



**L'Institut International d'Ingénierie
de l'Eau et de l'Environnement (2iE)**

**PILOTAGE DE LA PERFORMANCE D'UNE AIRE PROTEGEE PAR LE BALANCED
SCORECARD : CAS DE LA RESERVE DE FAUNE ET DE FLORE DU HAUT BANDAMA**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS,
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL (M2 MSO)**

Cohorte de janvier 2019

Présenté par :

KOFFI N'guessan K. Maurice

Numéro d'inscription : 20180569

Travaux dirigés par : **COMARA Aboubakar**

Comptable

Promotion :2018/2019

REMERCIEMENTS

Ce travail a été rendu possible grâce à la précieuse contribution de diverses personnes. Je voudrais donc saisir cette occasion pour exprimer mes sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont soutenu moralement et matériellement.

Nous adressons nos sincères remerciements à tout le personnel de l'Office Ivoirien des Parcs et Réserves de la Direction de Zone Centre et notamment pour mon maître de stage Monsieur COMARA Aboubakar pour leur sollicitude à notre égard.

Nous remercions également l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE) pour la qualité de son enseignement et de son encadrement durant le cycle de formation de Master en Management des Entreprises et des Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel (M2 MSO).

RESUME

Au regard des nombreux instruments de pilotage de la performance, la Balanced ScoreCard (BSC) rencontre un grand succès tant dans les organisations du secteur privé que public. A l'instar des autres organisations, les aires protégées sont soumises au même environnement en perpétuel mutation et nécessite régulièrement d'innover pour s'y adapter. Parmi ces innovations, figure la Balanced ScoreCard dont l'introduction dans la sphère des aires protégées pour accroître leur efficacité et compétitivité soulève des questionnements. Cette étude vise à contribuer à cette discussion notamment sur le pilotage de la performance dans les aires protégées avec l'implantation de la BSC dans la Réserve de faune et de flore du Haut Bandama en Côte d'Ivoire.

Les résultats suivants ont été obtenus : (i) identification des axes de performance, (ii) construction de la carte stratégique, (iii) élaboration de la BSC.

Cette étude a permis de constater que la BSC est un outil applicable aux aires protégées et constitue une réponse pratique dans le pilotage de leur performance. Elle a, également, noté que l'adaptation aux aires protégées de la BSC nécessitera une modification dans l'agencement de l'architecture telle que proposée par Norton et Kaplan avec la prééminence de l'axe client au détriment de l'axe finance.

Pour terminer, assurer un suivi de la BSC pendant le déploiement est recommandé pour faciliter l'adoption du changement et garantir le succès du pilotage de la performance.

Mots Clés : pilotage stratégique, performance, BSC, aire protégée.

ABSTRACT

In view of the numerous performance management instruments, the Balanced ScoreCard (BSC) has met with great success in both the private and public sector organizations. Like other organizations, protected areas are subject to the same constantly changing environment and regularly require innovation to adapt. Among these innovations is the Balanced ScoreCard, the introduction of which into the sphere of protected areas to increase their efficiency and competitiveness raises questions.

This study aims to contribute to this discussion, in particular on the management of performance in protected areas with the establishment of the BSC in the Haut Bandama Fauna and Flora Reserve in Côte d'Ivoire.

The following results were obtained: (i) identification of performance axes, (ii) construction of the strategic map, (iii) development of the BSC.

This study made it possible to observe that the BSC is a tool applicable to protected areas and constitutes a practical response in the management of their performance. She also noted that adapting to BSC protected areas will require a change in the architectural layout as proposed by Norton and Kaplan with the preeminence of the customer axis at the expense of the finance axis.

Finally, monitoring the BSC during deployment is recommended to facilitate adoption of the change and ensure the success of performance management.

Keywords : strategic management, performance, BSC, protected area.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
RESUME.....	II
ABSTRACT.....	III
TABLE DES MATIERES.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES ACRONYMES.....	VII
INTRODUCTION.....	1
I CADRE THEORIQUE.....	3
I - 1 Objectifs et hypothèses.....	3
I - 1 - 1 Objectifs.....	3
I - 1 - 1 - 1 Objectif général.....	3
I - 1 - 1 - 2 Objectifs spécifiques.....	3
I - 1 - 2 Hypothèse.....	3
I - 2 Revue de la littérature.....	3
I - 2 - 1 Pilotage stratégique d'une organisation.....	3
I - 2 - 2 Mesure de la performance des organisations.....	4
I - 2 - 3 Balanced ScoreCard.....	6
I - 2 - 3 - 1 Historique.....	6
I - 2 - 3 - 2 Carte stratégique du BSC.....	8
I - 2 - 3 - 3 Importance du BSC.....	9
I - 2 - 4 Aires protégées.....	9
I - 2 - 4 - 1 Historique des aires protégées.....	9
I - 2 - 4 - 2 Définition des aires protégées.....	10
I - 2 - 4 - 3 Gestion des aires protégées.....	12
II MATERIEL ET METHODES.....	13
II - 1 Matériel.....	13
II - 1 - 1 Présentation de l'Office Ivoirien des Parcs et Réserves.....	13
II - 1 - 1 - 1 Statut.....	13
II - 1 - 1 - 2 Missions.....	13
II - 1 - 1 - 3 Organisation centrale et déconcentrée de l'OIPR.....	14
II - 1 - 2 Réserve naturelle de faune et de flore du Haut Bandama.....	14
II - 2 Méthodes.....	15
II - 2 - 1 Recherche documentaire.....	15

II - 2 - 2 Entretiens	16
II - 2 - 3 Observations.....	16
II - 2 - 4 Analyse des données.....	16
II - 2 - 5 Limites de l'étude	16
III RESULTAS ET DISCUSSIONS.....	17
III - 1 Résultats	17
III - 1 - 1 Missions de la RffHB	17
III - 1 - 2 Valeurs de la RffHB	17
III - 1 - 3 Vision du RffHB.....	17
III - 1 - 4 Stratégie de la RffHB.....	17
III - 1 - 5 Démarche d'élaboration de la BSC	18
III - 1 - 5 - 1 Définition des Facteurs Clés de la Performance (FCP)	18
III - 1 - 5 - 2 Carte stratégique de la Réserve.....	19
III - 1 - 5 - 3 Identification des indicateurs et des valeurs cibles	21
III - 1 - 5 - 4 Identification des actions et initiatives.....	22
III - 1 - 5 - 5 Identification des sources de vérification.....	25
III - 1 - 5 - 6 Finalisation du BSC de la RffHB	25
III - 2 Discussions	28
IV RECOMMANDATIONS	30
IV - 1 Communiquer la stratégie	30
IV - 2 Aligner les pratiques sur la BSC.....	30
IV - 3 Assurer le retour d'expériences	31
CONCLUSION	32
BIBLIOGRAPHIE.....	33
ANNEXES	37

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle général du Balanced ScoreCard.....	7
Figure 2: Carte stratégique de la réserve.....	20

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Facteurs Clés de Performance (FCP).....	19
Tableau 2: Indicateurs et valeurs cibles.....	21
Tableau 3: Actions et initiatives.....	23
Tableau 4: BSC de la réserve.....	25

LISTE DES ACRONYMES

2iE : Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement

AD : A Déterminer

BSC : Balanced ScoreCard

CGL : Comité de Gestion locale

FCP : Facteurs Clés de la Performance

IKA : Indice Kilométrique d'Abondance (nombre d'espèce par kilometre)

M2 MSO : Master en Management des Entreprises et des Organisations, option Management
Stratégique et Opérationnel

MMAISP : Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'Innovation du Service Public

ND : Non Défini

OIPR : Office Ivoirien des Parcs et Réserves

PNUE-WCMC : Programme des Nations Unies pour l'Environnement - Centre de Surveillance de la
Conservation de la Nature

RffHB : Réserve de faune et de flore du Haut-Bandama

RGPH : Recensement Général de la Population et de l'Habitat

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UICN : Union Internationale pour la Conservation de la Nature

INTRODUCTION

La convention sur la diversité biologique adoptée en 1992 à Rio de Janeiro au Brésil marque un tournant décisif dans la conservation des aires protégées. Compte tenu de leur rôle dans la réduction de la perte de biodiversité, le développement socio-économique durable et la lutte contre les changements climatiques, les aires protégées constituent une attention particulière pour la communauté internationale. Cet intérêt pour les aires protégées a entraîné dans la majeure partie des Etats un renforcement de leur cadre juridique et institutionnel à tel point qu'elles sont assimilées maintenant à des organisations autonomes ou entreprises au vu de leur contribution à la croissance nationale.

L'aire protégée structurée comme une organisation, existe avec des finalités, animée par une équipe dirigeante qui définit sa stratégie, coordonne ses activités et fournit des biens et services dans un environnement donné. A ce titre, elle est soumise au même environnement en perpétuel mutation que les autres organisations. Le contexte exigeant auquel font face les entreprises obligent leurs dirigeants à une gestion plus rigoureuse orientée vers la performance, à un suivi assidu des activités et des ressources et à une meilleure évaluation des résultats.

Fort heureusement, nombreuses sont de nos jours la multitude d'instruments de pilotage stratégique en matière de contrôle de gestion. Plusieurs auteurs ont créé des modèles de mesures de performance au cours des trente dernières années, en autres, la Matrice des mesures de performance (Keegan et al., 1989), le modèle de la Pyramide de performance (Lynch et Cross., 1991), le modèle des Résultats déterminants (Fitzgerald et al., 1991), et bien évidemment la Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan & Norton (1992). Plus au moins innovants, ces outils partagent une approche commune de la performance qui privilégie l'analyse multidimensionnelle de l'organisation par la compréhension et la maîtrise collective des facteurs clés de cette performance.

La Balanced Scorecard connaît un grand succès aujourd'hui dans les secteurs privé et public parmi ces instruments au regard de l'inadaptation aux besoins des entreprises des systèmes traditionnels de mesure de la performance essentiellement fondés sur les données informationnelles financières (Benzerafa., 2007). Elle est perçue comme correspondant aux attentes en matière de mesure de la performance globale des organisations.

La réforme de l'administration publique partout dans le monde est constamment à l'ordre du jour. Les problèmes des missions imparties à l'Etat, de l'efficience et de l'efficacité

de son intervention sont des préoccupations permanentes. A l'instar des autres pays, longtemps critiquées pour leur immobilisme, leur routine et leur incapacité à changer, les administrations publiques de Côte d'Ivoire vivent depuis plusieurs années un mouvement général de transformation (MMAISP, 2019).

