

# Guide

pour l'élaboration des

# Plans d'Affaire simplifiés

pour les Aires Protégées

**BENJAMIN LANDREAU**

Sous la coordination de Charlotte Karibuhoye



**Guide**  
pour l'élaboration des  
**Plans d'Affaire simplifiés**  
pour les Aires Protégées



**Ce livre appartient à :**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Aire Protégée :**

\_\_\_\_\_

**Région :**

\_\_\_\_\_

**Pays :**

\_\_\_\_\_

**Avec la participation de :**

Julien Calas  
Sylvie Goyet  
Charlotte Karibuhoye

**Remerciements :**

L'auteur tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce document, en particulier Julien Calas, Sylvie Goyet et Charlotte Karibuhoye pour leurs commentaires et suggestions sur le contenu du document.

L'auteur remercie également tous les gestionnaires d'Aires Marines Protégées qui ont participé à la formation sur l'élaboration de Plans d'Affaire pour les AMP.

Avec le soutien financier de l'Agence Française pour le Développement (AFD) et du Fonds Français pour l'Environnement (FFEM).

Conception graphique et illustrations :  [www.designbyreg.dphoto.com](http://www.designbyreg.dphoto.com)

Imprimé à Dakar, Sénégal, 2<sup>e</sup> semestre 2012 sur papier certifié

ISBN : 978-2-918445-07-4



# **Guide** pour l'élaboration des **Plans d'Affaire simplifiés** pour **les Aires Protégées**

**AUTEUR :**

**BENJAMIN LANDREAU**

Sous la coordination de Charlotte Karibuhoye

Les points de vue exprimés dans ce rapport sont de la responsabilité du consultant et n'engagent aucunement les différentes parties prenantes.

# Sommaire



Remerciements

**Introduction / Résumé exécutif** 5

**1. Rôle d'un Plan d'Affaire** 8

- a. Outil de gestion d'appui à l'exécution du Plan de Gestion 8
- b. Vision stratégique et financière sur le long terme dans un cadre budgétaire restreint 9
- c. Les différentes approches des Plans d'Affaire 10
- d. Maximisation des résultats environnementaux dans un contexte financier défavorable 11
- e. Priorisation des objectifs et élaboration de plusieurs scénarios 11
- f. Document de communication et de levée de fonds 12

**2. Les principales étapes à suivre pour la réalisation d'un Plan d'Affaire** 13

- a. A quel moment entreprendre la rédaction d'un Plan d'Affaire ? 13
- b. Les personnes en charge 14
- c. Combien de temps faut-il pour rédiger un Plan d'Affaire ? 14
- d. Quand faut-il mettre à jour le Plan d'Affaire ? 14

**3. OBJECTIF NUMERO 1  
Détermination des besoins financiers sur le long terme** 15

- a. Rapide analyse de l'exécution budgétaire des exercices précédents 15
- b. Analyse des charges de personnel 16
- c. Détermination des principaux investissements à moyen terme 17
- d. Détermination des charges de fonctionnement 18
- e. Coûts additionnels liés aux activités 18

**4. OBJECTIF NUMERO 2  
Présentation des sources de financement existantes** 21

- a. Analyse des sources d'autofinancement 21





|  |           |
|--|-----------|
| b. Analyse de la subvention d'Etat et extrapolation des tendances futures                | 22        |
| c. Présentation des bailleurs de fonds existants et potentiels                           | 23        |
| d. Analyse du <i>funding gap</i> et différents scénarios                                 | 24        |
| <b>5. OBJECTIF NUMERO 3</b>  |           |
| <b>Identification des autres financements possibles</b>                                  | <b>27</b> |
| a. Mise en place de concessions touristiques   | 27        |
| b. Implication citoyenne et de la communauté scientifique                                | 29        |
| c. Création et capitalisation d'un Fonds Fiduciaire pour la Conservation (FFC)           | 30        |
| d. La finance carbone  | 34        |
| e. Echange dette-nature  | 38        |
| f. Autres sources de financement potentielles  | 39        |
| <b>6. OBJECTIF NUMERO 4</b>  |           |
| <b>Identification et mise en place de Paiements pour Services Environnementaux (PSE)</b> | <b>43</b> |
| a. Identification et évaluation des biens et services écosystémiques                     | 43        |
| b. Mise en place de Paiements pour Services Ecosystémiques                               | 47        |
| <b>7. Comment compléter le document Excel intitulé « Mon Plan d'Affaire » ?</b>          | <b>49</b> |
| a. Les connaissances informatiques requises ?  | 49        |
| b. Présentation des feuilles de calcul   | 50        |
| c. Vérification des résultats et extraction des données de synthèse                      | 51        |
| d. Penser à la réalisation d'au moins deux scénarios                                     | 52        |
| <b>8. Et pour aller plus loin...</b><br>(liste des références et autres sources)         | <b>53</b> |
| <b>9. Listes des outils contenus dans le CD</b>  | <b>53</b> |
| <b>10. Table des matières d'un Plan d'Affaire pour les Aires Protégées</b>               | <b>56</b> |

# Liste des tableaux, schémas et encadrés



|   |    |
|---|----|
| Complémentarités entre Plans de Gestion et Plans d’Affaire  | 8  |
| Les différentes approches des Plans d’Affaire   | 10 |
| Utilisation ou non de tableaux d’amortissement  | 17 |
| Unicité de caisse <i>versus</i> autonomie financière  | 22 |
| Réduction des dépenses :<br>Quelques idées pour améliorer le <i>Funding Gap</i> des Aires Protégées | 25 |
| Avantages et Inconvénients des FFC  | 32 |
| Etapes à suivre pour la création d’un Fonds Fiduciaire<br>pour la Conservation                      | 33 |
| Pays qui ont initié un processus national REDD  | 36 |
| Avantages et inconvénients des instruments fiscaux<br>pour la conservation                          | 40 |
| Identification des Biens et Services Ecosystémiques<br>offerts par le PNBA                          | 45 |
| Modèle de tableaux synthétique obtenus avec les feuilles de calcul                                  | 54 |

# Introduction

## Résumé exécutif

Les Plans d’Affaire, également appelés *Business Plans*, sont des outils de gestion utilisés dans tous les secteurs de l’économie visant à montrer l’efficacité d’une activité donnée sur le long terme. Dans le monde économique classique, les banquiers décident ou non de financer un projet ou une entreprise en analysant finement les forces et faiblesses du Plan d’Affaire. Ils veulent ainsi s’assurer de la viabilité financière de l’initiative proposée, ainsi que de la qualité de la stratégie proposée. Appliqués aux Aires Protégées ou à des réseaux d’Aires Protégées, les Plans d’Affaire sont des **compléments aux Plans de Gestion** qui permettent de maximiser les résultats environnementaux dans un contexte financier limité, généralement trop axé sur le court terme. Plus précisément, le Plan d’Affaire doit permettre de mettre en perspective, sur 5 à 10 ans, les dépenses annuelles escomptées (investissement, personnel, fonctionnement, coût additionnel pour réaliser les activités) et les recettes attendues (autofinancement, financement public sur budget de l’Etat, bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, autres mécanismes de financement). Il permet ainsi de mettre au point une stratégie globale visant à la mise en œuvre des objectifs de gestion établis dans le Plan de Gestion, et de moduler l’activité de l’AP en fonction des ressources disponibles ou d’initier des démarches proactives pour lever les fonds manquants. La planification financière sur le long terme offre des indicateurs aux gestionnaires d’AP pour maximiser l’utilisation de leurs ressources naturelles et rendre plus efficace la conservation.

Ce guide s’adresse aux gestionnaires d’Aires Protégées pour qu’ils disposent d’un outil simple pour réaliser de façon autonome des Plans d’Affaire simplifiés. Il s’adresse tout particulièrement aux gestionnaires d’Aires Marines Protégées africaines pour lesquelles un effort de planification financière est en cours dans le cadre de divers projets et programmes. Le guide est accompagné de feuilles de calculs simplifiées que les gestionnaires pourront compléter et mettre à jour de façon régulière.

Le contenu d'un Plan d'Affaire peut varier selon les modèles. Dans tous les cas, il s'agira principalement de :

- 1) Déterminer les besoins financiers sur le long terme pour exécuter le Plan de Gestion**
- 2) Présenter les sources de financements existantes**
- 3) Réaliser une évaluation comparative des recettes et des dépenses sur le long terme**
- 4) Explorer de nouvelles sources de financements possibles**
- 5) Si les fonds sont manquants, définir des scénarios alternatifs et exécuter les activités jugées prioritaires**

Les résultats du Plan d'Affaire sont généralement présentés à l'ensemble des parties prenantes avec le support d'un tableur (par exemple Excel). Un rapport synthétique écrit peut également être rédigé et diffusé à la plus grande échelle possible. Au-delà de son intérêt technique, le Plan d'Affaire devient alors un instrument de communication très intéressant pour promouvoir une Aire Protégée (AP), lever des fonds, démontrer la transparence de sa gestion et présenter les objectifs prioritaires.

L'outil doit généralement être élaboré par le responsable financier de l'AP, en accord avec le directeur et / ou les organes de décision. Il faut généralement organiser un atelier réunissant les principaux employés de l'AP, notamment pour déterminer les activités prioritaires si toutefois le Plan de Gestion s'avérait trop ambitieux.

Les Plans d'Affaire peuvent être plus ou moins précis mais on peut généralement se contenter d'estimations basées sur des hypothèses (concernant par exemple le personnel), qu'il faudra expliquer et défendre devant d'éventuels bailleurs de fonds. Pour la plupart des AP, un Plan d'Affaire simplifié et bien argumenté suffit à répondre aux objectifs de l'outil.



Au final, La simplicité de cet outil pour disposer d'une vision financière sur le long terme et mieux communiquer lui confère un intérêt élevé, y compris dans le monde de la conservation. Les gestionnaires d'AP ont tout intérêt à rédiger leur propre Plan d'Affaire pour mieux connaître et faire connaître leurs objectifs, leur contraintes financières et ainsi améliorer considérablement les résultats sur le terrain. Au final le Plan d'Affaire permettra aux gestionnaires de l'AP ou du réseau d'AP d'être proactifs dans la recherche de fonds et d'avoir une meilleure mainmise sur les activités programmées dans l'AP.



# 1 Rôle d'un Plan d'Affaire

## a. Outil de gestion d'appui à l'exécution du Plan de Gestion

Le Plan d'Affaire est avant tout un outil de gestion interne à une Aire Protégée ou à un réseau d'Aires Protégées. Il permet de créer toute une série d'indicateurs pour assurer un bon suivi et planifier au plus juste l'activité de l'AP. Il existe parfois une confusion entre le Plan d'Affaire et le Plan de Gestion alors que les 2 outils sont bien distincts et complémentaires. Le Plan de Gestion définit les activités à exécuter pour atteindre des objectifs de conservation. De son côté, le Plan d'Affaire consiste à donner une vision stratégique financière sur le long terme, de manière à s'assurer que les résultats environnementaux définis dans le Plan de Gestion seront atteints, ou, à défaut, que les résultats environnementaux seront maximisés. Ainsi le Plan d'Affaire ne sera utile que si le Plan de Gestion a déjà été négocié, rédigé et validé. Le Plan d'Affaire ne se substituera pas au Plan de Gestion mais viendra appuyer son exécution<sup>1</sup>.

### Complémentarités entre Plans de Gestion et Plans d'Affaire

| OBJECTIFS DES PLANS D'AMENAGEMENT ET DE GESTION   | OBJECTIFS DES PLANS D'AFFAIRE  |
|---|--|
| Compilation des données scientifiques   | Planification financière sur le long terme   |
| Description de l'AP   | Priorisation des objectifs ou des activités  |
| Identification des menaces et élaboration de réponses adaptées  | Prise en compte du temps (chronogramme)  |
| Détermination des objectifs de conservation   | Estimation des ressources financières sur le long terme  |
| Délimitation de l'AP  | Estimation des besoins financiers sur le long terme (pour exécuter le PAG)                             |
| Détermination des règles sur l'utilisation des ressources (document légal)  | Elaboration d'une stratégie de financement sur le long terme   |
| Actions à mener, présentées sous forme de cadre-logique (Programme, Sous-programmes, Objectifs, Activités, Résultats) | Evaluation et valorisation des biens et services écosystémiques  |
| Utilisation d'indicateurs (incluant monitoring et évaluation)   | Promotion de l'AP, en appui à la stratégie de levée de fonds et de recherche de partenaires financiers |

1 Conservation Finance Alliance : Business Planning for PA.

## **b. Vision stratégique et financière sur le long terme dans un cadre budgétaire restreint**

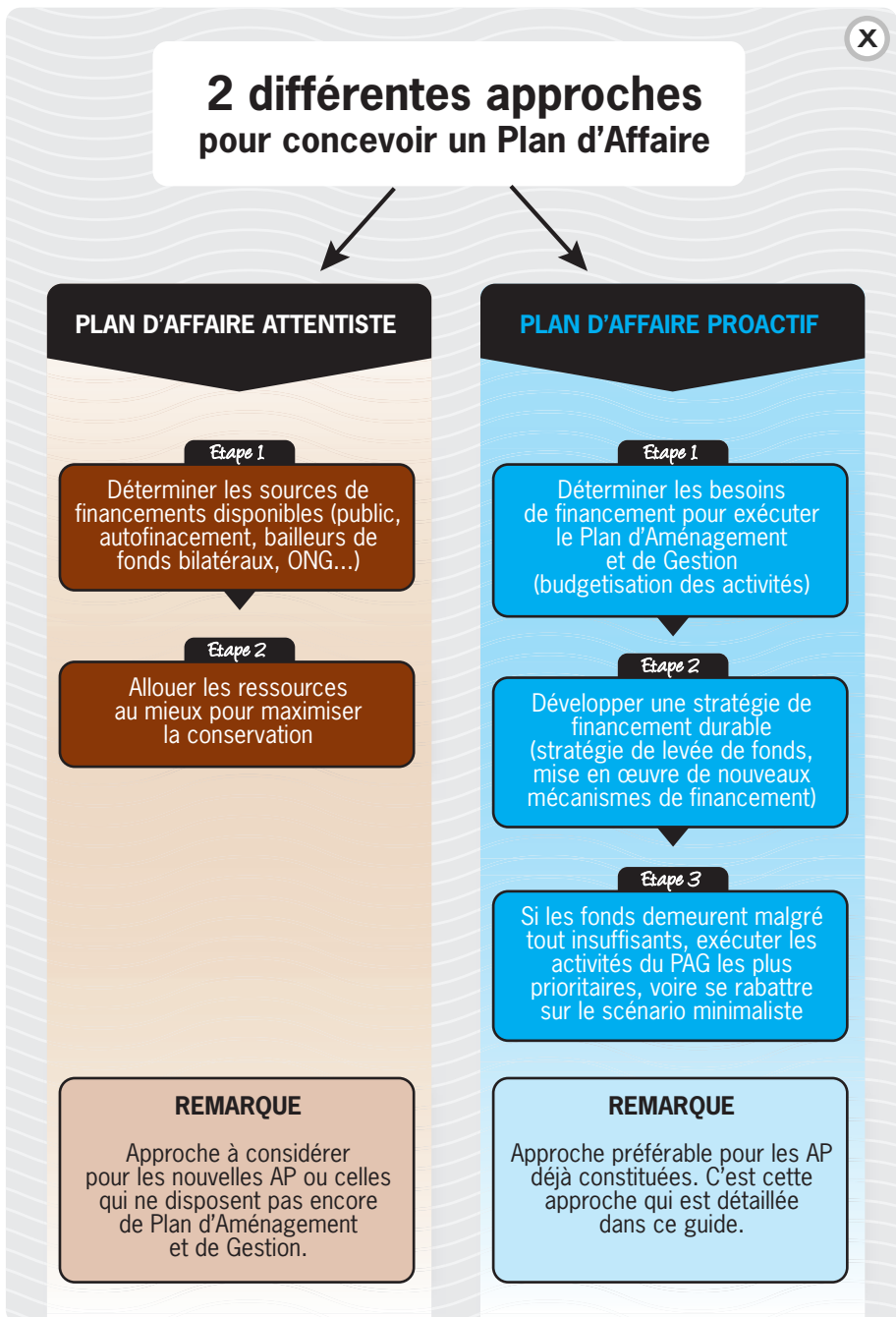
Beaucoup d'Aires Protégées (AP) doivent faire face à des contraintes financières importantes qui limitent grandement leurs résultats environnementaux sur le long terme. Le financement des AP par projet, généralement sur une durée n'excédant pas 5 ans, revêt certains avantages notamment pour le financement des investissements initiaux généralement conséquents, mais ce financement s'avère être souvent trop irrégulier. Les efforts fournis et les progrès constatés sur le terrain peuvent être remis en cause par manque de financements stables et réguliers, mais également en raison d'une croissance parfois incontrôlée des dépenses.

