

Partenariats de gestion collaborative (CMP)

Favoriser l'efficacité de la gestion des aires protégées et le développement rural intégré

Kathleen H. Fitzgerald | 17 février 2022



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

Collaborative Management Partnership

Toolkit

SUPPORTED BY



LED BY



WORLD BANK GROUP

La version française est maintenant disponible

Boîte à outils CMP complète



Neuf études de cas CMP *en français*





Section 1

The Value of Collaborative Management Partnerships

Section 2

How to Establish Collaborative Management Partnerships

Section 3

Strengthening and Managing Collaborative Management Partnerships



The

Value of
Collaborative
Management
Partnerships



Le manque de financement au niveau mondial entraîne la perte de la biodiversité



96% des pays de l'aire de répartition présentaient des déficits de financement dans au moins une AP, avec 88 à 94% des AP insuffisamment financées. Les fonds disponibles ne satisfont que 10 à 20 % des besoins des AP.

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. Flynnⁱ, Paul J. Funston^j, Philipp Henschel^k, Samuel Kasiki^l, 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 Recarati-Kaplan Centre, Tubney OX13 5QL, United Kingdom; ^hAfrican Wildlife Foundation, Nairobi 00502, Kenya; ⁱDepartment of Wildlife and National Parks, Gaborone, Botswana; ^jKenya Wildlife Service, Nairobi 00100, Kenya; ^kSchool of BioSciences, University of Melbourne, Melbourne, VIC 3052, Australia; ^lZimbabwe Parks and Wildlife Management Authority, Harare, Zimbabwe; ^mIndependent analyst/researcher, Maputo 1100, Mozambique; ⁿWildlife Conservation Society, Bronx, NY 10460; ^oConservation Science Group, Zoology Department, Cambridge University, Cambridge CB2 3EJ, United Kingdom; ^pIndependent Economic Researchers, Cape Town 8001, South Africa; and ^qSchool of Life Sciences, University of Kwazulu-Natal, Durban 4000, South Africa

Edited by James A. Estes, University of California, Santa Cruz, CA, and approved September 11, 2018 (received for review March 22, 2018)

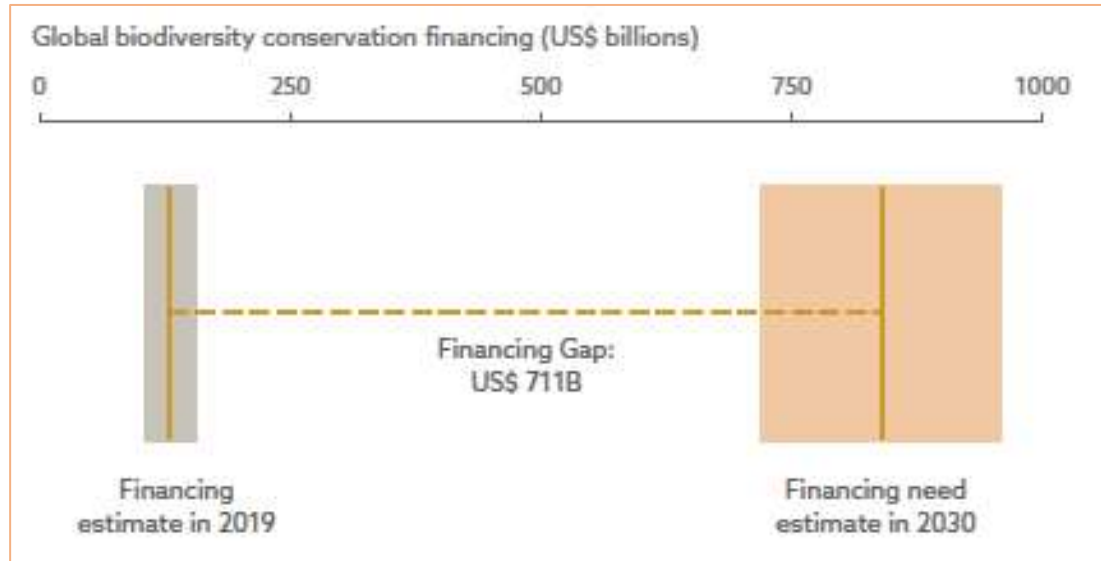
Protected areas (PAs) play an important role in conserving biodiversity and providing ecosystem services, yet their effectiveness is undermined by funding shortfalls. Using lions (*Panthera leo*) as a proxy for PA health, we assessed available funding relative to budget requirements for PAs in Africa's savannahs. We compiled a dataset of 2015 funding for 282 state-owned PAs with lions. We applied three methods to estimate the minimum funding required for effective conservation of lions, and calculated deficits. We estimated minimum required funding as \$978/km² per year based on the cost of effectively managing lions in nine reserves by the African Parks Network; \$1,271/km² based on modeled costs of managing lions at ≥50% carrying capacity across diverse conditions in 115 PAs; and \$2,030/km² based on Packer et al.'s [Packer et al. (2013) *Ecol Lett* 16:635–641] cost of managing lions in 22 unfenced PAs. PAs with lions require a total of \$1.2 to \$2.4 billion annually, or ~\$1,000 to 2,000/km², yet received only \$381 million annually, or a median of \$200/km². Ninety-six percent of range countries had funding deficits in at least one PA, with 88 to 94% of PAs with lions funded insufficiently. In funding-deficit PAs, available funding satisfied just 10 to 20% of PA requirements on average, and deficits total \$0.9 to \$2.1 billion. African governments and the international community need to increase the funding available for management by three to six times if PAs are to effectively conserve lions and other species and provide vital ecological and economic benefits to neighboring communities.

Investing more financial resources into Africa's PAs would not only strengthen the conservation of lions and their ecosystems, but also generate social and economic benefits for Africa and the world at large. Africa's PAs encompass species and areas of natural heritage that are of great symbolic and cultural significance both within Africa and elsewhere, perhaps most notably in the West (4, 11, 12). PAs also support and supply vital ecosystem services to African countries (13–15) and bolster and diversify rural and national economies via nature-based tourism (9, 16–18). Visitation to parks and reserves has been increasing in Africa to the extent that, in Southern Africa, for instance, ecotourism generates as much revenue as farming, forestry, and fishing combined (19, 20).