L'Office Ivoirien des Parcs et Réserves (OIPR), créé en 2002 pour la gestion durable du réseau national d'aires protégées s'est inscrit dans ce processus. Ces aires protégées, constituées de quinze parcs et réserves qui couvrent 2% du territoire national (OIPR, 2019), éprouvaient des difficultés en raison de la faiblesse des capacités institutionnelles, de l'insuffisance des ressources et de la mauvaise gouvernance, bénéficient actuellement de financements de la part des bailleurs de fonds. Ces améliorations de la gestion des aires protégées ont nécessité la réforme dudit secteur suivie de l'implémentation de nombreux outils de planification et de management pour d'une part assurer leur bonne gestion et d'autre part, bénéficier de la confiance des partenaires et répondre aux standards internationaux.

La consolidation de ses outils de mesure de l'efficacité de gestion des aires protégées est l'un des objectifs majeurs de management poursuivi. A cet effet, comment l'introduction de la BSC dans les parcs nationaux et réserves naturelles pourrait-elle constituer une réponse appropriée permettant un meilleur pilotage de la performance et anticiper d'éventuelles difficultés de gestion ?

Cette étude qui va répondre à cette problématique avec le cas de la Réserve de faune et de flore du Haut Bandama (RffHB) s'articule comme suit. La première partie abordera le cadre théorique, la deuxième partie le matériel et méthodes, la troisième partie les résultats et discussions et enfin la quatrième partie les recommandations.

I CADRE THEORIQUE

I - 1 Objectifs et hypothèses

I - 1 - 1 Objectifs

I - 1 - 1 - 1 Objectif général

Contribuer à l'amélioration de l'efficacité de gestion et de gouvernance des aires protégées.

I - 1 - 1 - 2 Objectifs spécifiques

- Elaborer la BSC de la RffHB en vue de son pilotage efficace ;
- Identifier les facteurs clés de succès pour l'implantation de la BSC ;
- Contribuer à la discussion sur un modèle de BSC propre aux aires protégées.

I - 1 - 2 Hypothèse

La présente étude a donc pour but de vérifier l'hypothèse selon laquelle la mise en place de la BSC dans les aires protégées participe à améliorer le pilotage de la performance et contribue à garantir leur conservation durable.

I - 2 Revue de la littérature

Cette section vise à mieux faciliter la compréhension du thème en procédant à une définition des concepts qui lui sont liés à savoir le pilotage stratégique d'une organisation, la mesure de la performance, la BSC et la notion d'aires protégées. En effet, selon Durkeim (1983), la première démarche doit être de définir les choses dont on traite afin que l'on sache de quoi il est question.

I - 2 - 1 Pilotage stratégique d'une organisation

Les organisations peuvent être perçues comme des systèmes ouverts qui échangent avec leur environnement, et changent constamment pour pouvoir s'adapter à cet environnement (Emery & Trist., 1960). De ce fait, une organisation est soumise à une évolution et à un mécanisme de croissance. Durant sa vie, elle va passer par des périodes de crises et suivre un

cycle de croissance marquant ses changements et son évolution au cours du temps (Greiner.,1972). Drucker (1976) souligne également ce besoin constant de changer des organisations qui provient de la nécessité impérative de faire face à leur environnement. C'est à cet effet, le rôle de la stratégie que de permettre à l'organisation de s'adapter aux turbulences de l'environnement (Ansoff, 1975). La stratégie apparaît liée à l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. Toutefois, mettre en place une stratégie mobilise beaucoup d'énergie en termes de rencontres, de réflexions, de planification mais ne suffit pas. Il convient de veiller au suivi soutenu de la progression du résultat des actions engageant l'entreprise sur le long terme. Le pilotage stratégique devient indispensable pour ne pas laisser chavirer le navire.

Le pilotage stratégique se définit alors comme une démarche de gestion consistant à déterminer une vision stratégique, communiquer cette vision dans l'entreprise, la transformer en actions concrètes, suivre et évaluer leur efficacité afin d'atteindre les objectifs de la stratégie. Piloter donc une entreprise consiste à contrôler et améliorer ses performances à l'aide de divers outils et indicateurs. Pour un bon pilotage, il faudra se doter des outils nécessaires capables d'afficher les indicateurs de performances dans le but d'avoir une vision claire, nette et précise de la situation de l'entreprise en utilisant des outils adéquats, en autres, la Balanced Scorecard.

I - 2 - 2 Mesure de la performance des organisations

C'est avec le début de l'industrialisation que les entreprises ont dû introduire la notion de performance. Ceci dans le but d'optimiser leurs fonctionnements et parvenir à exister sur des marchés devenant de plus en plus concurrentiels.

Historiquement, la performance est issue de l'ancien français « *parformance* » qui signifie l'accomplissement, l'achèvement au XIII^{ème} siècle (Pradier, 2013). Selon le sens commun, la performance représente l'idée de réussite, de l'exploit et peut être vue comme le résultat obtenu dans une épreuve ou dans l'exécution d'une tâche. Néanmoins, la performance ne prend tout son sens que lorsqu'on l'évalue en la comparant à un autre élément. Celle-ci rejoint Bourguignon (1995, 2000) qui fait référence à un résultat et donc à une mesure par rapport à un référent mais aussi essentiellement à celui ou celle qui atteint ses objectifs. Ensuite (Pesqueux., 1996), y voit une notion de succès sous-entendant un résultat positif et dont ce dernier découlera d'une action.

Le processus de performance qui part de la mobilisation de ressources allouées à la mise en place de moyens permettant d'atteindre des résultats conformes aux objectifs poursuivis est souligné par d'autres auteurs comme Cadiou *et al.*, 2007. Pour Doriath (2005), la performance renvoie à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. La performance devient alors une valeur subjective inhérente à chaque organisation en fonction des buts poursuivis (Mollard., 2006).

En outre, des spécialistes de la performance vont rejoindre la définition qu'a essayé de représenter Machesnay (1991) via le triptyque « efficacité-efficience-effectivité ». Il présente la performance comme le degré de réalisation du but recherché et comprend trois mesures décrit ci-après :

- l'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché ;
- l'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre ;
- l'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

La finalité de la performance sera de mesurer l'efficacité des objectifs atteints, de l'efficience des ressources engagées et de l'effectivité des satisfactions retirées. Cette notion de résultat revêt apparemment l'aspect purement économique et financier de la performance puisque celle-ci peut s'apparenter à « *la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité* », (Cohanier et al, 2010). Mais, cette logique de résultat de la performance sera remise en cause et va entraîner un débat concernant d'autres aspects à prendre en compte.

La performance sera perçue en conséquence de manière plus globale pour les organisations (Lepetit., 1997) du fait d'un environnement de plus en plus exigeant. Elle va prendre en considération tout ce qui l'entoure. Ce qui va inclure les diverses parties prenantes internes et externes avec lesquelles elle est liée.

Le besoin d'une évaluation de la performance globale de l'entreprise sera développé par Kaplan & Norton (2003), évoquant le fait que « *les indicateurs financiers ne suffisent pas à guider et évaluer la trajectoire de l'entreprise dans un environnement* » s'étant complexifié. De plus, l'accent mis uniquement sur la dimension financière relative à la performance ne révèle pas assez d'informations pour prendre des décisions à court et long terme afin de créer justement « *une valeur financière future* ».

La prise en compte de la performance dans sa globalité apparaît comme une évidence dans la réussite des organisations. Lorino (2003) résume cette définition de la performance de la façon suivante : « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ». Cette assertion implique que les systèmes de pilotage ne

peuvent être en aucun cas déconnectés de la stratégie adoptée par l'entreprise. Le pilotage de la performance devient au demeurant un enjeu primordial pour les entreprises dont l'objectif est de « *guider vers l'atteinte des résultats des activités, de s'informer des résultats réellement obtenus, et prendre les actions correctives si nécessaire* » (Reeves & Woodward., 1970).

Le pilotage de la performance vu de la sorte, s'identifie à l'ensemble des actions à accomplir pour satisfaire les objectifs fixés et par conséquent améliorer la performance de l'entreprise.

A cet effet, les organisations ne vont plus évaluer leur performance mais vont plutôt la piloter.

Pour cela, les entreprises vont utiliser des outils de gestion similaires à un dispositif formalisé permettant l'action organisée (David., 1996) ou un schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion selon Moisdon (1997). (Mollard et al., 2006) confirment cette approche en renvoyant ces variables à un ensemble d'indicateurs de performance mis en place principalement pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés.

Parmi ces outils, figure la Balanced Scorecard de Kaplan et Norton, se distinguant par un assemblage de variables financières et opérationnelles basé primordialement sur des indicateurs non-financiers. Guerra (2007), a défini des critères de sélection des indicateurs car il est nécessaire de n'en retenir qu'un nombre limité afin de pouvoir assurer leur suivi. Pour qu'un indicateur soit choisi, il doit :

- mesurer un ou plusieurs objectifs : les indicateurs sont choisis en fonction des objectifs et besoins de l'unité à piloter ;
- être constructible : les données nécessaires à la construction de l'indicateur peuvent être facilement obtenues ;
- être utilisable en temps réel : l'indicateur doit être construit de sorte que sa valeur traduise toute modification du phénomène contrôlé ;
- être communicable : la forme de la présentation des valeurs prises par les indicateurs est très importante car elle peut influencer l'interprétation de l'utilisateur ;
- induire l'action : l'indicateur doit permettre de juger l'évolution des valeurs mesurées afin d'alerter l'utilisateur en cas d'action de correction à entreprendre si nécessaire.

I - 2 - 3 Balanced ScoreCard

I - 2 - 3 - 1 Historique

Issue des travaux de Kaplan et Norton de la Havard Business School (1992), la

Balanced ScoreCard est un système de mesure de la performance capable de traduire les choix stratégiques d'une entreprise de manière claire et cohérente. Il tente, de par son architecture, de mettre en évidence les facteurs clés de succès de cette dernière. Historiquement, la BSC est née d'une remise en question des systèmes d'évaluation de la performance qui accordaient trop d'importance aux seuls résultats financiers.

