

La planification des activités des aires protégées

Table des matières

1. QU'EST-CE QU'UN PLAN DE GESTION D'AIRE PROTEGEE ?	3
1.1 Présentation	3
1.2 Phases de planification de la gestion	4
1.2.1 Phase un	4
1.2.2 Phase deux	4
1.2.3 Phase trois	4
2. UN PLAN D'ACTIVITES POUR LES AIRES PROTEGEES	9
2.1 Pourquoi adopter une approche commerciale en la matière ?	9
2.2 Préparation d'un plan d'activités d'aire protégée	9
2.3 Planification financière à long terme des aires protégées	11
2.3.1 Le processus de planification financière	11
2.3.2 La présentation des feuilles de calcul	12
2.3.3 Les approches suggérées	13
2.3.4 Les données initiales et la modification des modèles	14
2.3.5 La prévision des dépenses	15
2.3.6 Les prévisions de recettes	17
2.3.7 Un exercice guidé : l'approche par la demande	18
2.3.8 Graphiques	20
2.3.9 Impression	20
2.4 Identification de nouvelles sources de recettes	21
2.4.1 L'évaluation des biens et des services	22
2.4.2 Classement des biens et des services clefs	25
2.4.3 L'identification des consommateurs	27
2.4.4 L'identification des marchés	28
2.4.5 L'identification des mécanismes de financement appropriés	29
2.4.6 Conditions préalables à la réussite de l'identification des mécanismes de financement appropriés	32
2.4.7 La hiérarchisation des mécanismes de financement	33
3. REDACTION DU PLAN D'ACTIVITES POUR LE MARKETING ET LA PROMOTION EXTERIEURE	34
3.1 Les liens entre les stratégies financières et le programme	34
3.2 Les activités historiques	34
3.3 Les dépenses	35
3.4 Les recettes	35
3.5 La stratégie à long terme	36
4. RESSOURCES	36

5. ANNEXES 36

ANNEXE I – Définitions des dépenses de fonctionnement	36
Transport/véhicules	37
Acquisitions de terrains – terre de conservation :	37
ANNEXE 2 - Définitions des dépenses du programme	38
A. Sous-programme de protection	38
B. Sous-programme de terrains de conservation	38
C. Sous-programme de gestion des ressources naturelles	38
D. Sous-programme de recherche	39
A. Sous-programme d'éducation environnementale	39
B. Sous-programme d'écotourisme	40
D. Sous-programme de l'agriculture	40
E. Sous-programme d'informations de proximité pour la communauté	41
A. Sous-programme de gestion et de finance	41
B. Sous-programme d'exploitation et de maintenance	41
C. Sous-programme de formation	41

INTRODUCTION

La plupart des espaces protégés du monde entier, ne disposent pas des ressources suffisantes pour atteindre les objectifs qui leur ont été assignés. L'un des principaux obstacles à l'amélioration de la situation financière de ces aires extrêmement importantes, repose sur la tendance des professionnels de la conservation à se concentrer sur leurs points forts traditionnels, la protection et les sciences biologiques et à négliger le rôle capital que revêt la gestion financière. Le présent guide entend aborder cette question en fournissant à l'« expert non financier » des éléments fondamentaux qui lui permettent de comprendre les opportunités qui s'offrent à lui d'obtenir des financements inédits pour les aires protégées et lui donnent également un référentiel lui permettant de mettre en place de tels instruments. C'est la raison pour laquelle le présent chapitre consacré à la planification des activités des aires protégées est essentiel, pour bien saisir le contexte des chapitres qui suivront.

Quoi que consacrée à la planification des activités des aires protégées, une telle réflexion doit être conduite dans le cadre plus large du plan de gestion de ces aires. Le plan d'activités peut en effet être considéré comme un prolongement du plan de gestion, visant à identifier les ressources permettant d'effectuer les tâches et d'atteindre les objectifs définis par le plan de gestion de l'aire considérée. La première section du chapitre rappelle le processus de planification de la gestion d'une aire protégée. La seconde section présente le concept de planification des activités à mener dans ce cadre et fournit une méthodologie et des outils de planification pour développer les éléments clés d'un tel plan. La troisième section donne la base du contenu rédactionnel d'un plan d'activités, à des fins de marketing et de promotion.

1. QU'EST-CE QU'UN PLAN DE GESTION D'AIRE PROTEGEE ?

1.1 Présentation

La planification de la gestion d'une aire protégée (AP) suppose que soient étudiées et enregistrées les caractéristiques du site, qu'on ait évalué les menaces qui pèsent sur lui, les besoins actuels et prévus pour y répondre, le tout dans le cadre d'une réflexion stratégique et de planification des activités. Un plan de gestion d'AP est un document technique et non pas juridique. Il ne s'agit pas d'un document définitif mais d'un instrument dynamique faisant l'objet de mises à jour régulières, tenant compte des évolutions.

