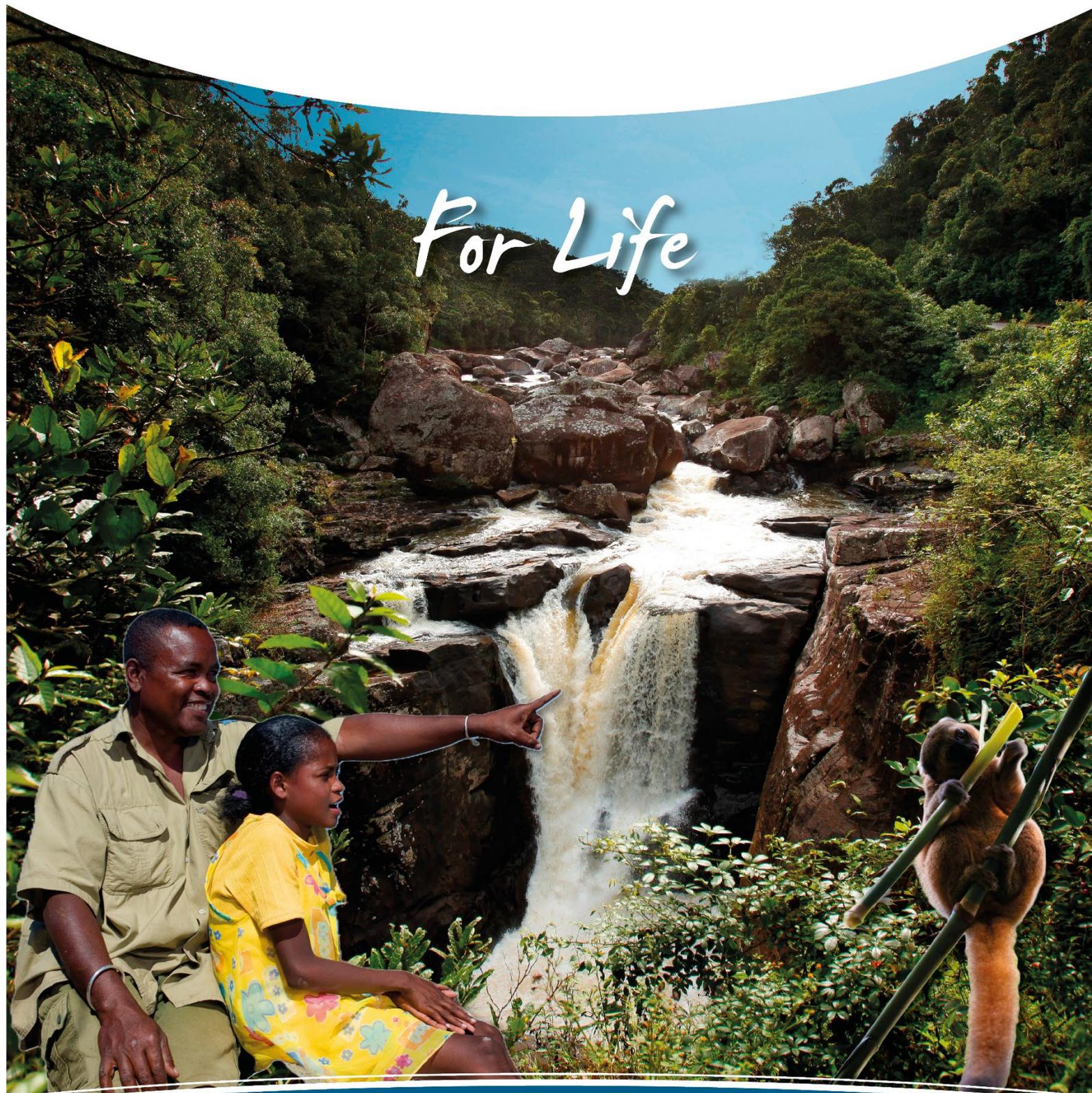


PLAN STRATÉGIQUE 2024 2028



For Life



Madagascar National Parks : Rempart des trésors naturels de Madagascar, engagés dans une gestion durable et la conservation de notre biodiversité unique.

PLAN STRATÉGIQUE DE MADAGASCAR NATIONAL PARKS 2024-2028

Mars 2024



ACRONYMES

AG	: Assemblé Générale
AMP	: Aire Marine Protégée
AP	: Aire Protégée
APT	: Aire Protégée Terrestre
BDD	: Base De Données
CA	: Conseil d'Administration
CCC	: Capacity Building and Community Conservation
CLP	: Comités Locaux du Parc
COS	: Comité d'Orientation et de Suivi
COSAP	: Comité d'Orientation et de Soutien aux Aires Protégées
IEG	: Indice d'efficacité de gestion
IMET	: Integrated Management Effectiveness Tool
ISO	: International Organization for Standardization
MGA	: Malagasy Ariary
MNP	: Madagascar National Parks
ODD	: Objectifs de Développement Durable
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAG	: Plan d'Aménagement et de Gestion
PCD	: Pêche Côtière Durable
PGES	: Plan de Gestion Environnementale et Sociale
PN	: Parc National
RN	: Route Nationale
RNAP	: Réseau National des Aires protégées
RNI	: Réserve Naturelle Intégrale
RPF	: Restauration des Paysages Forestiers
RS	: Réserve Spéciale
UICN	: Union Internationale pour la Conservation de la Nature



SOMMAIRE

ACRONYMES	iii
MOTS DU PRESIDENT.....	6
PRÉAMBULE	7
1. MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION	12
2. POINTS D'ANCRAGE.....	13
3. IMPACTS ATTENDUS À FIN 2028.....	14
4. PRÉSENTATION ET JUSTIFICATION DES AXES STRATÉGIQUES.....	15
5. CADRE LOGIQUE	17
6. BUDGET QUINQUENNAL (en MGA)	25



MOTS DU PRESIDENT

Depuis sa création en 1990, sous l'appellation "Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées" (ANGAP), Madagascar National Parks (MNP) se dresse en gardien vigilant des Aires Protégées de Madagascar, sanctuaires d'une biodiversité exceptionnellement endémique.

Sentinelle dévouée des trésors que Dame Nature a confiés à la Grande Île, Madagascar National Parks a ouvert la voie à la gestion des Aires Protégées. Première à prendre en main la protection de ces sanctuaires, l'institution s'est consacrée à une mission ambitieuse : établir, conserver et gérer durablement un réseau national de parcs et de réserves.

Ces havres de biodiversité ne sont pas seulement des refuges pour une faune et une flore uniques ; ils sont aussi des moteurs de développement économique local, offrant des opportunités aux communautés environnantes tout en favorisant la conservation.

Ces dernières années, les défis ont pris une proportion crescendo alarmante : la pandémie de COVID-19 a gravement perturbé les efforts de conservation, la pauvreté croissante des populations riveraines a exacerbé les tensions. De plus, le changement climatique a amplifié les effets des cyclones et des sécheresses, plongeant ces écosystèmes fragiles dans une situation critique.

Madagascar National Parks s'est pourtant tenue ferme, affrontant ces adversités avec une détermination inébranlable, soutenue par ses partenaires fidèles et engagés.