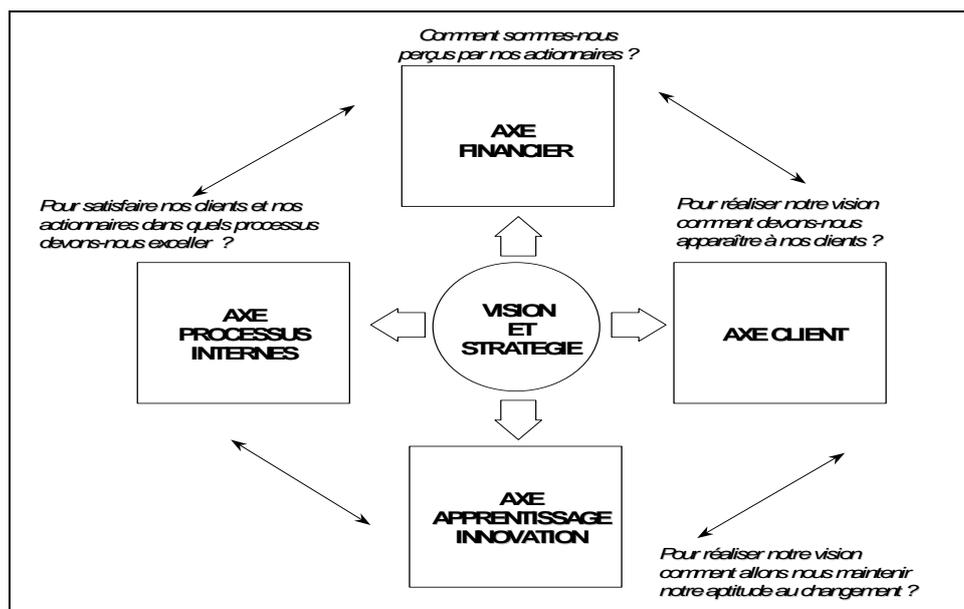
La Balanced ScoreCard peut être définie par le tableau de bord couvrant l'ensemble des dimensions d'une entreprise sans se limiter uniquement aux aspects financiers et dont l'objectif est de décliner en actions concrètes la stratégie retenue par les dirigeants de l'entreprise.

En tant qu'outil de mise en œuvre de la stratégie présentée comme l'ensemble des voies et moyens que l'entreprise définit pour atteindre ses objectifs, la BSC remplit quatre fonctions :

- clarifier, traduire le projet ainsi que la stratégie ;
- communiquer les objectifs et les indicateurs stratégiques ;
- planifier, fixer des objectifs et harmoniser les initiatives stratégiques ;
- renforcer le retour sur l'expérience et le suivi stratégique.

Elle permet ainsi de passer de la définition d'une stratégie au pilotage de sa mise en œuvre suivant quatre perspectives : financier, satisfaction des clients, processus internes et apprentissage organisationnel (*figure 1*).

Figure 1: modèle général du Balanced Scorecard de Kaplan et Norton



La BSC, centré autour de quatre axes établit un équilibre entre les objectifs à long terme, les performances souhaitées et les déterminants de ces résultats. Ces quatre axes sont ci-après et décrits selon (Kaplan et Norton, 1998).

- Axe financier

L'objectif principal des actionnaires d'une entreprise est d'obtenir en retour de confortables dividendes. Il permet de relier les objectifs financiers à la stratégie retenue. L'axe financier sert en effet de fil conducteur aux objectifs et aux indicateurs des autres axes du tableau du BSC. En d'autres termes, l'axe financier est la finalité du processus. En effet, les indicateurs des autres axes doivent faire partie d'une chaîne de relations de causes à effets dont le but ultime est d'améliorer les indicateurs de l'axe financier.

- Axe client

L'axe client identifie les segments de marché sur lesquels l'entreprise souhaite se positionner. Ceux qui généreront le chiffre d'affaires nécessaire à la réalisation des objectifs financiers. L'objectif ultime de cette section est la satisfaction de la clientèle selon les produits et services offerts.

- Axe processus

L'axe des processus internes, comme son nom l'indique, détermine les processus permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs, que ce soit pour ses clients ou pour ses actionnaires. Trois composantes sont particulièrement importantes : l'innovation, la production et la qualité du service après-vente. C'est dans cette chaîne de processus qu'il est possible de créer de la valeur. Parmi les indicateurs qui sont utilisés, se retrouvent les délais de production, le contrôle des coûts, l'atteinte de standards de qualité et autres.

- Axe apprentissage organisationnel

L'axe de l'apprentissage organisationnel est en fait la façon d'exceller dans les trois axes précédents. Cet axe offre aux entreprises les moyens d'atteindre les objectifs des trois autres axes. Les entreprises doivent de ce fait renforcer les compétences humaines pour pouvoir atteindre les objectifs des axes précédemment cités. Il vise à développer le potentiel des salariés, à les motiver et à les responsabiliser.

I - 2 - 3 - 2 Carte stratégique du BSC

La cartographie des stratégies est un procédé d'avant-garde dans le domaine de l'exécution stratégique. Elle sert à présenter les objectifs clés d'une organisation sous une forme

graphique et imagée (Armitage & Scholey., 2007). C'est également un outil synthétique d'aide à la décision permettant de traduire concrètement la stratégie en efficacité et en efficience et de préciser le chemin à emprunter pour y parvenir. Elle est associée au tableau de bord de pilotage rendant compte de l'atteinte de chacun des objectifs et proposant des mesures d'adaptation.

La construction d'un BSC consiste généralement à partir de la vision et de la stratégie de l'équipe dirigeante et à traduire cela par un modèle de causalité, appelé carte stratégique permettant d'identifier les facteurs clés de succès et les facteurs de performance. Cette carte stratégique traduit ainsi des chaînes de causalité entre les quatre axes dont la finalité est l'axe de performance financière. Les deux premiers (axe apprentissage, axe processus) étant les garants de la pérennité de l'obtention des deux derniers (axe clients, axe financier).

I - 2 - 3 - 3 Importance du BSC

La BSC est fondée sur une approche multidimensionnelle de la performance et se présente sous la forme d'un modèle de performance, équilibrée par les quatre perspectives. La BSC conjugue des indicateurs de nature différente :

- indicateurs financiers et non financiers ;
- indicateurs de résultats et indicateurs de processus ;
- indicateurs de performance à court terme et indicateurs de performance à long terme ;
- indicateurs d'éléments matériels et indicateurs d'immatériels.

Elle repose sur des principes :

- d'équilibre entre les perspectives ;
- de causalité entre et à l'intérieur des quatre axes.

I - 2 - 4 Aires protégées

I - 2 - 4 - 1 Historique des aires protégées

Jusqu'à la révolution industrielle du XIXe siècle, l'homme vivaient généralement en harmonie avec son environnement, utilisant les animaux et les végétaux nécessaires à sa subsistance et défrichant des zones relativement restreintes destinées à l'agriculture. L'augmentation de la population mondiale due d'une part aux progrès réalisés dans le domaine de l'hygiène et de la médecine et d'autre part à la conquête des continents suite à la colonisation

européenne, a rompu cet équilibre. Toutefois, jusqu'au milieu du XXe siècle, la destruction de l'environnement est restée assez limitée. Relativement peu d'espèces ont disparu et la préservation de la diversité biologique n'était pas une préoccupation majeure. Cependant, il existait évidemment déjà de nombreuses formes de protection de la nature, des paysages et des espèces plus ou moins formelle. Le premier parc reconnu comme telle par le monde moderne a été le parc de Yellowstone créé en 1872 aux Etats Unis. Sa mise sous protection résulte de conserver en l'état ce paysage naturel d'une valeur hautement exceptionnelle. L'Afrique a, de même, une longue histoire en matière de conservation. Le premier parc, créé en 1898, est le Parc national Kruger en Afrique du Sud en 1898, suivi par le parc national Albert en 1925 au Congo Belge, actuelle République Démocratique du Congo, (UICN., 1999).

La situation va radicalement changer à partir des années 50, où l'érosion de la diversité biologique va s'accélérer avec les profondes mutations engagées par les nations pour le développement. Cette croissance a induit en grande partie la conversion du capital que la nature nous a légué en capital physique (fermes, usines, infrastructure) et en capital humain (science, éducation, savoir). Certaines conversions n'ont pas su distinguer les changements productifs de ceux qui portent atteinte à l'environnement. Il en résulta l'émergence d'une prise de conscience de la dégradation de l'environnement et la mobilisation pour sa protection va se traduire par la tenue de plusieurs Conférences des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement. Les conférences les plus importantes sont celle de Stockholm en Suède en 1972, et du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro au Brésil en 1992 qui permettront l'adoption d'instruments internationaux de protection de l'environnement. Ainsi, à l'échelle mondiale, la vaste majorité des aires protégées va être créée. On compte maintenant dans le monde 12 % des terres émergées en zones protégées représentant plus de 100 000 aires protégées (PNUE-WCMC., 2008). Pour la première fois depuis la révolution industrielle, des superficies significatives sont dédiées à la protection de la nature. Il s'agit d'un changement de valeur important que l'on commence à reconnaître et à comprendre.

I - 2 - 4 - 2 Définition des aires protégées

Les aires protégées sont devenues les outils indispensables pour protéger les espèces contre l'extinction et l'impact des menaces d'origine humaine.

Selon la définition de l'UICN (2008), une aire protégée est « *un espace géographique clairement défini, reconnu, consacré et géré, par tout moyen efficace, juridique ou autre afin d'assurer à long terme la conservation de la nature ainsi que les services écosystémiques et*

les valeurs culturelles qui lui sont associés ». L'UICN catégorise également les aires protégées en parcs nationaux et réserves naturelles selon différents objectifs de conservation.

A ce propos, Méo (1998) souligne qu'une aire protégée est avant tout une construction sociale. La décision de protéger un espace, des ressources, des espèces, est le résultat d'un choix politique correspondant à une réponse aux aspirations d'une société à un moment donné de son histoire. L'aire protégée est donc un territoire, une entité complexe du fait de l'interdépendance des activités qu'elle intègre et de la multiplicité des parties prenantes. Cette singularité nécessite la mise en place d'un mode de gouvernance adapté pour une organisation des usages des ressources disponibles. Un espace protégé n'est cependant pas une portion isolée du reste de l'espace territoriale dans lequel elle fait partie intégrante et en interaction continue. Elle ne saurait être envisagé indépendamment du contexte environnant Moine (2006), relève également cette interaction permanente et évolutive du territoire qui est fonction du système de gestion à lui assigné par les acteurs intervenant dans ledit territoire. Bien que l'aire protégée constitue une forme d'intervention de l'homme sur le milieu pour en assurer sa protection en influençant les mécanismes des dynamiques en cours. Elle possède un périmètre, a une emprise sur le terrain et s'insère dans un tissu socio-économique et culturel aussi bien que dans un système écologique plus large que sa seule dimension.