De plus, les budgets des Aires Protégées sont généralement déterminés en fonction des fonds disponibles, et non sur les nécessités réelles des Aires Protégées. Cette gestion par défaut est pragmatique mais ne permet pas toujours d'observer de bons résultats sur le terrain.

La rédaction et la mise en œuvre d'un Plan d'Affaire permettront ainsi d'aborder ces 2 problèmes et de disposer d'une vision technique et financière bien définie sur le long terme. Le Plan d'Affaire permettra également d'exercer un meilleur contrôle des dépenses, notamment en rationalisant et justifiant ces dernières sur la base des besoins en équipement ou investissement identifiés pour obtenir de meilleurs résultats sur le terrain.



## C. Les différentes approches des Plans d’Affaire





## d. Maximisation des résultats environnementaux dans un contexte financier défavorable

Le Plan d’Affaire est un outil généralement employé dans le secteur privé à but lucratif. Un investisseur s’engagera financièrement si et seulement si le porteur de projet arrive à démontrer la rentabilité de son projet (et son risque limité). Depuis les années 1990, la méthodologie du Plan d’Affaire s’est également imposée dans le monde de la conservation mais reste différente de son homologue du secteur marchand. En effet, l’objectif des Aires Protégées n’est pas de générer des bénéfices mais de maximiser les résultats environnementaux. Cette différence est bien entendu de poids puisque les investisseurs seront d’une autre nature que ceux du secteur marchand. Dans le Plan d’Affaire, les gestionnaires d’AP devront démontrer qu’ils suivent une stratégie claire avec des priorités d’intervention bien définies selon le contexte financier plus ou moins favorable et, par voie de conséquence, des solutions de repli nettement identifiées en cas de restriction budgétaire.

Aux échecs, le joueur ayant une stratégie aura un avantage considérable sur un adversaire jouant au coup par coup, il en est de même au niveau des AP. Avec l’aide des indicateurs fournis par le Plan d’Affaire, le gestionnaire de l’AP pourra anticiper les problèmes et modifier sa stratégie en fonction. Grâce au Plan d’Affaire, l’attitude des gestionnaires d’AP face aux bailleurs de fonds, qui consiste souvent à accepter tous les projets sans les critiquer ou les négocier, deviendra plus constructive.

Idéalement, les Plans d’Affaire doivent donc permettre aux gestionnaires de déterminer des besoins prioritaires et d’en faire part aux bailleurs de fonds. De nombreux bailleurs se satisferont d’ailleurs très bien d’un *leadership* bien assumé de la part des gestionnaires. Dans un contexte financier défavorable, le gestionnaire d’AP devra également penser à réduire les dépenses, en s’assurant par exemple que celles de carburant n’augmentent pas de façon incontrôlée avec le temps, et envisager de nouvelles sources de financement pour arriver à l’équilibre budgétaire sur le long terme. L’exercice n’est pas toujours facile mais l’outil proposé dans ce guide devrait l’aider dans cette démarche.

## e. Priorisation des objectifs et élaboration de plusieurs scénarios

Dans le cas où les financements identifiés ne suffiraient pas à assurer l’exécution du Plan de Gestion dans son intégralité, il faut également songer dès la rédaction du Plan d’Affaire à des stratégies de secours. La plus importante d’entre elle consiste à ne réaliser qu’une partie du Plan de Gestion, et laisser la partie mise de côté pour des temps plus propices. Déterminer quels objectifs et activités doivent être mis de côté est un exercice délicat. L’idéal est de le faire sur une base consensuelle, au cours d’un atelier impliquant les gestionnaires de l’AP, ainsi que des représentants des principales parties prenantes. L’objectif sera de classer les activités (ou sous-objectifs) par ordre d’importance, de manière à savoir en permanence, en fonction du budget disponible, quelles sont celles à exécuter en priorité. Les résultats obtenus devront être présentés dans le Plan d’Affaire final.

L'autre stratégie alternative au centre du Plan d'Affaire consiste à créer plusieurs scénarios. On peut créer jusqu'à 3 scénarios différents : minimaliste, réaliste et optimiste. Nous conseillons ici d'en établir 2 : minimaliste et réaliste. Ces scénarios devront être clairement détaillés dans le Plan d'Affaire final. La mise au point de plusieurs scénarios permettra aux gestionnaires de l'AP de se rabattre sur une stratégie alternative préalablement discutée et consentie en cas de restriction budgétaire inattendue.

- ▶ **Le scénario minimaliste** sera celui en-dessous duquel l'existence même de l'AP n'a plus vraiment de sens. Il s'agira probablement de se concentrer sur les activités de surveillance avec une équipe et des moyens matériels réduits au minimum. Les investissements non indispensables seront reportés à plus tard, tout comme l'exécution du Plan de Gestion dans son intégralité.
- ▶ **Le scénario réaliste** permettra une mise en œuvre du Plan de Gestion dans sa quasi-intégralité, et seules quelques activités jugées non prioritaires et coûteuses seront mises de côté. Les investissements et autres dépenses lourdes seront également remises à plus tard et une politique de contrôle des dépenses sera systématiquement appliquée.

## f. Document de communication et de levée de fonds

Le *Business Plan* est un outil de poids pour démontrer les forces et les faiblesses d'une AP donnée, ou d'un réseau d'AP. Le modèle permettra de projeter avec un niveau de précision suffisant les dépenses et les revenus et ainsi déterminer l'effort de levée de fonds à fournir.

Disposer d'un Plan d'Affaire jouera un rôle essentiel puisque les bailleurs de fonds et autres parties prenantes auront une vision claire et synthétique de l'activité de l'AP sur le long terme, des besoins de financement, et des activités supplémentaires qui pourront être menées grâce à des financements additionnels. Les bailleurs de fonds pourront facilement se rendre compte du sérieux des partenaires locaux et anticiper les retombées environnementales positives de leur appui. Inversement, les bailleurs de fonds seront moins enclins à mettre des financements à la disposition de gestionnaires d'AP ne donnant pas l'impression de contrôler la gestion de leur AP et l'avantage relatif des AP disposant d'un Plan d'Affaire, gage de confiance, sera important par rapport aux AP contrôlant visiblement moins bien la stratégie sur le long terme.

Pour que son impact soit maximisé, le Plan d'Affaire devra faire l'objet d'une diffusion ample auprès des partenaires existants et potentiels ; il peut également être mis sur internet, de façon à informer un plus large public sur les forces et faiblesses de l'AP. Parfois, deux versions du Plan d'Affaire sont rédigées : l'une contenant des éléments de stratégie n'intéressant que les professionnels de l'AP et les principales parties prenantes, l'autre, plus épurée et ne reprenant pas l'intégralité des détails techniques, diffusée à un public plus large.

## 2

## Les principales étapes à suivre pour la réalisation d'un Plan d'Affaire

### a. A quel moment entreprendre la rédaction d'un Plan d'Affaire ?

Il est important ici de faire la distinction entre les Aires Protégées en création et les Aires Protégées déjà existantes. Pour les Aires Protégées en création, il peut être très favorable de rédiger un Plan d'Affaire en tout début de processus de création, de manière à faire un point rapide sur les sources de financement disponibles et les sources de financement potentielles. Un tel travail permettra de définir des objectifs accessibles à moyen et long termes. Dans ce cas particulier, le Plan d'Affaire peut se faire avant même la rédaction du Plan de Gestion, de manière à définir si, oui ou non, l'Aire Protégée a une chance d'être viable. Il s'agira alors de construire une stratégie pour parvenir à l'équilibre financier une fois que les bailleurs se consacrant au financement de la création de l'AP se seront retirés (3 à 5 ans en général). L'exemple le plus concret est l'établissement d'AP devant compter sur l'écotourisme pour obtenir les revenus essentiels de leurs ressources. Le Plan d'Affaire peut permettre de quantifier les différents services à mettre en place (revenues d'entrées, capacités d'accueil en nuitées, services de visites , etc) pour espérer obtenir les revenus minimums au financement du fonctionnement courant de l'AP.

Pour les AP déjà créées, le Plan d'Affaire devra être réalisé juste après la validation du Plan de Gestion, et mis à jour de façon récurrente. Le document servira d'appui à la bonne exécution du Plan de Gestion. Ce guide met plus particulièrement l'accent sur les AP déjà créées, mais reste également valable pour les AP en cours de création.



## b. Les personnes en charge

Le processus de rédaction du Plan d’Affaire doit être initié par le directeur de l’AP ou du réseau d’AP. Il doit nommer un responsable pour cette tâche, par exemple le responsable financier. Ce dernier pourra constituer une petite équipe de 2 à 3 personnes pour l’appuyer dans cette démarche. Il faudra notamment qu’une personne maîtrisant suffisamment bien Excel fasse partie de l’équipe.

Il est également conseillé de réaliser au moins un atelier consultatif réunissant l’ensemble de l’équipe de l’AP, notamment pour définir les hypothèses principales selon les divers scénarios retenus (nombre de visiteurs, évolution des salaires,...) et pour déterminer les activités ou objectifs prioritaires pour le cas où les financements manqueraient.

Par ailleurs, en l’absence des compétences requises au niveau interne, il peut s’avérer nécessaire de recourir à un appui technique externe, qui s’emploiera évidemment à impliquer étroitement les acteurs locaux.

## c. Combien de temps faut-il pour rédiger un Plan d’Affaire ?

Le temps nécessaire dépendra de plusieurs variables. Si l’objectif consiste à compléter les feuilles Excel, le travail peut être convenablement réalisé en 2 ou 3 jours, à 2 ou 3 personnes. S’il s’agit de rédiger également un document plus formel destiné à être publié et présentant les différentes pistes de financement potentiel, le niveau technique est plus élevé et peut nécessiter plusieurs semaines de recherche et de travail. Au final, tout dépendra du niveau de précision et du niveau d’analyse requis mais au maximum, la rédaction du Plan d’Affaire ne doit pas prendre plus de 2 mois.

## d. Quand faut-il mettre à jour le Plan d’Affaire ?

Comme expliqué précédemment, le Plan d’Affaire constitue un excellent tableau de bord de l’activité future de l’AP. Un Plan d’Affaire, s’il n’est pas actualisé périodiquement, devient caduc et perd de son intérêt. Inversement, le Plan d’Affaire est un outil de gestion sur le long terme et n’est donc pas destiné à être modifié au quotidien. Au final, il est conseillé de le mettre à jour par exemple **une fois par an**, ou alors à chaque fois qu’un événement d’importance survient (dépense importante imprévue, engagement d’un nouveau bailleur de fonds,...). La mise à jour récurrente du Plan d’Affaire ne nécessitera que quelques heures. Elle doit être réalisée par le responsable financier, qui pourra reporter les résultats au directeur et/ou autres gestionnaires de l’AP.



3

## OBJECTIF NUMERO 1 Détermination des besoins financiers sur le long terme

### a. Rapide analyse de l'exécution budgétaire des exercices précédents

Pour anticiper l'avenir, il convient de connaître le passé. Les AP sont souvent confrontées à plusieurs problèmes qui rendent ce travail d'analyse complexe. Tout d'abord la comptabilité est rarement consolidée ; chaque bailleur de fonds mène ses activités sans toujours partager l'information financière avec les gestionnaires de l'AP. Pour remédier à ce problème de comptabilité dispersée parmi les bailleurs de fonds et les gestionnaires de l'AP, on peut réaliser une consolidation comptable et financière dite *ex post*, c'est-à-dire détaillant par exemple toutes les activités de l'exercice précédent. A terme, l'objectif consiste à passer graduellement à une comptabilité en phase avec la réalité professionnelle des gestionnaires des AP, c'est-à-dire sur la base des activités à mener (et non sur des catégories comptables déconnectées de la réalité du terrain). Dans le cas où cette information consolidée n'existe pas (ou pas encore), il faudra se baser sur l'information disponible et demander aux parties prenantes de bien vouloir coopérer pour estimer au mieux les besoins globaux futurs.

Un autre problème qui se pose souvent est celui de l'inflation. Selon le pays où se trouve l'AP, il se peut que l'inflation soit élevée. Bien que la version simplifiée du document Excel « Mon Plan d'Affaire » ne le prévoit pas, il est tout à fait possible d'inclure un taux d'inflation  $x$ , que l'on peut paramétrer, et que l'on inclura préférentiellement dans les tableaux de synthèse.



## b. Analyse des charges de personnel

Les frais liés au personnel font partie des charges de fonctionnement mais, dans la mesure où ils constituent souvent une dépense centrale pour les AP, il est souhaitable de traiter cette catégorie séparément. Au moment d'effectuer l'analyse des charges de personnel, il importe d'inclure tous les revenus reçus par les employés des AP, à commencer par les salaires mais également les primes, les *per diem* et autres compensations.

Souvent se pose la question du salaire des fonctionnaires. Ces derniers sont payés sur le budget de l'Etat mais les gestionnaires de l'AP n'ont aucune marge de manœuvre quant à l'utilisation de ces ressources. Certains hésitent dès lors à inscrire ces charges de personnel dans le Plan d'Affaire. Il est pourtant essentiel de les inclure et de bien penser à inscrire la participation de l'Etat au financement des salaires dans la partie des Sources de financement, d'autant plus que les bailleurs de fonds internationaux seront plus enclins à s'engager dans la conservation d'une AP lorsque l'Etat est en train d'augmenter ou a *minima* de maintenir ses apports financiers.