Aujourd'hui, à l'aube de ses 35 ans, Madagascar National Parks réaffirme son engagement et vous invite à vous embarquer dans cette aventure.

Ce plan stratégique ne se cantonne pas à revisiter les besoins et priorités de Madagascar National Parks ; il se veut une boussole stratégique pour guider notre mission commune. Il témoigne de notre engagement indéfectible et célèbre les progrès significatifs réalisés.

Ensemble, faisons la différence pour les générations futures.

Le Président du Conseil d'Administration

Rinah RAZAFINDRABE

PRÉAMBULE

Madagascar National Parks est une association privée reconnue d'utilité publique opérant sous la tutelle du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable.

Au début des années 90, l'Etat malagasy a confié à Madagascar National Parks la gestion d'un réseau d'Aires Protégées, composé de 2 Réserves Naturelles Intégrales (catégorie I de l'UICN), 27 Parcs Nationaux (catégorie II de l'UICN) et 14 Réserves Spéciales (catégorie IV de l'UICN). Ce réseau représente le tiers des Aires Protégées à Madagascar tant au nombre qu'à la superficie.

C'est ainsi que Madagascar National Parks s'est doté la mission d'établir, de conserver et de gérer de manière durable un réseau national de Parcs et Réserves représentatif de la diversité biologique et du patrimoine naturel propres à Madagascar.

Avec ses plus de trente ans d'existence, Madagascar National Parks garde sa place dans la gestion des Aires Protégées à Madagascar.

Pour assurer sa mission, Madagascar National Parks dispose des outils de gestion dont ce nouveau Plan Stratégique quinquennal allant de 2024 à 2028.

Ce nouveau Plan Stratégique tient compte des enjeux liés au changement climatique, il s'inscrit dans la politique générale de l'Etat malagasy et s'aligne aux Objectifs de Développement Durable. Ce document reflète également la volonté de Madagascar National Parks d'accorder plus d'importance à la sauvegarde environnementale.

Dans une perspective d'amélioration continue, le présent document se concentre sur les axes majeurs qui guideront les actions entreprises par Madagascar National Parks d'ici 2028. Il met en exergue le développement des zones périphériques des Aires Protégées sans oublier son cœur de métier qu'est la conservation de la biodiversité. Ces deux concepts de conservation et de développement se doivent être complémentaires. La bonne gouvernance n'est pas en reste et Madagascar National Parks se veut toujours être digne de la confiance de ses partenaires.

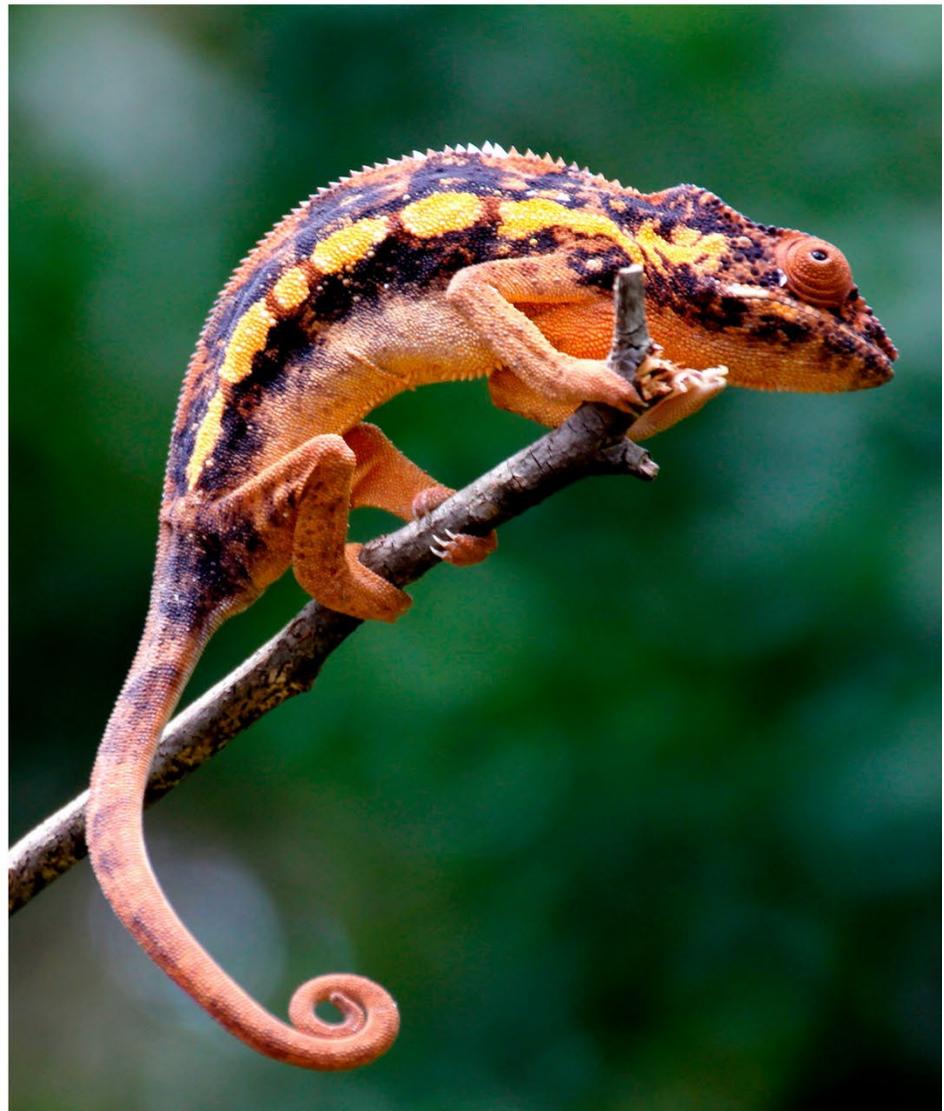
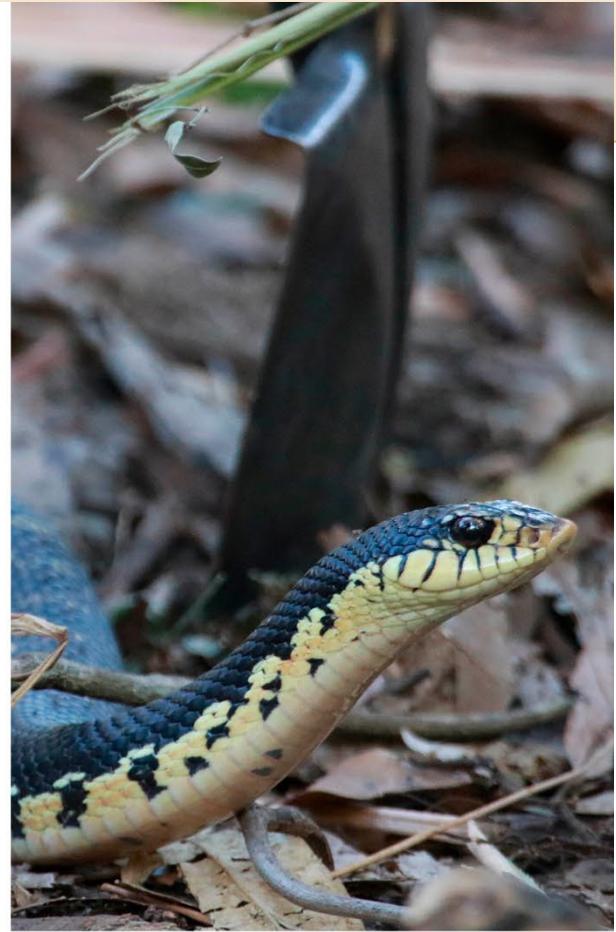
Ce document propose également une reformulation des priorités de Madagascar National Parks en capitalisant sur ses acquis antérieurs.