Les enjeux de l'intégration des principes de durabilité dans la gestion des espaces et des ressources naturelles ont conduit à faire de l'aire protégée, l'un des principaux lieux d'établissement et de déploiement des décisions et actions. C'est ainsi, un agent à double visage économique et non qui participe à la vie sociale et politique d'un pays et dont l'objectif est de contribuer au bien-être des populations par la fourniture de services écosystémiques. La notion de service écosystémique a été développée pour répondre au besoin de mieux comprendre l'interdépendance entre les écosystèmes et la société. Les services écosystémiques sont définis comme les bénéfices que les êtres humains tirent des écosystèmes (Évaluation des écosystèmes pour le millénaire, 2000).

Les biens et services écosystémiques sont de quatre ordres :

- services d'approvisionnement: ils fournissent les biens comme la nourriture (viande, poisson, légumes, etc.), l'eau, les carburants, le bois et les fibres;
- services de régulation: ils régissent le climat et les précipitations, l'eau, les déchets, et la propagation de la maladie;
- services socioculturels représentent les apports non-matériels de la biodiversité, obtenus à travers la relation qu'entretient l'Homme avec la Nature: (spirituels,

récréatifs, éducatifs;

- services de soutien ou services de support sont ceux nécessaires à la production de tous les autres services assurant le bon fonctionnement de la biosphère (formation du sol, photosynthèse, recyclage des substances fertilisantes).

Ces services écosystémiques ont par essence été disponibles gratuitement. De plus en plus d'études scientifiques cherchent à les intégrer dans le marché afin de leur donner du poids dans la planification et le développement économique.

I - 2 - 4 - 3 Gestion des aires protégées

Il existe plusieurs aires protégées dans le monde de statut juridique public ou privé. Cependant, ces aires protégées partagent tous en commun pour leur administration l'utilisation de l'approche de gestion des entreprises de type privée. Elles ont des (i) objectifs, (ii) des règles de gestion scientifique (biologie, génétique, géologique, hydraulique) et administrative (finance, marketing, stratégie, opérations...), (iii) des fonctions de gestion (protection, aménagement, recherche scientifique et de suivi continue, communication, valorisation, appui à l'écodéveloppement, mangement) et, (iv) des indicateurs de mesure de la performance.

Les aires protégées constituent des espaces à forts enjeux de conservation mais sont également l'objet de fortes pressions et sources de conflits entre acteurs. Les contraintes rencontrées sont les empiétements de l'intégrité de l'aire, des ressources financières et techniques insuffisantes, des processus de gestion inadaptés, des dépenses peu bénéfiques à la nature, l'absence ou retard dans l'exécution de projets, l'insuffisance de connaissance du patrimoine de l'aire protégée.

Les aires protégées au même titre que la plupart des entreprises éprouvent des difficultés à être compétitif dans un environnement mondialisé obligeant une adaptation continue aux changements. Elles sont confrontées à une insuffisance de compétences en gestion stratégique et interne (Crutzen & Van Caillie., 2010).

Autant de préoccupations qui militent en faveur de l'adoption de stratégies managériales efficaces dans le domaine urgent et critique de la préservation de la nature. D'autres l'ont réussi comme les pays occidentaux en général et certains pays de l'Afrique de l'Est en particulier.

II MATERIEL ET METHODES

II - 1 Matériel

II - 1 - 1 Présentation de l'Office Ivoirien des Parcs et Réserves

L'un des faits marquants de la réforme du secteur des aires protégées en Côte d'Ivoire est le vote et la promulgation de la loi n°2002-102 relative à la création, à la gestion et au financement des parcs nationaux et des réserves naturelles. Cette loi cadre, outre le renforcement du statut foncier des parcs nationaux et des réserves naturelles et la mise en place d'organes consultatifs (Comité de Gestion Locale, Conseil Scientifique) a permis la création de l'Office Ivoirien des Parcs et Réserves (OIPR), en charge de la gestion durable du réseau national d'aires protégées. Ce réseau national est constitué de 15 parcs nationaux et réserves naturelles dont fait partie la Réserve de faune et de flore du Haut Bandama.

II - 1 - 1 - 1 Statut

L'OIPR est un établissement public de type particulier, doté de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion administrative et financière, créé par Décret n°2002-359 du 24 juillet 2002 portant création, organisation et fonctionnement dudit office. Il est placé sous la tutelle technique du Ministère en charge de l'Environnement et du Développement Durable.

II - 1 - 1 - 2 Missions

L'OIPR a pour missions :

- la gestion de la faune, de la flore et de leur biotope qui en constitue le fondement ;
- la gestion du patrimoine foncier qui constitue l'assise de la faune, la flore et les plans d'eau ;
- l'exercice de la police administrative et judiciaire ;
- la mise en œuvre d'une politique de gestion durable par la promotion des activités légalement permises en fonction de la nature juridique du parc ou de la réserve considérée et de sa zone périphérique ;
- le cas échéant, la coordination ou la réalisation des études nécessaires à la création, à l'extension ou à l'aménagement d'un parc, d'une réserve ou de sa zone périphérique ;
- l'information, l'éducation et la communication.

II - 1 - 1 - 3 Organisation centrale et déconcentrée de l'OIPR

L'OIPR (*annexe 1*) est composé de trois organes que sont :

- le Conseil de Gestion, organe de décision qui assure la gestion administrative et financière de l'OIPR ;
- le Conseil Scientifique, organe consultatif dont l'avis est requis pour les questions relatives à la gestion des parcs nationaux et réserves naturelles ;
- et la Direction Générale, organe d'exécution, chargée de la gestion et de la coordination des activités de l'Office.

L'organisation actuelle de l'OIPR a été structurée dans l'optique d'une gestion plus efficace et se caractérise par une forte décentralisation. On dénombre aujourd'hui cinq (5) Zones administrant une aire protégée ou un ensemble d'aires protégées (Zone Centre, Zone Sud, Zone Sud-Ouest, Zone Nord-Est, Zone Ouest) et à gestion autonome dirigées chacune par un Directeur de Zone. Les Directions de Zone sont organisées suivant la structuration de la Direction du siège, elle-même inspirée de la loi de 2002 (*annexe 2*). L'organe suprême est le Conseil de gestion qui entérine les grandes orientations de l'OIPR.

Cette configuration de la gestion est reproduite dans les Zones où les membres des Conseils ou Comités de Gestion locale (CGL) sont consultés sur les questions relatives à la vie des parcs et réserves.

II - 1 - 2 Réserve naturelle de faune et de flore du Haut Bandama

Créée par décret n°73-133 du 21/03/73, la Réserve de faune et de flore du Haut-Bandama (RffHB) appartient à la catégorie IV de la classification des aires protégées de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature. Cette réserve est localisée au centre-nord de la Côte d'Ivoire, entre 8°10' et 8°38' de latitude nord et 5°12' et 5°37' de longitude ouest. Sa superficie, évaluée à 123 000 hectares lors de sa création, s'établit au terme du processus de redéfinition des limites sanctionné par le décret n°2018-457 du 09 mai 2018, à 122 162 hectares. La diversité d'écosystèmes et d'espèces tant animales que végétales corollaire de sa localisation dans la zone soudano-guinéenne en fait de ce site, un espace privilégié pour la préservation de la diversité biologique locale et nationale.

La RffHB s'inscrit dans un territoire couvrant 7 970,50 km². Selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH, 2014), la population riveraine autour de la réserve est de 206 849 habitants pour une population nationale de 22 671 331 habitants représentant 0,91

%, avec une densité de 25,95 habitants/km² contre une densité de la population nationale de 70,3 habitants/km².

Cette réserve qui bénéficie d'une large autonomie de gestion n'a cependant pas de financement pour assurer la mise en œuvre de toutes les fonctions de gestion. Toutefois, elle bénéficie d'une modeste subvention de l'Etat et de quelques appuis de bailleurs de fonds qui peinent à assurer les charges récurrentes de gestion. Son Comité de Gestion Locale est fonctionnel depuis le 31 juillet 2015 et comprend 14 membres.

Un atelier de planification tenu à Katiola, en Côte d'Ivoire du 22 au 26 mars 2017, a permis de mettre en évidence que les fondamentaux pour une gestion durable ne sont pas encore assurés en raisons :

- des difficultés entravant la protection du patrimoine ;
- du faible niveau d'aménagement ;
- de la faible contribution de la recherche et du suivi écologique aux prises de décisions ;
- de l'adhésion partielle des populations aux actions de conservation ;
- de l'absence des bases essentielles pour une valorisation touristique de la Réserve ;
- de la faible capacité d'intervention du gestionnaire

Cet atelier a permis de jeter les bases de la rédaction et de la validation du plan d'aménagement et de gestion de la réserve pour les dix prochaines années couvrant la période 2019-2028. Ce plan est un document d'orientation et de planification des actions à mener sur la période.

II - 2 Méthodes

Pour réaliser cette étude, une phase déductive a été adoptée pour mener cette phase. Il s'agit de l'utilisation de recueil d'informations que sont :

- la recherche documentaire ;
- l'enquête de terrain à l'aide d'un guide d'entretien ;
- l'observation.

II - 2 - 1 Recherche documentaire

La recherche documentaire est axée sur la consultation de documents, de rapports relatifs au sujet d'étude. La recherche bibliographique a facilité la compréhension du sujet dans la mesure où celle-ci a permis de connaître l'état de situation, les recherches et productions/

publications effectuées dans ce domaine, de cerner les mots clés du sujet et surtout d'enrichir la revue littéraire. D'autres recherches ont été effectuées sur Internet.

II - 2 - 2 Entretiens

Le recueil de données quantitatives et qualitatives auprès des parties prenantes (populations riveraines, acteurs de la recherche, gestionnaires de la réserve sur le pilotage de la Réserve ainsi que leurs attentes en matière d'objectifs.

II - 2 - 3 Observations

L'observation a permis de voir les comportements des parties prenantes, les activités exercées dans le cadre managérial de la Réserve. Elle a concerné aussi l'architecture des objectifs stratégiques et opérationnels, le système décisionnel et les mécanismes de contrôle.

II - 2 - 4 Analyse des données

L'analyse des données s'est faite de plusieurs manières à savoir la synthèse des informations, le recouplement des informations recueillies.

II - 2 - 5 Limites de l'étude

Le terme abordé par cette étude est complexe et vaste. Le contexte de la pandémie à Corona Virus 2019 dans lequel se trouvait le pays au moment de l'étude a constitué un obstacle qu'il convient de signaler même si nous sommes parvenus à en réduire les impacts par notre expérience personnelle. Nous ne pouvons toutefois, d'aucune manière, prétendre avoir pu aborder de manière exhaustive le sujet. Incontestablement, certains points méritent des réflexions plus poussées.

