
		5.3	Pre-tendering stakeholder engagement	<input type="checkbox"/>
		5.4	Formation of a committee to support the partner selection	<input type="checkbox"/>
		5.5	Development of criteria for partner selection	<input type="checkbox"/>
		5.6	Development of a prospectus and tendering materials to attract and inform partners	<input type="checkbox"/>
		5.7	Tendering process and selection of partner	<input type="checkbox"/>
Contract and Manage CMP	Chapter 5	5.8	Contract development	<input type="checkbox"/>
		5.9	Contract management and monitoring	<input type="checkbox"/>

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



Park Selection

1. Status of PAs

2. Key Drivers for CMPs

3. Detractors and Risks

→ **Suitable PA for CMP**

Sample Threat Analysis

	Acute	Serious	Moderate	Onset	Insignificant		
National parks (from highest to lowest risk)	Encroach-ment	Poaching	Livestock incursion	Uncontrolled fires	Pollution	Invasive species	Habitat degradation
Hells Gate							
Mount Longonot							
Nairobi							
Tsavo East							
Malka Mari							
Meru							
Chyulu Hills							
Laikipia							
Lake Nakuru							
Kora							
Marsabit							
Amboseli							
Mt. Kenya							
Aberdares							
Mt. Elgon							

Sélection des Parc



1. Statut des AP

2. Facteurs clés favorables aux PGC

3. Facteurs de dissuasion et de risque

AP éligibles en vue d'un PGC

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

Park Selection

Sample Protected Area Selection Tool: Drivers, and Deterrents and Risks

Protected Area Selection Matrix		Evaluation		
Evaluation (Weak (+1), Average (+2), Strong (+3))				
Category	Drivers	Park A	Park B	Park C
Revenue dynamics	Current revenue dynamics	+	+	+
	Presence of commercially successful tourism facilities	+	+	+
	Potential for wildlife-based tourism revenue	+	+	+
	Potential for other revenue generating opportunities	+	+	+
Community	Current community relations	+	+	+
	Current community cost	+	+	+
	Current community benefits	+	+	+
	Potential for community benefits	+	+	+
Ecological and natural capital	Ecological priority for government	+	+	+
	Natural capital value	+	+	+
Evaluation (Low (-1), Medium (-2), High (-3))				
Category	Risks and Detractors	Park A	Park B	Park C
Detractors and risks	Security and safety	-	-	-
	External drivers of threats	-	-	-
	Management trends	-	-	-
	Flagship parks	-	-	-
	Land claims	-	-	-
TOTAL Score		#	#	#

Sélection des Parc

D'outil que l'AC peut utiliser pour prendre en compte différentes dynamiques et pour évaluer les AP potentielles.

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

CMP Model Selection

		Poor	Moderate	Excellent
PILLARS	CRITERIA	BILATERAL	INTEGRATED	DELEGATED
Development and Partnerships	Clarity of roles and responsibilities	○	●●●	●●●
	Trust between the partners	○	●●●	●●
PA Authority Status	PA authority capacity	●●	●●●	●●
	PA authority financial situation	●●	●●●	●●
Legal	Country legal framework	●●●	●●	●●
	Ability to execute in a timely fashion	●●●	●●	○
Stakeholders	Engagement of stakeholders	●●	●●	●●
	Engagement of partners	●●	●●	●●
Governance	Embedding succession	○	●●●	○
	Equitable representation	●●●	●●●	○
	Communication the partnership	●●	●●	●●
	Protecting the partnership and mission	●●	●●	●●
Administration	Unifying staffing	○	●●●	●●●
	Determining leadership	○	●●●	●●●
	Aligning policies and procedures	○	●●●	●●●
	Pre-planning termination/closure	●●	●●●	●●●
Operations	Legitimizing the management framework	○	●●	●●
	Respecting the law enforcement mandate	●●●	●●	●●
	Defining community engagement parameters	●●●	●●	●●
Finances	Building sustainability	●●	●●●	●●●
	Driving enterprise development	○	●●●	●●●
	Managing surplus/deficit	○	●●●	●●●