However, Africa's PAs are often underfunded and receive less international support than their global value merits or than is

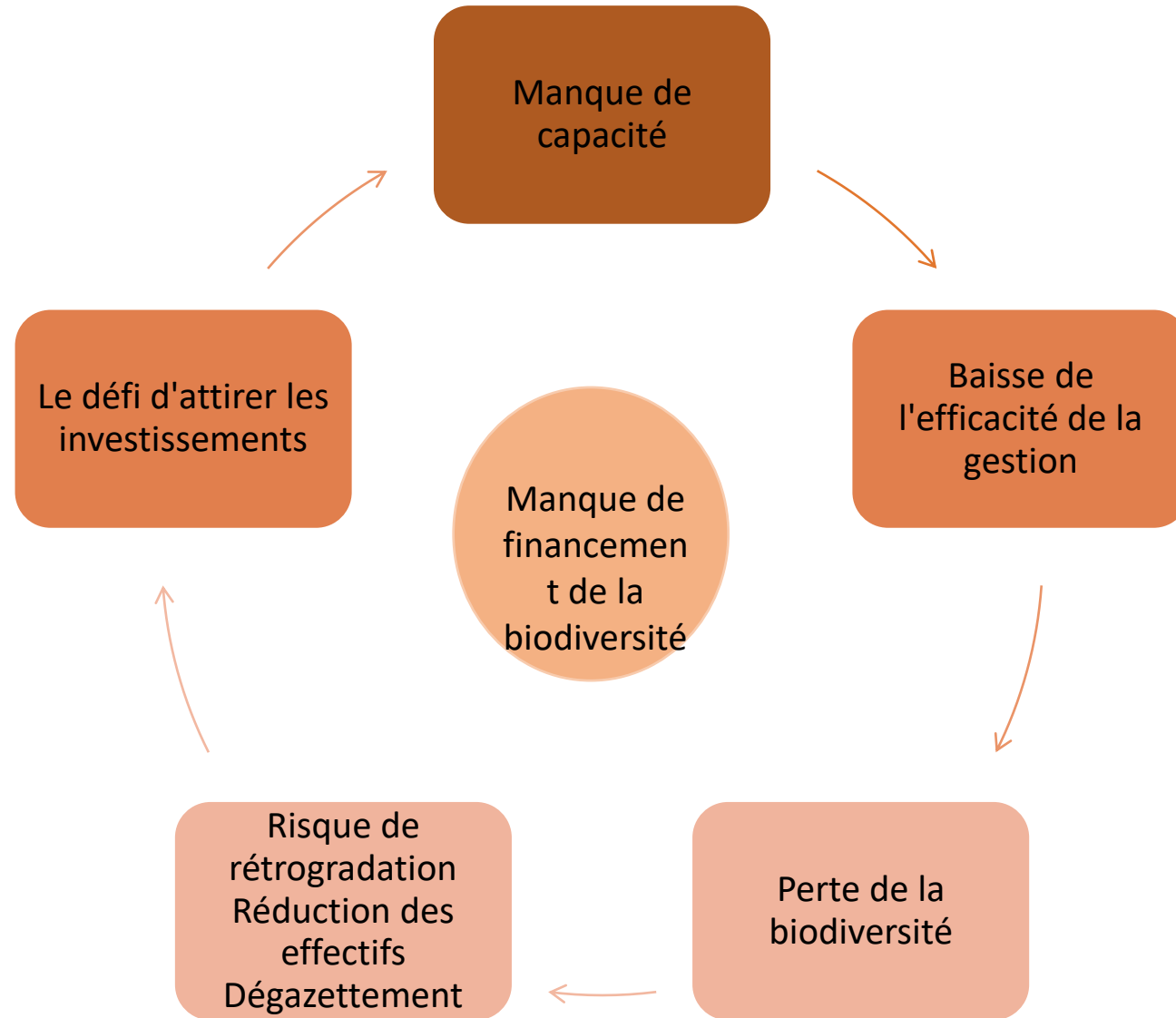
Significance

Protected areas (PAs) are the cornerstone of conservation yet face funding inadequacies that undermine their effectiveness. Using the conservation needs of lions as a proxy for those of wildlife more generally, we compiled a dataset of funding in Africa's PAs with lions and estimated a minimum target for conserving the species and managing PAs effectively. PAs with lions require \$1.2 to \$2.4 billion or \$1,000 to \$2,000/km² annually, yet receive just \$381 million or \$200/km² (median) an-



Source : Institut Paulson, TNC et le Centre Atkinson de Cornell pour la durabilité.

Le défi



Partenariat de gestion collaborative



Les partenariats de gestion collaborative, lorsqu'une autorité de l'AP (gouvernement, privé, communauté) conclut un accord contractuel avec un partenaire (privé ou ONG) pour la gestion d'une AP. Par le biais d'un CMP, l'autorité de l'AP délègue certaines obligations de gestion au partenaire.

Modèles de partenariat pour la gestion collaborative		
Soutien financier et technique		L'État conserve l'autorité de gouvernance et le partenaire fournit un soutien technique et financier (généralement pas d'accord de gestion).
Cogestion	Bilatéral	L'État et le partenaire collaborent à la gestion de l'AP dans le cadre d'un accord de gestion, les deux entités et leurs structures travaillant côte à côte.
	Intégré	L'État et le partenaire conviennent de collaborer à la gestion de l'AP par le biais d'un accord de gestion et créent une SPV pour en assurer la gestion, avec une représentation égale des parties au conseil d'administration de la SPV.
Délégué		Similaire à l'intégré, mais le partenaire privé nomme la majorité du conseil d'administration du SPV et davantage de droits de gestion sont dévolus.

Couvert par
la boîte à
outils

Impact du CMP



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

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

Risques et obligations associés aux modèles CMP



Forces et faiblesses du CMP

Modèle CMP	Points forts	Faiblesses
Bilatéral	Légitimité de l'implication de l'AAP dans la gestion ; maintien de la responsabilité du gouvernement	Les structures, politiques et procédures parallèles peuvent être source de frustration, de division, d'inefficacité financière et de tension.
	Tirer parti des atouts de chaque partenaire	Potentiel de conflit, surtout avec deux leaders, si leur relation est rompue.
		Absence d'obligation de rendre des comptes et de rôles et responsabilités clairs, ce qui entraîne des conflits.
		La dispersion des responsabilités peut conduire à un manque de responsabilisation.
		Potentiel d'interférence politique
		Risque de méfiance si la transparence et la structure ne sont pas suffisantes.
Intégré	Tout le personnel employé par la SPV, soumis aux mêmes conditions d'emploi, aux mêmes règlements, avec des lignes hiérarchiques claires.	Risque politique/ méfiance du public en raison du niveau élevé d'indépendance du partenaire privé.
	L'innovation, la flexibilité et la culture de prise de décision du secteur privé combinées à l'expérience de l'AAP et à la connaissance de l'AP.	Potentiel de conflit et de malentendu entre deux entités et cultures de travail
	Le haut niveau d'autonomie au niveau de l'AP permet une prise de décision rapide.	
Délégué	Le partenaire dispose d'un mandat clair, ce qui permet une prise de décision rapide et une responsabilité totale.	La transition vers le retour au gouvernement peut être un défi si elle n'est pas planifiée correctement.
	Le partenariat au niveau de la gouvernance garantit la participation du gouvernement à la stratégie et à la surveillance.	Inquiétude quant à la prise de contrôle des AP nationales par des "étrangers" et à la compromission de la souveraineté des États.
	Tout le personnel employé par la SPV, soumis aux mêmes conditions, aux mêmes règles et règlements, et à des lignes hiérarchiques claires.	Perçus comme incapacitant l'AAP et ne transférant pas les connaissances et les capacités.
	Innovation, flexibilité, culture décisionnelle du secteur privé	Le ressentiment potentiel de l'AAP, qui ne dispose pas des ressources nécessaires pour remplir son mandat.
	Le haut niveau d'autonomie au niveau de l'AP permet une prise de décision rapide.	