Ce travail sur les charges de personnel fait également souvent apparaître des différences de salaire pour des postes similaires. Il arrive par exemple que des gardes-parcs soient payés par des projets différents et reçoivent des salaires différents. Le Plan d'Affaire peut alors devenir une excellente occasion pour faire un point sur la question, proposer une grille de salaire uniforme (« à travail égal, salaire égal »), avec des compensations possibles en fonction de l'isolement ou de la pénibilité de certains postes. A terme, les bailleurs de fonds devraient respecter le barème proposé par l'AP.

Enfin, les contributions volontaires des acteurs locaux (comme les écogardes et membres des comités de gestion non salariés), qui donnent beaucoup de temps à la réalisation d'activités de gestion de l'AMP, peuvent être signalées dans le Plan d'Affaire. Ces contributions donnent en effet un poids supplémentaire à l'AP et peuvent faciliter la mobilisation de nouvelles ressources.



## C. Détermination des principaux investissements à moyen terme

### i. Les coûts de construction liés aux nouvelles infrastructures

La rédaction du Plan d’Affaire est souvent une bonne occasion pour faire le point sur les besoins en investissement. Il ne s’agit pas de multiplier des investissements non justifiés par le Plan de Gestion, mais de faire une liste cohérente, réellement nécessaire pour le bon fonctionnement de l’AP.

La distinction entre investissement et fonctionnement peut être tenue. Par exemple, l’entretien normal des locaux sera préférablement considéré comme du fonctionnement ; par contre une restauration ou un agrandissement des infrastructures pourra être considérée comme un investissement.

### ii. Renouvellement du parc automobile et de vedettes

L’autre poste important parmi les investissements concerne généralement l’achat de nouveaux véhicules, principalement des voitures, vedettes ou motos. De même, il faudra que le nombre de véhicules soit détaillé (en incluant notamment une présentation sur le parc de véhicules existant au moment de la rédaction du Plan d’Affaire) et bien justifié, de manière à ce que les lecteurs aient une bonne vision d’ensemble de la situation. La transparence aidera à convaincre les bailleurs de fonds de l’importance des nouveaux investissements.

#### **Utilisation ou non de tableaux d’amortissement**



*Les investissements parfois lourds peuvent générer des pics dans les besoins financiers sur le long terme. Il existe un outil comptable pour répartir uniformément les investissements sur plusieurs années, les amortissements.*

*L’utilisation de tableaux d’amortissement se justifie du fait de la perte de valeur par exemple des véhicules ou vedettes. La durée de l’amortissement dépendra de la durée d’utilisation des biens.*

*Ainsi, plutôt que d’inscrire 30 000 euros pour une vedette l’année 2012, et en admettant que la durée de vie de la vedette soit de 6 ans, on peut inscrire dans le Plan d’Affaire 5 000 euros par an pendant 6 ans.*

*Si les tableaux d’amortissement sont communément utilisés dans le secteur privé notamment pour des raisons fiscales, l’utilisation de cet outil doit toutefois être faite avec précaution dans le secteur de la conservation. En effet, les gestionnaires d’AP doivent faire face à des contraintes de trésorerie généralement importantes et le risque est de sous-évaluer les besoins de trésorerie de l’AP. Il n’empêche que l’outil peut être favorablement utilisé pour répartir les besoins financiers sur plusieurs années.*

## d. Détermination des charges de fonctionnement

Les charges de fonctionnement peuvent être nombreuses. Les principales à ne pas manquer sont :

- ▶ Carburant pour les véhicules : dans la mesure du possible, on calculera les besoins financiers sur la base du nombre de kilomètres parcourus (pour les véhicules terrestres) ou sur la base du nombre d'heures de sorties (pour les vedettes et autres bateaux). On précisera ensuite la consommation de carburant par kilomètre ou par heure pour en déduire les besoins annuels.
- ▶ Entretien des véhicules (on se basera sur les dépenses des années précédentes).
- ▶ Charges locatives (eau, électricité).
- ▶ Frais de missions (pour les missions nationales et internationales).
- ▶ Loyers et autres charges locatives.
- ▶ Factures de télécommunication (téléphone, internet, radiocommunication).
- ▶ Consommables (fournitures de bureau, papiers, etc...).
- ▶ Uniformes des gardes-parcs et autres équipements de terrain de base (tentes, lits de camps,...).
- ▶ Approvisionnement des gardes-parcs.

## e. Coûts additionnels liés aux activités

D'un point de vue conceptuel, cette catégorie est la plus difficile à comprendre. Il s'agit bien ici de déterminer le plus précisément possible le budget nécessaire pour la bonne exécution de l'intégralité des activités listées dans le Plan de Gestion.

Pour bien comprendre l'idée, la phrase clé à retenir est la suivante : dans la mesure où l'AP aura à sa disposition une équipe de professionnels, des véhicules et qu'un certain nombre d'investissements auront été réalisés, de quels revenus supplémentaires aura-t-on besoin pour que le Plan de Gestion puisse être exécuté dans de bonnes conditions ? En d'autres termes, le personnel de l'AP pourra exécuter une grande partie des activités sans entraîner des frais supplémentaires. Donc, pour chaque scénario (c'est-à-dire avec une équipe plus ou moins complète), on déterminera la quantité de travail que le personnel dans son ensemble pourra réaliser.

Au moment de l'élaboration du Plan d'Affaire, il faudra analyser chaque activité une par une et réfléchir aux besoins « additionnels », qui se déclinent en termes d'investissements, main-d'œuvre, appuis de consultants et / ou formations. Idéalement, ce travail doit se faire en groupe afin de s'accorder sur la meilleure stratégie à employer pour réaliser dans de bonnes conditions telle ou telle activité. A noter que selon les Plan de Gestion, le nombre d'activités listées peut être très



élevé et donc nécessiter beaucoup de temps. Si le temps manque, il est possible de faire ce travail d'identification des coûts additionnels non pas pour chaque activité mais sur chaque objectif ou sous-objectif du Plan de Gestion.

Pour bien comprendre comment se définissent les coûts additionnels liés aux activités, imaginons par exemple que l'une des activités concerne la pose de bouées pour délimiter une Aire Marine Protégée. L'équipe est-elle en mesure de réaliser ce travail sans un appui extérieur ? A priori, il faudra envisager des investissements (l'achat des bouées), un consultant viendra éventuellement donner des instructions techniques, et de la main-d'œuvre sera nécessaire pour la pose des bouées (à moins que des membres du personnel aient les compétences requises). Toutes ces informations seront détaillées dans la feuille de calcul « Activité » du document Excel « Mon Plan d'Affaire ».

Bien sûr, cet exercice impliquera une fine analyse des besoins et, dans la mesure du possible, une minimisation des coûts.





## 4

## OBJECTIF NUMERO 2

### Présentation des sources de financement existantes

#### a. Analyse des sources d'autofinancement

Il s'agira de chiffrer les revenus générés de façon autonome par l'Aire Protégée. Les sources d'autofinancement peuvent être très variables d'une AP à l'autre, mais certaines catégories se retrouvent assez fréquemment. On peut citer principalement :

- ⊙ **L'écotourisme** (droits de concession, droits d'entrée, taxes liées aux activités récréatives,...). Il faut bien faire la distinction entre les revenus de l'écotourisme renflouant les caisses de l'AP de ceux générés par les communautés riveraines et constituant une activité alternative génératrice de revenus (on ne comptabilisera dans le Plan d'Affaire que les revenus disponibles pour l'AP même s'il est possible de présenter, à titre indicatif, les revenus du tourisme alimentant les communautés locales). Il faut ensuite faire des extrapolations et tenter d'anticiper les futurs revenus que pourrait générer le tourisme. Il est possible de figer certaines hypothèses comme par exemple une augmentation annuelle de 10% du nombre de touristes, et une augmentation tous les 3 ans de 5% des droits d'entrées et autres taxes liées aux activités récréatives.
- ⊙ **Amendes.** Le revenu des amendes revient rarement en intégralité à l'AP et, comme précédemment, il ne faudra comptabiliser que la part dont bénéficiera l'AP. Les hypothèses d'évolution futures sont éventuellement plus difficiles à fixer puisque un nombre élevé d'amendes peut soit signifier que les gardes-parcs font bien leur travail soit signifier que la pression sur les ressources augmente. La connaissance du terrain et des menaces sur l'environnement doit néanmoins permettre à chaque gestionnaire d'AP de fixer et de justifier le choix des hypothèses.

Plus généralement, il est utile de comparer l'autofinancement existant et potentiel par rapport aux besoins financiers totaux. On observera ainsi la part des besoins totaux que l'autofinancement est susceptible de couvrir, dans un scénario optimiste, réaliste et / ou minimaliste. Ce genre d'information est très utile pour prendre des décisions quant aux objectifs principaux pour augmenter les sources de financement. Si par exemple l'autofinancement représente moins de 5 % des besoins totaux, il ne faudra alors pas compter dessus, même à moyen voire à long terme, pour résoudre les problèmes financiers de l'AP. D'autres solutions devront être étudiées.

### Unicité de caisse versus autonomie financière

*Les Plans d’Affaire ne doivent prendre en compte que les revenus qui sont directement mis à la disposition de l’Aire Protégée. En effet, il ne faut comptabiliser que les ressources qui permettront de financer les coûts récurrents et de réaliser les objectifs de l’AP tels que définis dans le Plan de Gestion.*

*Les Aires Protégées soumises à un régime d’unicité de caisse ne devront pas comptabiliser l’autofinancement puisque ce dernier ne lui est pas directement restitué. Il est toutefois possible d’indiquer dans le Plan d’Affaire l’autofinancement généré, mais sans l’inclure dans la somme des sources de revenus.*

*Du fait du manque d’incitation qu’elle génère, l’unicité de caisse est souvent contre-productive et peut constituer un frein au développement des AP. Quand ils en ont l’occasion, les gestionnaires devraient systématiquement faire un plaidoyer pour que leurs AP gagnent un degré souhaitable d’autonomie financière.*

## b. Analyse de la subvention d’Etat et extrapolation des tendances futures

Selon le contexte politique, il peut être difficile d’anticiper avec précision la subvention d’Etat qui sera mise à la disposition d’une AP donnée ou du réseau d’AP. Tout d’abord, d’une année sur l’autre, un Etat peut disposer de ressources plus ou moins grandes, principalement en fonction de l’évolution du Produit Intérieur Brut (PIB) du pays. Ensuite, par l’intermédiaire de la définition du budget de l’Etat, les Autorités ont la possibilité de favoriser tel ou tel secteur de la vie politique (éducation, santé, défense, environnement,...). Si par exemple le PIB augmente chaque année d’environ 5 %, et en considérant que l’environnement sera un sujet de plus en plus « à la mode », on pourra alors raisonnablement fixer comme hypothèse que la subvention d’Etat augmentera chaque année de 7 %. Bien sûr, pour anticiper avec le plus de précision possible l’évolution future des subventions d’Etat, il faudra également s’appuyer sur leur évolution dans les années antérieures et réaliser des projections.

En revanche, une ligne dans un budget d’Etat ne se traduit pas systématiquement par des décaissements. Certaines AP disposent ainsi, en théorie, d’un financement public conséquent mais qui ne se traduit pas toujours dans la réalité du terrain. Au moment de l’élaboration du Plan d’Affaire, il ne faut tenir compte que des décaissements effectifs escomptés, et non des promesses que l’on sait hasardeuses. En effet, organiser le Plan d’Affaire sur la base d’un financement public promis mais non confirmé risquerait de fausser les calculs et de laisser artificiellement croire que la situation financière est bonne.



## C. Présentation des bailleurs de fonds existants et potentiels

Les bailleurs de fonds bilatéraux, multilatéraux et les ONG constituent encore à ce jour, pour beaucoup d'AP, la principale source de financement. La réalisation du Plan d'Affaire (et sa mise à jour périodique) permettront de faire un suivi détaillé de l'ensemble des bailleurs de fonds. Il est souhaitable de détailler le nom des contacts, leurs adresses, ainsi que leurs coordonnées téléphoniques. En cas de changement de management, il est essentiel de mettre cette information à la disposition des nouveaux gestionnaires en charge de façon à assurer la bonne continuité de ce suivi. A noter que l'information sur les dons octroyés par les bailleurs de fonds peut se présenter sous la forme de 2 tableaux dont les totaux doivent être égaux (voir onglet « bailleurs de fonds » dans le document Excel « Mon Plan d'Affaire ») :

- ▶ **Financement par projet**
- ▶ **Financement par bailleur de fonds**

Au moment de compléter les feuilles de calcul concernant les donations des bailleurs de fonds, il faut bien vérifier que les activités proposées par le bailleur sont inscrites dans le Plan de Gestion et ont été correctement budgétisées dans la partie besoin de financement. Si un bailleur de fonds finance des activités non incluses dans le Plan de Gestion, on pourra les signaler dans la feuille de calcul « bailleurs de fonds », mais dans un tableau séparé, de façon à ce que le total des donations octroyées ne soit pas artificiellement surestimé. En effet, comptabiliser les financements « hors Plan de Gestion » reviendrait à surestimer les sources de financement puisque les besoins de financement sont calculés simplement à partir des activités du Plan de Gestion.

Le point précédent est révélateur du rôle primordial que doivent remplir les gestionnaires d'AP dans leurs relations avec les bailleurs de fonds : dans la mesure du possible, ils doivent enjoindre ces derniers à réaliser prioritairement des activités prévues dans le Plan de Gestion, c'est-à-dire orienter l'action des bailleurs de fonds, ou pour le moins négocier cette action de façon à maximiser les résultats environnementaux sur le terrain. Il faut bien sûr rester flexible et toujours maintenir d'excellentes relations avec les bailleurs de fonds, ne pas hésiter à les relancer de temps en temps et à en solliciter de nouveaux sur leurs thématiques de prédilection.

Un bon gestionnaire d'AP doit ainsi connaître les priorités stratégiques des différents bailleurs de fonds, être en mesure d'identifier ses futurs partenaires en fonction de leurs thématiques prioritaires de financement. Le gestionnaire utilisera le Plan d'Affaire pour solliciter un bailleur spécialisé dans le financement de la recherche, ou un bailleur spécialisé dans le tourisme pour le développement des activités d'écotourisme de l'AP, un bailleur de développement pour les activités alternatives et génératrices de revenus, ou encore un mécène privé intéressé par l'éducation pour les activités d'éducation et de sensibilisation à l'environnement.