Les Aires Protégées (AP) du réseau de Madagascar National Parks



Aire Protégée	UICN	Superficie (ha)	Date de création	Accessibilité (RN)	Attractions	Ecotourisme
Andringitra	II	31 160	31/12/1927	RN7	Paysage, montagne, forêt, Biens du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Oui
Ankarafantsika	II	136 513	31/12/1927	RN4	Biodiversité forestière, lac, géopaysage, site culturel, RAMSAR	Oui
Tsingy de Bemaraha	II	157 710	31/12/1927	RN8a	Géopaysage, biodiversité, site culturel, Biens du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Oui
Betampona	I	2 228	31/12/1927			Non
Lokobe	II	862	31/12/1927		Forêt	Oui
Tsingy de Namoroka	II	22 227	31/12/1927	RNT19	Géopaysage	Potentiel
Tsaratanàna	I	108 610	31/12/1927			Non
Tsimanampesotse	II	202 525	31/12/1927		Biodiversité forestière épineuse, lac, Réserves de Biosphère de l'UNESCO, RAMSAR	Oui
Zahamena	II	64 935	31/12/1927	RN44	Biodiversité forestière humide, Biens du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Potentiel
Andohahela	II	76 140	11/06/1939	RN13	Biodiversité forestière humide et épineuse, Biens du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Oui
Marojejy	II	60 050	03/01/1952	RN3b	Biodiversité forestière humide, Montagne, Biens du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Oui
Analamerana	IV	34 700	20/02/1956	RN6	Biodiversité forestière sèche, géopaysage	Potentiel
Ankarana	IV	18 225	20/02/1956	RN6	Biodiversité forestière sèche, géopaysage, lac	Oui
Manongarivo	IV	51 568	20/02/1956		Biodiversité forestière humide	Non
Marotandrano	IV	42 200	20/02/1956	RN32	Biodiversité forestière humide	Non
Ambatovaky	IV	78 139	28/10/1958		Biodiversité forestière humide	Non
Andranomena	IV	6 420	28/10/1958	RN8	Biodiversité forestière sèche	Potentiel
Anjanaharibe-Sud	IV	26 903	28/10/1958		Biodiversité forestière humide	Potentiel
Mangerivola	IV	12 475	28/10/1958		Biodiversité forestière humide	Non
Montagne d'Ambre	II	30 538	28/10/1958	RN6	Biodiversité forestière humide, paysage, lac	Oui
Kalambatritra	IV	28 255	24/04/1959		Biodiversité forestière humide	Non
Isalo	II	81 540	19/07/1962	RN7	Géopaysage	Oui
Cap Sainte Marie	IV	3 610	29/10/1962	RN10	Paysage	Oui
Manombo	IV	5 320	05/12/1962	RN25	Forêt littorale	Non
Pic d'Ivohibe	IV	3 453	16/09/1964	RN27	Biodiversité forestière humide, montagne	Non
Nosy Mangabe	II	729	14/12/1965	Bateau	Biodiversité forestière humide, paysage marin	Oui
Analamazaotra	II	874	21/07/1970	RN2	Biodiversité forestière humide	Oui
Ambohitantely	IV	5 600	12/02/1982	RN4	Fragment de forêt	Potentiel
Beza-Mahafaly	IV	4 200	04/06/1986		Biodiversité forestière épineuse et ripisylve	Potentiel
Mantadia	II	15 480	11/01/1989	RN2	Biodiversité forestière humide	Oui

Mananara Nord	II	24 000	25/07/1989	RN5	Biodiversité forestière humide, paysage marin, Réserves de Biosphère de l'UNESCO	Potentiel
Ranomafana	II	43 550	07/05/1991	RN25	Biodiversité forestière humide, Biens du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Oui
Masoala	II	230 000	02/03/1997	RN5, RN53	Biodiversité forestière humide, paysage terrestre marin, Biens du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Oui
Baie de Baly	II	57 418	18/12/1997	RNT19	Biodiversité forestière sèche	Potentiel
Befotaka/Midongy	II	192 198	18/12/1997		Biodiversité forestière humide	Non
Kirindy Mité	II	156 350	18/12/1997	Bateau	Biodiversité forestière sèche, lac, paysage marin, Réserves de Biosphère de l'UNESCO, RAMSAR	Oui
Zombitse-Vohibasia	II	36 803	18/12/1997	RN7	Biodiversité forestière sèche	Oui
Sahamalaza-Iles Radama	II	26 035	19/03/2007	RN6	Biodiversité forestière sèche, Réserves de Biosphère de l'UNESCO, RAMSAR	Potentiel
Mikea	II	184 630	06/07/2011	RN9	Biodiversité forestière sèche et épineuse	Potentiel
Nosy Hara	II	125 471	06/09/2011	Bateau	Geopaysage, paysage marin	Oui
Nosy Tanihely	II	180	06/09/2011	Bateau	Paysage marin, balnéaire	Oui
Marolambo	II	95 063	21/04/2015	RN41	Biodiversité forestière humide, paysage	Potentiel
Nosy Ve-Androka	II	91 445	23/07/2015	Bateau	Paysage marin, Réserves de Biosphère de l'UNESCO, RAMSAR	Potentiel



1. MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION

L'élaboration du présent Plan Stratégique a suivi un processus itératif avec une approche participative et inclusive dans un environnement propice à la créativité et à l'innovation. Le but est d'avoir un plan stratégique adapté aux contextes actuels.

Les éléments inclus dans ce plan stratégique sont ainsi basés sur l'analyse des expériences antérieures, l'évaluation des besoins pour la réalisation de la mission de Madagascar National Parks, l'intégration des perspectives, et l'énoncé de la vision et des stratégies formulées de manière consensuelle et inclusive.

Les réflexions et les échanges d'informations ont été caractérisés par leur transparence et leur caractère collaboratif. Plusieurs réunions ont été organisées dans le cadre de ce processus, notamment : (1) des réunions au niveau du siège pour permettre à tous les responsables d'exprimer leurs visions dans les cinq prochaines années, de détailler les activités associées et d'identifier les risques entravant la réalisation de la vision définie, (2) une réunion avec les Chefs d'Unités de Gestion, au cours de laquelle les Directeurs de Parc/Réserve ont partagé les problématiques stratégiques qu'ils ont rencontrées ainsi que les propositions de solutions y afférentes, (3) des séances de travail avec l'organe de gouvernance de Madagascar National Parks, l'assistance technique et le principal bailleur de fonds.

Les conclusions issues de ces séances ont été intégrées dans le logiciel MIRADI dont le principe fondamental réside sur l'analyse logique de la situation actuelle de l'institution en vue d'assurer une gestion efficace des aires protégées.