L'opportunité



Facteurs économiques

- **Réduction de la charge financière** : Les CMPs réduisent la charge financière des PAs cibles.
- **Amélioration du flux d'investissement** : les CMP ont un potentiel accru pour attirer des sources de financement plus diversifiées dans le domaine des aires protégées - des sources traditionnelles de donateurs et des mécanismes innovants de financement de la conservation.
- **Flux de revenus améliorés et diversifiés** : les CMP ont un potentiel accru pour attirer et engager des investisseurs à fort potentiel dans les entreprises de conservation - secteur du tourisme et secteurs diversifiés émergents - compensations carbone et biodiversité, PSE.
- **Les moteurs de l'emploi** : L'augmentation des investissements, l'intensification de l'activité opérationnelle et le renforcement de l'activité des entreprises sont des moteurs de l'emploi.

Facteurs de capacité

- **Augmentation des recettes fiscales** : Cette dynamique économique peut avoir des répercussions importantes sur l'augmentation des recettes fiscales.
- **Capacité technique accrue** : Les CMP peuvent attirer des talents importants dans le secteur de la gestion des aires protégées - en particulier dans les domaines du financement, du développement des entreprises, de l'engagement des communautés locales, de la gestion de la faune et de la translocation.
- **Pollinisation croisée des capacités techniques** : Des CMP bien conçus peuvent garantir que cette capacité technique améliorée est activement pollinisée dans et à travers les opérations plus larges de l'agence nationale des aires protégées.

Facteurs de productivité

- **Santé écologique** : La combinaison de l'amélioration de l'économie et de la capacité technique peut permettre de réaliser des gains réels en ce qui concerne les actifs naturels (faune, biodiversité, services écosystémiques).
- **Arrêt de la dégradation des actifs** : De nombreuses aires protégées en Afrique sont considérées comme des "parcs de papier", non opérationnels. Elles risquent d'être réduites ou déclassées, avec toutes les pertes de capital naturel, économique et de moyens de subsistance que cela peut impliquer - et des implications plus larges pour la dynamique climatique mondiale. Les CMP peuvent arrêter et même aider à inverser cette tendance.
- **Amélioration de la marque nationale** : Les CMP peuvent considérablement améliorer les marques nationales au niveau international - et tout ce qui peut en découler.

Exemples d'avantages du CMP



- Facteurs écologiques
- Facteurs économiques
- Pilotes techniques
- Facteurs opérationnels

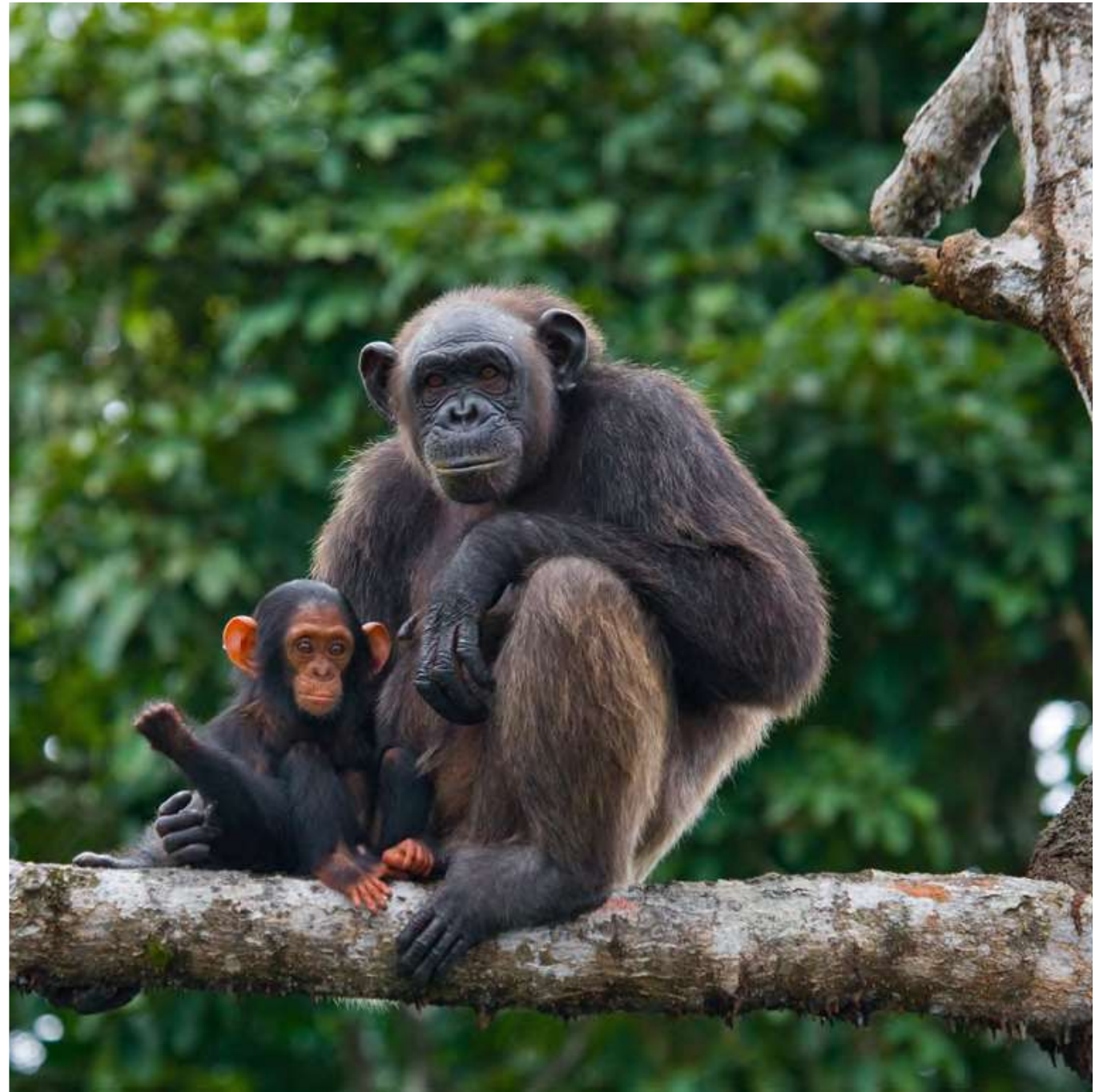


Le parc national de Gonarezhou, dans le sud-est du Zimbabwe, est géré par un CMP entre la Société zoologique de Francfort et l'Autorité des parcs et de la faune du Zimbabwe. Le financement annuel du parc a augmenté de 50 % la première année et le budget annuel actuel est d'environ 5 millions de dollars, y compris les dépenses d'investissement.