## d. Analyse du « *funding gap* » et différents scenarios

Les Plans d’Affaire permettent de maximiser les résultats environnementaux dans des contextes financiers souvent difficiles. Il s’agit de clarifier cette idée avant d’aller plus loin. Le *Funding Gap* (ou déficit de financement) est l’une des informations principales produites que permet de générer automatiquement le document Excel « Mon Plan d’Affaire », plus précisément dans l’onglet « Synthèse finale ». Il permet de mettre en perspective les besoins couverts ou non couverts, ce qui permet de développer plusieurs sortes de stratégies :

- ⦿ La réduction des dépenses reste bien entendu la meilleure façon de diminuer le *Funding Gap*, l’idée étant, dans la mesure du possible, de faire mieux avec moins ! Une meilleure gestion des ressources permet de faire des économies souvent importantes. A ce titre, les gestionnaires peuvent favorablement comparer leurs Plans d’Affaire avec ceux d’autres Aires Protégées pour analyser la structure de leurs coûts et identifier des sources potentielles de réduction des dépenses.
- ⦿ Se rabattre sur un scénario moins optimiste. En effet, le *Funding Gap* variera selon les scénarios : il sera plus important pour le scénario réaliste que pour le scénario minimaliste (qui sont les 2 scénarios que nous conseillons de mettre au point).
- ⦿ Ne développer que les activités du Plan de Gestion les plus prioritaires et remettre les moins importantes à plus tard. A noter qu’une alternative peut consister à mettre de côté des activités très coûteuses et aux retombées positives assez incertaines. Encore une fois, la connaissance du terrain des gestionnaires permettra de prendre la meilleure décision possible.
- ⦿ Multiplier les activités de levée de fonds et envisager de nouveaux financements possibles.

## Réduction des dépenses : Quelques idées pour améliorer le Funding Gap des Aires Protégées

L'amélioration du Funding Gap passe systématiquement par une augmentation des sources de revenus (développés dans la partie suivante), mais également par une réduction des dépenses. De façon compréhensible, ce deuxième pilier est souvent jugé moins prioritaire par les gestionnaires d'AP, pourtant il est souvent possible d'améliorer grandement les résultats sur le terrain tout en réduisant ou en limitant l'augmentation.

Les coûts récurrents des Aires Protégées ont généralement tendance à augmenter avec le temps, sans nécessairement observer une meilleure exécution du Plan de Gestion. La rédaction du Plan d'Affaire est une bonne opportunité pour analyser la structure des dépenses et envisager d'éventuels changements.

L'exercice consistera à prendre les plus gros postes de dépenses et les analyser finement tout en se demandant si l'on pourrait faire aussi bien en limitant les dépenses. Les principaux points à étudier sont les suivants :

### ► Investissement

- ⊙ D'une manière générale, bien discerner les investissements superflus des investissements indispensables, ceci pour chacun des scénarios.
- ⊙ Considérer chaque investissement séparément et juger de son intérêt. Il est possible de faire d'importantes économies en révisant à la baisse le nombre et/ou le type des nouvelles infrastructures, ou en reportant à plus tard l'achat de nouveaux véhicules.

### ► Personnel

- ⊙ Avant d'envisager le recrutement de nouveau personnel, s'assurer que tous les employés ont des fiches de poste bien définies et ont une activité qui les occupe à plein temps.
- ⊙ Développer une culture du résultat au sein des équipes peut indirectement aider à limiter les dépenses.

### ► Fonctionnement

- ⊙ Concentrer l'effort de réduction sur les dépenses les plus importantes.
- ⊙ Analyser finement les dépenses de carburant, qui constituent souvent l'un des principaux postes de dépenses, et envisager des moyens de les réduire. Il est parfois possible de faire d'importantes économies en optimisant le parcours des patrouilles et le lieu de résidence des écogardes.

### ► Coût additionnel pour réaliser les activités

- ⊙ Exécuter le plus grand nombre d'activités du Plan de Gestion avec l'équipe en place et limiter le recours à des intervenants extérieurs. Bien sûr, des expertises spécifiques sont parfois indispensables, et la qualité des résultats sur le terrain doit toujours rester la priorité.
- ⊙ Mise en place de contrôle.

Il est important d'insister sur le fait que la stratégie de réduction des coûts devra être établie pour chacun des scénarios.



# 5

## OBJECTIF NUMERO 3 Identification des autres financements possibles

Avant de commencer, il faut souligner que ces autres financements possibles ne sont pas aisés à mettre en place. Ils impliqueront l'existence d'une équipe engagée et dédiée, ainsi que'un appui externe de partenaires.

### a. Mise en place de concessions touristiques

Si le développement de l'écotourisme peut constituer une excellente source de financement pour les AP, il n'en reste pas moins que c'est un secteur complexe et compétitif. De nombreux gestionnaires d'AP se sont lancé pas toujours avec succès, dans l'écotourisme malgré un manque d'expertise. C'est certes possible, mais les risques d'échec sont élevés, et la chute d'autant plus douloureuse que les investissements initiaux sont généralement très importants. De même, le développement du tourisme rural communautaire peut, dans une grande mesure, constituer une activité alternative génératrice de revenus déterminante pour les communautés riveraines. Mais, pour que ces initiatives soient réussies, il faudra généralement un accompagnement de la part d'institutions spécialisées, obtenir des donations ou des micro-financements et assurer des programmes de renforcement de capacités sur plusieurs années.

La première chose à faire est de s'assurer du réel potentiel écotouristique d'une AP. Est-il possible d'y observer des animaux rares, emblématiques, à même d'attirer des amoureux de la nature ? Des attraits culturels spécifiques sont-ils susceptibles d'intéresser un nouveau type de touristes ? La destination est-elle assez facilement accessible ? Au-delà d'une journée de transport depuis la capitale, on peut considérer que c'est éloigné, à moins que le voyage revête en lui-même un intérêt particulier ou que la destination s'inscrive dans un circuit classique de sites naturels emblématiques. La qualité des services offerts sera-t-elle à la hauteur des attentes des touristes ou voyageurs ? Est-il préférable de miser sur l'écotourisme de très haute qualité (donc moins de touristes) ou, à l'inverse, offrir des prix relativement bas pour augmenter le nombre potentiel de touristes ? Les autorités nationales veulent-elles réellement promouvoir le tourisme ? Quel appui concret pourront-elles offrir ? La situation géopolitique du pays est-elle suffisamment stable pour ne pas inquiéter les voyageurs ?

Toutes ces questions sont délicates à traiter et doivent être étudiées en détail par un spécialiste pour estimer le potentiel d'une destination. Un consultant en écotourisme pourra répondre à ces questions pour une AP ou un réseau national d'AP, mettre en avant les forces et faiblesses de chaque AP, et proposer des stratégies pour limiter les risques d'échec.

Avant de se lancer dans une démarche de promotion du tourisme, 2 points sont essentiels :

- ▶ S'assurer que le développement du tourisme n'aura pas un impact négatif important et fixer certaines limites de changement acceptable (par exemple sur le nombre maximum de touristes).
- ▶ Mettre en perspective les retombées financières escomptées par rapport à l'effort humain et financier nécessaires au lancement de l'activité. Si la rentabilité de l'activité n'a que très peu de chances d'être assurée sur le moyen terme (5 à 10 ans), il sera alors préférable de ne pas insister dans cette voie.

L'une des solutions assez convaincante pour promouvoir l'écotourisme en limitant le risque financier pris par les AP consiste à mettre en place des concessions touristiques. Elles offrent à des entités privées le droit de réaliser des activités économiques dans le secteur du tourisme et de profiter de l'image de marque des AP ; en contrepartie, l'exploitant reversera à l'AP des redevances, par exemple en fonction du nombre de visiteurs.

Toutes les caractéristiques de la concession seront définies dans un cahier des charges très précis. L'exploitant touristique devra respecter ce cahier des charges qui inclura notamment le nombre, les normes écologiques et la taille des infrastructures autorisées, les règlements de l'AP que l'opérateur touristique devra respecter détaillant entre autres les activités autorisées et les activités interdites, la durée et les clauses de la concession. Enfin, une prise en considération des paramètres sociaux sera indispensable pour que la concession soit réussie (par exemple au moins la moitié du personnel devra être engagée parmi les populations riveraines).

### *Les premiers pas à suivre :*

- ⊙ *Rédiger des termes de référence détaillés pour analyser le potentiel touristique de l'AP*
- ⊙ *Elaboration d'un diagnostic complet de l'AP*
- ⊙ *Détermination d'une vision avec les populations riveraines et rédaction d'un Plan de Gestion de l'écotourisme*
- ⊙ *Pour aller plus loin : "Développement de l'écotourisme, un manuel pour les professionnels de la conservation", Andy Drumm et Alan Moore, 2002*

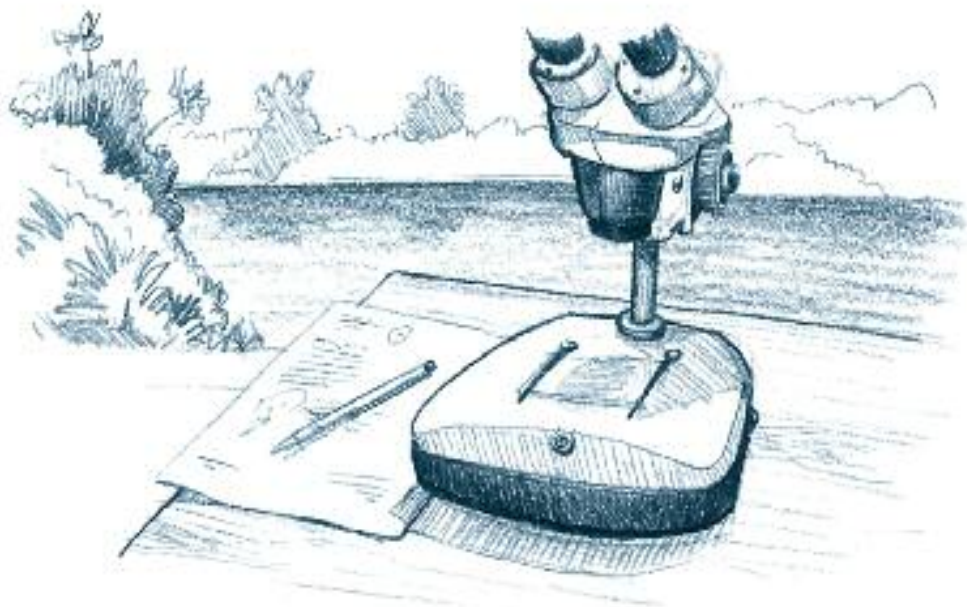


## b. Implication citoyenne et de la communauté scientifique

Egalement appelé financement en nature, des groupes d'acteurs, des entreprises ou des personnes privées peuvent être intéressés à donner de leur temps, des équipements ou du matériel à une Aire Protégée. En Europe et en Amérique Latine, on a recours de plus en plus aux « chantiers volontaires » pour construire les chemins de randonnées dans les AP, ou aux pêcheurs et plongeurs locaux pour le monitoring. Ce modèle peut également s'appliquer aux AP africaines et, par la même occasion, donner un sens à la « gestion participative » tout en limitant les dépenses. Ce genre de soutien peut être mis en œuvre par l'AP directement ou par le biais d'une association des Amis de l'AP. A noter que des appels à la générosité publique peuvent se faire par le biais de sites internet qui organisent les dons (par exemple Greenvest, Green now).

D'autres mécanismes sur une base volontaire peuvent également être proposés. Par exemple l'instauration d'une contribution volontaire au système national d'AP peut être proposée dans les hôtels ou à l'entrée des parcs, cette démarche sera bien perçue par les visiteurs et sera également une opportunité pour faire la promotion du réseau national d'AP. Des réseaux sociaux peuvent également être mis en place, même très simplement en utilisant des plateformes existantes. S'ils donnent leur accord pour participer, les visiteurs peuvent alors recevoir périodiquement des informations sur la santé de l'AP, et, en cas de besoin, ils pourraient être sollicités pour soutenir des initiatives concrètes et urgentes pour la protection de l'environnement.

Enfin, l'étude sur les expériences des AMP montre qu'une autre source de financement permettant à certaines AMP de trouver des ressources à long terme est d'établir des stations de recherche scientifiques (accueil, logistique et matériel scientifique de base) qui sont ensuite louées à des universités ou instituts qui y trouvent des terrains de recherche privilégiés. Bien sûr, il faut s'assurer que les résultats seront systématiquement partagés avec l'AP.



## C. Création et capitalisation d'un Fonds Fiduciaire pour la Conservation (FFC)

Les Fonds Fiduciaires sont un mécanisme financier qui a pour but d'assurer le financement stable et à long terme des Aires Protégées et d'apporter des micro-financements à des ONG et à des groupes communautaires, ceci afin d'assurer la réalisation de projets de préservation de la biodiversité et une utilisation plus durable des ressources naturelles. L'avantage principal des FFC est d'offrir un financement conséquent sur le long terme, par opposition aux financements indispensables mais malheureusement trop souvent irréguliers des bailleurs de fonds traditionnels. Les FFC sont des outils puissants mais qui restent difficiles à mettre en œuvre. Ils requièrent une expertise de haut niveau. Cette partie vise simplement à faire un rapide état des lieux des FFC pour que les gestionnaires d'AP aient une bonne connaissance de la question.

A ce jour, il existe environ 60 FFC dans 50 pays. Les premiers FFC couvraient généralement une seule AP mais depuis les années 2000, la tendance a changé et de plus en plus de FFC se créent avec une portée nationale. Ils sont principalement capitalisés par le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) et les Agences bilatérales. Leur performance annuelle moyenne jusqu'en 2008 s'élevait à 10,2 % (source : Conservation Finance Alliance).

Il existe 3 différents types de Fonds Fiduciaire Environnementaux :

- ⦿ **Fonds de Dotation** (ou *endowment fund*)  
Fonds d'investissement qui n'utilise que les revenus du capital obtenus (les intérêts) pour financer ses activités.
- ⦿ **Fonds d'amortissement** (ou *sinking fund*)  
Fonds conçu pour décaisser la totalité de son capital et de ses revenus d'investissement au cours d'une période déterminée et relativement longue (généralement sur 10 ans). Utile pour couvrir de gros investissements.
- ⦿ **Fonds Renouvelable** (ou *revolving fund*)  
Fonds recevant régulièrement de nouveaux apports, tel que le produit de taxes spéciales, qui viennent reconstituer le capital initial du fonds ou s'y ajouter.

A noter que ces 3 types de fonds ne sont pas exclusifs. Le Fonds de Dotation est généralement préféré par les bailleurs mais, à condition de fixer des règles claires, un même fonds peut appliquer les 3 formules, en fixant par exemple un seuil de capitalisation en dessous duquel le fonds ne peut pas descendre.

Les FFC sont plus qu'un simple mécanisme financier. Ils représentent également :

- ▶ Un forum entre les acteurs de la protection environnementale (organismes gouvernementaux, ONG, secteur privé et bailleurs internationaux).
- ▶ Une source d'expertise technique afin d'élaborer des approches de gestion efficaces.
- ▶ Des organes qui renforcent les capacités et accompagnent les premiers pas d'ONG dans le domaine de la conservation de la biodiversité.

Les FFC se caractérisent par 4 éléments essentiels:

- ▶ Des avoirs en capital.
- ▶ Une organisation juridique (généralement sous la forme d'organismes privés : Fonds Fiduciaire ou fondation).
- ▶ Un organe de supervision, par exemple un Conseil d'Administration (CA), qui décide de l'affectation des fonds. Cet organe doit représenter tous les intérêts et parties prenantes.
- ▶ Une structure de gestion responsable de la gestion du fonds et de la mise en œuvre des programmes d'aide.