Ainsi, plusieurs éléments ont pu être déterminés formant les points d'ancrage de ce plan stratégique :

- **La vision pour les cinq prochaines années ;**
- **Les axes stratégiques et les stratégies à adopter durant les cinq années à venir ;**
- **Les expériences antérieures à capitaliser et défis à relever.**

2. POINTS D'ANCRAGE

Ce plan stratégique se base tout d'abord dans la volonté de réaliser la mission de Madagascar National Parks définie dans son statut : « Établir, conserver et gérer le Réseau National des Aires protégées (RNAP) constitué par les Réserves Naturelles Intégrales (RNI), les Réserves Spéciales (RS) et les Parcs Nationaux (PN). Ce plan contribue ainsi à la gestion des Aires Protégées et au développement de leurs zones périphériques. »

Parallèlement à cela, ce plan stratégique a été élaboré dans le dessein de réaliser la vision de Madagascar National Parks. La vision de l'Association est de « gérer durablement d'une manière efficace, le réseau des Aires Protégées et de faire de Madagascar National Parks une institution pérenne de notoriété reconnue dans la gestion durable des Aires protégées d'intérêt national, joyaux de la Nature et de la Biodiversité de Madagascar. »

De cette vision et tenant compte de la mission de Madagascar National Parks, sa vision prospective est définie pour la période 2024-2028 comme suit : « Madagascar National Parks est internationalement reconnue par ses partenaires et clients comme une institution responsable et pérenne - spécifiquement pour sa gestion exemplaire des Aires Protégées marines et terrestres qui lui sont confiées - et joue un rôle clé dans le développement des zones périphériques de ces aires protégées. »

De cette vision prospective découle les axes stratégiques et les cibles prioritaires y afférents.

Dans la réalisation de ce nouveau Plan Stratégique, Madagascar National Parks 'enracine davantage dans ses valeurs : Dynamique et Engagée, Crédible et Pérenne, Unique et d'Envergure.

Par ailleurs, ce Plan stratégique intègre les Objectifs de Développement Durable suivants :

- **Pour le cœur de métier de MNP : Lutte contre le changement climatique (ODD13), Vie aquatique (ODD14), Vie terrestre (ODD15) ;**
- **Pour la mise en œuvre des activités : Énergie propre et d'un coût abordable (ODD7), Travail décent et croissance économique (ODD8), Industrie, innovation et infrastructure (ODD9) ;**
- **Pour la communauté riveraine : Pas de pauvreté (ODD1), Faim zéro (ODD2), Bonne santé et bien-être (ODD3), Éducation de qualité (ODD4), Eau propre et assainissement (ODD6).**

3. IMPACTS ATTENDUS À FIN 2028

Madagascar National Parks a évolué ces dernières années pour passer d'une structure administrative vers un mode de gestion plus entrepreneurial de son réseau. Ce mécanisme de changement accompagné par différents partenaires techniques et financiers était nécessaire en vue de faire face à de nombreux défis aussi bien en interne, liés à la gestion d'une Institution d'envergure dans un environnement compliqué, qu'externes avec la multiplicité de partenariats et l'importance d'impliquer les populations riveraines dans la conservation.

Dans la réalisation de sa noble mission de préserver près de 80 % d'espèces de plantes et 90 % d'animaux endémique au monde, dans un pays où la diversité culturelle influence d'une manière importante sur les ressources naturelles et sur la nature, d'une part, et d'autre part, où les effets du changement climatique se font ressentir, Madagascar National Parks se doit de disposer de stratégies efficaces d'intervention et de fixer les objectifs d'impact suivants à fin 2028 :

- **Amélioration de l'intégrité de la biodiversité ;**
- **Maintien des services écosystémiques et amélioration du bien-être de la population située autour des AP ;**
- **Meilleure synergie d'intervention de toutes les parties prenantes ;**
- **Disponibilité de financement pérenne du réseau de Madagascar National Parks ;**
- **Performance optimale en matière de gouvernance et de management du réseau**
- **Reconnaissance accrue de la marque Madagascar National Parks au niveau local, national et international.**

4. PRÉSENTATION ET JUSTIFICATION DES AXES STRATÉGIQUES

A partir des analyses, des réflexions et des échanges, des cibles stratégiques ont été déterminées. Ce sont des éléments jugés contextuellement prioritaires et innovantes dans la gestion du Réseau d'aires protégées de Madagascar National Parks et qui ont permis de définir les axes stratégiques.

Ainsi, Cinq (5) axes stratégiques ont été définis et ventilés en quatre axes principaux et un axe transversal.

- **Axe Conservation de la biodiversité terrestre et marine :**

Le premier axe concerne le cœur de métier de Madagascar National Parks ; il permet de réaliser ses missions principales de conserver et de valoriser le Réseau National des Aires protégées. C'est sur ce point que Madagascar National Parks se distingue de tout autre gestionnaire des Aires Protégées de par l'envergure, l'unicité et le nombre des Aires Protégées terrestres et marines gérées. Madagascar National Parks s'estime ainsi comme leader et pionnier en matière de conservation de la biodiversité exceptionnelle et endémique de Madagascar.

- **Axe Cogestion, développement et sauvegarde :**

Les Aires Protégées constituent un levier d'incitations économiques pour la conservation et le développement local. Cet axe traite principalement le processus inclusif pour une gestion durable des Aires Protégées tout en améliorant le bien-être de la population à travers l'apport d'une double valeur pour les communautés riveraines :

- D'une partie, rachat économique à travers lequel on peut récupérer un retour par la création d'emploi et la mise en œuvre des activités génératrices de revenus, l'activité écotouristique ainsi que la construction des infrastructures sociales ;
- De l'autre de "refondation" à travers laquelle on doit reconstruire une nouvelle identité territoriale grâce à la "permission" d'intervenir et de participer dans la gestion par le franchissement du conflit historique entre gestionnaire et communautés riveraines.

- **Axe Durabilité financière et partenariat :**

L'identification de financements durables est un exercice nécessaire à l'atteinte d'une gestion efficace du réseau et pour atteindre les objectifs de conservation et de développement communautaire. Actuellement, les ressources financières de Madagascar National Parks restent encore, d'une part, insuffisantes pour couvrir ses besoins et d'autre part, vulnérables face à l'instabilité socio-économique et politique à Madagascar et au niveau mondial. Un renforcement du partenariat financier est ainsi indispensable afin de se doter d'un mécanisme

de financement durable et d'une capacité financière suffisante et stable sur le long terme afin de garantir le financement de l'ensemble des coûts de gestion et des activités.

- **Axe Gouvernance et management :**

La gouvernance est un processus collectif de pilotage, de prise de décisions et de supervision visant à garantir la vitalité et la performance de l'Institution. Une gouvernance de qualité n'est en rien statique, mais au contraire dynamique et en recherche continue de méthodes d'amélioration des performances. Les membres de la gouvernance constituent principalement les membres de l'assemblée générale de MNP et le défi primordial de l'axe vise à :

- Valoriser et consolider la diversité au sein de l'instance décisionnaire et de créer l'esprit de complémentarité afin de mettre l'apport de chacun au profit de l'Institution ;
- Faire en sorte que les membres de la gouvernance s'engagent individuellement et collectivement pour mettre au centre l'intérêt supérieur de Madagascar National Parks.