Une réussite avérée

Le financement médian des CMP par rapport au financement de base de l'État pour la gestion des AP est 1,5 fois plus important pour les modèles de soutien financier et technique, 2,6 fois plus important pour la cogestion et 14,6 fois plus important pour la gestion déléguée.

(Lindsey et al. 2021)

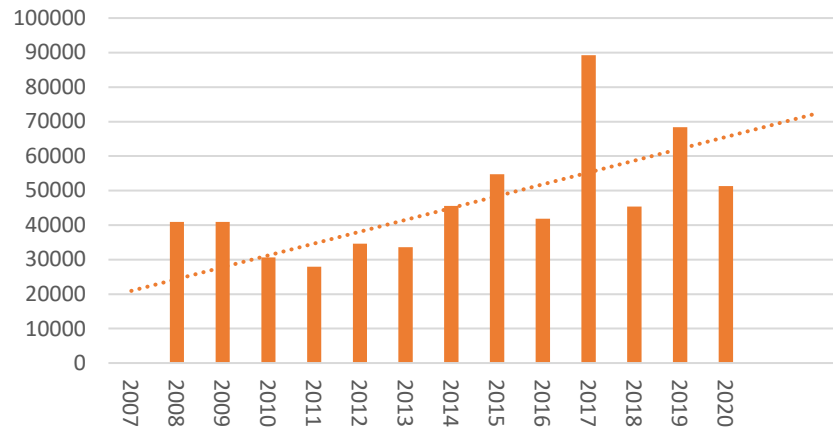


Avantages des CMP au Malawi : Parc national de Majete, 2003

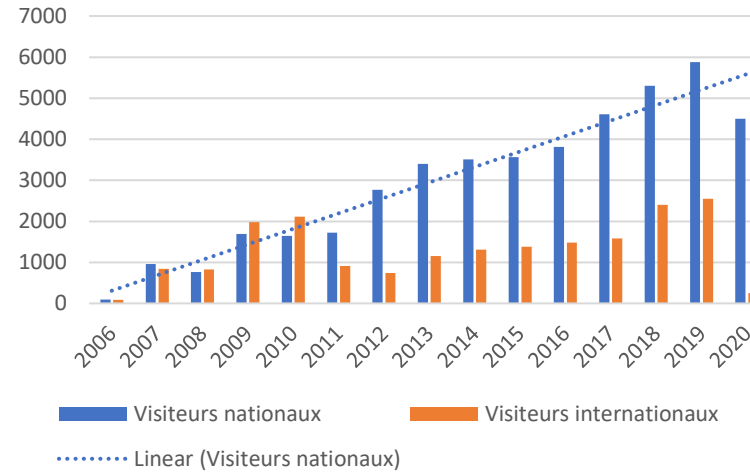
Six fois le budget total alloué au DNPW pour toutes ses aires protégées (310 000 dollars).



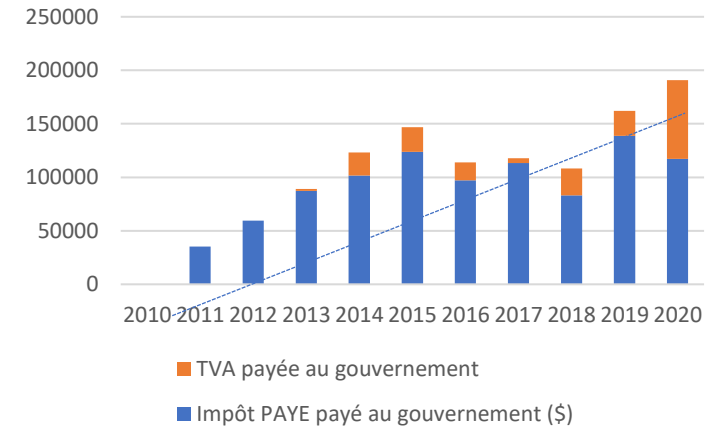
Dépenses pour le développement communautaire



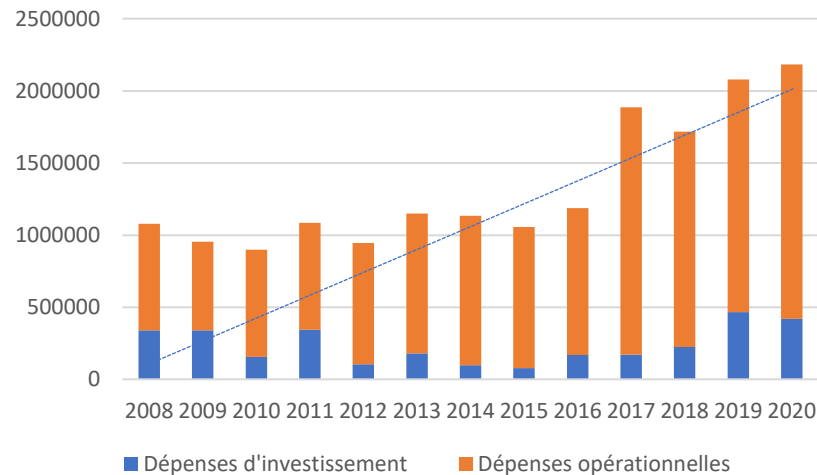
Nombre de visiteurs de MNP



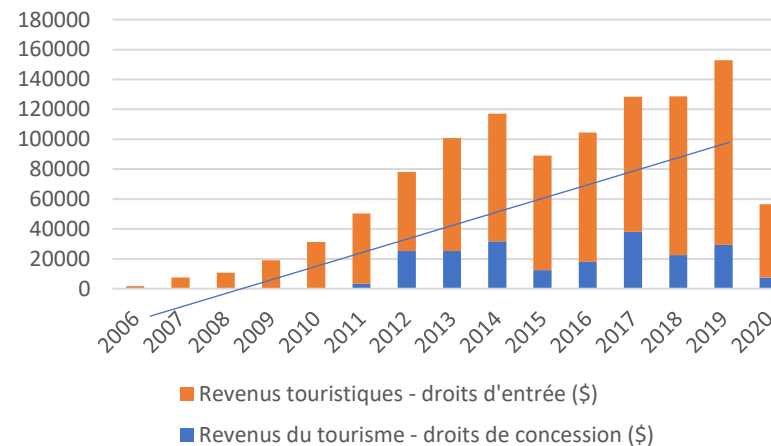
Impôts payés au gouvernement (USD)