III RESULTAS ET DISCUSSIONS

III - 1 Résultats

III - 1 - 1 Missions de la RffHB

La mission principale telle que fixée par l'article 3 de la Loi n° 2002-102 du 11 février 2002 relative à la création, à la gestion et au financement des parcs nationaux et des réserves naturelles est de permettre la conservation des milieux naturels, de la faune et de la flore terrestres et aquatiques, ainsi que le maintien de la diversité biologique et des processus écologiques contre toutes les causes de dégradation qui la menacent et également pour vocation de participer, par la récréation et l'éducation du public, à l'équilibre harmonieux des populations, qu'elles soient rurales ou urbaines.

III - 1 - 2 Valeurs de la RffHB

Les valeurs de la Réserve en tant qu'organisation se confondent avec celle de l'OIPR qui sont : responsabilité, respect, intégrité, esprit d'équipe, loyauté.

III - 1 - 3 Vision du RffHB

La vision sur la période 2019-2028 formulée par l'équipe du top management et l'ensemble des parties prenantes lors de l'atelier diagnostic de planification est : *la Réserve de faune et de flore du Haut Bandama, un site d'importance pour la conservation des écosystèmes de savane et moteur de l'écotourisme dans le centre-nord de la Côte d'Ivoire.*

III - 1 - 4 Stratégie de la RffHB

L'étape cruciale avant l'élaboration du BSC est la formulation de la stratégie. La démarche d'élaboration de la stratégie de la réserve procède de l'analyse de l'environnement interne par la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), et externe avec l'identification des principaux facteurs d'influences. Cette analyse a été préalablement menée lors de l'atelier de planification.

Ainsi, en conformité avec la mission et la vision de la Réserve et le plan d'aménagement et de gestion 2019-2028 d'une part, et tenant compte d'autre part des défis de conservation et de

développement durable; les axes stratégiques d'intervention de la Réserve s'énoncent comme suit : (i) assurer le financement durable, (ii) assurer la préservation du patrimoine biologique, (iii) contribuer au développement économique et social de la périphérie, (iv) accroître la participation de la population et des autres acteurs à la gestion , (v) amorcer la valorisation.

III - 1 - 5 Démarche d'élaboration de la B S C

En premier lieu, il va de soi que les finalités et missions d'une aire protégée se situent davantage dans une logique de mission de service public et d'intérêt général que dans une logique de rentabilité comme cela peut être le cas dans une utilisation courante du BSC au sein d'entreprises privées. Il en résulte que l'axe financier ne peut constituer un axe prioritaire. On privilégiera d'abord au contraire un axe (1) « client » ou de performance externe que l'on peut appeler également axe « autorité, public, bailleurs, citoyen, usager, bénéficiaires » ou attentes externes. Puis, un axe des processus internes (axe 2) que suivra un axe apprentissage organisationnel (axe 3) et enfin l'axe financier (axe 4).

III - 1 - 5 - 1 Définition des Facteurs Clés de la Performance (FCP)

Les Facteurs Clés de la Performance organisés autour des quatre axes de performance sont dans le tableau n°1 et se présentent comme suit :

- axe attentes externes (axe 1) : regroupe les objectifs de résultats à atteindre ;
- axe processus interne (axe 2) : porte sur les processus ou ensemble d'actions clés qui conditionnent l'atteinte des résultats de performance externe. Il comprend les FCP liés à l'excellence opérationnelle ;
- axe apprentissage organisationnel (axe 3) : détermine les objectifs de compétences et de formation de la ressources humaine indispensables à l'atteinte des résultats. Ce sont les FCP liés à la connaissance pour disposer d'un personnel de qualité ;
- axe financier (axe 4) : présente les FCP attachés aux ressources financières nécessaires pour la réalisation des résultats.

Ce sont au total 15 Facteurs Clés de Performance identifiés.

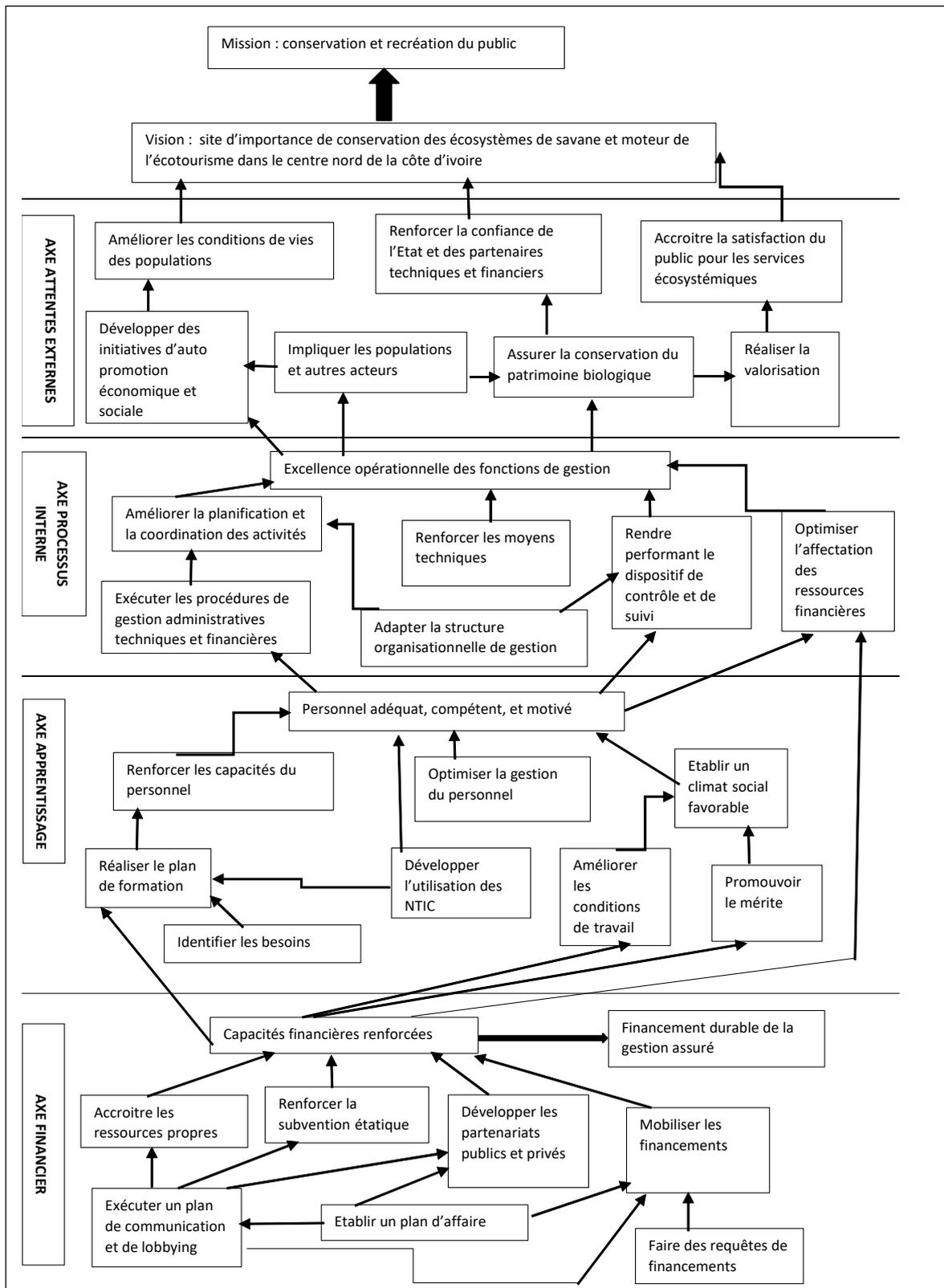
Tableau 1: Facteurs Clés de Performance (FCP)

Axes de performance	Facteurs Clés de Performance (FCP)
ATTENTES EXTERNES	Accroître la satisfaction du public (usagers) pour les services écosystémiques.
	Renforcer la confiance de l'Etat et des partenaires techniques et financiers
	Améliorer les conditions de vies des populations
PROCESSUS INTERNE	Améliorer la planification et la coordination des activités des fonctions de gestion
	Renforcer les moyens techniques
	Rendre performant le dispositif du contrôle et de suivi
	Optimiser l'affectation des ressources financières
APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL	Etablir un climat de confiance social favorable
	Optimiser la gestion du personnel.
	Développer l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
	Renforcer les capacités du personnel
FINANCIER	Mobiliser des financements additionnels
	Renforcer la subvention étatique
	Accroître les ressources propres
	Développer des partenariats publics/privés

III - 1 - 5 - 2 Carte stratégique de la Réserve

La carte stratégique est un outil de déclinaison de la stratégie permettant de mettre en évidence des relations de causes à effets entre les différentes dimensions de la performance (*figure n°2*). La lecture de la carte stratégique par le bas au lieu de par le haut permet de souligner l'articulation des objectifs des différents axes. En effet, le renforcement des capacités financières (axe 4) lié à la qualité du personnel (axe3) et à l'amélioration des processus internes (axe 2) conditionnent l'atteinte des résultats (axe1).

Figure 2: Carte stratégique de la Réserve



III - 1 - 5 - 3 Identification des indicateurs et des valeurs cibles

Les indicateurs qui permettent de mesurer la performance selon les quatre axes sont au nombre de 24 avec axe des attentes (5), axe des processus internes (7), axe apprentissage organisationnel (8) et axe financier (4).

Les valeurs cibles et de référence des indicateurs sont 25 et se présentent pour chaque axe comme suit : axe attentes (6), axe interne (7), axe apprentissage organisationnel (8), axe financier (4).

Elles figurent dans le tableau n°2 ci-dessous.