Un tel travail n'est pas l'oeuvre d'un individu seul mais le fruit d'une réflexion d'équipe, réunissant des acteurs internes et externes à l'AP. L'exercice en cause impose une définition de tâches et un partage des responsabilités, un calendrier pour atteindre les objectifs, le choix d'indicateurs de suivi des résultats et enfin une connaissance des besoins. **Le plan d'activités d'une AP se concentrera sur ce dernier aspect du plan de gestion.** Un tel plan a pour but de donner une image claire :

- Des **besoins financiers** qui doivent être satisfaits pour mener à bien les activités prévues par le plan de gestion ;
- *des sources potentielles* de recettes qui permettront de répondre à ces besoins.

Les sections 2.3 et 2.4 du présent chapitre évoqueront ces deux domaines (planification financière à long terme et identification de nouvelles sources de recettes) plus en détail.

1.2 Phases de planification de la gestion

Seront présentées dans les lignes qui suivent les trois phases du processus de planification de la gestion d'une AP (cf. pour illustration [figure 1](#)). Cette question ne sera pas examinée de façon approfondie, le présent guide n'en ayant pas directement l'objet. Il existe par ailleurs une abondante littérature en la matière et de méthodologies spécifiques à cette question sont disponibles.¹

1.2.1 Phase un

Une bonne planification impose de placer l'exercice dans le bon contexte et de s'interroger sur l'organisme à qui confier cette planification et le soin d'atteindre les objectifs fixés. Quels sont ses objectifs et/ou la mission de cet organisme ? Quels sont les indicateurs et autres données à partir desquels pourront être mesurés les progrès accomplis ? Répondre à ces questions constitue la première phase du processus, dite d'**identification**.

L'organisme en question peut être un ministère de l'Environnement, un organe de gestion d'AP ou une organisation non gouvernementale (ONG) chargée de la gestion de l'AP. Sa mission pourra consister à créer un réseau des AP ou à améliorer la gestion d'une AP existante. L'objectif fixé pourra être la création d'un réseau, diversifié au plan biologique et viable au plan économique, dans une région ou un pays donnés.

1.2.2 Phase deux

La seconde phase consiste à examiner l'**environnement** de vie et de travail, aux plans institutionnel, social, économique, culturel, politique et religieux. Cet exercice demande l'existence d'éléments externes, positifs (ex. : une forte implication politique, le soutien des ONG, une certaine stabilité économique, de bonnes opportunités) et négatifs à la fois (ex. : l'existence de troubles publics, une famine, une instabilité politique, des droits acquis, une sécheresse), Cela passe aussi par la présence de forces internes positives (ex. : institutions compétentes, personnel qualifié et bien formé, direction efficace) et négatives (ex. : institutions faibles ou marginalisées, manque de personnel, personnel peu motivé, manque de financement opérationnel, etc.).

1.2.3 Phase trois

Une fois définie clairement la mission, le résultat attendu (**identification**) et bien cerné le contexte (**environnement**), il convient de planifier les mesures à prendre pour atteindre les objectifs fixés. Ce processus intervient à trois échelles de temps, le court, le moyen et le long termes (cf. : figure 1).

1. La planification à long terme (ou «**planification stratégique**») comprend la planification des objectifs à atteindre d'ici cinq et dix ans, tels qu'un réseau de plusieurs AP, qui soient bien gérées, situées dans une région donnée. L'objectif peut aussi consister à gérer efficacement une AP au cours des huit à dix prochaines années. La planification stratégique fixe des objectifs ambitieux mais **réalistes**.
2. La planification à moyen terme (ou «**planification tactique**») couvre des durées plus courtes, de l'ordre de quelques années, permettant de progresser vers l'atteinte des objectifs à long terme. La création d'un réseau d'AP exige, par exemple (1) un soutien politique, (2) et de l'opinion publique, (3) ainsi que des moyens notamment financiers,

¹ L'une de ces méthodologies est "Site Conservation Planning" (SCP) par The Nature Conservancy. Cf. [Site Conservation Planning Manual](#) ; [SCP Manual Appendix A](#) ; [SCP Manual Appendix B and C](#) et [SCP Manual Appendix D and E](#)

(4) des personnels qualifiés, etc. La planification tactique est plus détaillée que la planification stratégique ; elle renseigne sur la **manière** d'atteindre les objectifs fixés à long terme.

3. La planification à court terme (ou «**planification opérationnelle**») inclut l'inventaire des moyens et des activités spécifiques, nécessaires à court terme c'est à dire au plus dans l'année, permettant d'atteindre les objectifs fixés à moyen terme. Pour atteindre l'objectif à moyen terme (4) visé ci-dessus – disposer de suffisamment de personnels qualifiés – il est nécessaire de définir les postes spécifiques à pourvoir, d'identifier les personnes en mesure de les occuper, les former, leur organiser des voyages d'études, trouver les fonds nécessaires pour couvrir leurs salaires, les motiver, etc. Un plan opérationnel se doit d'être précis et très réaliste.