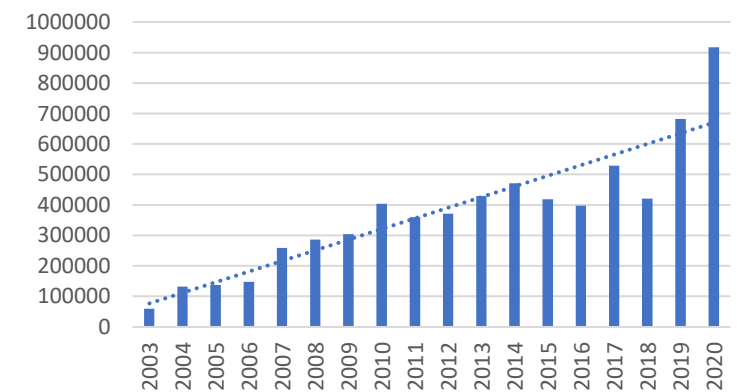
Dépenses CAPEX et OPEX USD



Recettes du tourisme



Salaires bruts versés



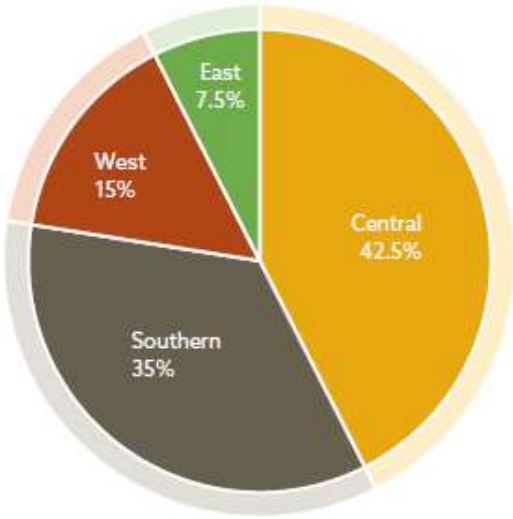
Les CMP soutiennent la réalisation des ODD



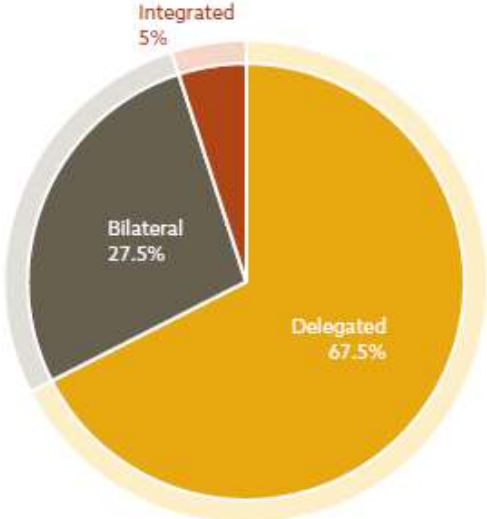
SDG	How CMPs Contribute	SDG	How CMPs Contribute
 <p>1 NO POVERTY</p>	CMPs foster economic development and provide income through wildlife based tourism, management, and other businesses sparked by enhanced management	 <p>9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE</p>	CMPs attract investment and support 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

Statut des CMP en Afrique

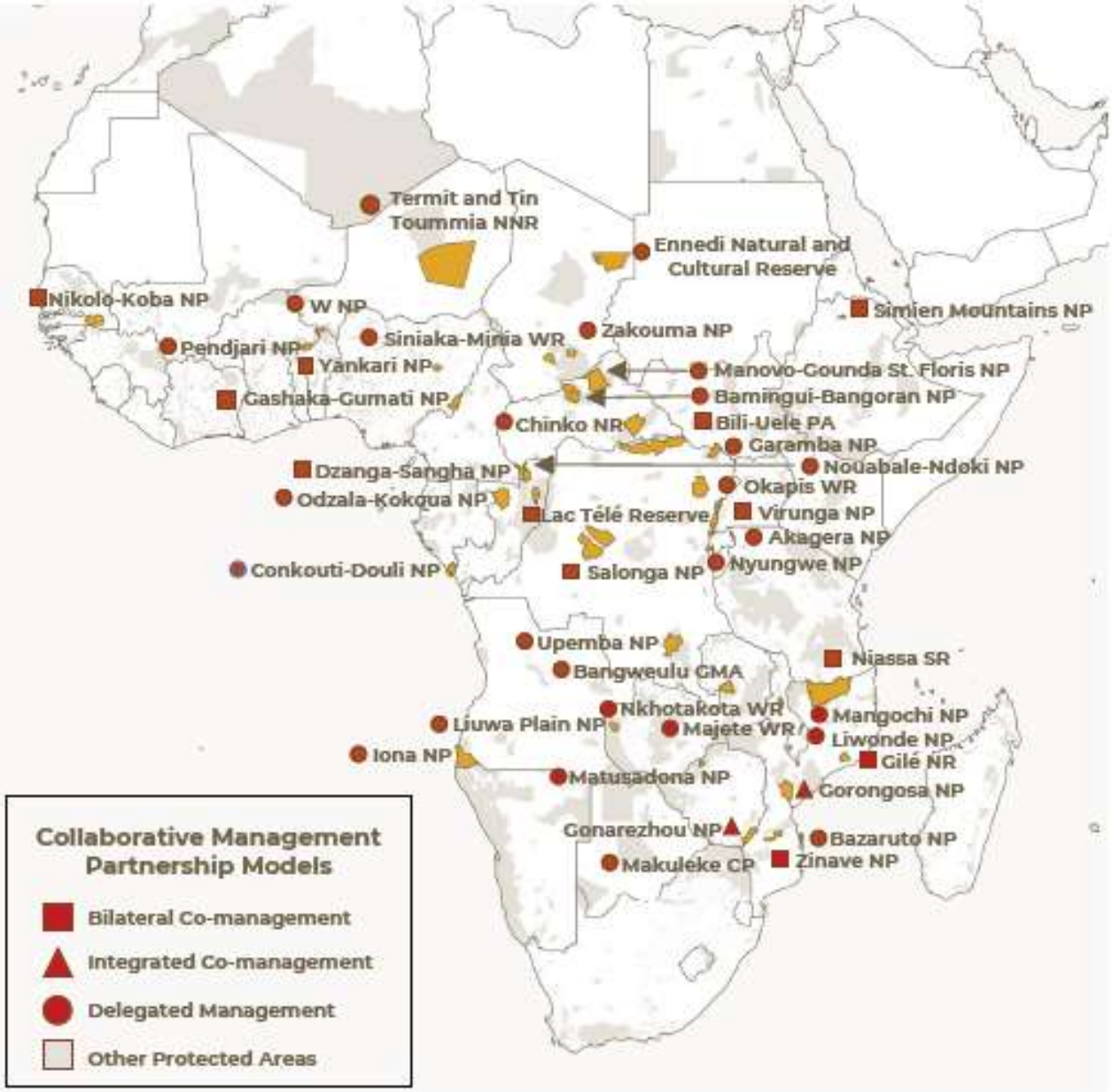
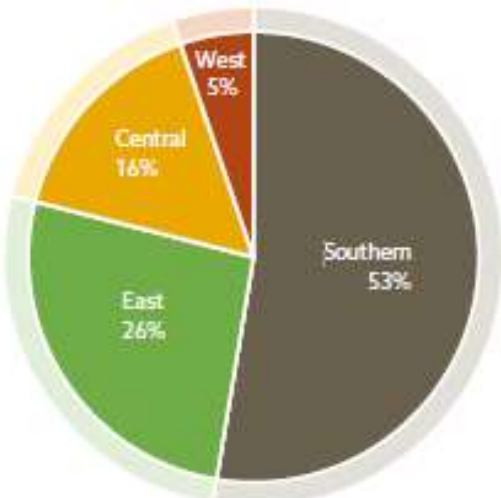
Distribution régionale du CMP en Afrique