Outil de Selection des Modeles de PGC pur determine le modele d'AP approprié

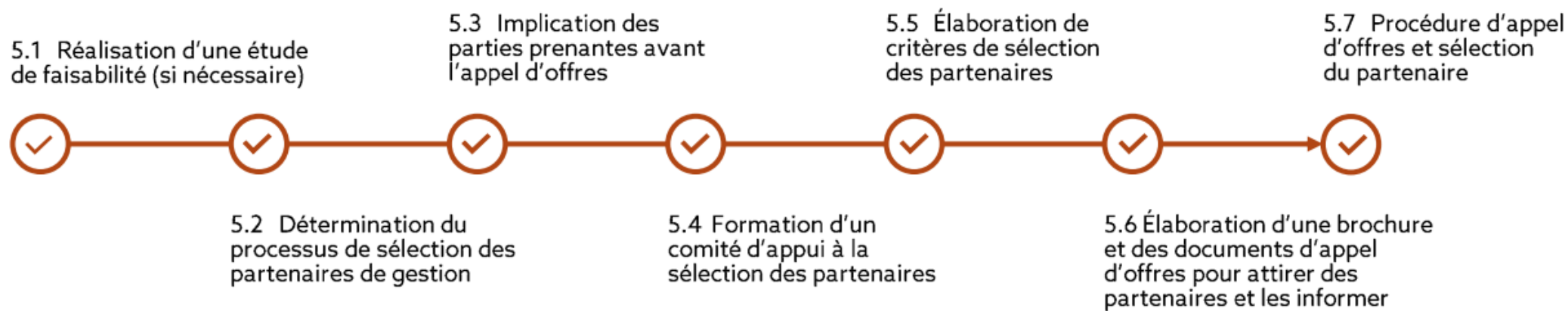
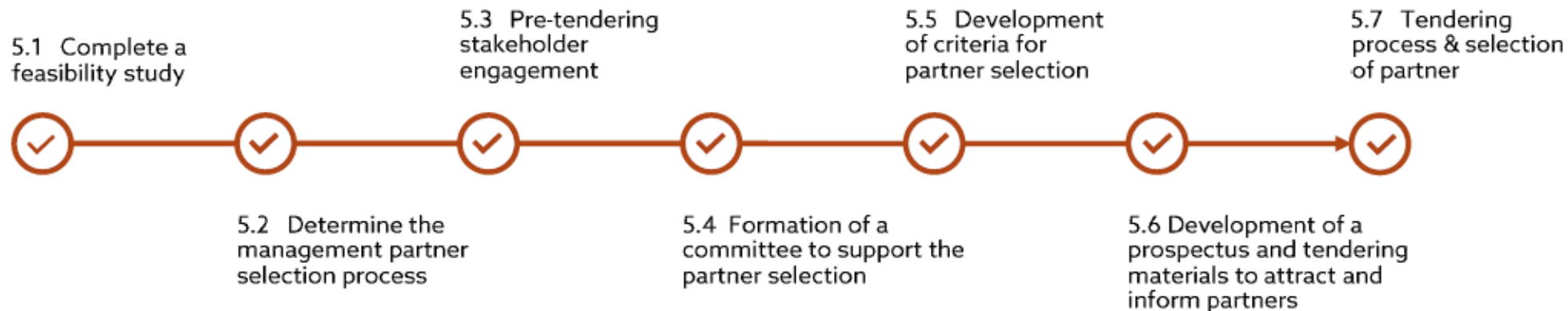
		Médiocre	Modéré	Excellent
PILERS	CRITÈRE	BILATÉRAL	INTÉGRÉ	DÉLÉGUÉ
Développement et partenariat	Clarté des rôles et responsabilités	○	●●●	●●●
	Confiance entre les partenaires	○	●●●	●●
Statut de l'autorité d'AP	Capacités de l'autorité d'AP	●●	●●●	●●
	Situation financière de l'autorité d'AP	●●	●●●	●●
Juridique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