Les objectifs doivent être associés à une liste de tâches à accomplir. L'équipe de gestion de l'AP peut regrouper ces tâches par catégorie, en correspondance avec leurs besoins. Une possibilité consiste à différencier les objectifs à long terme selon les types d'actions à mener, scientifiques, socio-économiques ou administratives. Ces grandes catégories peuvent à leur tour être divisées en diverses rubriques, par exemple :

- **gestion scientifique** : restauration d'un écosystème, surveillance et contrôle de l'environnement, réintroduction d'espèces, contrôle des espèces envahissantes, gestion des incendies, science vétérinaire, recherche scientifique, etc. ;
- **gestion socio-économique** : soutien aux résidents de l'AP et des environs au moyen d'embauche et en les associant à des projets et autres activités dont ils peuvent tirer profit ; formation et éducation du public, valorisation économique des biens et des services produits par les écosystèmes, etc. ;
- **gestion administrative** : dotation en personnel et formation ; garderie et mise en œuvre de la réglementation, entretien des infrastructures, frais généraux (bureaux, services publics, etc.), équipements et fournitures, etc.

Une façon parmi d'autres de vérifier que le processus de planification a été poussé à son terme, revient à se poser en permanence les questions suivantes :

- où en est la planification des activités de l'AP ? (vision stratégique à long terme) ;
- comment atteindre tel ou tel objectif ? (vision tactique à moyen terme) ;
- quelles sont les tâches spécifiques à effectuer pendant la durée couverte par la planification ? Quelles sont les activités supplémentaires les plus importantes à mener pour prolonger le succès des opérations ? (vision à court terme consistant à hiérarchiser les opérations dans le temps, par exercice annuel, par trimestre et au quotidien).

Des réponses doivent être apportées à chacune des questions que pose le programme d'actions défini par le plan de gestion.

Les gestionnaires de l'AP doivent respecter au mieux qu'ils peuvent le plan opérationnel, de façon à afin d'atteindre les objectifs fixés à moyen et ensuite à long termes. Ils doivent toutefois aussi faire preuve de souplesse et adapter leurs activités à l'évolution de la situation. **La surveillance et l'évaluation** (S&E) sont deux aspects primordiaux permettant de prévenir les problèmes et les résoudre avant qu'ils ne se posent. Repérer rapidement un problème permettra au responsable de la planification d'identifier et de mener les **actions destinées à les résoudre**, le moment venu. Ces actions peuvent nécessiter un nouvel effort de planification en vue d'adapter les objectifs à la nouvelle situation. La dernière étape de l'exercice de planification est appelée **retour sur expérience ou gestion adaptative**. La surveillance et l'évaluation doivent rester faciles à gérer et orientées vers des besoins pratiques. A défaut, ces activités pourraient devenir un projet à part entière, ce qui n'est pas leur vocation.

Un plan de gestion n'exige pas beaucoup d'informations sur l'AP. Il est cependant nécessaire de réunir suffisamment de données pour être en mesure de prendre les bonnes décisions de conservation. Si le processus de planification est en lui-même dynamique, les données de base sur l'écologie, l'économie et les communautés de l'AP sont des éléments essentiels. L'encadré 1 résume les principaux éléments utiles à l'élaboration d'un plan de gestion.

Eléments d'un plan de gestion d'AP

- 1. Introduction :** données sur la localisation de l'AP, sa taille, son statut juridique, ses principaux buts et objectifs ;
- 2. Systèmes et éléments écologiques :** descriptions et représentation cartographique des processus écologiques clés, des communautés naturelles prioritaires et des espèces endémiques, menacées et migratrices ;
- 3. Situation socioéconomique et développement compatible avec la conservation des ressources :** descriptions et représentation cartographique des principales voies d'accès, du régime foncier et des modes d'utilisation des ressources naturelles, organisation sociale, caractéristiques culturelles essentiels des communautés locales, mode de gouvernance. Il est également important de disposer d'une liste des biens et services environnementaux fournis par l'AP ;
- 4. Menaces pesant sur l'intégrité écologique de l'AP ou les espèces présentes :** description et représentation cartographique de la localisation, du type et de l'importance des perturbations liées à l'utilisation (excessive le cas échéant) des écosystèmes par l'homme ou à d'autres phénomènes naturels. La compréhension scientifique de l'origine de ces menaces permettra de définir les actions prioritaires à mener pour garantir une utilisation durable des ressources naturelles ;
- 5. Vision, objectifs et stratégies :** description par anticipation de la situation à venir, en fournissant des objectifs clairs et des actions prioritaires en matière de gestion stratégique des ressources, d'utilisation publique et d'administration de l'AP. A ce stade, il est nécessaire de définir les performances mesurables sur lesquelles reposera la surveillance ;
- 6. Phases de développement :** calendrier sur 3 à 5 ans des programmes et des activités prioritaires, en indiquant également les niveaux de performance espérés et la façon dont celles-ci conserveront une cohérence entre elles ;
- 7. Organisation et personnels :** définition des rôles de chacun et des relations entre l'organisation pilote chargée de l'AP et les autres institutions et communautés partenaires ;
- 8. Budget :** feuilles de calcul détaillant par exercice financier, les dépenses prévisionnelles correspondant aux activités à mener pour atteindre les objectifs fixés ;
- 9. Sources de financement :** feuilles de calcul pluriannuelles indiquant les sources de financement prévues pour la réalisation des activités budgétées.