Types de CMP



Part du portefeuille de CMP en développement actif



Défi de l'adoption du CMP

1. Préoccupation du gouvernement

- L'impression qu'entrer dans un CMP signifie donner des actifs nationaux et céder trop de contrôle.
- Perception que le fait de s'engager dans un CMP est une réflexion sur leur incapacité à atteindre leurs propres objectifs.
- Préoccupation concernant le maintien des revenus au niveau de l'AP.
- Préoccupation quant au fait que les CMP ne renforcent pas les capacités de l'autorité de l'AP.

2. Manque de partenaires privés qualifiés

- Le succès du CMP dépend d'une ONG ou d'un partenaire privé qualifié qui partage la même vision que l'autorité de l'AP et qui a la capacité technique et la capacité d'attirer des fonds.

3. Manque de financement des donateurs

- Le succès du CMP dépend d'un financement adéquat et à long terme.



Défis avec les CMPs

Catégorie	Élément	Description
Accords et structure du CMP	Accords	Accords à court terme La répartition des rôles et des responsabilités n'est pas claire
	Délégation de pouvoirs insuffisante	Mandat faible donné au ou demandé par le partenaire Le gouvernement conserve la responsabilité des aspects critiques de la gestion, mais ne dispose pas de ressources suffisantes.
	Des modèles mal conçus	Retrait prématuré d'un partenaire avant la mise en place de la capacité de l'AAP Les modèles de CMP bilatéraux peuvent être source de confusion, de conflits et d'autres difficultés.
	Des partenaires multiples sans plan	Peut être source de confusion, de duplication des efforts et d'inefficacité.
Soutien du gouvernement	Adhésion insuffisante du gouvernement	Manque de soutien du gouvernement concernant les permis et autres éléments administratifs
		Absence de vision commune aux niveaux supérieurs du gouvernement sur les questions clés, par exemple la colonisation, l'exploitation minière dans l'AP.
		Les CMP négociés du haut vers le bas sans adhésion au niveau du siège ou du parc peuvent compromettre le CMP.
Communauté	Manque de soutien de la part de la communauté	entraînant des retards, des dépenses et des contestations judiciaires.
Société civile	Manque de soutien de la société civile	entraînant des retards, des dépenses et des contestations judiciaires.
Capacité des ONG	Expertise insuffisante des ONG	Manque d'expertise ou d'expérience des ONG en matière de gestion des AP
Finances	Un financement insuffisant	Budgets insuffisants et incapacité à générer des revenus
	Manque de financement	Les CMP à court terme qui dépendent exclusivement des grands financeurs institutionnels
Contexte	Des contextes trop complexes	Scénarios compliqués, c'est-à-dire instabilité politique ou personnes et bétail à l'intérieur.
Relations et confiance	Rupture des relations	Rupture des relations ou de la confiance entre les partenaires
	Comportement erratique des partenaires	Des partenaires qui ne respectent pas leurs engagements et agissent en dehors de la loi
Environnement favorable	Absence de processus clair pour établir les CMPs	Peut entraîner des retards et une lassitude des donateurs
	Absence de cadre juridique favorable	Le cadre juridique n'est pas en place pour gérer le CMP à long terme sans interférence politique.