CMP Models in Countries



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

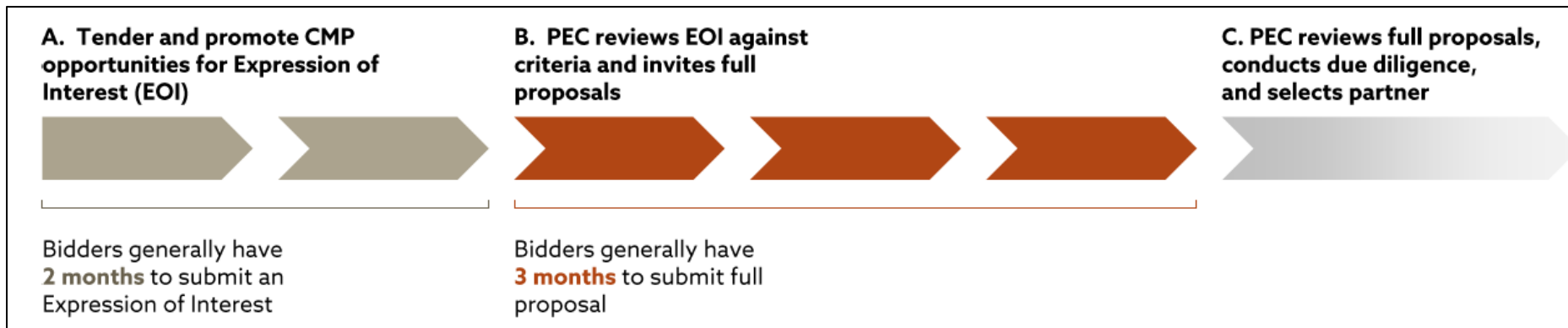
Preparing for a CMP



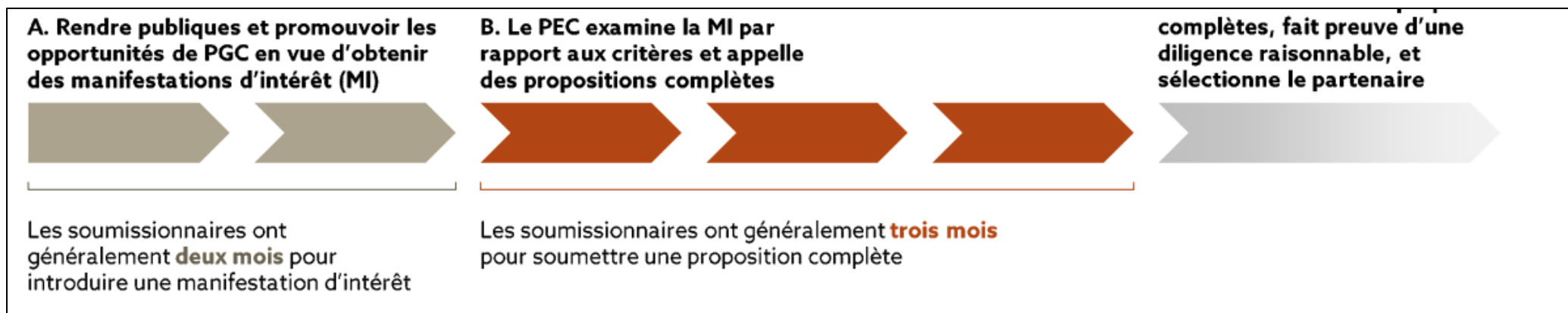
Preparing for a CMP



CMP Tendering Process



Processus d'appel d'offres pour un PGC



Key Components that Should be Included in an Expression of Interest

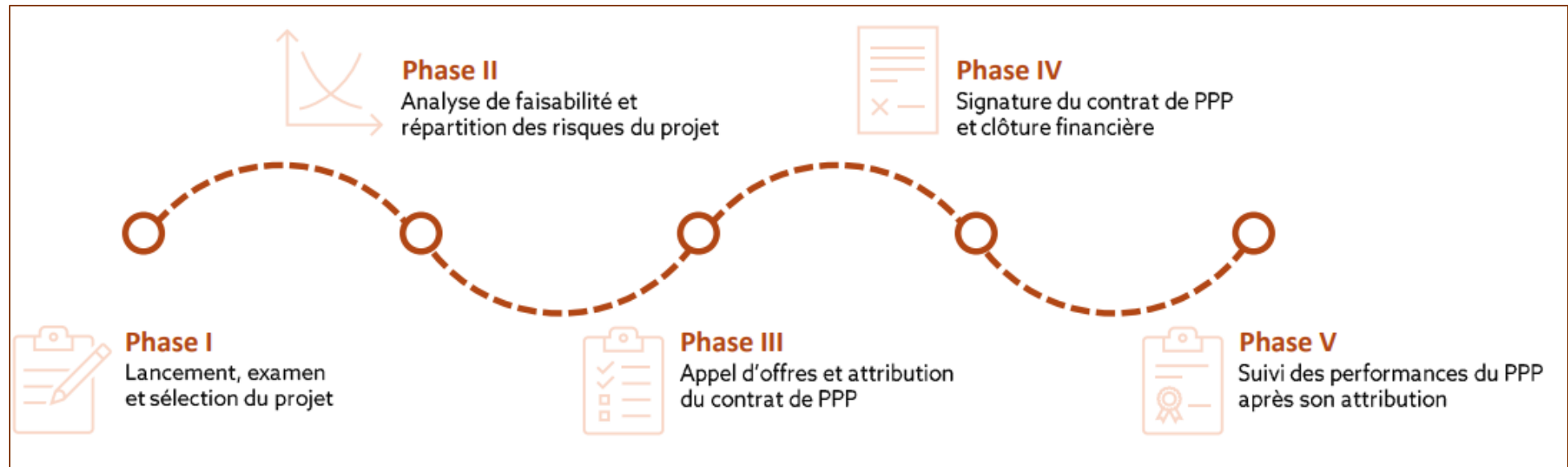
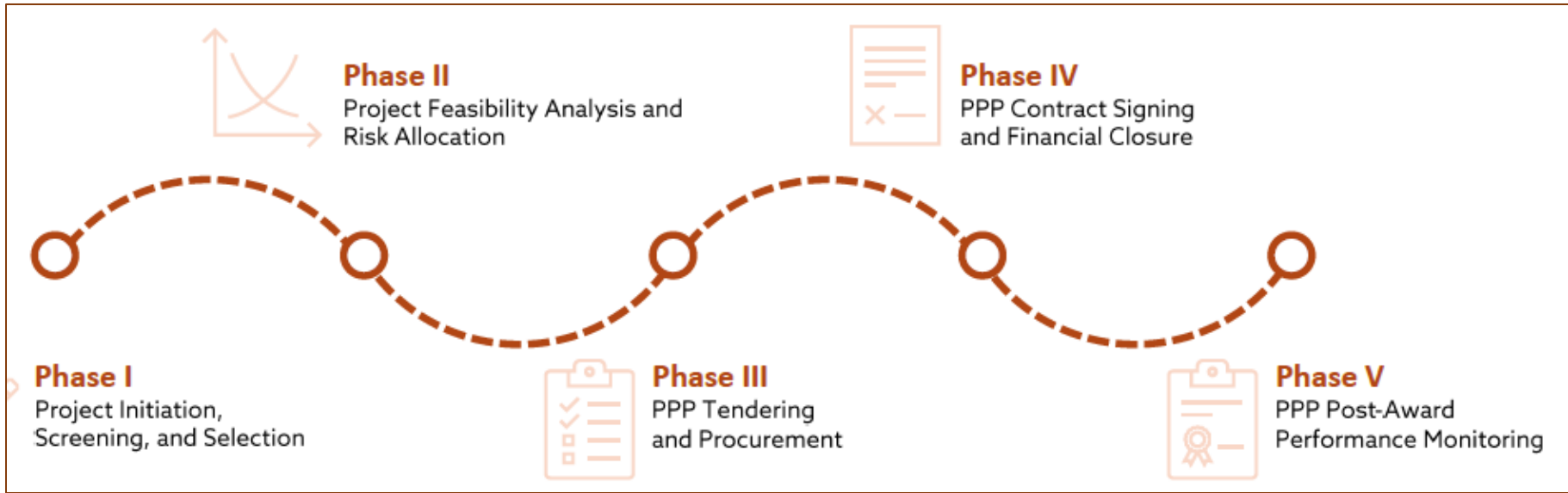
Key Component	✓
Partner Description	
Partner identity	<input type="checkbox"/>
Key people's biographies and CVs	<input type="checkbox"/>
Experience	<input type="checkbox"/>
International best practices	<input type="checkbox"/>
Experience in target PA	<input type="checkbox"/>
Conflict of interest declaration	<input type="checkbox"/>
References	<input type="checkbox"/>
Technical Capacity	
Protected area management	<input type="checkbox"/>
Local community	<input type="checkbox"/>
Revenue	<input type="checkbox"/>
Fundraising	<input type="checkbox"/>
Conservation finance	<input type="checkbox"/>
Start-ups	<input type="checkbox"/>
Technology	<input type="checkbox"/>
Business and PA planning	<input type="checkbox"/>
Environmental and social standards	<input type="checkbox"/>
Project management	<input type="checkbox"/>
Project Description	
Key priorities	<input type="checkbox"/>
Alignment with PA authority	<input type="checkbox"/>

Éléments clés à inclure dans une manifestation d'intérêt

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



Legal Review



Bugungu Wildlife Reserve



A western buffer to Murchison Falls National Park, where the forests of Budongo give way to savannah and bush stretching to the shores of Lake Albert, a habitat unique to the Murchison Area. An open landscape with spectacular views; wildlife populations are increasing and further investment will secure its future.