En outre, Notre vision est de faire de Madagascar National Parks une Institution pérenne de notoriété reconnue tant sur le plan national qu'international comme une entreprise professionnelle dans la gestion durable des Parcs et Réserves de Madagascar. Dans cette optique, MNP continue de rester dans son engagement majeur et formel de garder un système de management performant et crédible et mettre ses collaborateurs au centre afin de pouvoir fournir des prestations reconnues mondialement.

- **Axe transversal Notoriété et redevabilité :**

Cet axe transversal consolide les apports de chacun des quatre axes stratégiques afin de les rendre visibles et profitables aussi bien par l'Institution que par toutes les parties prenantes du secteur de l'environnement. Il vise, en effet, à mettre spontanément à l'esprit de tout un chacun une image positive de Madagascar National Parks et de valoriser tous les efforts déployés dans le maintien de l'intégrité de la biodiversité unique de Madagascar depuis la création de MNP.

5. CADRE LOGIQUE

AXE STRATÉGIQUE 1	CONSERVATION DE LA BIODIVERSITE TERRESTRE ET MARINE		
CADRAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Conservation des AP cœur du métier ; • Développement de la conservation des AMP avec un besoin de renforcement du niveau de compétences ; • Évolution considérable des pressions anthropiques et climatiques ; • Innovation et évolution technologique à tenir compte dans les luttes contre les pressions et dans les exploitations des données ; • Crise socio-économique du pays (migration, pauvreté...) ; • Ouverture dans l'intégration régionale ou continentale. 		
OBJECTIF GENERAL	<p>Les Parcs et Réserves sont conservés, valorisés afin d'assurer les services écosystémiques pour le bien-être de la population à travers l'intégration de la recherche scientifique et des bases de données fiables, le renforcement continu des activités de conservation et une amélioration de la collaboration et communication avec les parties prenantes.</p>		
OBJECTIFS SPECIFIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités de restauration écologique et les mesures pour faire face au changement climatique dans les Aires Protégées Terrestres (APT) et Marines (AMP) sont renforcées ; • L'utilisation des données écologiques dans la gestion des Aires Protégées Terrestres (APT) et Marines (AMP) est optimisée ; • Les compétences des équipes des Aires Protégées marines répondent aux exigences requises ; • Les cas de corruption, les infractions relatives au code de la pêche, les incendies, l'exploitation minière illégale, le braconnage et d'autres activités illicites dans les Aires Protégées Terrestres (APT) et Marines (AMP) sont réduits ; • Le système de surveillance des Aires Protégées Terrestres (APT) et Marines (AMP) est modernisé ; • L'intégration et la valorisation de la recherche scientifique dans la gestion des Aires Protégées Terrestres (APT) et Marines (AMP) sont améliorées ; • Des mesures incitatives avec les parties prenantes sont établies pour favoriser les activités de conservation ; • Des échanges d'expériences régionales et internationales pour améliorer les connaissances et compétences en matière de conservation et de valorisation de la biodiversité sont programmés et réalisés ; • Les résultats des différentes recherches scientifiques sont valorisés pour la conservation efficace des Aires Protégées. 		
INDICATEURS CLES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niveau de menace. 2. Déperdition forestière 3. Couverture de l'habitat marin (récif corallien et herbiers phanérogames) 		
VISUALISATION DES ETAPES / TEMPS	RÉFÉRENCE/ BASELINE (2023)	MI-PARCOURS (2026)	VALEUR CIBLE (2028)
1. Niveau de menace	F: 42% M: 49% H: 09% TH: 0%	F : 55% M : 36% H : 09% TH : 0%	F : 63% M : 28% H : 9% TH : 0%
2. Déperdition forestière	0.77%	0.4%	0.2%
3. Couverture de l'habitat marin	Pour les coraux : 29,42%	Maintien	Maintien

Pour les herbiers :
26,04 %

ACTIVITES STRATEGIQUES

Conception et élaboration des différents plans et outils

- Améliorer le système de surveillance à travers des outils/matériels intelligents et innovants ;
- Renforcer les activités de restauration écologique et de paysage forestier (RPF) et lutte contre le changement climatique dans les APT et AMP ;
- Mettre en œuvre des initiatives d'éducation environnementale pour sensibiliser le public ;
- Valoriser les résultats de recherche scientifique dans les activités de conservation des APT et AMP ;
- Intégrer la recherche scientifique pour évaluer les services écosystémiques fournies par les APT et AMP ;
- Mettre en place des programmes de conservation ciblés (espèces particulières qui ont besoin de translocation ou réintroduction) ;
- Elaborer et implémenter les plans d'action de lutte contre les menaces dans les PAG lors de sa mise à jour ;
- Développer un système d'évaluation des services écosystémiques fournies par les APT et AMP ;
- Établir des partenariats de recherche et développer des bases de données robustes pour surveiller la biodiversité et les écosystèmes ;
- Optimiser la fiabilité des données de suivis écologiques pour la gestion des APT et AMP ;
- Optimiser l'application de la loi dans les APT et AMP (corruption, pêche, feux, exploitation minière, braconnage, DINA etc.) ;
- Adapter les plans et modules de formation des personnels vers des meilleures pratiques de conservation ;
- Développer un manuel ou guide initiant la Gestion Intégrée des Zones Côtières dans la gestion des AMP (par exemple à travers le programme « Pêche Côtière Durable » (PCD), etc.).

Assurer la fiabilité et disponibilité (partage) des BDD à travers la mise en place d'un système d'information innovant (Base de données à jour sur les pressions, les patrouilles et le suivi écologique)

- Mettre en place un mécanisme formel de validation des données et de partage des connaissances au sein du réseau de MNP, avec une implantation prévue d'ici 2026 ;
- Revoir systématiquement les modèles de collecte de données en fonction du contexte et des mises à jour régulières de la base de données.

AXE STRATEGIQUE 2

COGESTION, DEVELOPPEMENT ET SAUVEGARDE

CADRAGE

- Vulnérabilité des populations riveraines créant une incitation aux pressions anthropiques et menaçant les Parcs et Réserves ;
- Responsabilisation des parties prenantes à travers l'approche marketing social afin d'assurer la préservation des ressources naturelles pour pouvoir bénéficier des services écosystémiques de qualité ;
- Mise en œuvre du Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES) de Madagascar National Parks ainsi que les Plan de Gestion Environnementale et Sociales (PGES) des Aires Protégées ;
- Mise en exergue de l'aspect genre et inclusion sociale.