Encadré 1

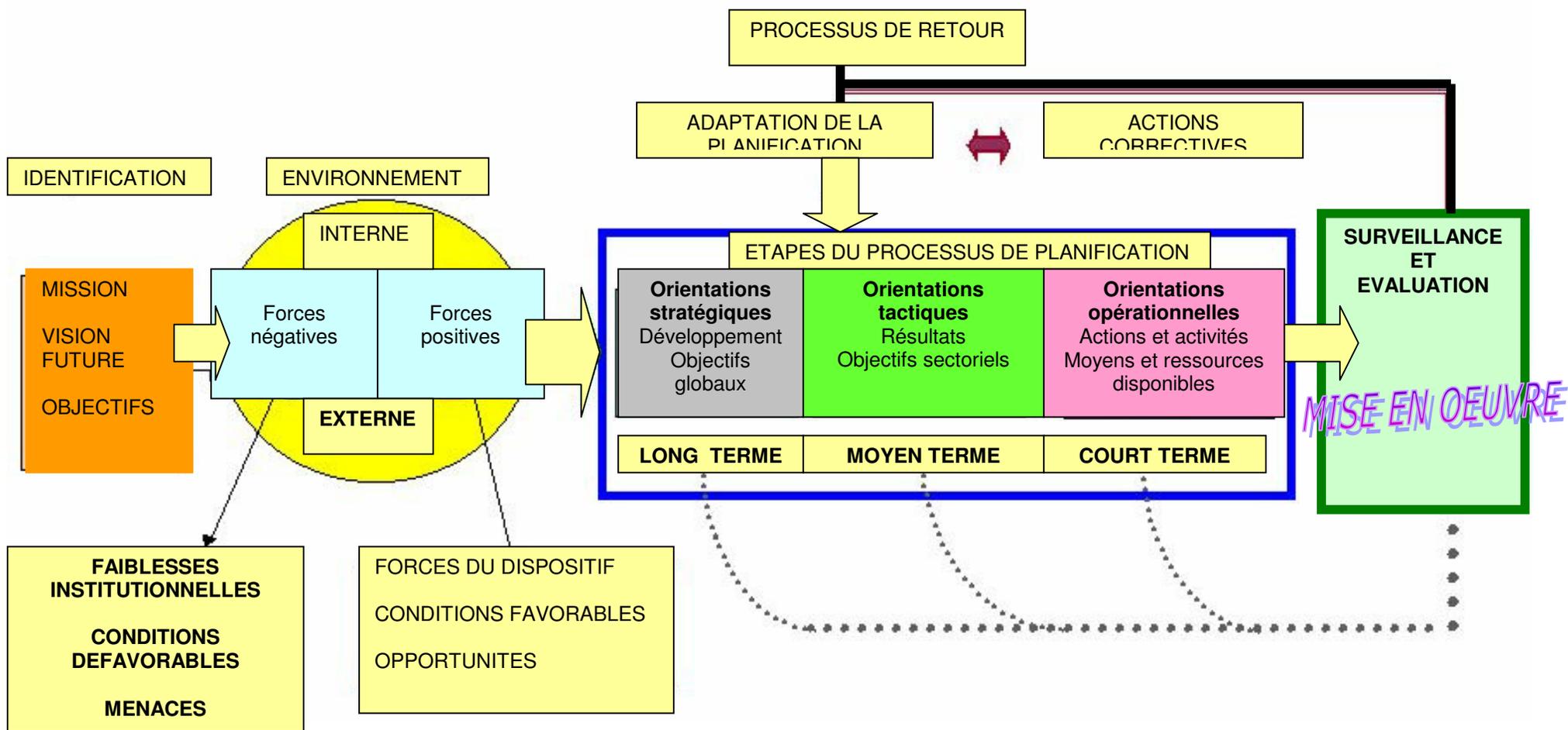


Figure 1 – Etapes de préparation d’un plan de gestion d’aire protégée.

2. UN PLAN D'ACTIVITES POUR LES AIRES PROTEGEES

2.1 Pourquoi adopter une approche commerciale en la matière ?

Avant d'examiner en détail un plan d'activités, il importe de répondre à la question fondamentale suivante : pourquoi adopter une « approche commerciale » en matière de gestion d'AP ? L'idée qui se dessine derrière cette formule vise à encourager les gestionnaires d'AP à considérer que leur action s'apparente à la direction d'une entreprise, à la différence cependant que, dans ce cas, l'objectif de l'entreprise n'est pas de faire des bénéfices mais plutôt d'améliorer la gestion de l'AP et de la rendre viable du point de vue financier, écologique et social. **La génération de ressources n'est rien de plus qu'un moyen d'atteindre un objectif, une meilleure gestion de l'AP.**

Cette approche commerciale est fondée sur l'idée que les AP procurent de véritables avantages économiques aux individus et à la société dans son ensemble. Leurs contributions ne sont souvent ni reconnues, ni rémunérées à leur juste valeur. En identifiant les « biens et services » environnementaux fournis par une AP (ex. : l'air pur, l'eau propre, l'hydroélectricité, la vie sauvage, les aires touristiques, etc.) ainsi que les « clients », bénéficiaires de l'AP, le gestionnaire peut commencer à monétariser ces avantages et trouver des moyens de les faire rémunérer (pour plus ample information : Phillips, A. Financing Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers. IUCN (2000) consultable dans la [section Références générales](#)). Le plan d'activités facilite la synthèse de ce processus d'évaluation et sert de feuille de route pour la mise en place de stratégies financières associées à l'utilisation de biens et services fournis par la biodiversité. Le plan d'activités identifie les sources de financement et les opportunités offertes par un site donné pour lequel des clients actuels et potentiels seraient disposés à payer.