Tableau 2: Indicateurs et valeurs cibles

Axes de performance	Facteurs Clés de Performance	Indicateurs	Valeurs de référence (2019)	Valeurs cibles
Attentes externes	Accroître la satisfaction du public (usagers) pour les services écosystémiques	Taux de croissance annuel du nombre de visiteurs	0	20% à partir de l'année 7
		Effet des services écosystémiques sur la qualité de vie des populations chaque 2 ans	A Déterminer (AD)	Evolution positive de l'Indice de satisfaction
	Renforcer la confiance de l'Etat et des partenaires techniques et financiers	Etat annuel des cibles de conservation de la réserve	Cibles de conservation : (1) Superficie des habitats naturels : Forêt : 17.5% Savane : 63% Réseau hydrographique : 0.9% (2) Abondance des espèces animales : Singe : 0.04 IKA Cob de Buffon : 0.06 IKA Guib hamaché : 0.17 Céphalophe : 0.21 IKA Phacochère : 0.04 IKA	Evolution positive des cibles de conservation
		Améliorer les conditions de vies des populations	Taux annuel d'exécution des microprojets	0
		Taux de population de la zone touchée fin phase	0	25%
Processus interne	Améliorer la planification et la coordination des activités des fonctions de gestion	Taux de réalisation du Programme d'activités annuel	30%	90%
		Degré de précision des objectifs des activités planifiés	30%	90%

	Renforcer les moyens techniques	Taux annuel de renouvellement et d'acquisition	0	75%	
	Rendre performant le dispositif du contrôle et de suivi	Niveau de réalisation annuel des activités du contrôle et de suivi	0	90%	
		Taux d'exécution annuel du plan de renforcement des capacités du service	0	90%	
	Optimiser l'affectation des ressources financière	Fréquence annuelle du suivi budgétaire	0	04 missions annuel de suivi	
Taux d'utilisation annuel de l'allocation par fonction de gestion		A Déterminer (AD)	90%		
Processus apprentissage organisationnel	Etablir un climat de confiance social favorable	Taux annuel de satisfaction du personnel	Non Défini (ND)	80%	
		Taux annuel d'absentéisme	ND	5%	
	Optimiser la gestion du personnel	Taux de turn over	ND	5%	
		Taux annuel d'appropriation des objectifs par le personnel	ND	75%	
	Développer l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	Taux d'équipement annuel des services	20%	100%	
		Taux d'utilisation régulière des NTIC par le personnel	20%	90%	
	Renforcer les capacités du personnel	Taux d'exécution annuel du plan de renforcement de capacités	0	75%	
		Taux d'opérationnalité du personnel formé	0	90%	
	Financier	Mobiliser des financements additionnels	Proportion de fonds additionnels mobilisés annuellement par rapport au besoin de financement	0	50%
		Renforcer la subvention étatique	Taux de progression annuel de la subvention étatique	0	20%
Accroître les ressources propres		Taux de progression annuel des ressources propres	0	30%	
Développer des partenariats publics/privés		Nombre de partenariats mis en œuvre sur la période	0	3	

III - 1 - 5 - 4 Identification des actions et initiatives

Les actions et initiatives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs figurent dans le Tableau n°3.

Tableau 3: Actions et initiatives

Axes de performance	Facteurs Clés de Performance	Indicateurs	Valeur de référence (2019)	Valeurs cibles	Actions et initiatives
Attentes externes	Accroître la satisfaction du public (usagers) pour les services écosystémiques	Taux de croissance annuel du nombre de visiteurs	0	20% à partir de l'année 7	-Réaliser la valorisation
		Effet des services écosystémiques sur la qualité de vie des populations chaque 2 ans	A Déterminer (AD)	Evolution positive de l'Indice de satisfaction	-Assurer la conservation du patrimoine biologique
	Renforcer la confiance de l'Etat et des partenaires techniques et financiers	Etat annuel des cibles de conservation de la réserve	Cibles de conservation : (1) Superficies des habitats naturels : Forêt : 17.5% Savane : 63% Réseau hydrographique : 0.9% (2) Abondance des espèces animales : Singe : 0.04 IKA (Indice Kilométrique d'Abondance) Cob de Buffon : 0.06 IKA Guib hamaché : 0.17 Céphalophe : 0.21 IKA Phacochère : 0.04 IKA	Evolution positive des cibles de conservation	
					Taux annuel d'absorption (consommation) des ressources financières allouées
		Améliorer les conditions de vies des populations	Taux annuel d'exécution des microprojets	0	90%
	Taux de population de la zone touchée fin phase		0	25%	
	Processus interne	Améliorer la planification et la coordination des activités des fonctions de gestion	Taux de réalisation du Programme d'activités annuel	30%	90%
Degré de précision des objectifs des activités planifiés			30%	90%	-Réaliser les activités de planification et de budgétisation
Renforcer les moyens techniques		Taux annuel de renouvellement et d'acquisition annuel	0	75%	-Réaliser l'inventaire du matériel -Acquérir les moyens
Rendre performant le		Niveau de réalisation	0	90%	-Assurer le

	dispositif du contrôle et de suivi	annuel des activités du contrôle et de suivi			contrôle et le suivi	
		Taux d'exécution annuel du plan de renforcement des capacités du service	0	90%	-Réaliser le plan de formation	
	Optimiser l'affectation des ressources financière	Fréquence annuelle du suivi budgétaire	0	04 missions annuel de suivi	-Assurer le suivi budgétaire	
		Taux d'utilisation annuel de l'allocation par fonction de gestion	A Déterminer (AD)	90%		
Processus apprentissage organisationnel	Etablir un climat de confiance social favorable	Taux annuel de satisfaction du personnel	Non Défini (ND)	80%	-Assurer la promotion du mérite	
		Taux annuel d'absentéisme	ND	5%	-Améliorer les conditions de travail	
	Optimiser la gestion du personnel	Taux de turn over	ND	5%	-Assurer le suivi du personnel	
		Taux annuel d'appropriation des objectifs par le personnel	ND	75%		
	Développer l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	Taux d'équipement annuel des services	20%	100%	-Equiper les services	
		Taux d'utilisation régulière des NTIC par le personnel	20%	90%	-Réaliser le suivi de l'utilisation des NTIC	
	Renforcer les capacités du personnel	Taux d'exécution annuel du plan de renforcement des capacités	0	75%	-Identifier les besoins de formation -Réaliser les formations	
		Taux d'opérationnalité du personnel formé	0	90%	-Assurer le suivi post formation	
	Financier	Mobiliser des financements additionnels	Proportion de fonds additionnels mobilisés annuellement par rapport au besoin de financement	0	50%	-Elaborer un business plan -Faire des requêtes de financement -Mettre en œuvre un plan de communication et de lobbying
		Renforcer la subvention étatique	Taux de progression annuel de la subvention étatique	0	20%	-Réaliser des activités avec les services financiers de l'Etat
Accroître les ressources propres		Taux de progression annuel des ressources propres	0	30%	-Faire la promotion de la réserve -Identifier des sources de revenus novateurs -Développer les nouvelles offres sélectionnées	
Développer des partenariats publics/privés		Nombre de partenariats mis en œuvre sur la période	0	3	-Identifier les partenariats -Etablir des conventions	

III - 1 - 5 - 5 Identification des sources de vérification

Les sources des données sur les indicateurs sont très importantes pour assurer la crédibilité des résultats signalés. Pour chaque indicateur, les sources d'informations ont été identifiées comme les rapports d'activités, les études (tableau n°4).

III - 1 - 5 - 6 Finalisation du BSC de la RffHB

Les responsables pour la collecte des données et assurer la mise en œuvre des mesures sont identifiés. La BSC ainsi finalisée se présente dans le tableau n°4.

Tableau 4: BSC de la réserve

Axes de performance	Facteurs Clés de Performance	Indicateurs	Valeurs de référence (2019)	Valeurs cibles	Actions et initiatives	Sources de vérification	Responsables
Attentes externes	Accroître la satisfaction du public (usagers) pour les services écosystémiques	Taux de croissance annuel du nombre de visiteurs	0	20% à partir de l'année 7	-Réaliser la valorisation	Rapport d'activités	Chargé de l'écotourisme
		Effet des services écosystémiques sur la qualité de vie des populations chaque 2 ans	AD	Indice de satisfaction	-Assurer la conservation du patrimoine biologique	Rapport d'enquête d'opinion auprès de la population de la zone périphérique, Rapport d'activités sur les services écosystémiques	Chargé du Système d'information géographique et suivi écologique
	Renforcer la confiance de l'Etat et des partenaires techniques et financiers	Etat annuel des cibles de conservation de la réserve	Cibles de conservation : (1) Superficies des habitats naturels : Forêt : 17.5% Savane : 63% Réseau hydrographique : 0.9% (2) Abondance des espèces animales : Singe : 0.04 IKA Cob de Buffon : 0.06 IKA Guib hamaché : 0.17 Céphalophe : 0.21 IKA Phacochère : 0.04 IKA	Evolution positive des cibles de conservation		Rapport d'activités annuel sur le suivi écologique Rapport d'activités de police de la nature	

		Taux annuel d'absorption (consommation) des ressources financières allouées	AD	90%	-Réaliser la certification financière	Rapport d'audit, Rapport contrôle de gestion	Comptable
	Améliorer les conditions de vies des populations	Taux annuel d'exécution des microprojets	0	90%	-Impliquer les populations et autres acteurs	Rapport des mesures d'appui aux populations	Chargé de l'éco - développement
		Taux de population de la zone touchée fin phase	0	25%	-Développer des initiatives d'auto promotion économique et sociale		
Processus interne	Améliorer la planification et la coordination des activités des fonctions de gestion	Taux de réalisation du Programme d'activités annuel	30%	90%	-Exécuter les procédures de gestion administratives techniques et financières	Rapports d'activités de suivi évaluation	Chargé du contrôle et suivi évaluation
		Degré de précision des objectifs des activités planifiés	30%	90%	-Réaliser les activités de planification et de budgétisation	Rapport d'atelier de planification, Plan d'activités budgétisées annuel	
	Renforcer les moyens techniques	Taux annuel de renouvellement et d'acquisition annuel	0	75%	-Réaliser l'inventaire du matériel -Acquérir les moyens	Rapport annuel d'inventaire Bon de livraison	Directeur de Zone
	Rendre performant le dispositif du contrôle et de suivi	Niveau de réalisation annuel des activités du contrôle et de suivi	0	90%	-Assurer le contrôle et le suivi	Rapport de d'activités Rapport de contrôle et de suivi	Chargé du contrôle et suivi évaluation
		Taux d'exécution annuel du plan de renforcement des capacités du service	AD	90%	-Réaliser le plan de formation	Plan de renforcement rapport de formation	
	Optimiser l'affectation des ressources financière	Fréquence annuelle du suivi budgétaire	0	04 missions annuel de suivi	-Assurer le suivi budgétaire	Rapport financier	Comptable
		Taux d'utilisation annuel de l'allocation par fonction de gestion	0	90%		Rapport financier par fonction de gestion	
Processus apprentissage organisationnel	Etablir un climat de confiance social favorable	Taux annuel de satisfaction du personnel	ND	80%	-Assurer la promotion du mérite	Rapport annuel d'enquête de satisfaction ou sondage auprès du personnel	Responsable des Ressources Humaines
		Taux annuel d'absentéisme	ND	10%	-Améliorer les conditions de travail	Bulletin mensuel de pointage de présence	
	Optimiser la gestion du personnel	Taux de turn over	ND	5%	-Assurer le suivi du personnel	Rapport d'activités annuel des Ressources Humaines	
		Taux annuel	ND	75%		Rapport de suivi	

		d'appropriation des objectifs par le personnel				évaluation	
	Développer l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	Taux d'équipement annuel des services	20%	100%	-Equiper les services	Rapport de suivi évaluation	
		Taux d'utilisation régulière des NTIC par le personnel	20%	90%	-Réaliser le suivi de l'utilisation des NTIC	Rapport d'activités des Ressources Humaines	
	Renforcer les capacités du personnel	Taux d'exécution annuel du plan de renforcement des capacités	0	75%	-Identifier les besoins de formation -Réaliser les formations	Plan de formation	
		Taux d'opérationnalité du personnel formé	0	90%	-Assurer le suivi post formation	Rapports de d'évaluation du personnel	
Financier	Mobiliser des financements additionnels	Proportion de fonds additionnels mobilisés annuellement par rapport au besoin de financement	0	50%	-Elaborer un business plan -Faire des requêtes de financement -Mettre en œuvre un plan de communication et de lobbying	Conventions de financement	Directeur de Zone
	Renforcer la subvention étatique	Taux de progression annuel de la subvention étatique	0	20%	-Réaliser des activités avec les services financiers de l'Etat	Montant des crédits budgétaires alloué	
	Accroître les ressources propres	Taux de progression annuel des ressources propres	0	30%	-Faire la promotion de la réserve -Identifier des sources de revenus novateurs -Développer les nouvelles offres sélectionnées	Rapport financiers	
	Développer des partenariats publics/privés	Nombre de partenariats mis en œuvre sur la période	0	3	-Identifier les partenariats -Etablir des conventions	Convention de partenariat	