OBJECTIF GENERAL

Les Parcs et les Réserves sont dotés d'un système de cogestion fort visant à l'amélioration des conditions de vie des populations locales face à leur vulnérabilité.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

- Les parties prenantes de gestion de MNP (autorités locales et régionales, populations riveraines, ...) sont responsabilisés et impliqués dans la gouvernance et la conservation des Aires Protégées marines et terrestres ;
- Les engagements inscrits dans les PGES des AP sont honorés et feront l'objet d'un suivi et évaluation ;
- La résilience des populations riveraines « terrestres et côtières » aux Aires Protégées face à leur niveau de pauvreté multidimensionnelle est améliorée à travers la mise en œuvre des sous-projets de développement ;
- La mise en place des infrastructures socio-économiques au niveau des communes environnantes des Aires Protégées est programmée en vue d'améliorer l'accessibilité aux services de base ;
- Des partenariats solides avec les populations locales sont établis et renforcés pour une cogestion efficace des Aires Protégées avec un programme continu de renforcement de capacité (CCC) ;

- Une politique d'inclusion sociale, tenant compte de l'aspect genre est développée et mise en œuvre ;
- Un mécanisme de gestion des plaintes en concertation avec toutes les parties prenantes est mis en place.

INDICATEURS CLES			
	1.	Mise en œuvre du PGES	
	2.	Performance des Comités Locaux de Parc (CLP) dans la conservation (convention)	
	3.	Retombées économiques directes des communautés locales	
	4.	Nombre des femmes et des groupes vulnérables bénéficiaires directs des micro-projets de développement	
VISUALISATION DES ETAPES / TEMPS	RÉFÉRENCE/ BASELINE (2023)	MI-PARCOURS (2026)	VALEUR CIBLE (2028)
Mise en œuvre du PGES	-	50%	70%
Performance des Comités Locaux de Parc (CLP) dans la conservation (convention)	-	60%	75%
Retombées économiques directes des communautés locales (en K euro)	1 620	2 440	3 200
Nombre des femmes et des groupes vulnérables bénéficiaires directs des micro-projets de développement		Au moins 35%	au moins 50%

ACTIVITES STRATEGIQUES

Concevoir les différents plans et outils pour la cogestion

- Mettre en œuvre et faire le suivi du Plan de gestion environnementale et sociale de chaque AP ;
- Développer des programmes de développement économique local, soutenir les initiatives entrepreneuriales (par exemple à travers le programme PCD, etc.) ;
- Mettre en œuvre des pratiques agricoles durables, promouvoir la conservation des ressources naturelles, encourager les normes de commerce équitable pour les produits locaux ;
- Intégrer la communauté locale dans les divers processus de mise en œuvre des activités de MNP, en particulier en tant que bénéficiaire des produits de l'écotourisme ;
- Impliquer activement les communautés dans la prise de décision et promouvoir la participation locale dans les processus de planification et de gestion ;
- Mettre en place des programmes de sensibilisation aux changements climatiques, développer des stratégies d'adaptation aux impacts environnementaux et offrir des formations pour diversifier les compétences professionnelles ;
- Définir et mettre en place une politique genre et inclusion sociale afin d'intégrer les personnes vulnérables dans toutes les actions de développement communautaire ;
- Définir et mettre en place un mécanisme de gestion des plaintes.

Améliorer le partenariat de MNP avec les parties prenantes

- Collaborer avec les communautés locales pour promouvoir l'utilisation durable des ressources naturelles ;
- Elaborer des conventions uniques et centrales pour les différents services étatiques ;
- Collaborer avec des ONG, des institutions académiques et des organismes de développement pour bénéficier des meilleures pratiques, partager les connaissances et mobiliser des ressources ;
- Organiser des réunions régulières avec les parties prenantes œuvrant pour la conservation des AP localement situées.

AXE STRATÉGIQUE 3

DURABILITÉ FINANCIÈRE ET PARTENARIAT

CADRAGE

- Dépendance financière de MNP sur un bailleur principal et historique (plus de 40% du budget annuel) ;
- Contribution de MNP dans le renforcement du capital de la FAPBM ;
- Programme de levée de fonds initié depuis une année ;
- Dépenses de fonctionnement ne figurant pas toujours dans les priorités des bailleurs
- Produits écotouristiques non développés ;
- Santé financière de MNP améliorée mais trop dépendante des évolutions socio-politiques du pays ;
- Disponibilité des mécanismes de financement en matière de protection de l'environnement et de changement climatique.

OBJECTIF GENERAL

La conservation durable des Aires Protégées du réseau de Madagascar National Parks est assurée à travers de plusieurs mécanismes de financement pérenne des activités et des investissements productifs.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

- Les potentialités de chaque Aire Protégée sont identifiées, développées et promues ;
- Les sources de financement de MNP sont diversifiées ;
- Le plan de levée de fonds de MNP est mis en œuvre afin de couvrir les besoins en financement ;
- Des mécanismes de financement innovants sont identifiés et atteints.

INDICATEURS CLES

1. Indice d'autofinancement
2. Couverture de l'ensemble des besoins financiers

VISUALISATION DES ETAPES / TEMPS**RÉFÉRENCE/
BASELINE (2023)****MI-PARCOURS
(2026)****VALEUR CIBLE
(2028)**

Indice d'autofinancement

27%

30%

35%

Couverture de l'ensemble des besoins financiers

79%

Maintien

Maintien

ACTIVITES STRATEGIQUES**Promouvoir et Développer le marché des Biens et Services de l'Aire Protégée :**

- Revoir les potentialités de chacun des marchés des biens et services pour chaque AP, élaborer et mettre en œuvre un modèle d'affaire sur chaque marché.
- Promouvoir les attraits de la biodiversité exceptionnelles et uniques des AP (plans de communication et de marketing adéquats)
- Moderniser et former le front office de MNP afin d'offrir un service de proximité suivant les innovations actuelles
- Prioriser les investissements en faveur des infrastructures écotouristiques lors des développements de projet.
- Évaluer et prendre en compte les retours des clients.
- Établir des partenariats avec les opérateurs touristiques et les centres de recherche pour la promotion des offres de MNP.

Diversifier les Sources de Financement :

- Rechercher et identifier des sources de financement alternatives telles que les fonds de conservation, les partenariats public-privé, les programmes de compensation environnementale, etc.
- Engager des discussions avec les bailleurs de fonds potentiels pour obtenir un soutien financier pour des projets spécifiques liés à la conservation et au développement durable ;
- Mettre à jour le site web de MNP pour permettre aux individus et aux organisations de faire des dons ou d'investir dans des projets de conservation de l'Aire Protégée ;
- Explorer des mécanismes financiers novateurs tels que les obligations vertes, les titres de conservation, etc., pour mobiliser des fonds supplémentaires pour la gestion des AP.