2.2 Préparation d'un plan d'activités d'aire protégée

La préparation d'un tel plan passe par l'évaluation préalable des ressources de l'AP et par l'élaboration d'un plan de commercialisation de ces ressources permettant d'atteindre les objectifs financiers que le gestionnaire s'est fixés. La première partie du plan d'activités consiste à **évaluer le montant des ressources nécessaires** pour atteindre ces objectifs ; il est connu sous le titre de *plan financier à long terme* (section 2.3). La deuxième partie du plan d'activités vise à **identifier les sources de financement viables susceptibles de répondre à ces besoins** ; une méthodologie et des feuilles de calcul associées reposant sur l'« approche commerciale » seront proposées ci-dessous (section 2.4).

Ces deux grandes parties du plan d'activités sont présentées sur la [figure 2](#). La conception d'un plan d'activités et, en particulier, d'un plan financier à long terme, suppose dans tous les cas que le plan de gestion de l'AP soit en ordre, c'est à dire qu'il définisse des objectifs à long terme (plan stratégique) ainsi que des objectifs détaillés à moyen terme (plan tactique) et des activités de gestion en vue de les atteindre (plan opérationnel). Ces priorités doivent être claires à défaut de quoi, ne sachant pas exactement ce qu'il entend faire du site, il ne serait pas possible au gestionnaire de définir ses besoins financiers.

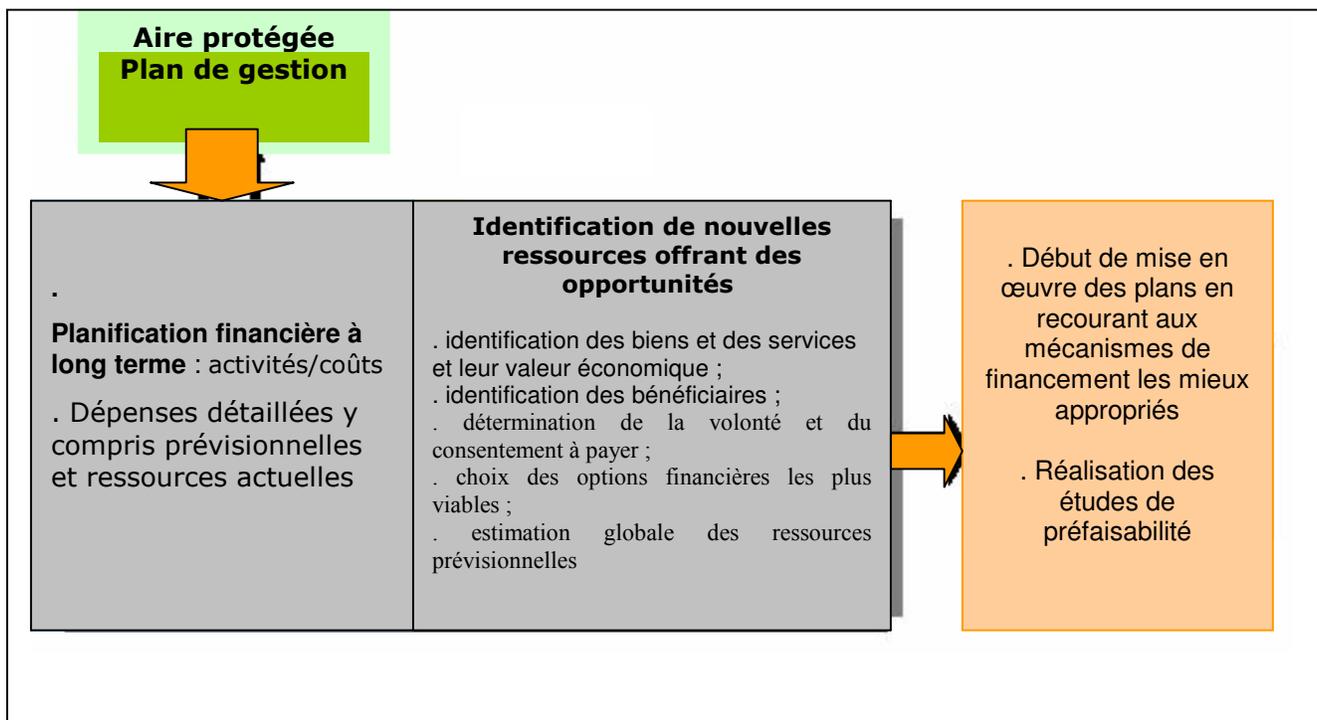


Figure 2

Ces préalables ne signifient pas pour autant qu'il faille avoir élaboré un plan de gestion complet avant de concevoir le plan d'activités. Au contraire, il est mieux que le plan d'activités soit développé en même temps que le plan de gestion afin que les deux réflexions puissent se nourrir mutuellement. Si, par exemple, les activités de gestion à court terme ne sont pas réalistes du point de vue financier, ce constat apparaîtra dans le processus de planification des activités et le plan de gestion pourra être adapté en conséquence. Cependant, il faut bien comprendre que le plan d'activités est globalement un outil de réalisation du plan de gestion et non l'inverse. Au terme du processus, les données financières et les sources de financement identifiées dans le plan d'activités seront intégrées au plan de gestion.