La création d'un FFC implique une stratégie à long terme pour la gestion des AP, avec des objectifs clairement établis. La création d'un FFC s'inscrit généralement dans une stratégie nationale pour les Aires Protégées et garantit que des fonds minimums seront attribués au financement durable des charges courantes de gestion des Aires Protégées. Les gouvernements jouent un rôle clé à 3 niveaux :

- ▶ Ils sont généralement les propriétaires fonciers du territoire des aires protégées.
- ▶ Les directeurs des Aires Protégées, ainsi que d'autres représentants nationaux sont membres du CA.
- ▶ Dans certains cas, les Etats jouent un rôle importants pour capitaliser les fonds (aujourd'hui l'Etat mauritanien est par exemple l'un des principaux bailleurs du BACoMaB).

## Avantages et Inconvénients des FFC



### Avantages

Offrent un mécanisme de financement sur le long terme pour les AP. Mise en adéquation des échelles de temps financier et biologique.

Facilitent la planification sur le long terme.

Large participation de multiples acteurs et développement de la société civile.

Interdépendance et autonomie vis-à-vis des gouvernements.

Capacité de micro financement en distribuant des aides internationales de gros bailleurs en de multiples financements locaux.

Facilite la coordination entre les différents acteurs (gouvernement, bailleurs de fonds et société civile).

Effet de levier : l'existence d'un FFC attire de nouveaux bailleurs de fonds.

Dispose de certains privilèges tels que des exonérations fiscales qui permettent d'attribuer l'intégralité des fonds disponibles aux bénéficiaires.

### Inconvénients

Soumis aux aléas de la finance internationale.

Les frais de gestions sont parfois élevés (idéalement de l'ordre de 15 à 20%, parfois jusqu'à 40%).

Ne génèrent que des montants relativement faibles eu égard aux fonds bloqués.

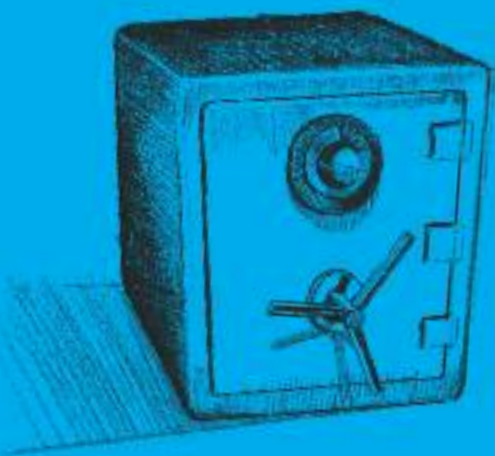
Ne peuvent générer des montants élevés dans des délais courts.

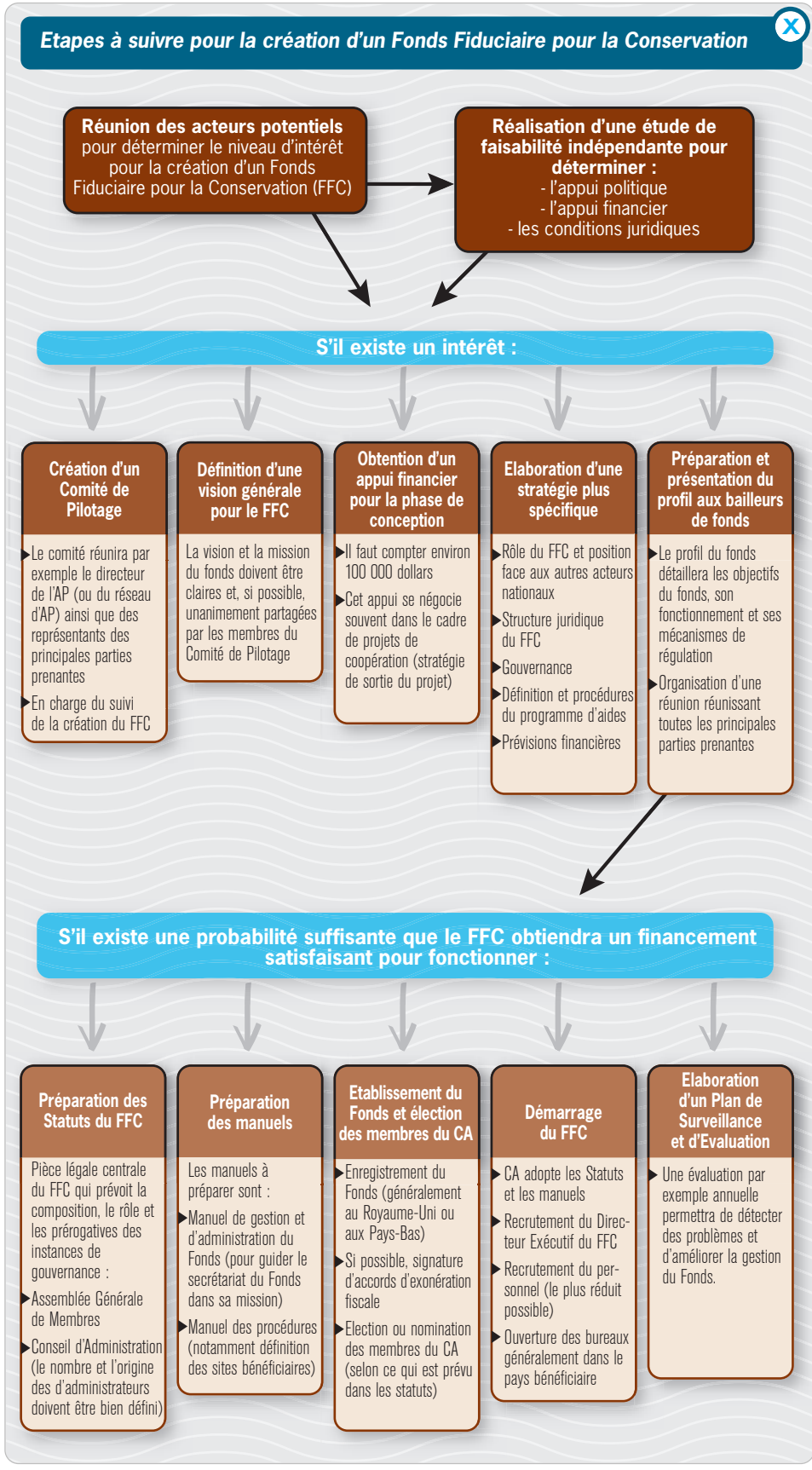
Le seuil de rentabilité d'un FFC est de l'ordre de 5 millions d'euros (voire plutôt 10 millions). Parfois difficile à mobiliser.

Peuvent être utilisés à des fins politiques divergentes des objectifs du FFC.

Le mode de fonctionnement sous forme de projets empêche parfois de formuler des réformes plus globales (juridique, politique, économique...).

Un FFC peut engendrer une diminution des autres sources de financement destinées à la conservation.







## d. La finance carbone

La finance carbone peut se définir comme représentant toutes les sources de financement liées à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou à l'adaptation aux changements climatiques. A bien des égards, la finance carbone constitue l'une des nouvelles pistes très prometteuses pour le financement à long terme des Aires Protégées mais il importe de préciser tout de suite que les résultats ont été jusqu'à présent relativement décevants et ne sont pas encore à la hauteur des attentes. La finance carbone peut se concrétiser par le biais des marchés du carbone (on parle souvent de *cap-and-trade*) ou par le biais de taxes sur les émissions de carbone. Bien qu'à des échelles nationales de nombreuses taxes sur le carbone (et autres gaz à effet de serre) aient été instaurées, c'est bien sur la mise en place de marchés du carbone que la communauté internationale a misé depuis une dizaine d'années pour lutter contre les changements climatiques. Du point de vue des gestionnaires d'AP ou de regroupements d'AP, il importe d'avoir une vision d'ensemble de ces nouveaux mécanismes pour être en mesure de déterminer le réel potentiel aux échelles locale et nationale.

Certaines Aires Protégées peuvent développer des programmes d'afforestation, reforestation (AR) ou déforestation évitée (REDD), voire des projets d'énergie renouvelable (énergie éolienne, énergie solaire, hydroélectricité, biomasse) qui, dans certaines mesures, peuvent faire l'objet de compensations au titre de la lutte contre le changement climatique. Pour les AP, le principal débouché concerne les projets d'afforestation, reforestation et REDD, donc nous ne traiterons ici que ces projets.

Il existe plusieurs marchés du carbone sur lesquels s'échangent des crédits de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (plus communément appelés « crédits-carbone ») ; les principaux marchés du carbone sont :

- ⊙ **Les marchés d'engagement contraignants** : il s'agit principalement du protocole de Kyoto qui a notamment abouti en Europe à la création du marché européen de quotas d'émission (EU ETS). Ce marché européen regroupe à ce jour plus de 80 % des échanges mondiaux de crédits-carbone. Pour les pays en voie de développement (ou les économies en transition), l'outil pour traduire une activité en crédits-carbone se nomme le Mécanisme de Développement Propre (MDP), tel que défini par l'article 12 du protocole de Kyoto. En respectant des procédures assez complexes, il est possible d'enregistrer des projets d'afforestation ou reforestation mais le processus est lent, aléatoire, et à ce jour aucune AP n'a pu bénéficier de crédits-carbone par ce biais. A noter également que le REDD n'est pas encore recevable sous le protocole de Kyoto.
- ⊙ **Les marchés volontaires** regroupent des entreprises ou personnes privées qui veulent compenser leurs émissions de gaz à effet de serre, sans pour autant que ces réductions soient rendues obligatoires d'un point de vue légal. Les entreprises le font généralement pour améliorer leur image ; les particuliers pour des raisons éthiques. Il est possible de développer des projets d'afforestation, reforestation ou déforestation Evitée (REDD) sur les marchés dits volontaires. A ce jour, c'est la meilleure stratégie à suivre pour les AP.

## Comment déterminer s'il est possible de développer un projet ?

### ► Méthodologie

Le calcul des crédits-carbone se fera sur la base de méthodologies approuvées. Le premier pas est donc de trouver une méthodologie qui corresponde à l'activité proposée. Les projets de reforestation, y compris sur les marchés volontaires, utilisent les méthodologies approuvées par les Nations Unies et mises en ligne sur le site internet de la UNFCCC<sup>2</sup>: <http://cdm.unfccc.int/methodologies/index.html>  
En ce qui concerne les projets REDD, les 3 principales méthodologies actuellement existantes sont les suivantes<sup>3</sup>:

- ⊙ Déforestation planifiée évitée (*Avoiding planned deforestation*)
- ⊙ Déforestation non-planifiée évitée (*Avoiding unplanned frontier deforestation and degradation*)
- ⊙ Déforestation mosaïc évitée (*Avoiding unplanned mosaic deforestation and degradation*)

### ► Additionalité

C'est le concept clé à respecter pour obtenir des crédits-carbone. L'idée est qu'un projet ne doit obtenir l'aide de la finance carbone qu'à la condition que le projet n'aurait pas eu lieu sans l'existence de la finance carbone. La démonstration est parfois difficile à faire et l'appui de professionnels du secteur est essentiel pour augmenter les chances de succès.

### ► Eligibilité

Tout d'abord, il est nécessaire de s'enquérir auprès de l'Autorité Nationale Désignée<sup>4</sup> du pays concerné quelle est la définition de la forêt (en terme de taille, densité et superficie).

Pour empêcher que des personnes provoquent une déforestation pour ensuite développer des projets de reforestation, il a été décidé que les projets de reforestation seraient éligibles à l'obtention de crédits-carbone à la condition que la déforestation soit antérieure à 1990. La difficulté est de démontrer la date où est survenue la déforestation (sur la base de photos satellites ou d'enquêtes parfois coûteuses et difficiles à mener).

Pour les projets REDD, la forêt doit être âgée d'au moins 10 ans. De même, il faudra le démontrer.

### ► Estimation du nombre de crédits-carbone

Avant d'initier le processus, il faudra évaluer le nombre de crédits-carbone susceptible d'être générés par le projet. Si le nombre obtenu est trop faible et ne couvre pas les coûts de transaction, il est préférable d'abandonner le projet (ce qui ne veut pas nécessairement dire abandonner les activités de reforestation ou d'éviter la déforestation, simplement il faudra le faire avec d'autres moyens).

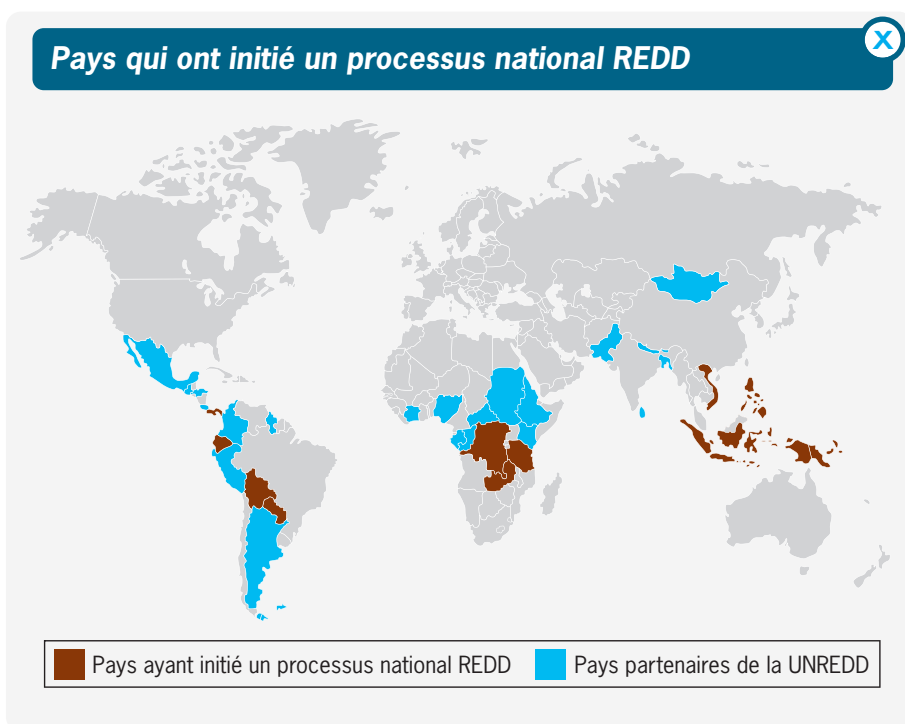
<sup>2</sup> UNFCCC = *United Nations Framework Convention on Climate Change* ; Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC)

<sup>3</sup> Le *Voluntary Carbon Standard* propose plusieurs méthodologies REDD ([www.v-c-s.org](http://www.v-c-s.org))

<sup>4</sup> Voir la liste des Autorités Nationales Désignées sur [http://cdm.unfccc.int/DNA/index.html?click=dna\\_forum](http://cdm.unfccc.int/DNA/index.html?click=dna_forum)

### ► Fuites

Le concept de fuites (en anglais *leakage*) s'applique surtout aux projets REDD. En admettant que la déforestation diminue sur un territoire donné, comment s'assurer que la déforestation ne sera pas tout simplement déplacée dans un territoire voisin ? Et comment le vérifier ? Pour solutionner ce problème, les méthodologies REDD appliquent des quotas : il faudra par exemple générer 120 crédits-carbone pour que le porteur du projet en obtienne une centaine. La différence de 20 sert à couvrir les fuites. Cette solution peu convaincante a conduit la communauté internationale à opter pour le REDD national (par opposition au REDD par projet), en arguant du fait que la lutte contre la déforestation sera plus efficace si menée par des autorités nationales, elles-mêmes récompensées en cas de bons résultats.