Développer des Partenariats Solides avec les Bailleurs et les ONG, les institutions publiques et privées :

- Développer des accords de partenariat formels définissant les rôles, les responsabilités et les engagements mutuels des différentes parties prenantes ;
- Organiser des rencontres régulières entre les bailleurs de fonds, les ONG, les autorités locales et d'autres parties prenantes pour partager des informations, discuter des défis et des opportunités, et renforcer la collaboration ;
- Mettre en place un système de suivi des conventions/accords de partenariat ;
- Etablir et mettre à jour périodiquement un tableau de bord des bailleurs de fonds, des projets/programmes avec leurs indicateurs respectifs (1) permettant d'évaluer les avancées dans chaque projet et d'être proactif dans la gestion des risques le cas échéant ; (2) assurant une visibilité des besoins financiers à jour de l'institution ;
- Mettre en avant les réussites des partenariats et les impacts positifs résultant de la collaboration avec les bailleurs de fonds et les parties prenantes, à travers des campagnes de communication et de sensibilisation.
-

AXE STRATÉGIQUE 4		GOUVERNANCE ET MANAGEMENT	
CADRAGE		<ul style="list-style-type: none"> • Certification ISO 9001 maintenue depuis 10 ans qui a permis à MNP de stabiliser sa crédibilité envers les bailleurs principaux ; • Nécessité d'étendre l'obtention des labels dans d'autres domaines ; • CA et AG avec une participation limitée ; • Perte de confiance des bailleurs face à la tendance de politisation de la gouvernance de MNP ; • Besoin de système innovant de gouvernance et de management ; • Planification opérationnelle non adéquate par rapport à la capacité réelle de l'organisation ; • Disponibilité des référentiels sites. 	
OBJECTIF GENERAL		<p>Madagascar National Parks dispose d'organes de gouvernance et de management agissant en synergie afin de soutenir au mieux les efforts de l'institution dans sa recherche de performance ; performance dont le levier sera la valorisation des ressources pour répondre aux exigences de la mission de MNP.</p>	
OBJECTIFS SPECIFIQUES		<ul style="list-style-type: none"> • Le CA et l'AG en synergie avec l'intérêt supérieur de Madagascar National Parks et participent activement dans la définition des orientations stratégiques et dans l'amélioration des résultats de MNP ; • Une culture organisationnelle favorisant l'innovation et l'amélioration continue est promue ; • Un mécanisme décisionnel efficace doté d'outils de gestion adaptés est développé ; • La gestion et l'utilisation des ressources sont optimisées de manière continue afin d'assurer une adéquation avec les besoins des métiers ; • La politique de gestion prévisionnelle des emplois et de compétences est mise en œuvre ; • La planification opérationnelle est améliorée avec prise en compte des risques (disponibilité de fonds, exigences procédurales...) et opportunités (évolution technologique...). 	
INDICATEURS CLES		<ol style="list-style-type: none"> 1. Respect des engagements des organes de gouvernance (CA et AG) décrits dans le statut et le règlement intérieur ; 2. IEG (évaluer par l'outil IMET) augmenté du réseau ; 3. Turnover du personnel clé ; 4. Maintien de la certification ISO 9001 pour le système de management de la qualité de Madagascar National Parks ; 5. Adéquation des compétences du personnel par rapport aux compétences requises définies pour chaque métier ; 6. Adéquation des ressources et patrimoine de chaque site par rapport aux objectifs définis dans les référentiels ; 7. Outils de gestion adaptés et maîtrisés. 	
VISUALISATION DES ETAPES / TEMPS	RÉFÉRENCE/ BASELINE (2023)	MI-PARCOURS (2026)	VALEUR CIBLE (2028)
Taux de respect des engagements des organes de gouvernance (CA et AG) décrits dans le statut et le règlement intérieur	-	80%	90%
IEG (évaluer par l'outil IMET)	75%	76%	77%
Turnover des personnels clés	4%	Moins de 5%	Moins de 5%

Maintien de la certification ISO 9001 pour le système de management de la qualité de Madagascar National Parks	Oui	Oui	Oui
Taux d'adéquation des compétences du personnel par rapport aux compétences requises définies pour chaque métier	-	75%	80%
Nombre de site disposant des ressources et patrimoine en conformité aux objectifs des référentiels	-	60%	70%
Outils de gestion adaptés et maîtrisés	-	80%	95%

ACTIVITES STRATEGIQUES

Établir une gouvernance transparente et inclusive :

- Clarifier les rôles et responsabilités de tous les organes internes, tels que le Conseil d'administration, l'Assemblée Générale et la Direction Exécutive ;
- Élaborer et mettre en œuvre un code d'éthique aligné sur la mission de Madagascar National Parks pour guider les activités et promouvoir la transparence, l'intégrité et la responsabilité ;
- Mener des enquêtes de satisfaction régulières auprès des parties prenantes pour évaluer la perception de l'inclusivité, de la transparence et de la redevabilité, et intégrer leurs retours dans les processus décisionnels ;
- Finaliser l'élaboration et l'application d'une convention collective du personnel pour garantir des conditions de travail équitables et motivantes ;
- Redynamiser la contribution de la gouvernance locale par unité de gestion (COSAP/COS).

Promouvoir une culture organisationnelle favorisant l'innovation et l'amélioration continue :

- Développer des mécanismes internes pour encourager et soutenir l'innovation, l'initiative et l'amélioration continue au sein de l'organisation ;
- Organiser des sessions de brainstorming et des forums d'échange d'idées pour encourager la créativité et la proposition de solutions novatrices aux défis rencontrés ;
- Mettre en place des récompenses et des reconnaissances pour les employés contribuant de manière exceptionnelle à l'innovation et à l'amélioration continue ;
- Mettre en œuvre des processus d'apprentissage organisationnel pour capitaliser sur les leçons apprises et favoriser l'adaptabilité face aux changements et aux défis futurs.

Développer des mécanismes décisionnels fiables et des outils de gestion adaptés :

- Élaborer et mettre en place un système d'information intégré conçu sur une architecture de système d'information répondant aux besoins identifiés de l'institution ;
- Améliorer le système de suivi et de contrôle interne par la révision des référentiels techniques et financiers pour les adapter aux normes internationales ;
- Mettre en place des outils de benchmarking et de sanction ;
- Déployer un système de gestion des connaissances regroupant les bonnes pratiques, les leçons apprises et les données pertinentes ;
- Procéder à la mise aux normes des outils de gestion par rapport aux exigences internationales en matière de gestion de réseau des aires protégées.
- Mettre en place un système de suivi et évaluation unique pour le réseau de MNP (partagé et accessible pour output ou input) ;
- Implémenter et opérationnaliser de nouveaux mécanismes de traitement et de partage d'informations innovants, à l'interne et à l'externe de l'institution d'ici 2026.

Assurer le développement et la gestion efficace des ressources humaines :

- Concevoir des programmes de formation adaptés aux compétences requises pour chaque poste ;
- Finaliser l'élaboration de la convention collective du personnel pour le réseau, suivi de son application en assurant la ratification et l'adhésion des parties concernées conformément aux procédures établies ;
- Favoriser le développement professionnel et la mobilité interne ;
- Favoriser un climat de confiance et d'ouverture où les employés se sentent libres d'exprimer leurs préoccupations et leurs suggestions ;
- Promouvoir un environnement de travail sain et sécurisé en mettant en place des mesures de prévention des risques professionnels ;

- Mettre en place des mécanismes de résolution des conflits et de gestion du stress au sein de l'organisation.

AXE TRANSVERSALE NOTORIÉTÉ ET REDEVABILITÉ

CADRAGE

- Madagascar National Parks considérée comme référence nationale en matière de conservation des AP ;
- Disponibilité de mandat officiel de gestion ;
- Absence de plan marketing et communication adapté et efficace pour mieux sauvegarder une bonne image institutionnelle ;
- Actions de redevabilité non visibles et non perçues positivement ;
- Absence de stratégies de plaidoirie à tous niveaux ;
- Nécessité d'une bonne synergie des axes stratégiques.