L'élaboration d'un plan d'activités est d'abord affaire d'engagement ; cela peut sembler évident mais il ne faut pas sous-estimer la difficulté de la tâche. Cela exige du personnel qualifié et des ressources financières. A l'image de celui visant à planifier la gestion, l'exercice doit être effectué par un groupe d'acteurs clés connaissant bien l'AP. C'est un investissement et, comme tout investissement, il exige une juste estimation du pour et du contre avant de s'engager. L'encadré 2 donne quelques idées de personnes à inclure dans l'équipe de planification – et de gestion - des activités. Cette équipe devrait inclure un représentant de chaque groupe d'acteurs susceptible de contribuer au succès ou à l'échec du plan.

L'équipe de planification des activités
<ul style="list-style-type: none"> • gestionnaire de l'AP ; • représentant du service public chargé des ressources naturelles ; • responsable financier ; • directeur chargé de la collecte des fonds. <p>Les autres acteurs à associer sont les suivants :</p>

- les représentants des services publics chargés à un titre ou à un autre du droit des sols, des ressources naturelles et des infrastructures à l'intérieur de l'AP ou à proximité de celle-ci ;
- représentants du ministère des finances ;
- représentants du monde universitaire ou de la recherche intervenant dans l'AP ;
- chefs de la communauté locale et groupes d'utilisateurs des ressources (fermiers, forestiers, pêcheurs, etc.) ;
- représentants des pouvoirs politiques locaux ;
- représentants d'ONG internationales et autres bailleurs.

Encadré 2

Une fois décidé le lancement du projet et l'équipe rassemblée, débute la collecte des données de base nécessaires à l'établissement du plan financier à long terme et la détermination des sources de financement les plus prometteuses. Le plan d'activités doit identifier (a) les besoins financiers, actuels et à long terme (b) les « biens et services » produits par l'AP, (c) la valeur économique de ces produits et (d) les « clients » potentiels (non seulement les visiteurs de l'AP mais toutes les personnes qui bénéficient des biens et services produits par l'AP). L'équipe de gestion peut ensuite analyser l'ensemble des informations recueillies pour prendre ses décisions : comment répartir plus efficacement les ressources, où des économies peuvent-elles être faites, quand des problèmes de trésorerie risquent-ils de survenir et quelle sera leur ampleur, quelles sont les nouvelles opportunités de financement vers lesquelles l'on se tournera et par quoi commencer ? Une fois que ces données auront été collectées et analysées, un bref rapport sera rédigé qui éclairera les conclusions. Ce rapport servira de plan d'activités en matière de promotion externe. Il s'agit là d'un outil important de promotion de l'AP auprès des bailleurs potentiels et de sensibilisation (cf. section 3).

2.3 Planification financière à long terme des aires protégées²

2.3.1 Le processus de planification financière

Dès que l'équipe chargée de planifier la gestion aura ébauché le plan stratégique et le plan de gestion de l'AP, celle chargée de la planification des activités évaluera les coûts du programme ainsi défini ; cette seconde équipe peut se composer de tout ou partie des membres de l'équipe de planification de la gestion. En se fondant sur les menaces et activités identifiées dans le plan de gestion, l'équipe de planification financière classera les activités à mener par exercice et par type de programme, puis elle établira un ordre de priorité en fonction des besoins. La **première catégorie** d'activités regroupe les actions à mener *impérativement* pour garantir la protection minimale de l'écosystème. La **deuxième catégorie** d'activités comprend les actions *nécessaires* à l'amélioration de l'écosystème, l'augmentation du nombre des partisans du projet et à un accroissement minimal du niveau de protection. Une **troisième et dernière catégorie** d'activités pourra également détailler ce qui constituerait la *situation optimale*.

Après ce classement opéré, il sera procédé à une répartition des coûts entre les activités et à une analyse des sources de financement.

Note : une analyse complète des ressources et de la méthodologie associée est effectuée à la section 2.4. Les résultats de cette analyse pourront ensuite être reportés dans les feuilles de calcul des revenus présentés dans la présente section.

² Cette section est adaptée de la publication "[Long-term Financial Planning for Parks and Protected Areas](#)" de The Nature Conservancy.

Les coûts peuvent être ventilés en utilisant l'une des deux méthodes suivantes. Si le site en question possède une longue histoire, il est très probable que l'équipe attribuera des ressources humaines, financières et d'équipement qui *existent déjà* (approche par l'offre). A l'inverse, si le site est relativement nouveau ou bénéficie d'une forte augmentation de ses ressources, il peut être plus utile d'estimer le coût des *ressources nécessaires* à la réalisation des activités de protection minimales (approche par la demande). Afin de faciliter ce travail de prévision des coûts, un ensemble de feuilles de calcul Microsoft Excel a été mis au point, décrit ultérieurement dans la présente section.