Key Facts:

Size: 474 Km²

Landscape and Habitat: Forest and bush covered escarpment in the east descending to flat grassland and bush plains with riverine forest sections to the west.

Wildlife: Important habitat for elephant, buffalo, Ugandan kob, hartebeest, and other mammals including endemic red-flanked duiker. 270 species of bird.

Infrastructure: Very limited road access inside the reserve, small patrol base and three outposts on Western boundary.

Management: Managed by UWA as part of the Murchison Falls conservation area.

Tourism: No current tourism activity in the area.

Access: Road to Kampala ~4-5 hours, Murchison Falls NP ~30-45 mins. Nearby Bugungu airstrip receives scheduled flights.

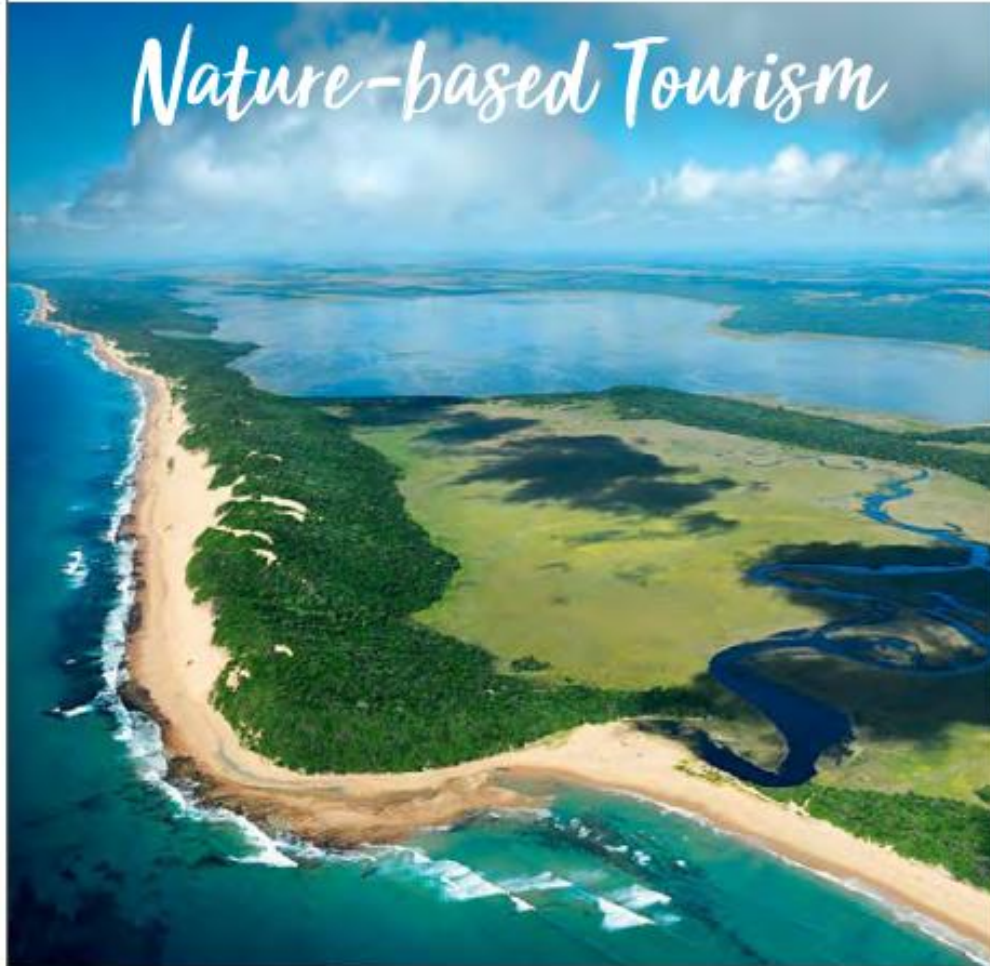
Investment Opportunity:

Invest through a PPP structure with UWA to secure co-management of the area, invest in the necessary infrastructure to support conservation and tourism activities and develop enterprise partnerships for long term revenue.