OBJECTIF GENERAL

Le niveau de notoriété et de crédibilité de MNP s'améliore pour pouvoir se positionner en tant qu'Institution forte et de référence en matière de conservation de la biodiversité à Madagascar et au niveau régional

OBJECTIFS SPECIFIQUES

- Un plan marketing et communication adapté est établi et mis en œuvre ;
- Les actions impliquant l'institution sont structurées sur la base d'un dispositif communicationnel et de plaidoyer clairement défini ;
- La politique de redevabilité telles que la transparence, la rétroaction et la participation des principales parties prenantes est développée et appliquée ;
- Des Partenariats solides avec les Bailleurs et les ONG, les institutions publiques et privées sont établies et/ou renforcés ;
- Les partenaires de MNP ainsi que son personnel deviennent les ambassadeurs de l'institution.

INDICATEURS CLES

1. Evolution du niveau de satisfaction des parties prenantes définies pour les principes de redevabilité par chaque axe stratégique ;
2. Nombre de sites ayant acquis des labels internationaux (Green List, RAMSAR, Géopark, etc.) ;
3. Obtention de certification ISO 45001.

VISUALISATION DES ETAPES / TEMPS	RÉFÉRENCE/ BASELINE (2023)	MI-PARCOURS (2026)	VALEUR CIBLE (2028)
---	-----------------------------------	---------------------------	----------------------------

Taux de satisfaction des parties prenantes définies pour les principes de redevabilité par chaque axe stratégique

-

60%

90%

Nombre de sites ayant acquis des labels internationaux (Green list, RAMSAR, Géopark, etc.)

5 Sites RAMSAR
12 sites sous le label patrimoine mondial
4 sites inclus dans des Réserves de Biosphère de l'UNESCO
8 Sites Candidats à la liste verte des aires protégées et conservées de l'UICN

1 site Géopark
15 sites sous le label patrimoine mondial (3 sites de Nosy Nakà)
5 sites inclus dans des Réserves de Biosphère de l'UNESCO
10 sites certifiés liste verte des AP et C de l'UICN

2 Sites Géoparks
16 sites sous le label patrimoine mondial (3 sites de Nosy Nakà et Anjanaharibe-Sud)
5 sites inclus dans des Réserves de Biosphère de l'UNESCO

12 sites certifiés liste
verte des AP et C de
l'UICN

Certification ISO 45001

-

Certifié

Maintenu

ACTIVITES STRATEGIQUES

Renforcer la visibilité de MNP et promouvoir ses actions :

- Développer et diffuser des supports de communication attrayants tels que des vidéos promotionnelles, des brochures informatives et des affiches illustrant les réalisations de MNP en matière de conservation ;
- Organiser des événements de sensibilisation dans les écoles locales et les communautés riveraines des Parcs ; Nationaux et Réserves pour éduquer les jeunes et les adultes sur l'importance de la conservation de la biodiversité ;
- Créer un programme d'ambassadeurs de la marque MNP, en impliquant des personnalités publiques et des influenceurs des réseaux sociaux pour étendre la portée des messages de conservation ;
- Établir des partenariats avec des médias locaux, nationaux et internationaux pour obtenir une couverture médiatique régulière des activités de MNP et des enjeux de conservation à Madagascar ;
- Etablir une politique de redevabilité adaptée pour MNP.

Etablir des initiatives de plaidoyer :

- Organiser des réunions de coordination régulières avec des ONG, des agences gouvernementales et des entreprises privées pour explorer les possibilités de collaboration et de co-financement dans le domaine de la conservation ;
- Créer un réseau de partenaires institutionnels et individuels engagés dans la conservation, en organisant des ateliers de réseautage et des événements de renforcement des capacités ;
- Élaborer des projets de plaidoyer ciblés, en s'appuyant sur des données scientifiques solides et des témoignages d'experts, pour influencer les politiques environnementales et les décisions de financement ;
- Participer activement à des coalitions et des alliances internationales de conservation, en contribuant aux discussions sur les défis mondiaux de la biodiversité et en partageant les meilleures pratiques développées par MNP.

Améliorer la communication interne et externe :

- Organiser des sessions de formation en communication pour le personnel de MNP, en mettant l'accent sur les compétences de narration, la gestion des médias sociaux et les techniques de présentation efficaces ;
- Créer un bulletin d'information interne régulier pour partager les actualités, les réussites et les opportunités de développement professionnel ;
- Établir des partenariats avec des blogueurs et des influenceurs locaux pour créer du contenu numérique authentique mettant en valeur les expériences uniques offertes par les Parcs Nationaux et Réserves de Madagascar ;
- Organiser des tables rondes et des forums de discussion avec les parties prenantes locales pour favoriser un dialogue ouvert et transparent sur les questions de conservation et de gestion des aires protégées.

Engager dans des programmes de plaidoyer et de sensibilisation des décideurs :

- Préparer des documents de plaidoyer clairs et convaincants, y compris des rapports d'impact, des analyses de politiques et des recommandations stratégiques, pour informer les décideurs politiques et les bailleurs de fonds ;
- Organiser des visites sur le terrain pour les décideurs politiques et les représentants gouvernementaux, en mettant en évidence les succès de la conservation de MNP et les défis auxquels l'organisation est confrontée ;
- Mettre à jour le site Web de MNP pour partager les données et les informations sur la biodiversité collectée par MNP, offrant aux décideurs un accès facile aux ressources nécessaires à la prise de décision éclairée ;
- Organiser des événements de plaidoyer, tels que des conférences et des débats publics, pour sensibiliser les décideurs politiques, les médias et le grand public aux enjeux de conservation et encourager leur engagement en faveur de la protection de l'environnement.

6. BUDGET QUINQUENNAL (en MGA)

AXES STRATEGIQUES	2024	2025	2026	2027	2028	SUR 5 ANS
CONSERVATION DE LA BIODIVERSITE TERRESTRE ET MARINE	18.700.000.000	19.500.000.000	19.695.000.000	12.000.000.000	12.000.000.000	81.895.000.000
COGESTION, DEVELOPPEMENT ET SAUVEGARDE	3.002.000.000	9.600.000.000	13.000.000.000	16.500.000.000	17.900.000.000	60.002.000.000
DURABILITÉ FINANCIÈRE ET PARTENARIAT	3.350.700.000	13.500.000.000	17.550.000.000	19.305.000.000	20.000.000.000	73.705.700.000
GOVERNANCE ET MANAGEMENT	17.540.000.000	16.200.000.000	17.010.000.000	17.860.500.000	18.753.525.000	87.364.025.000
NOTORIÉTÉ ET REDEVABILITÉ	1.500.000.000	3.840.000.000	4.224.000.000	4.646.400.000	6.040.320.000	20.250.720.000
	44.092.700.000	62.640.000.000	71.479.000.000	70.311.900.000	74.693.845.000	323.217.445.000

Ensemble, nous pouvons faire une différence significative pour la préservation de la richesse naturelle de Madagascar et pour un avenir meilleur et plus durable. Rejoignez MADAGASCAR NATIONAL PARKS dans cette aventure inspirante et laissez votre empreinte écologique positive !

Madagascar National Parks



Lot Al 10 C Ambatobe ; BP: 1424 - Antananarivo 130 - Madagascar - (+261) 38 09 400 55
contact@mparks.mg - www.parc-madagascar.com