Source : UN-REDD.org

Le nombre de pays s'inscrivant dans une démarche de REDD national devrait sensiblement augmenter dans les années à venir. Du point de vue des gestionnaires d'AP (ou de réseaux nationaux d'AP), il est essentiel de suivre ces négociations afin de placer les AP parmi les bénéficiaires des fonds ainsi générés à une échelle nationale.

En effet, on a déjà pu observer que les autorités nationales en charge du REDD ne jugent pas nécessaires de financer les AP puisque, a priori, la déforestation y est moins élevée qu'ailleurs. Pour bénéficier de ces possibles ressources, les AP devront ainsi démontrer leur importance pour promouvoir la protection de l'environnement à un niveau national.

### Les premiers pas à suivre

- ⊙ Identifier un projet qui pourrait faire l'objet de compensations carbone et rédiger une Note Idée de Projet (NIP).
- ⊙ Contacter l'Autorité Nationale Désignée, lui demander la définition de la forêt et son point de vue sur la NIP.
- ⊙ Si le projet paraît viable, contacter un développeur de projet carbone.
- ⊙ Réaliser une étude de faisabilité qui répondra aux questions de méthodologie, d'éligibilité, d'additionnalité, de fuites et qui indiquera une estimation du nombre de crédits-carbone que le projet pourrait générer.
- ⊙ Chercher des partenaires, investisseurs et / ou acheteurs de crédits-carbone.
- ⊙ Négocier un ERPA (ou VERPA pour Voluntary Emission Reduction Purchase Agreement), qui est un contrat de vente à terme des crédits-carbone.
- ⊙ Initier le processus de validation (rédaction d'un Project Design Document et démarrage du projet AR ou REDD).



## e. Echange dette-nature

Les *Debt-for-Nature Swaps* ou, en français, échanges dette-nature ont été l'un des principaux outils pour la création d'un grand nombre d'Aires Protégées depuis la fin des années 1980. Bien que la mise en œuvre de conversion de dette soit assez complexe, le principe général est assez simple. Les gestionnaires de réseaux d'AP doivent en connaître le fonctionnement général de façon à déterminer s'il existe ou non une possibilité de financement par ce biais-là. Un échange dette-nature consiste à acheter tout ou partie d'une dette extérieure d'un état ou d'une dette commerciale, de la convertir en monnaie locale, et d'utiliser les fonds ainsi générés pour le financement de la conservation. Le pays débiteur accepte généralement avec plaisir les échanges dette-nature puisqu'ils permettent d'alléger l'endettement du pays en transformant une dette en monnaie forte en monnaie locale ; de plus, l'échange dette-nature se réalise systématiquement à une valeur inférieure à la valeur nominale de la dette. En d'autres termes, le remboursement ne représentera qu'une fraction de la dette initiale, fraction qui fera l'objet de négociations entre les parties.

Les échanges dette-nature permettent de dégager des financements importants, que l'on peut par exemple utiliser pour capitaliser un Fonds Fiduciaire pour la Conservation. A noter que les négociations pour réaliser une conversion de dette se font au niveau national et viseront plutôt à financer un réseau d'Aires Protégées qu'une unique AP. Il existe certaines limites à ce mécanisme, les principales sont les suivantes :

- ⦿ Seule une partie de la dette d'un pays peut faire l'objet d'un échange dette-nature : il s'agit principalement de dettes bilatérales publiques (de pays à pays). Les principaux échanges de dettes ont eu lieu avec les membres permanents du club de Paris<sup>5</sup> qui réunit les plus riches économies du monde.
- ⦿ A la suite des dispositifs de réduction ou d'annulation de la dette, les Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) ont désormais des créances très limitées avec les membres du Club de Paris, ou alors ces dettes ne sont pas suffisamment anciennes pour justifier une conversion de dette.
- ⦿ Les négociations prennent beaucoup de temps.
- ⦿ Les conversions de dettes se font par des intermédiaires, généralement des ONG internationales. S'il existe un potentiel pour utiliser ce mécanisme, les gestionnaires d'AP devront donc travailler conjointement avec ces dernières pour proposer des programmes d'action, avec le risque d'être influencé par les priorités des ONG.

5 La liste des membres permanents du Club de Paris est la suivante : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Irlande, Italie, Japon, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Suède et Suisse.



### Les premiers pas à suivre

- ⦿ Étudier la structure de la dette (information que l'on obtient auprès du ministère des Finances).
- ⦿ S'il existe des dettes anciennes idéalement avec des membres du club de Paris, il existe un potentiel.
- ⦿ Contacter une ONG internationale et lui faire part de votre intention.
- ⦿ Rédiger un courrier à l'Ambassade concernée en lui présentant brièvement le projet dans ces grandes lignes.
- ⦿ Si le pays créancier est intéressé, mettre au point un programme détaillant avec précision les objectifs et le détail de l'utilisation des fonds.
- ⦿ Pour aller plus loin : "Les Echanges dette-nature", CFA.

## f. Autres sources de financement potentielles


Au-delà des principaux instruments présentés précédemment, d'autres outils peuvent être utilisés pour améliorer la santé financière des Aires Protégées. L'outil principal à la disposition des états pour lever des fonds sont les instruments fiscaux, qui consistent à mettre en place de nouvelles taxes ou contributions, généralement à une échelle nationale.

Les principaux instruments fiscaux qui peuvent être mis en place à un niveau national sont les suivants :

- ⦿ Amendes sur pêche illégale. Le point à souligner est que le produit de ces amendes est généralement récolté par les ministères des Finances et ne se traduit pas systématiquement par des revenus additionnels pour les AP.
- ⦿ Contribution de sortie aux aéroports internationaux. L'application d'une telle taxe pour financer les AP se justifie par le fait que l'avion est un moyen de transport extrêmement polluant.
- ⦿ Taxe sur les hydrocarbures (à la pompe). Fonctionne par exemple très bien au Costa Rica où une taxe de 13% sur les hydrocarbures alimente un Fonds pour la Protection de la Forêt. Problème : influence négative sur le pouvoir d'achat de la population, pas forcément populaire (d'où l'importance de son faible montant).

- Mise à contribution des sociétés menant des activités d'extraction des ressources naturelles. Il faut arguer du fait que ces activités constituent généralement un risque important pour l'environnement que les AP visent à sauvegarder.
- Taxe de conversion sur les superficies forestières définitivement affectées à d'autres usages.

A noter que ces instruments comportent des avantages et inconvénients qu'il s'agit de bien analyser avant de proposer une nouvelle mesure fiscale :

| <b>Avantages et inconvénients des instruments fiscaux pour la conservation</b>  |  |
|--|--|
| Avantages  | Inconvénients  |
| <i>Fournit une source de revenu régulière et fiable.</i>   | <i>Faire en sorte que les recettes soient bien affectées à la conservation est un véritable défi.</i>  |
| <i>L'existence de dispositifs de perception des impôts rend inutile la création d'un nouveau dispositif de perception.</i>   | <i>Il est nécessaire de disposer de capacités institutionnelles et fiscales fortes. Il pourra s'avérer difficile d'introduire de nouveaux impôts – l'acceptabilité politique risque d'exiger des efforts considérables d'information qui pèseront sur les coûts.</i> |
| <i>Etablir des instruments fiscaux disposant d'une assiette large signifie que les responsables dépendront moins des bailleurs individuels.</i>                    | <i>Renforcer les pouvoirs des autorités locales ou des responsables d'AP peut nécessiter une modification de la législation en vigueur.</i>  |
| <i>Les impôts perçus sur les bénéfices économiques tirés de l'utilisation des ressources naturelles orientent l'économie sur une voie plus durable.</i>            | <i>Récupérer l'ensemble des coûts et bénéfices environnementaux demande de réunir un volume important d'informations.</i>  |
| <i>Les écotaxes peuvent donner lieu à des « dividendes doubles » en réduisant certains impôts existants (ex.: impôt sur le revenu).</i>                            | <i>De nouveaux instruments peuvent avoir des effets pervers. Les instruments doivent rester suffisamment flexibles pour permettre une démarche itérative.</i>  |

Source : Conservation Finance Alliance

### *Les premiers pas à suivre*

- ① *Organiser une réunion et envisager une liste de contributions qui pourraient être mises en place soit à un niveau local, soit à un niveau national.*
- ② *Sélectionner les plus faciles à mettre en œuvre et les plus prometteuses d'un point de vue financier.*
- ③ *Faire la promotion de et/ou mettre en œuvre les instruments sélectionnés.*





## OBJECTIF NUMERO 4

6

### Identification et mise en place Paiements pour Services Écosystémiques (PSE)

#### a. Identification et évaluation des biens et services écosystémiques

En complément de l'analyse de nouvelles sources de financement, l'identification et l'évaluation des biens et services écosystémiques n'est pas indispensable mais peut constituer un réel atout supplémentaire du Plan d'Affaire. Il permettra notamment d'affiner les connaissances et d'aiguiser le discours des gestionnaires d'AP, très utile au moment de justifier les besoins pour de nouveaux financements.

Cet outil consiste à mettre en avant une *business approach* qui a fait ses preuves notamment dans les pays anglo-saxons. Il s'agit alors d'insister sur le fait que les Aires Protégées fournissent des biens et services économiques aux individus, aux entreprises et à la société en général. Ce travail peut, à terme, déboucher sur l'identification claire de bénéficiaires de certains services écosystémiques rendus par l'AP, et de mettre en place des Paiements pour Services Environnementaux (voir sous-partie suivante).

L'apparition du concept de biens et services écosystémiques a émergé avec l'aggravation de la crise écologique actuelle qui voit une dégradation et une perte de nombreux écosystèmes. La fragilité accrue des écosystèmes a débouché sur l'idée qu'il fallait mieux comprendre notre environnement et mieux comptabiliser les bienfaits rendus par la nature. Bien que techniquement complexe, cet exercice permet de donner une réelle valeur à la nature et peut ainsi déboucher sur l'intégration des externalités environnementales négatives générées par l'activité économique. En d'autres termes, il s'agit de donner une valeur à la nature pour inciter les hommes, les entreprises et la société à mieux la respecter et mieux la prendre en considération.

Les services écosystémiques sont ainsi définis dans l'Évaluation des Écosystèmes pour le millénaire : *“Il s'agit des bienfaits que les hommes obtiennent des écosystèmes. Ceux-ci comprennent les services d'approvisionnement tels que la nourriture et l'eau, les services de régulation tels que la régulation des inondations et des maladies, les services culturels tels que les bénéfices spirituels, récréatifs et culturels, et les services de soutien qui maintiennent des conditions favorables à la vie sur Terre, tels que le cycle des éléments nutritifs.”*



Les différents types de biens et services écosystémiques se décomposent ainsi :

### ⦿ Valeur d'usage

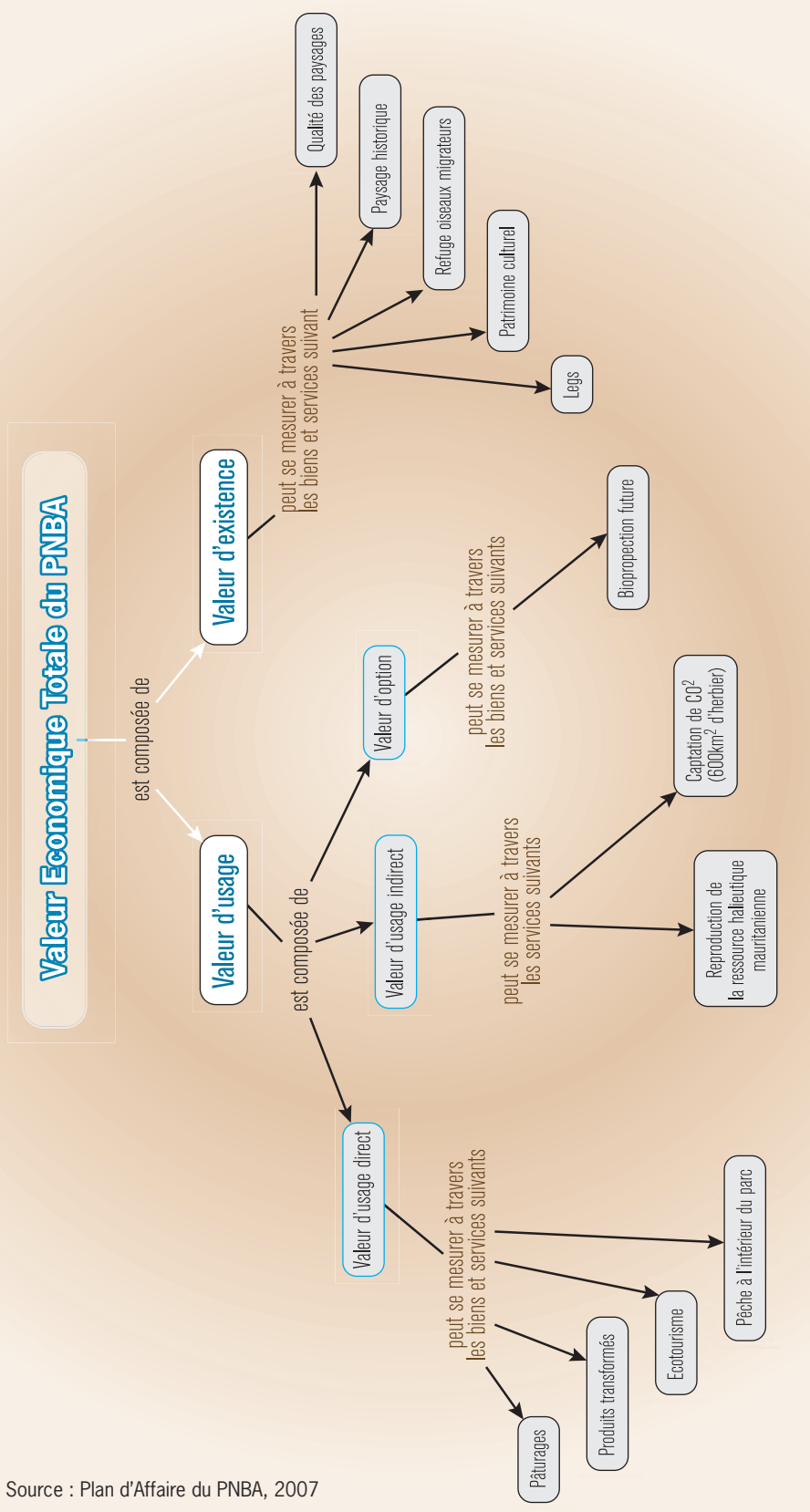
- ▶ La valeur d'usage direct représente les avantages tirés de l'environnement par l'utilisation directe que les agents économiques font des ressources de l'environnement.
- ▶ La valeur d'usage indirect (ou valeur écologique) est la somme des bénéfices découlant du maintien des services écologiques que procure un écosystème. La plupart de ces services n'ont pas de substitut artificiel et représentent une source de bien-être déterminante pour la communauté humaine.
- ▶ La valeur d'option repose sur l'hypothèse que si un individu ne tire pas à l'heure actuelle un avantage direct ou indirect de la ressource, il peut souhaiter conserver une option d'usage de cette ressource pour l'avenir.