GOVERNMENT OF MOZAMBIQUE

Nature-based Tourism



MOZAMBIQUE CONSERVATION AREAS



Standard Headings in a CMP Contract

Rubriques standard d'un contrat de PGC



• Parties	• Law Enforcement
• Background	• Community Relations
• Definitions / Interpretations	• Establishing Park Fees
• Objectives	• Existing Commercial Relationships and New Concessions and Enterprise Development
• Governance Structure	• Assets
• Geographical Area	• Liability and Indemnity
• Delegation of Management	• Conflict Resolution
• Duration, Start Date, and Renewal	• Performance Review
• Integration of Staff	• Termination
• Staff Recruitment	• Data Ownership
• Reserved Matters	• Communication
• Donor Funding and Revenue Management	• Other Sections
• PA Management Roles and Responsibilities	
• Non-Management Responsibilities	

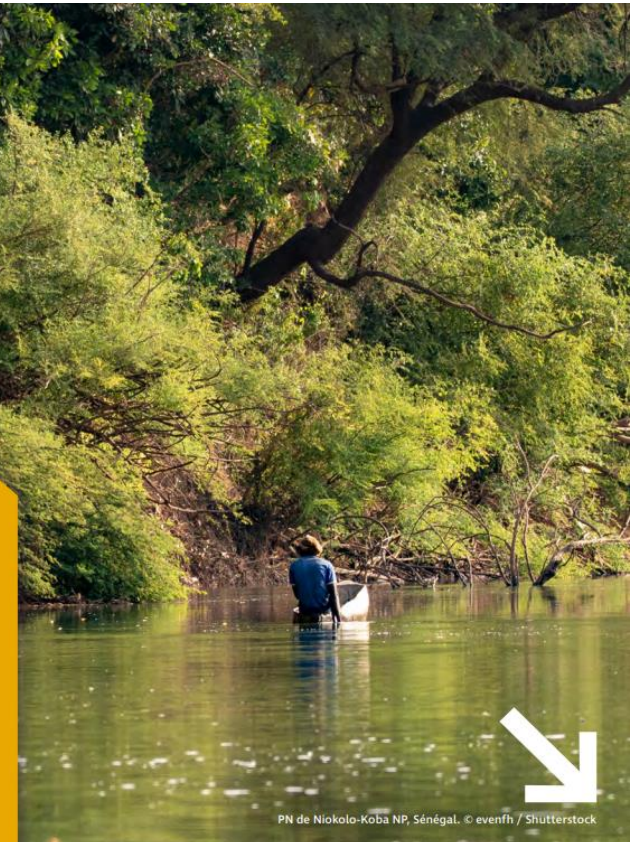
• Parties	• Application de la loi
• Contexte	• Relations avec les communautés
• Définitions/interprétation	• Fixation des tarifs du parc
• Objectifs	• Relations commerciales existantes et nouvelles concessions, et développement d'entreprise
• Structure de gouvernance	• Actifs
• Zone géographique	• Responsabilité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

Section 3

Strengthening and Managing Collaborative Management Partnerships



Renforcer et gérer les partenariats de gestion collaborative



Environmental and Social Standards

- ESS are a set of policies, guidelines, and operational procedures designed to first identify and then, following the standard mitigation hierarchy, try to avoid, minimize, restore, and compensate when necessary adverse environmental and social impacts that may arise in the implementation of a project.
- ESS should include a comprehensive framework that enables staff, project developers, managers, and partners to clearly identify and avoid social and environmental adverse impacts.



Normes environnementales et sociales

- Les NES sont un ensemble de politiques, de lignes directrices et de procédures opérationnelles conçues d'abord pour identifier, puis, en suivant la hiérarchie standard d'atténuation, tenter d'éviter, de minimiser, de restaurer et de compenser si nécessaire les impacts environnementaux et sociaux néfastes pouvant se produire lors de la mise en œuvre d'un projet.
- Elles doivent s'accompagner d'un cadre intégral permettant aux personnels, aux développeurs de projets, aux gestionnaires et aux partenaires d'identifier clairement et d'éviter les impacts sociaux et environnementaux néfastes.