Une fois saisies les données de recettes et de dépenses sur les feuilles de calcul, sera analysée la faisabilité financière globale du plan. Cette analyse pourra révéler la nécessité de réviser le plan stratégique et le plan de gestion, de façon à faire correspondre les objectifs aux contraintes financières qui pèsent sur le site. Il sera aussi possible de développer de nouvelles sources de revenus une fois que les manques auront été identifiés (section 2.4). Toute modification des hypothèses sur lesquelles reposent les prévisions de coûts ou de financement imposera une révision du plan financier. Quand l'équipe aura conçu un plan réalisable, elle sera alors en mesure de rédiger le rapport à joindre aux feuilles de calcul Excel.

Ces feuilles ont pour objectif de fournir un outil d'analyse et d'informations consolidées que l'équipe de gestion pourra utiliser pour planifier et gérer ses activités. **Il n'est pas rare que l'équipe de gestion utilise les données financières à beaucoup d'autres fins et notamment l'information des bailleurs, des services de l'Etat ou des acteurs locaux.** Il est cependant important que ces utilisations secondaires ne détournent pas l'équipe de planification de son objectif principal : la gestion du site.

Enfin, les feuilles de calcul ont été conçues à l'origine pour inclure une large gamme de styles de planification et d'activités de projet. Il est donc possible que certains de leurs éléments ne s'appliquent pas à un site particulier. Dans la plupart des cas, le fait d'ignorer ou de supprimer des éléments, n'aura pas d'effet sur le fonctionnement du modèle. **Il a été prévu que l'équipe modifie les feuilles de calcul en fonction de ce qui conviendra le mieux à chaque AP.**

2.3.2 La présentation des feuilles de calcul

Les feuilles de calcul « Planification financière des AP » ont été créées dans un format Microsoft Excel, d'après la version contenue dans Office 97 et compatible avec toutes les versions ultérieures du logiciel. En revanche, certaines instructions en langage macro ne peuvent être lues avec les versions précédentes d'Excel ; il est donc recommandé de ne pas utiliser de version antérieure à celle employée par Office 97.

Le fichier Excel se compose de 10 feuilles de calcul et d'un ensemble de graphiques de présentation. [Cliquez ici](#) pour accéder aux feuilles de calcul. Il est recommandé à l'utilisateur de sauvegarder une copie des feuilles de calcul sur son disque dur. Figure ci-après une brève description des feuilles de calcul et de leur position sur l'écran Excel. Les deux premières feuilles servent à formaliser l'analyse des menaces et les activités identifiées dans le plan de gestion ; ce sont les suivantes :

- matrice des menaces, **onglet A** ;
- matrice des activités, **onglet B**.

Les quatre matrices suivantes sont destinées à faciliter la prévision des dépenses et des recettes, ainsi que la planification détaillée par exercice. Ces feuilles de calcul sont intitulées comme suit :

- collecte de fonds, **onglet C** ;

- personnel, **onglet D** ;
- charges d'exploitation, située à droite de la feuille Personnel (à partir de la colonne V), **onglet D** ;
- acquisition foncière, **onglet E**.

Le troisième volet est composé de trois feuilles de calcul ; il facilite l'analyse des dépenses par fonction ainsi que des recettes qui couvriront ces dépenses. Ces feuilles de calcul sont intitulées comme suit :

- répartition relative des dépenses, **onglet F** ;
- détail des dépenses, **onglet G** ;
- répartition des recettes, **onglet I**.

Les trois dernières feuilles de calcul résument l'activité historique et les prévisions financières de l'AP. Ce sont ces feuilles de travail et les graphiques qui les accompagnent, qui seront les plus utiles à la présentation des projets et pour l'examen de la gestion. Ces feuilles de calcul sont intitulées comme suit :

- état récapitulatif des dépenses, **onglet H** ;
- état récapitulatif des recettes, située en dessous du Etat récapitulatif des dépenses, dans **l'onglet H** ;
- état récapitulatif des revenus et des dépenses, située en dessous de l'état récapitulatif des recettes, dans **l'onglet H**.

Les informations saisies dans les neuf feuilles de calcul produisent automatiquement trois graphiques de présentation ; ces graphiques sont situés dans l'onglet J et on y trouve les informations suivantes : comparaison recettes/dépenses, dépenses du programme et recettes.

Il est recommandé de faire varier l'une ou l'autre valeur saisie dans les feuilles de calcul, pour s'assurer que les graphiques reflètent exactement les informations qui y figurent, Les informations relatives à la modification des feuilles de calcul sont fournies ci-après, dans la rubrique intitulée « Données initiales et modification ».

2.3.3 Les approches suggérées

Deux méthodes peuvent être employées pour remplir le modèle, pour un site ou un projet particulier. Le choix de la méthode, fondée sur l'offre pour la première et sur la demande pour la seconde, déterminera l'ordre dans lequel les feuilles de calcul seront utilisées.