III - 2 Discussions

La Réserve est une organisation d'intérêt général et de service public. Elle évolue donc dans un cadre juridique et institutionnel fixé par la loi n°2002-102 relative à la création, à la gestion et au financement des parcs nationaux et des réserves naturelles. Cela sous-entend d'agir pour le plus grand bien de la collectivité et de satisfaire les besoins spécifiques de ses usagers. A cet effet, sa vision, l'idée que se font les décideurs de la situation à laquelle devra se trouver l'organisation dans les années à venir est en adéquation avec sa mission. Il faut noter que la réserve étant une organisation de type publique, poursuit des finalités externes. Par contre, l'entreprise privée cherche à promouvoir les intérêts propres individuels ou collectifs de ses membres.

Au niveau des axes de performance, la particularité du modèle stratégique de la réserve est le positionnement de l'axe financier à la base du modèle stratégique et la position de l'axe attentes en haut. La position de l'axe financier complètement en bas du modèle, représente la contrainte budgétaire conditionnant l'atteinte des objectifs finaux placés sur l'axe du haut. Elle évoque aussi les ressources mises à sa disposition pour atteindre ses objectifs sur les trois autres axes de la BSC. Benzerafa (2007) a relevé la difficulté de telle organisation, justifiant ainsi la mise à la base du BSC de l'axe financier. Pour lui, le maintien à cet échelon reflète la nécessité accrue de rendre des comptes sur l'usage des fonds mais en même temps d'assurer une gestion optimale des ressources budgétaires allouées pour accomplir sa mission.

L'axe attentes correspondant quant à lui à l'axe « client » exprime la philosophie sous-jacente de cette chaîne de causalité qui montre bien sa primauté sur toutes les autres perspectives. On note que l'axe « client » tel que proposé par Norton et Kaplan s'avère inadéquat de par les caractéristiques de ces types d'organisations. L'enjeu réel pour ce type de structure est de s'assurer la pérennité des services d'intérêt général offerts. Il s'avère indispensable d'adapter la structure du BSC sans porter atteinte aux bases et orientations de ses auteurs.

En ce qui concerne l'identification des facteurs clés de la performance, il s'est agi de définir les variables d'action essentielles dont l'évolution conditionne l'atteinte des objectifs stratégiques et en tenant compte des processus critiques liés à la conservation d'une aire protégée. Ces processus critiques sont la disponibilité des ressources financières, l'exécution régulière des fonctions de gestion, la disponibilité d'un personnel de qualité et des moyens techniques adéquats s'y rapportant.

Pour maintenir le concept de visualisation du BSC d'un seul coup d'œil, le choix des indicateurs et des valeurs cibles les plus appropriés a été dicté par le respect des critères

suivants : (i) être adapté à la nature de l'entreprise, (ii) permettre de fixer des cibles traduisant les objectifs définis et d'en mesurer les réalisations, (iii) être déclinable dans le même schéma de déploiement des objectifs stratégiques, et de nourrir le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ; (iv) être articulé aux résultats attendus. A ce propos, Mendoza et Zriehen (1998), souligne pour une efficacité de la BSC, la limitation du nombre d'indicateurs à une vingtaine.

IV RECOMMANDATIONS

L'implémentation de la BSC inaugure une phase nouvelle de changement pour l'organisation et nécessitant à cet effet de bien la préparer pour qu'elle soit un succès. Le déploiement de cet outil de pilotage stratégique implique donc de prendre les mesures pour lever les barrières aux changements pouvant survenir. Ces résistances au changement, c'est-à-dire vis-à-vis du BSC sont fondées sur les perceptions que les différentes parties prenantes ont des enjeux du changement. Les résistances peuvent être liées aux craintes par rapport à la mise en œuvre de contrôle par les résultats ou la remise en cause des situations acquises en termes de pouvoir et d'autorité ou encore de bouleverser la cartographie des responsabilités et des relations d'autorité dans l'organisation.

Les facteurs clés de succès de ce déploiement sont d'abord, la communication sur la stratégie et la BSC, ensuite aligner les pratiques sur la BSC et enfin faire un retour d'expérience à travers un suivi pour une mise à jour régulière.

IV - 1 Communiquer la stratégie

Afin de bien mener à terme l'implantation, il est essentiel d'impliquer les intervenants dans le processus de changement. Cela passe par la communication, élément clé pour le succès de l'implantation du BSC. Le processus de communication dans ce contexte pourrait se diviser en trois volets (Kaplan et Norton, 2002) :

- information du personnel de la stratégie ;
- renforcement des capacités du personnel pour comprendre la stratégie;
- impliquer le personnel dans l'application avec succès de la stratégie.

Avec ce processus, l'ensemble de la structure du BSC est présenté au top management pour qu'il intègre la notion de cause à effet sur les différents axes, et qu'il comprenne les incidences de ses actes sur l'objectif final. L'objectif et les moyens de l'atteindre étant clairement définis, il sera plus facile ainsi d'accompagner le personnel à l'acceptation des changements et de l'appliquer.

IV - 2 Aligner les pratiques sur la BSC

Le succès de l'alignement des pratiques sur le BSC tiendra plus à la capacité des acteurs portant le projet à enrôler leurs collaborateurs dans le pilotage de l'organisation au quotidien. L'organisation devra pouvoir s'assurer que l'ensemble de ses efforts est porté sur

les bonnes actions. A cet effet, la réussite de l'implantation du BSC dépendra étroitement de la qualité de conception du système décisionnel. Le processus de décision étant le moteur même de l'organisation, chaque acteur doit disposer des informations nécessaires et des moyens de décider pour agir du mieux possible à son niveau d'intervention.

IV - 3 Assurer le retour d'expériences

Il est primordial de favoriser les retours d'expériences lors de la mise en œuvre du BSC afin de tester l'efficacité de l'outil. L'impact de l'outil sur la Réserve doit être évalué périodiquement pour donner lieu après analyse à la formulation d'orientations à apporter en vue de toujours garantir l'efficacité de l'outil.

CONCLUSION

Le secteur des aires protégées exige de plus en plus des innovations avec l'adoption de méthodes de gestion éprouvées des entreprises. L'implémentation du BSC dans la Réserve de faune et de flore du Haut Bandama répond à cette problématique notamment de pilotage de la performance dans les aires protégées.

L'architecture de la Balanced Scorecard proposée dans le cas d'étude s'articule autour des quatre axes de Norton et Kaplan mais diffère dans son agencement. En effet, l'axe client se substitue à l'axe finance et ce dernier se retrouve à la base du modèle. Les deux autres axes de performance (processus interne et apprentissage organisationnel), sont maintenus en deuxième et troisième position en faisant la lecture du haut vers le bas de la BSC.

Après l'adaptation de la BSC aux aires protégées, il a été désormais possible d'amorcer sa conception avec l'identification des objectifs stratégiques, la modélisation du schéma explicatif de la performance (la carte stratégique) puis la détermination des facteurs clés de performance et enfin les indicateurs de performance. La finalisation de la BSC s'est achevée avec le plan d'actions.

Il ressort de cette étude que l'hypothèse selon laquelle la BSC serait un outil applicable aux aires protégées et apporterait une solution pratique dans le pilotage de leur performance s'avère vérifiée.

Toutefois, élaborer une BSC ne suffit pas et nécessite de prendre en compte des mesures idoines pour faciliter son déploiement. Aussi, constitue-t-il, une étape cruciale dans la réussite du changement souhaité. Cela ouvre ainsi des perspectives pour mieux approfondir la problématique du déploiement et du suivi de la BSC pour induire un véritable changement et assurer une conservation durable des aires protégées.

BIBLIOGRAPHIE

Ansoff, H.I., 1975. Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, Vol. 18 n°2 pp. 21-33.

Armitage.H.M. & Scholey. C, 2007. Des cartes stratégiques pour stimuler la performance. *CMA Management*.

Pierre-Laurent BESCOS.P & FOULQUIER.P., 2011. Améliorations dans la mise en œuvre du Balanced ScoreCard : le cas d'une compagnie d'assurance. *EDHEC Business School*, France

Bourguignon. A., 1995. Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, n° 269.

Bourguignon. A., 2000. Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, p. 931-941.

Benzerafa. M., 2007. L'introduction de la Balanced Scorecard d'une recherche empirique. *In Politiques et management public*, vol. 25, n° 4, 2007.

Cadiou, C., Micu. R.& Morvan. J., 2007. Les rationalités stratégiques : Utopie ou réalité de la performance globale. *Actes Colloque sur la Performance*. Brest.

Cohanier., Lafarge. & Loiseau., 2010. Management de la performance : des représentations à la mesure, *Rouen business school*.

Crutzen. N. & Van Caillie. D.,2010. La mauvaise gestion des entreprises, trois profils types d'entreprises en difficulté, *ORBI, université de Liège*.

David. A., 1996. L'aide à la décision entre outils et organisation. *Entreprises et Histoire*.

Detiffe. F., 2011. *Elaboration d'un tableau de bord prospectif au sein du Département des opérations du Grand Hôpital de Charleroi*. FUCaM, Université catholique de Louvain, 2011.