Environmental and Social Standards

Normes environnementales et sociales



1

Define purpose of engagement

Being clear about the purpose of engagement and the key issues to address will set the context for community interactions and manage expectations of those participating in the process. To define the purpose, the CA must first agree on what can be accomplished with the engagement.



2

Decide whom to engage

The CA needs to create a list of who to engage, with all the community citizens, groups, and organizations that could have an interest in the CMP or have some influence over the success of the CMP. The list is a living document and will be developed by the CA over time.



3

Conduct community mapping

To complete a community engagement mapping, the CA and private partner need to consider the influence and interest that different community groups, citizens, and organizations may have in the project.



4

Select method of engagement and implement

Different methods can be used to engage communities. They should develop a project-specific community engagement plan that describes proposed engagement strategies, tools, responsibilities, and schedules for engagement. The plan should evolve over the different phases of a CMP.



5

Issues tracking and grievance process

An issue-tracking table should be created to document ideas, concerns, or questions about the CMP. The CA and private partner need a systematic way of managing and responding to grievances.



6

Reporting and Monitoring

Accurately recording community feedback and sharing it transparently within government and with the community is a critical step in building trust and support among the community.

Annex



- Description of PPP Legislation
- Description of CMP Models
- CMP Best Practice
- CMPs in Madagascar and South Africa
- Steps to Identify, Screen, Prepare, and Establish a CMP
- Business Plans for CMP Bids and Planning
- CMP Tendering and Promotional Materials
- Expression of Interest Evaluation Form
- Information for a Full Collaborative Management Bid
- Key Components to Include in CMP Contracts



Thank You / Merci

CMP StoryMaps

Cartographies narratives sur les PGC

- [Akagera National Park, Rwanda](#)
- [Gorongosa National Park, Mozambique](#)
- [Nouabalé-Ndoki National Park, Republic of Congo](#)

Global Wildlife Program

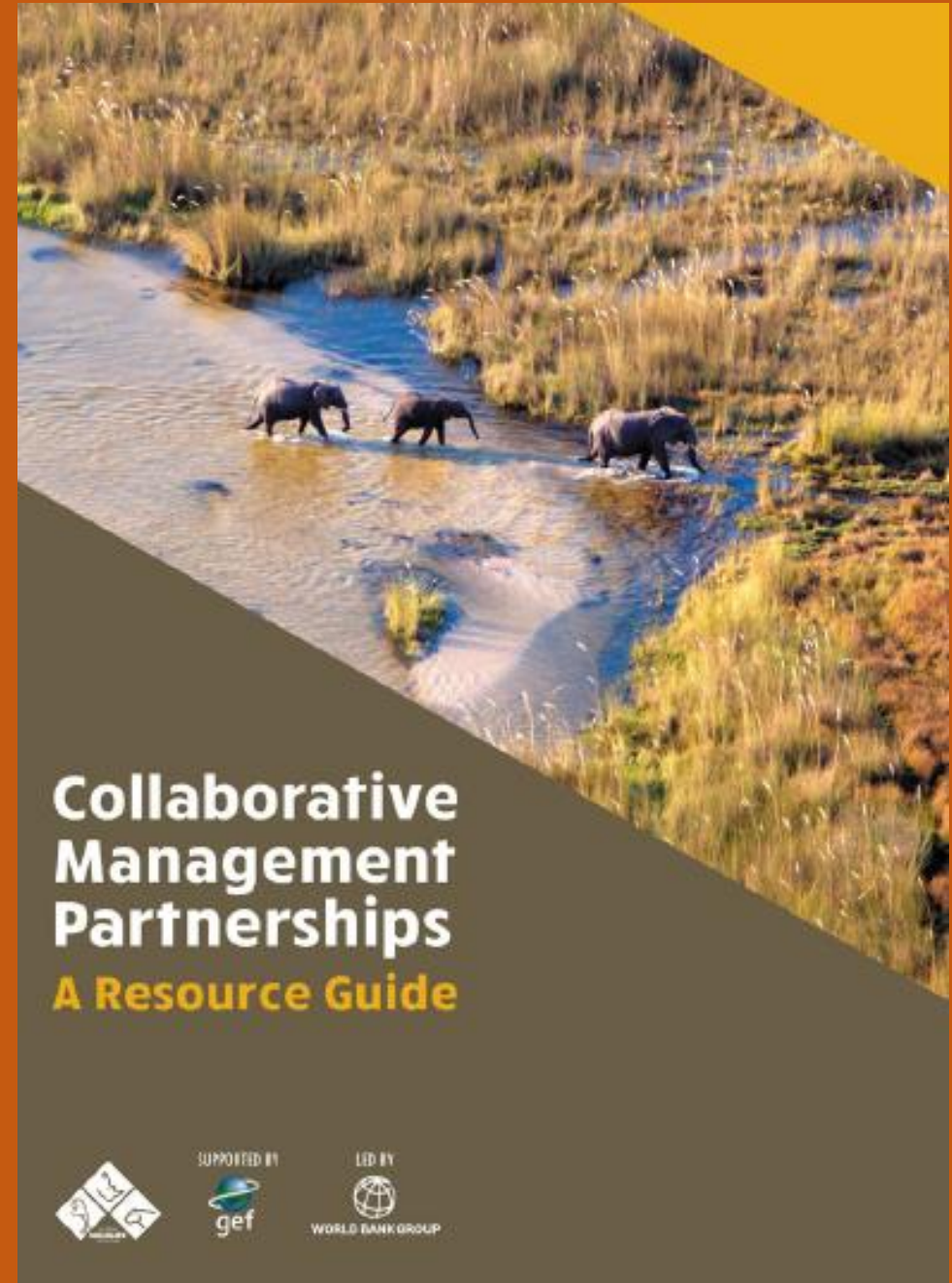
<https://www.worldbank.org/en/programs/global-wildlife-program>