How

to Establish
Collaborative
Management
Partnerships



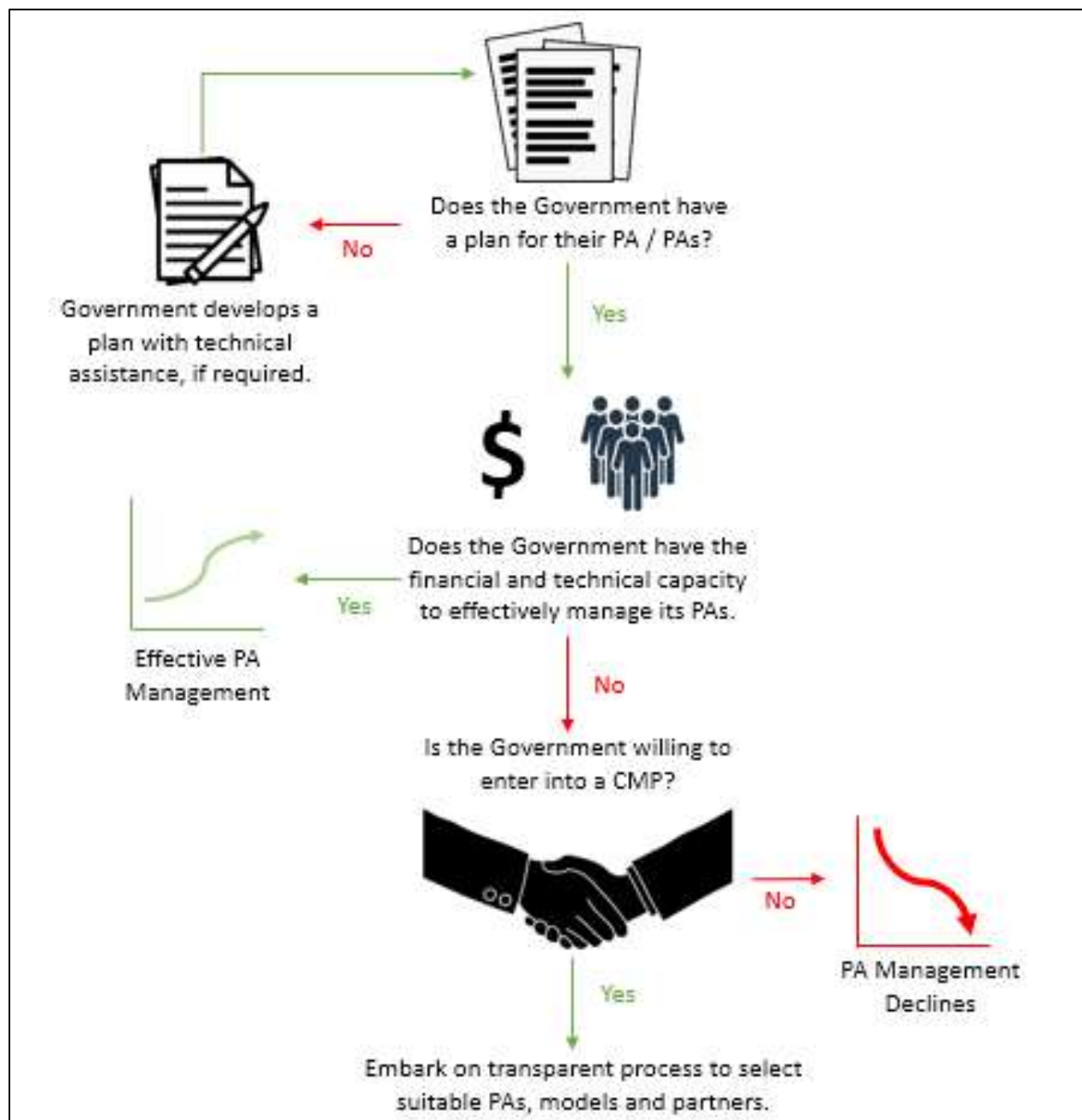


Chapitre 4 - Identification et sélection des possibilités de PMC

- Matrice de décision
- Examen juridique
- Objectifs et cibles de l'Agence
- Examiner et sélectionner le potentiel
 - PAs pour les CMPs
 - Modèle CMP
- Révision des plans nationaux et régionaux

Chapitre 5 - Préparation et mise en place des CMPs

- Étude de faisabilité
- Déterminer le processus de sélection des partenaires de gestion
- Engagement des parties prenantes
- Processus d'appel d'offres et sélection du partenaire
- Gestion et suivi



Étapes de l'identification, de la sélection, de la préparation et de la mise en place d'un CMP



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"/>

Revue juridique et stratégique



Processus PPP en cinq étapes au Malawi



STRATEGIC PLAN

2019-2024

Rising to the conservation challenge
"Together we rise"

Sélection du parc

- 1. Status of PAs
- 2. Key Drivers for CMPs
- 3. Detractors and Risks



PA approprié pour le CMP

Exemple d'analyse de la menace

	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							

Exemple d'outil de sélection d'une zone protégée : Moteurs, dissuasions et risques

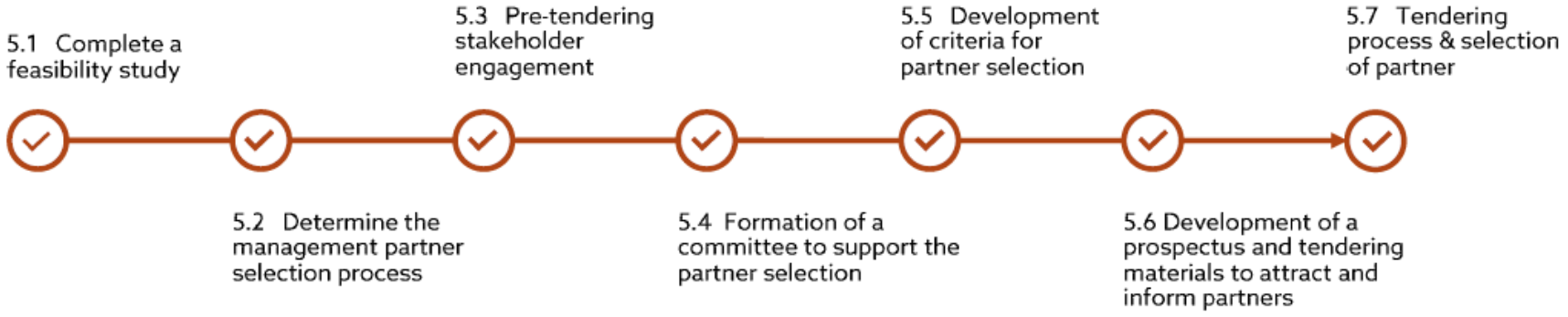
Protected Area Selection Matrix		Evaluation		
Evaluation (Weak (+1), Average (+2), Strong (+3))				
Category	Drivers	Park A	Park B	Park C
Revenue dynamics	Current revenue dynamics	+	+	+
	Presence of commercially successful tourism facilities	+	+	+
	Potential for wildlife-based tourism revenue	+	+	+
	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 du modèle CMP

		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	○			●●●	●●●	●●●



Préparation d'un CMP



Processus d'appel d'offres du CMP



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"/>

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.