### ⦿ Valeur d'existence, comme par exemple :

- ▶ Qualité des paysages
- ▶ Patrimoine culturel
- ▶ Patrimoine historique

Pour chaque AP (ou pour un réseau d'AP), il est possible d'identifier les biens et services écosystémiques. Il est conseillé de représenter l'ensemble de ces biens et services en utilisant une représentation graphique telle que ci-après :





Source : Plan d'Affaire du PNBA, 2007

Le schéma ci-dessus représente les biens et services identifiés. Ce travail d'identification est également appelé **évaluation qualitative**. Une fois que les biens et services sont identifiés, il est possible (mais pas forcément indispensable) de passer au stade de l'évaluation quantitative, voire monétaire :

⊙ **Évaluation quantitative.** On cherchera et tâchera d'utiliser une unité de poids ou de mesure pour quantifier chaque bien et service rendu par l'AP. Par exemple, on listera le nombre de kilogrammes de poissons pêchés dans l'AP, le nombre de visiteurs dans l'AP, le nombre d'espèces endémiques. Cette évaluation quantitative permet de mieux apprécier les biens et services offerts, et de suivre leur évolution au cours du temps. Ce sont en fait des indicateurs biologiques (mais également économiques et sociaux) dont on peut étudier l'évolution, y compris pour une meilleure gestion de l'AP.

Dans certain cas, il peut être intéressant de classer les biens et services identifiés par ordre d'importance. On utilisera alors la méthode des choix contingents qui consiste à faire un sondage afin de demander aux personnes de classer les biens et services par ordre d'importance.

⊙ **Évaluation monétaire.** On essaiera de déterminer la valeur économique, sur une base monétaire, des biens et services rendus. Cette dernière notion de valeur monétaire a subi quelques critiques, notamment du fait de son imprécision (quelle est par exemple la valeur économique d'un arbre ou la valeur d'un paysage ?) mais l'outil peut être néanmoins puissant au moment de justifier, chiffres sur table, l'intérêt économique d'un pays à bien conserver ses ressources naturelles. Il faut toutefois rester prudent et n'utiliser la valeur monétaire que si la méthodologie employée est incontestable et si les résultats produits ne risquent pas d'être contre-productifs, par exemple pour le cas où l'on obtiendrait une valeur économique trop faible. Sans entrer trop dans les détails, les principales méthodes pour réaliser une évaluation monétaire sont les suivantes :

- ▶ Méthode du prix du marché (on utilise simplement les prix du marché, par exemple le prix du kilo de poisson, le pris de la tonne de bois ; cette méthode est applicable aux valeurs d'usage direct).
- ▶ Méthode des coûts d'opportunité (estime le coût d'une alternative qui doit être abandonnée pour que le service environnemental puisse être fourni ; applicable aux valeurs d'usage indirect).
- ▶ Méthode des coûts évités (par exemple conserver une forêt évitera les coûts engendrés par une inondation ; cette méthode est applicable aux valeurs d'usage indirect).
- ▶ Méthode des coûts du voyage (la valeur touristique d'une AP peut se mesurer, en partie, sur l'argent que les touristes déboursent pour rejoindre le site).
- ▶ Méthode des marchés hypothétiques (consiste à faire un sondage afin de demander aux personnes combien elles seraient disposées à dépenser pour maintenir un bien ou service écosystémique ; applicable à tous les biens et services).

## b. Mise en place de Paiements pour Services Environnementaux (PSE)

Le travail de la partie précédente peut permettre, dans certains cas, d'identifier des bénéficiaires directs ou indirects pour certains des biens et services produits par l'AP. Sur cette base, il est possible de mettre en place des Paiements pour Services Environnementaux (également appelés Paiements pour Services Environnementaux). Les PSE peuvent être instaurés à plusieurs échelles (internationale, nationale et locale) et alimenter financièrement les AP :

- ▶ **Echelle internationale** : certains services ont un intérêt environnemental international. Le plus connu concerne par exemple le maintien des forêts (déforestation évitée) ou la création de nouvelles forêts (AR), de manière à limiter les concentrations de gaz à effet de serre dans l'atmosphère et donc de réduire l'impact des changements climatiques à une échelle globale. La partie sur la finance carbone (p. 34) détaille cette source potentielle de financement pour les AP forestières.
  
- ▶ **Echelle nationale** : Il est souvent difficile d'identifier des services écosystémiques rendus à une échelle purement nationale. En effet, les écosystèmes ne s'arrêtent que rarement aux frontières. Il n'empêche que l'échelle nationale est souvent pratique pour mettre en œuvre des PSE par les autorités nationales. Par exemple, préserver le patrimoine naturel peut concourir à favoriser l'essor du tourisme. Les touristes doivent ici être considérés comme des bénéficiaires du maintien des écosystèmes. En ce sens, il est concevable d'appliquer des droits d'entrée justement proportionnés, voire des taxes nationales pour appuyer les associations ou institutions (telles que les AP) qui soutiennent la protection environnementale. Le Costa Rica a créé un Fonds National de Financement Forestier dont le but est d'appuyer toutes les initiatives de reforestation et conservation. Cette politique se justifie largement par les différents services environnementaux rendus par les forêts.
  
- ▶ **Echelle locale** : L'exemple le plus fréquemment employé est celui du barrage hydroélectrique qui profite d'une bonne conservation de la forêt en amont du barrage pour limiter l'érosion et l'envasement de la retenue d'eau. Le bénéficiaire est ici l'entreprise hydroélectrique qui bénéficie des services de lutte contre l'érosion rendus par la forêt. Le Paiement pour Service Ecosystémique consistera ici à faire payer le bénéficiaire pour assurer que le service soit maintenu au cours du temps.

En conclusion, il importe d'insister sur le fait que les PSE sont des outils probablement voués à un bel avenir mais restent difficiles à mettre en œuvre, essentiellement du fait d'un manque de connaissance et reconnaissance des services rendus par les écosystèmes. Il importe donc de multiplier les études sur ce terrain prometteur et d'envisager des solutions adaptées à chaque Aire Protégée.

### *Les premiers pas à suivre*

- ◉ *Organiser des réunions avec les scientifiques susceptibles d'apporter des éléments de réflexion sur les biens et services rendus par l'AP.*
- ◉ *Télécharger CMAP Tool (logiciel gratuit pour faire des schémas comme ci-avant).*
- ◉ *Pour aller plus loin, le site internet de référence sur la question est actuellement [www.teebweb.com](http://www.teebweb.com) (The Economics of Ecosystems and Biodiversity).*





# 7

## Comment compléter le document Excel intitulé « Mon Plan d’Affaire » ?

### a. Les connaissances informatiques requises ?

L'utilisation des feuilles de calcul dans Excel est extrêmement simple et ne requiert pas de connaissances spécifiques de la part de l'utilisateur. Au sein de l'équipe en charge de la rédaction du Plan d’Affaire, il est néanmoins préférable de disposer d'une personne avec de bonnes connaissances Excel, et cela pour 3 raisons. Premièrement, il est souhaitable d'avoir une bonne compréhension globale de l'outil, y compris d'un point de vue technique, avant d'initier le processus. Une personne ayant une connaissance Excel correcte comprendra rapidement les liens entre les valeurs et appréhendera rapidement la logique mathématique du document. Idéalement, cette personne devra travailler seule sur le document pendant une journée, le tester, et le présenter aux autres membres de l'équipe. Deuxièmement, des petites erreurs de frappe peuvent survenir ou des petits changements peuvent être nécessaires ; il faut alors être en mesure de s'inspirer du modèle existant pour s'assurer du bon fonctionnement du tableur. Troisièmement, Excel est un outil très pratique qui mérite d'être utilisé à sa pleine mesure. Ainsi, sur la base du modèle de Plan d’Affaire simplifié, il est possible, voire souhaitable, d'inclure des tableaux supplémentaires correspondants aux besoins spécifiques de l'AP, par exemple pour ajouter des postes supplémentaires, faire des calculs sur les besoins actuels et futurs de combustible, déterminer avec précision les *per diem* octroyés chaque année, etc.

Si l'AP ne dispose pas d'une personne ayant ces connaissances informatiques requises, il est recommandé de prendre un stagiaire en informatique ou avoir recours pendant quelques jours à un consultant national spécialisé en informatique.

## b. Présentation des feuilles de calcul

Le document Excel intitulé « Mon Plan d’Affaire » est composé des feuilles de calcul suivantes :

| NOM DES FEUILLES DE CALCUL      | DESCRIPTION  | OBSERVATIONS   |
|---------------------------------|--|--|
| <b>Information générale</b>     | Il s’agit de présenter rapidement les principales caractéristiques de l’Aire Protégée. On trouvera ces informations dans le Plan de Gestion.   | Informations à récupérer depuis le Plan de Gestion.  |
| <b>Investissements</b>          | Présentation de tous les investissements prévus sur le moyen et long termes.   | Penser à ne pas se limiter aux investissements initiaux mais également aux futurs investissements nécessaires. |
| <b>Personnel</b>                | Tout le personnel de l’AP doit être présenté.  | Ne pas hésiter à rajouter des lignes et à modifier la page de calcul pour être en phase avec les intitulés.    |
| <b>Fonctionnement Activités</b> | Voir la partie III) d) sur le fonctionnement.<br>Page de calcul la plus complexe. Il faudra extraire du Plan de Gestion la liste des activités prévues et les copier-coller une par une dans la colonne de gauche (utiliser le cadre logique du Plan de Gestion s’il existe).<br>Voir la partie III) e) sur les coûts additionnels et la section VI) c). | Les thématiques et les lignes en trop peuvent être supprimées.   |
| <b>Activités (synthèse)</b>     | Présente les coûts additionnels pour réaliser les activités selon 2 classifications (par thématique du Plan de Gestion et par type de coût additionnel).   | Générée automatiquement, ne rien inscrire dans cette feuille de calcul.  |
| <b>Dépenses (synthèse)</b>      | Document de synthèse important pour analyser très rapidement les différentes dépenses de l’AP. Information clé à présenter aux bailleurs et autres parties prenantes.  | Générée automatiquement, ne rien inscrire dans cette feuille de calcul.  |
| <b>Autofinancement</b>          | Voir IV) a).   | Projections et hypothèses.   |
| <b>Financement public</b>       | Voir IV) b).   | Projections et hypothèses.   |
| <b>Bailleurs de fonds</b>       | Voir IV) c).   | Suivi détaillé des bailleurs.  |
| <b>Autres mécanismes</b>        | Voir V).   | N’inclure que les mécanismes hautement susceptibles de fonctionner.  |
| <b>Recettes (synthèse)</b>      | Document de synthèse important pour analyser très rapidement les différentes sources de revenus de l’AP.   | Générée automatiquement, ne rien inscrire dans cette feuille de calcul.  |
| <b>Synthèse finale</b>          | Présente le solde, année par année, de l’AP. Tableau de synthèse le plus important pour les parties prenantes.   | Générée automatiquement, ne rien inscrire dans cette feuille de calcul.  |

## C. Vérification des résultats et extraction des données de synthèse

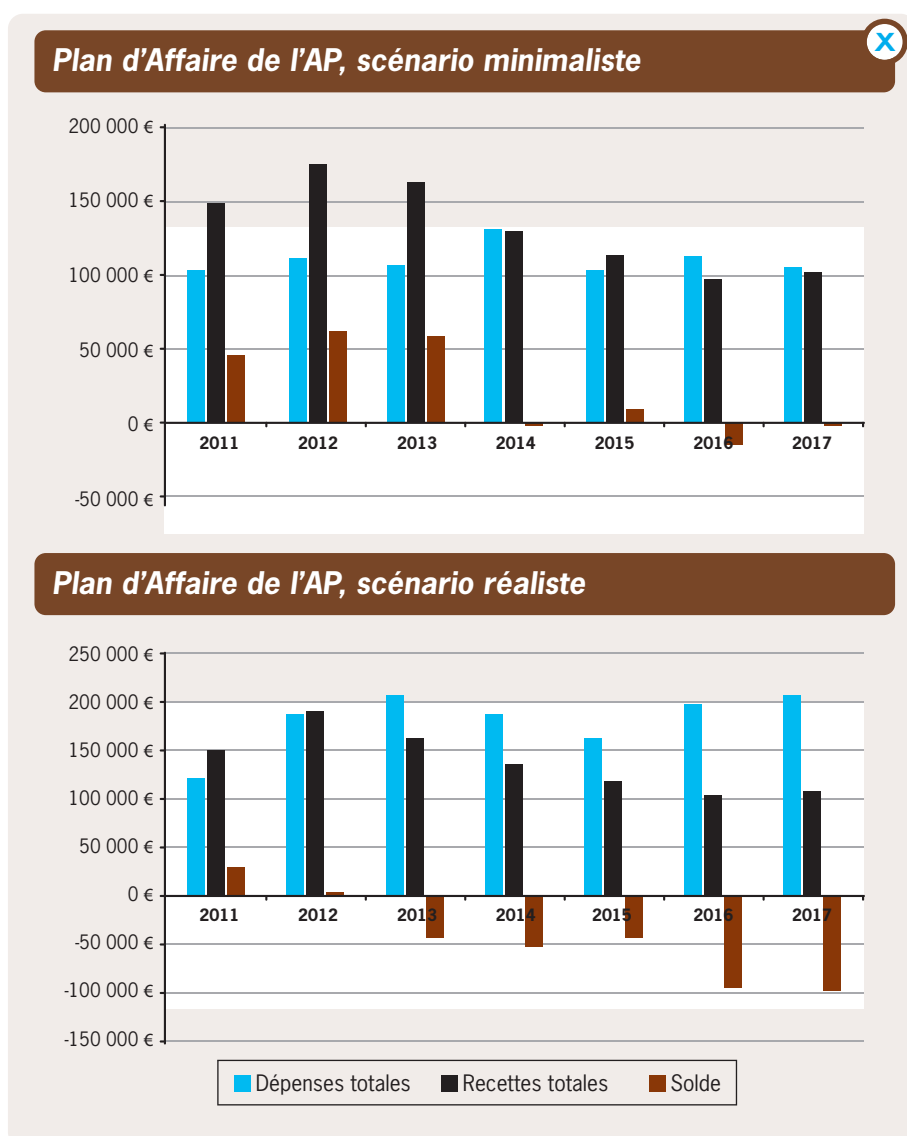
Le document Excel est très simple d'utilisation et rares sont les problèmes qui surviennent. Cependant, certaines erreurs apparaissent parfois au niveau de la feuille de calcul Excel « Activités ». Pour s'assurer que des erreurs ne se sont pas introduites dans le document, il est conseillé de vérifier dans la feuille de calcul « Activités (synthèse) » que les sommes des 2 tableaux sont identiques. En effet, « Activités (synthèse) » présente les coûts totaux pour réaliser les activités selon 2 classifications, par thématique du Plan de Gestion, et par type de coût additionnel (investissement, consultation, formation, main d'œuvre). Si les 2 sommes globales ne sont pas égales, il faut ensuite retourner à la feuille de calcul « Activités » et corriger l'erreur. Ces erreurs surviennent principalement lorsque l'on ajoute une ligne supplémentaire au tableau « Activités ». Pour ajouter une ligne, il est préférable de copier et coller une ligne existante (qui conserve les formules de calcul) plutôt que d'insérer une ligne nouvelle (qui ne conserve pas les formules de calcul).