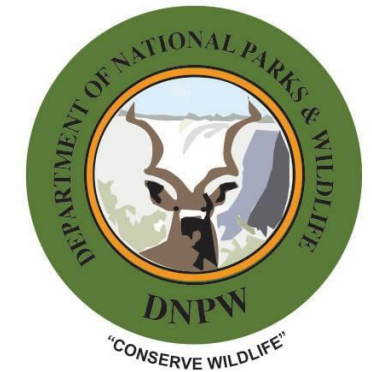
Kathleen H. Fitzgerald

fitzgeraldkathleenh@gmail.com



WORLD BANK GROUP





PA	ADDITIONAL AREAS SUPPORTED ⁵	PARTNER	MODEL	YEAR CMP STARTED ⁶
Liuwa Plain		African Parks	Delegated management	2003
Bangweulu GMA		African Parks	Hybrid: Delegated / Co-management	2008
Kasanka	Kafinda GMA	Kasanka Trust	Bilateral co-management	1986
Nsumbu	Tondwa & Kaputa GMAs	Frankfurt Zoological Society	Bilateral co-management	2017
North Luangwa	Munyamadzi, Mukungule, & Musalangu GMAs	Frankfurt Zoological Society	Hybrid: Bilateral Co-management/Financial-technical support ⁷	1986
Kafue	Kasonso-Busanga, Lunga-Luswishi, Mufunta, Mulobezi, Mumbwa, Namwala, Nkala, Sichifulo GMAs.	GRI, Panthera, TNC, Musekese, African Parks	Financial-technical support	Various
Lower Zambezi	Rufunsa, Chiawa, & Luano GMAs	Conservation Lower Zambezi	Financial-technical support	1994
Sioma Ngwezi	Lower West Zambezi GMA	PPF & WWF	Financial-technical support	2007 / 2010
South Luangwa	Lupande GMA	Conservation South Luangwa	Financial-technical support	2003
West Lunga	Chibwika Ntambu, Musele Matebo, Lukwakwa & Chizela GMAs	West Lunga Conservation Project (formerly Trident Foundation)	Financial-technical support	2014

↘ Chapter 4 — Identifying and screening CMP opportunities

- Decision matrix
- Legal Review
- Agency Goals and Targets
- Screen and Select Potential
 - PAs for CMPs
 - CMP Model
- Review National and Regional Plans

↘ Chapter 5 — Preparing for and establishing CMPs

- Feasibility Study
- Determine the Management Partner Selection Process
- Stakeholder Engagement
- Tendering Process and Selection of Partner
- Management and Monitoring