Titres standard dans un contrat CMP



• 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	

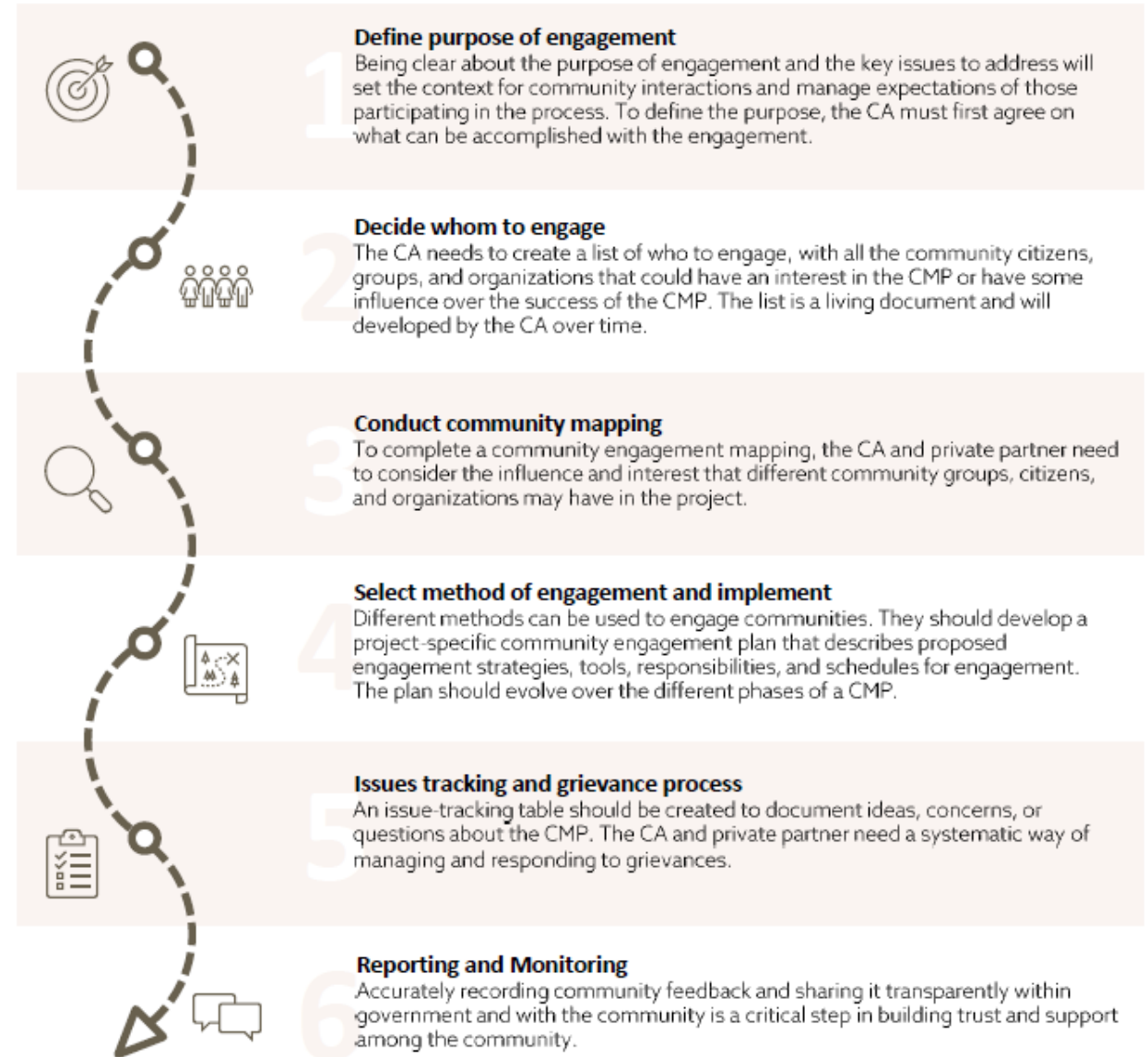
Section 3

Strengthening and Managing Collaborative Management Partnerships



Normes environnementales et sociales

- SSE : ensemble de politiques, de lignes directrices et de procédures opérationnelles conçues pour identifier d'abord et ensuite, en suivant la hiérarchie standard d'atténuation, essayer d'éviter, de minimiser, de restaurer et de compenser si nécessaire les impacts environnementaux et sociaux négatifs qui peuvent survenir dans la mise en œuvre d'un projet.
- L'ESS doit inclure un cadre complet permettant au personnel, aux développeurs de projets, aux gestionnaires et aux partenaires d'identifier et d'éviter les impacts sociaux et environnementaux né;



Annexes



- Description de la législation sur les PPP
- Description des modèles CMP
- Meilleure pratique du CMP
- CMPs à Madagascar et en Afrique du Sud
- Étapes de l'identification, de la sélection, de la préparation et de la mise en place d'un CMP
- Plans d'affaires pour les appels d'offres et la planification du CMP
- Appel d'offres et matériel promotionnel du CMP
- Formulaire d'évaluation de l'expression d'intérêt
- Informations pour une candidature à la gestion collaborative complète
- Principaux éléments à inclure dans les contrats de CMP





Figure D.5
Liuwa Plan NP Case Study



Why CMP?

The Barotse Royal Establishment, representing the community, requested the support of African Parks to manage the park, which was non-operational, afflicted by poaching, and providing few benefits to community.



Goals of the Partnership:

To restore the biodiversity of LPNP as part of the greater ecosystem and to build a constituency for conservation with the local community and government.

Liuwa Plain National Park

Zambia



Key details

Type of CMP

Delegated

Size of the park

3,369 km²

CMP timeframe

2004 to 2024

Years to establish a CMP

1 year

Public partner: Department of National Parks and Wildlife

Private/NGO partner: African Parks

Community partner: Barotse Royal Establishment.

Legal structure: Company with representation from government and African Parks

Governance: Zambia Company with representation from African Parks and DNPW. Two members of BRE on African Parks Zambia board

Revenues:

Revenue Retention: All revenue retained at park

Revenue Growth: \$4,518 (2003), \$261,743 (2019), \$163,536 (2020 impacted by COVID-19)

Lessons learned

Having established community institutions in place helps facilitate community initiatives and ensures equitable and transparent engagement.

It is important to have clear communication between park level management and higher level (ministry) government to share successes and failures.

Trust between partners is key and can be enhanced through good communication.

Management

- Reintroduced lions and buffaloes. LPNP has the second largest wildebeest migration in the world.
- Rangers conducted 12,243 patrol days (2020) and African Parks developed a community scout program, creating local employment and community support.

Tourism

- Luxury lodge from Time+Tide (6 villas), 2018 Travel & Leisure's "Its List."
- Five community managed campsites.

Tourism growth

- 291 tourists (2003) to 1,116 (2019).

Community impact

- African Parks makes payments to community development fund linked to poaching.
- 114 school scholarships/year. 1,890 students visited LPNP in 2019.
- 28 schools supported, 11,000 students, 71 new scholarships in 2020.
- 600 families supported with maize due to drought in 2020.

Operational Budget

- \$20 million invested by African Parks since 2004.

Employment trends

- Largest employer in the region, 127 full-time employees and 67 rangers (95 percent local), 100 seasonal workers.

Wildlife growth

- Wildebeest: 15,000 (2004) to 31,956 (2020).
- Zebra: 2,000 (2004) to 4,160 (2020).

Merci.

StoryMaps du CMP

- [Parc national de l'Akagera, Rwanda](#)
- [Parc national de Gorongosa, Mozambique](#)
- [Parc national de Nouabalé-Ndoki, République du Congo](#)

Programme mondial pour la vie sauvage (GWP)

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

Kathleen H. Fitzgerald

k.fitzgerald@conservation-capital.com





SONDAGE : Quelles autres orientations du CMP vous intéressent ?

1. **First and last name / Nom et prénom**
2. **Organisation / Organisation**
3. **Pays / Country**
4. **I would like more training on / Je voudrais plus de formation sur**
 - Different CMP models / Différents modèles de CMP
 - Understanding challenges and how to mitigate these / Comprendre les défis et comment les atténuer
 - Identifying suitable locations for CMPs / Identifier les emplacements appropriés pour les CMPs
 - Establishing CMPs / Établissement des CMPs
 - Other, write in chat / Autre, écrivez dans le chat
5. **I would like technical support in / Je souhaite obtenir un soutien technique pour**
 - Identifying suitable locations for CMPs / Identifier les emplacements appropriés pour les CMPs
 - Déterminer le meilleur emplacement pour les CMPs / Determining the best location for CMPs
 - Attracting management partners / tenderering / Attirer des partenaires de gestion / appels d'offres
 - Developing CMP contracts / Élaboration des contrats du CMP
 - Other, write in chat / Autre, écrivez dans le chat