Lorsque vous copiez les tableaux de synthèse depuis Excel pour les coller dans un traitement de texte (par exemple Word), il se peut que le format change. En cas de difficultés, faites un « coller spécial » et choisissez l'option « coller en mode point ».

## d. Penser à la réalisation d'au moins deux scénarios

Un Plan d'Affaire permet donc de définir une vision stratégique sur le long terme et offre aux gestionnaires un ensemble d'indicateurs les aidant à prendre les décisions les plus adaptées en fonction du contexte environnemental et économique. La réalisation d'au moins deux scénarios est indispensable pour avoir plusieurs possibilités.

La manière de procéder consiste à réaliser le Plan d'Affaire selon un scénario, par exemple le scénario « réaliste ». On nommera ce scénario « Plan d'Affaire de l'AP XXX-Date-scénario réaliste ». Une fois cette version terminée, il faut créer une copie du document que l'on nommera « Plan d'Affaire de l'AP XXX-Date-scénario minimaliste ». La réalisation du deuxième scénario prendra moins de temps que la réalisation du premier. Au final, vous obtiendrez des tableaux synthétiques du genre suivant :



# 8

## Et pour aller plus loin (liste des références et autres sources)

- Conservation Finance Alliance. Business Planning for PA, Conservation Finance Guide. <http://www.guide.conservationfinance.org>
- Conservation Finance Alliance, 2003. Les Echanges dette-nature, Conservation Finance Guide <http://www.guide.conservationfinance.org>
- Emerton, L., Bishop, J. and Thomas, L. (2006). Sustainable Financing of Protected Areas: A global review of challenges and options. IUCN, Gland, Switzerland
- Klug W. 2003. La mise en place de Fonds Fiduciaires pour l'environnement pour financer les aires protégées en Afrique francophone, Vth World Parks Congress: Sustainable Finance Stream. Durban, South-Africa, September 2003
- Parker C., Mitchell A., Trivedi M. and Mardas N., 2008. The Little Red Book, A guide to governmental and non-governmental proposals for reducing emissions from deforestation and degradation, Global Canopy Programme.
- Eagles Paul F. J., McCool Stephen F. et Haynes Christopher D., 2002. Sustainable Tourism in Protected Areas Guidelines for Planning and Management ». IUCN Gland, Switzerland and Cambridge, UK. Xv+183pp.
- Philipps A., 2000. Financing Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers No. 5. Financing Protected Areas Task Force of the World Commission on Protected Areas (WCPA) of IUCN, in collaboration with the Economics Unit of IUCN, 2000, viii + 58pp
- Philipps A., 1998. Economic Values of Protected Areas, World Commission on Protected Areas, IUCN Economic Values of Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers. No. 2. Task Force on Economic Benefits of Protected Areas of the World Commission on Protected Areas (WCPA) of IUCN, in collaboration with the Economics Service Unit
- Quintela C. et Phillips S., 2011. Strategic Planning for Environmental Funds . Capacity Building Project for Environmental Funds. RedLAC
- WWF, 2009. Guide to Conservation Finance. Sustainable Financing for the Planet. WWF, Washington, DC.
- Spergel, B. 2000. Financer les aires protégées - un éventail d'options. World Wildlife Fund - US, Center for Conservation Finance. <http://www.worldwildlife.org/conservationfinance>

### Sites internet importants :

Conservation Finance Alliance : [www.conservationfinance.org](http://www.conservationfinance.org)

Evaluation des Ecosystèmes pour le Millénaire : [www.millenniumassessment.org](http://www.millenniumassessment.org)

REDLAC (réseau des Fonds Environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes) : [www.redlac.org](http://www.redlac.org)

The Economics of Ecosystems and Biodiversity : [www.teebweb.com](http://www.teebweb.com)

UNFCCC : [www.unfccc.int](http://www.unfccc.int)

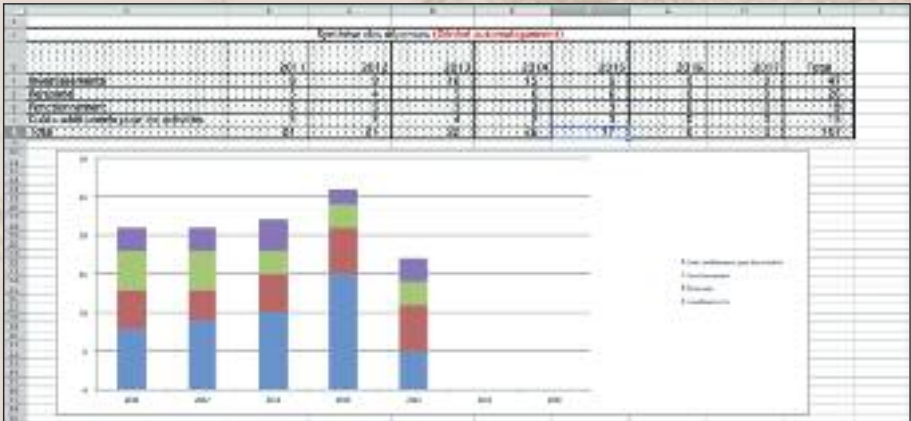
Voluntary Carbon Standard (méthodologies REDD) : [www.v-c-s.org](http://www.v-c-s.org)

WWF : [www.wwf.panda.org](http://www.wwf.panda.org)



# Liste des outils Excel contenus dans le CD

## Dépenses (synthèse)



## Autofinancement

The image shows an Excel spreadsheet titled "Autofinancement". It features a table with columns for years from 2011 to 2017. The rows include: Frais de financement, Frais d'entretien des infrastructures, Contribution des entreprises de services, and Frais de maintenance.

|  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Frais de financement                     |      |      |      |      |      |      |      |
| Frais d'entretien des infrastructures    |      |      |      |      |      |      |      |
| Contribution des entreprises de services |      |      |      |      |      |      |      |
| Frais de maintenance                     |      |      |      |      |      |      |      |

## Financement public

The image shows an Excel spreadsheet titled "Financement public". It features a table with columns for years from 2011 to 2017. The rows include: Revenus des entreprises publiques, Contribution des entreprises publiques, Contribution des entreprises privées, and Frais de maintenance.

|  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Revenus des entreprises publiques      |      |      |      |      |      |      |      |
| Contribution des entreprises publiques |      |      |      |      |      |      |      |
| Contribution des entreprises privées   |      |      |      |      |      |      |      |
| Frais de maintenance                   |      |      |      |      |      |      |      |

## Bailleurs de fonds

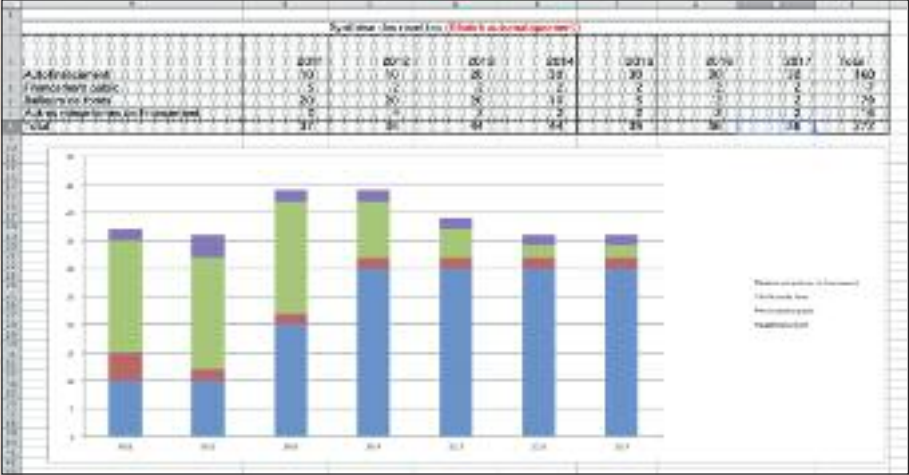
The image shows an Excel spreadsheet titled "Bailleurs de fonds". It features a table with columns for years from 2011 to 2017. The rows include: Fonds de bailleurs de fonds, Frais de financement, and Frais de maintenance.

|                             | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Fonds de bailleurs de fonds |      |      |      |      |      |      |      |
| Frais de financement        |      |      |      |      |      |      |      |
| Frais de maintenance        |      |      |      |      |      |      |      |

Autres mécanismes

| Autres Transacteurs      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Total des Transacteurs   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Finances Publiques       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elargissement            |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Financement des services |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Financement des services |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Autre                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL                    |  |  |  |  |  |  |  |  |

Synthèse des recettes



Synthèse finale



## Table des matières d'un Plan d'Affaire pour les AP



Au final, le plan recommandé pour un Plan d'Affaire sera le suivant (seuls les chapitres avec une importance élevée sont obligatoires) :

### 1) DONNÉES GÉNÉRALES

IMPORTANCE MOYENNE

- ⊙ Présentation générale de l'AP
- ⊙ Cartes et photos

### 2) MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

IMPORTANCE BASSE

- ⊙ Explication sur la méthodologie employée pour réaliser le Plan d'Affaire
- ⊙ Justification de la durée du Plan d'Affaire (sur 5 ans, sur 10 ans...)

### 3) HIÉRARCHISATION DES ACTIVITÉS

IMPORTANCE ÉLEVÉE

### 4) HIÉRARCHISATION DES ACTIVITÉS

IMPORTANCE ÉLEVÉE

- ⊙ Selon 2 scénarios (minimaliste et réaliste), il faudra présenter les résultats suivants :
  - Analyse des charges de personnel
  - Investissements
  - Charges de fonctionnement
  - Coûts additionnels liés aux activités
  - Synthèse des financements existants
  - Synthèse des sources de financement existantes (à extraire du document Excel «Min Business Plan»)
  - Analyse du *Funding Gap* et stratégie de réduction des dépenses

### 5) SOURCES DE FINANCEMENT EXISTANTES

IMPORTANCE ÉLEVÉE

- ⊙ Analyse de l'autofinancement
- ⊙ Description des subventions publiques nationales (subventions d'Etat)
- ⊙ Présentation des bailleurs de fonds existants
- ⊙ Synthèse des financements existants
- ⊙ Synthèse des sources de financement existantes (à extraire du document Excel «Mon Business Plan»)

### 6) MÉCANISMES DE FINANCEMENT POTENTIELS

IMPORTANCE ÉLEVÉE

- ⊙ Echange dette-nature
- ⊙ Mise en place de concessions touristiques
- ⊙ Création d'un Fonds Fiduciaire pour la Conservation ? (ou capitalisation d'un fonds existant)
- ⊙ La finance carbone
- ⊙ Mise en place de Paiements pour Services Environnementaux
- ⊙ Financement par le biais des activités extractives
- ⊙ Mise en place de nouvelles taxes ou contributions
- ⊙ Synthèse des mécanismes de financement potentiel (à extraire du document Excel «Mon Business Plan»)

### 7) EVALUATION ECONOMIQUE DE L'AIRE PROTÉGÉE

IMPORTANCE MOYENNE

- ⊙ Liste des biens et services identifiés
- ⊙ Analyse quantitative des biens et services identifiés (facultatif)
- ⊙ Analyse monétaire des biens et services identifiés (facultatif)

### 8) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

IMPORTANCE MOYENNE

# Acronymes & abréviations

**AP**

Aire Protégée

**AR**

Afforestation et Reforestation

**BACoMab**

Fonds Fiduciaire du Banc d'Arguin et de la Biodiversité Côtière et Marine

**CA**

Conseil d'Administration

**ERPA**

Emission Reduction Purchase Agreement

**EU ETS**

European Union Emission Trading Scheme (ou Système Communautaire d'Echange de Quotas d'Emission)

**FEM**

Fonds pour l'Environnement Mondial (GEF)

**FFC**

Fonds Fiduciaire pour la Conservation

**MDP**

Mécanisme de Développement Propre

**ONG**

Organisation Non-Gouvernementale

**PAG**

Plan d'Aménagement et de Gestion

**PIB**

Produit Intérieur Brut

**PSE**

Paiements pour Services Environnementaux

**PPTE**

Pays Pauvres Très Endettés

**REDD**

Reduced Emissions from Deforestation and Forest Degradation (Déforestation Evitée)

**UNFCCC**

United Nations Framework Convention on Climate Change ; Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC)

**VERPA**

Voluntary Emission Reduction Purchase Agreement



### Note sur l'auteur

Benjamin Landreau est diplômé de Sciences Politiques (France) et titulaire d'un master en Gestion de l'Environnement et Ecotourisme (Costa Rica). Benjamin travaille dans le secteur de la conservation et plus particulièrement sur la thématique du financement durable des réseaux d'Aires Protégées depuis 10 ans, notamment pour le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Union Européenne et diverses agences bilatérales de développement, dont la Agence allemande de coopération internationale (GIZ). Il est également spécialisé de la « finance carbone » (Mécanisme de Développement Propre, REDD) et a été à ce titre pendant 5 ans pour Carbon Management Consulting, développeur de projets MDP en Asie et en Amérique Latine. Actuellement consultant indépendant, il travaille extensivement en Afrique de l'Ouest et de l'Est, en Amérique Latine et en Europe.





# Guide

## pour l'élaboration des Plans d'Affaire simplifiés pour les Aires Protégées

Le Plan d'Affaire consiste à donner une vision stratégique financière sur le long terme, de manière à s'assurer que les résultats environnementaux définis dans le Plan de Gestion d'une aire protégée seront atteints, ou, à défaut, que les résultats environnementaux seront maximisés. C'est également un instrument de communication très intéressant pour promouvoir une Aire Protégée (AP), lever des fonds, démontrer la transparence de sa gestion et présenter les objectifs prioritaires. Les gestionnaires d'AP ont tout intérêt à rédiger leur propre Plan d'Affaire pour mieux connaître et faire connaître leurs objectifs, leur contraintes financières et ainsi améliorer considérablement les résultats sur le terrain.

BENJAMIN LANDREAU