Dossou.G.W., 2010. Mémoire : piloter par le tableau de bord prospectif : cas de polykrome s.a. 2ie, Ouagadougou.

MEO. D. G.,1998. *Géographie sociale et territoires*. Paris, 1998, Nathan, 320 p.

Distler. R. F., 2010. Conception d'un système de tableaux de bord intégrant le développement durable : une démarche qui articule "méthode ovar " et " balanced scorecard ". *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Nice, France.

Doriath. B., 2005. *Contrôle de gestion*. Collection, Express, 4^{ème} édition, 154 p.

Drucker. P.F., 1976. *Critical Evaluations in Business and Management*. Volume 1.

Durkheim. E., 1983. *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, 10^{ème} édition, Paris, p.34.

Emery, F.E. & Trist E. L.,1960. Socio-Technical Systems in Management Science : Models and Techniques. *Oxford Pergamon Press*.

Évaluation des écosystèmes pour le millénaire, 2000. Rapports annuels.

Fitzgerald., Brignall. T.J., Johnston., Silvestro. R. & Rhian.,1991. Performance Measurement in Service Businesses. 69p.

Greiner. L. E., 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow (1972). *University of Illinois*.

Guerra. F., 2007. *Pilotage stratégique de l'entreprise*. Editions Eyrolles, 248 p.

Kaplan. R.S. & Norton. D. P., 2002. *Comment utiliser le tableau de bord prospectif : Pour créer une organisation orientée stratégie*. Éditions d 'Organisation, Paris, 423 p.

Kaplan. R.S. & Norton. D. P., 1998. *Le tableau de bord prospectif. Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*. Les éditions d'Organisation, Paris 311 p, réédition 2003.

Kaplan. R.S. & Norton. D.P.,1992. The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.

Koffi. K. M. G., 2018. Mémoire : pilotage stratégique de la performance d'une agro-industrie par le tableau de bord prospectif : cas de Plantivoire sa. 2ie, Ouagadougou.

Keegan D. P., Eiler. R. G. & Jones. C. R., 1989. Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*,70p

Lepetit M., 1997. Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands, *in Entreprise et performance globale-outils, évaluation, pilotage*. Paris, Economica

Lorino. P., 2003. *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Éditions d'Organisation, Paris.3^e édition.

Lynch. R. & Cross. K.,1991. *Measure Up ! Yardsticks for Continuous Improvement*, Basil Blackwell Inc, Cambridge, MA.

Machesnay., 1991. *Economie d'entreprise*. Editions Eyrolles.

Mantote. S., 2015. *Grandeur et misère du Tableau de Bord Prospectif*. HEC Montréal

Mendoza. C., 1988. Mettre en place des tableaux de bord de gestion. *Revue fiduciaire et comptable* n°242.

Fortin.M. , 2016. Impact du tableau de bord prospectif dans un organisme sans but lucratif du secteur communautaire. *Université du Québec*, Montréal.

Mendoza C., Delmond M-H., Giraud F. & Löning H, 2002. Tableau de bord et Balanced Scorecard. *Groupe Revue Fiduciaire*.

MMAISP, Ministère de la Modernisation de l'Administration et de l'innovation du Service Public de Côte d'Ivoire., 2019. Rapport annuel.

Moine. A.,2006. Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, URL : <https://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2006-2-page-115.htm>)

Moisdon. J. C., 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris, Editions Séli-Arslan.

Mollard. A., Sauboua. E. & Hirczak. M., 2006. *Territoires et enjeux du développement régional*. Editions Quæ, Update Sciences & Technologies, 240 p.

Niang.M., 2014. Mémoire : mise en œuvre d'outils de pilotage stratégique et décisionnel au sein de la commission de l'UEMOA. 2ie, Ouagadougou.

Nikiéma.O., 2012. Mémoire : pilotage d'entreprise : utilisation d'un tableau de bord prospectif dans un système de production implantation dans une entreprise burkinabé (BMC SA).2ie, Ouagadougou.

Nzalé.K.V., 2013. Mémoire : utilisation des tableaux de bord dans le pilotage d'une agence bancaire : cas de afriland first bank. 2ie, Ouagadougou.

Ouadeba.T.J., 2016. Mémoire : la Balanced ScoreCard (BSC) ou tableau de bord prospectif comme démarche de déploiement de la stratégie et de suivi des performances : cas du fonds permanent pour le développement des collectivités territoriales. 2ie, Ouagadougou.

Pradier J.M., 2013. La performance ou la renaissance de l'action. In : *Communications*, 92. *Performance*.

Pesqueux. Y., 1996. La notion de performance globale. *PUF* paris.

Programme des nations unies pour l'environnement- Centre de surveillance de la conservation de la Nature (PNUE-WCMC) Annual Reports., 2008 & 2009.

RGPH, 2014. Recensement Général de la Population et de l'Habitat. Ministère du Plan et du Développement, Côte d'Ivoire.

Reeves K. & Woodward J., 1970. *The Study of Managerial Control*, in Woodward Ed.

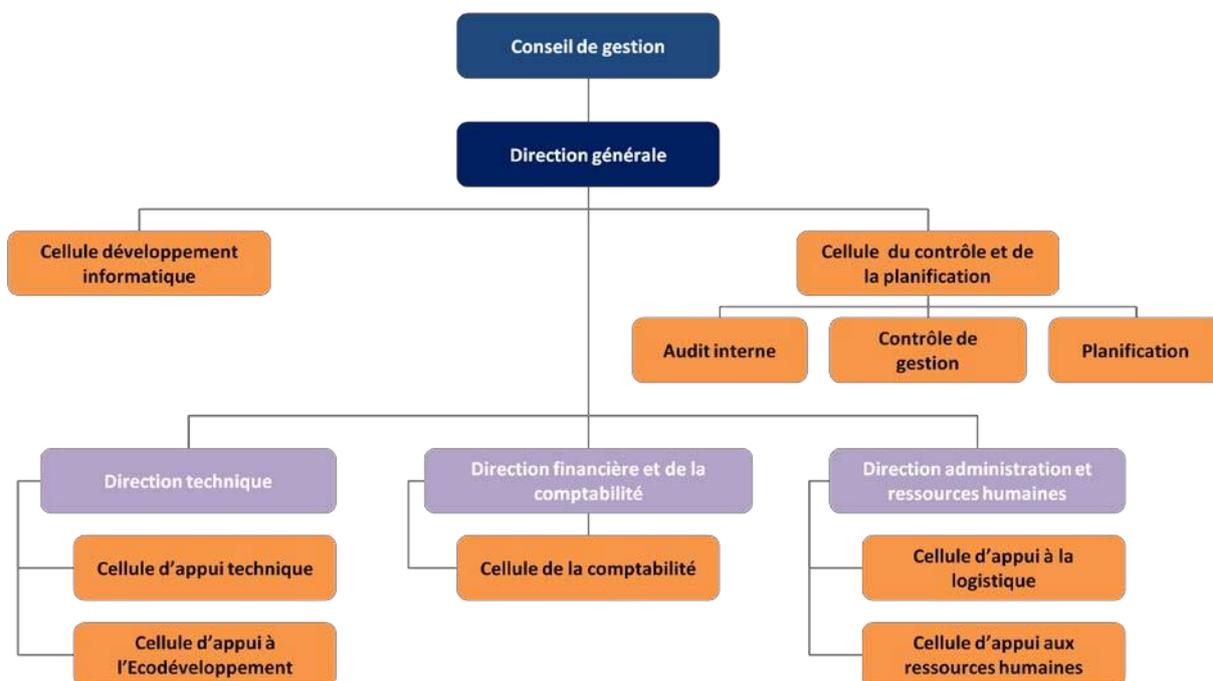
Sourabie. B., 2016. Mémoire management et l'accroissement des recettes fiscales au burkina-faso : cas de la direction generale des impots. 2ie, Ouagadougou.

UICN : Union Internationale pour la Conservation de la Nature Rapports annuel., 1999 & 2008.

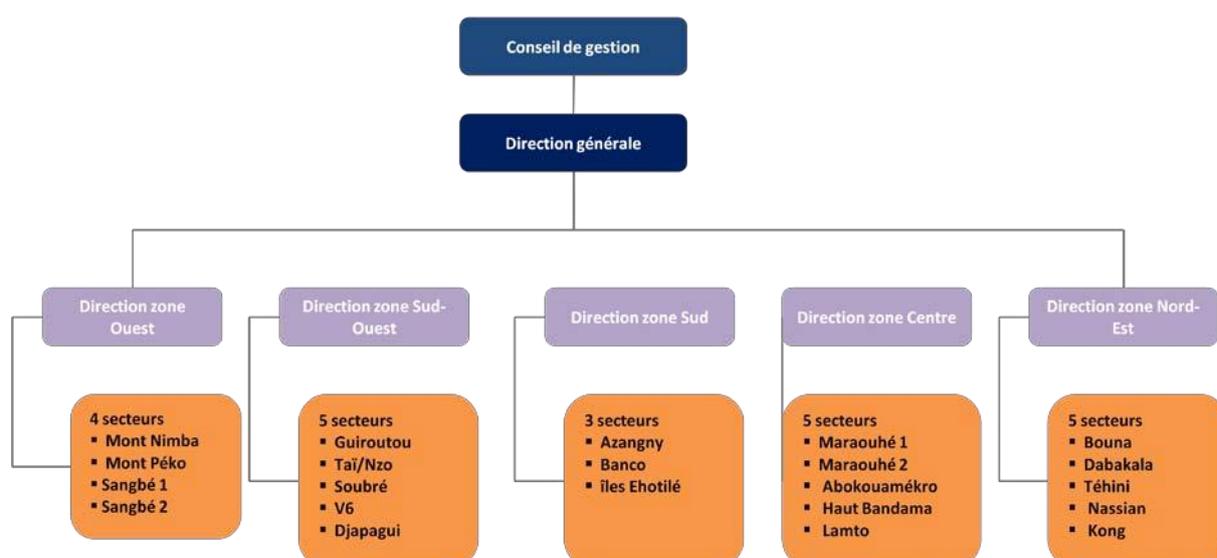
Worboys, G. L. & Trzyna, T., 2019 ; Gestion des aires protégées. In Worboys, G. L., Lockwood, M., Kothari, A., Feary S., et Pulsford I. *Gouvernance et gestion des aires protégées*. *Canberra : ANU Press*.

ANNEXES

Annexe1 : La structure organisationnelle de l'OIPR se présente comme suit (source OIPR) :



Annexe2 : structuration des zones de l'OIPR en région :



- La structure organisationnelle type d'une direction de zone (DZ) pour une aire protégée