1. Approche par l'offre

Très simplement, l'approche par l'offre est plus efficace dans le cas d'un site qui existe depuis un certain temps déjà et possède des recettes fixes, à répartir entre plusieurs activités possibles répondant aux décisions prises dans le cadre du programme. Cette approche pourrait être appliquée dans le cas où un bailleur important, éventuellement le gouvernement du pays par l'intermédiaire d'un mécanisme national de financement tel qu'un fonds fiduciaire, se serait déjà engagé à financer les dépenses récurrentes de gestion de l'AP, pendant une période donnée. Dans ce cas, le gestionnaire pourra souhaiter organiser ses programmes selon une stratégie de gestion globale respectant le budget total prévisionnel. Il commencera par remplir l'état récapitulatif des recettes pour avoir un aperçu des financements acquis sur la période considérée, puis il remplira les états généraux et détaillés des dépenses, ventilant les charges entre les différentes activités fonctionnelles et programmées qu'implique la gestion de l'AP. En d'autres mots, c'est une approche « descendante » qui sera utilisée dans le cas d'une telle approche par l'offre.

2. Approche par la demande

L'approche par la demande est préférable lorsque l'utilisateur établit une planification pour une nouvelle AP, que d'importantes modifications de recettes affectent une AP existante ou lorsque doivent être réalisées dans l'aire en question des activités fonctionnelles et programmées qui ne sont pas encore financées au cours de la période considérée. La plupart des parcs et autres AP situés dans les pays en développement, se trouvent dans cette situation ; c'est la raison pour laquelle une attention particulière sera portée sur ce type d'approche.

Dans ce cas, c'est sans doute une approche « montante » qui sera privilégiée par l'utilisateur, lequel commencera par les aspects conceptuels et les données générales, avant de remplir les matrices et les autres feuilles détaillées, de façon à définir ses besoins financiers pour réaliser les activités de chaque programme et sous-programme. L'utilisateur remplira ensuite les états récapitulatifs et commencez à analyser vos besoins en collecte de fonds, en fonction de l'ensemble des activités programmées pendant la période couverte par le plan financier à long terme.

2.3.4 Les données initiales et la modification des modèles

A l'ouverture du classeur Excel LTFP_English_2000.xls, il est demandé à l'utilisateur s'il souhaite autoriser les macros. Il répondra par l'affirmative de façon à activer la fonction de rapport automatique. L'utilisateur accédera alors à un jeu de feuilles de calcul vierges, organisées en onglets de A à J.

Les informations suivantes l'aideront à adapter la feuille de calcul au projet considéré d'AP.

L'utilisateur saisira le nom du site sur l'écran A, cellule A2, puis les mois de début et de fin de l'exercice budgétaire de son organisation sur l'écran A, cellule A3. Ces renseignements seront automatiquement reportés sur les autres feuilles de calcul ; ils ne devront donc être saisis qu'une seule fois.

L'utilisateur saisira ensuite les exercices fiscaux correspondant à l'Activité historique et au Budget prévisionnel, dans les en-têtes des colonnes des feuilles d'états des dépenses, des recettes, des recettes et dépenses, du détail des dépenses et de la matrice des activités.

Les catégories de dépenses et de recettes fournies en exemple dans le modèle s'efforcent d'être le plus large possible. **L'utilisateur a toutefois la possibilité d'adapter les rubriques aux particularités de son site, de supprimer également les rubriques inutiles et d'en ajouter de supplémentaires.** Pour cela, l'utilisateur suivra les procédures standard des feuilles de calcul Excel, de façon à conserver la logique arithmétique des formules. S'il supprime par exemple une section entière faisant partie d'un total, le total ne s'affichera pas et sera remplacé par la mention d'erreur #iREF! . Pour corriger cette erreur, l'utilisateur placera le curseur sur la cellule contenant le texte #iREF! puis modifiera la formule en fonction de la nouvelle logique de son modèle, c'est-à-dire en incluant tous les nombres dont la somme constitue le nouveau total.

Il est possible d'ajouter des lignes et des colonnes supplémentaires dans n'importe quelle section de la feuille de calcul. **Pour vérifier que les lignes de total restent exactes, l'utilisateur placera le curseur sur la ligne située au-dessus de la ligne Total, lorsqu'il insérera de nouvelles lignes. A défaut, les nouvelles lignes ne seront pas intégrées automatiquement dans la colonne de total. De même, lorsqu'il insérera des colonnes, l'utilisateur placera le curseur dans la colonne située devant la colonne Total. A défaut, les nouvelles colonnes ne seront pas intégrées automatiquement dans la ligne de total.** S'il saisit une section complète, l'utilisateur

vérifiera que les totaux de la feuille de calcul incluent les bonnes données, c'est-à-dire l'ensemble des lignes et des colonnes relatives aux totaux correspondants.

Pour conclure, l'utilisateur enregistrera son travail dans un nouveau fichier, en utilisant la commande Enregistrer sous, et préservera la feuille de calcul vierge pour des utilisations ultérieures.

2.3.5 La prévision des dépenses

En cohérence avec l'approche par la demande présentée ci-dessus, la phase suivante du processus de prévision des dépenses débute par le niveau le plus détaillé, c'est-à-dire par les postes prévisionnels suivants : frais de personnel, charges d'exploitation et frais fonciers. Les données développées dans ces feuilles de travail, ainsi que les autres dépenses de fonctionnement (ex. : frais de formation ou de téléphone) sont ensuite saisies soit dans la répartition relative des dépenses, soit dans les dépenses détaillées. La dernière étape consiste à répartir les dépenses totales de chaque programme et sous-programme entre les activités spécifiques à mener au cours de chaque exercice. Les informations ci-après expliquent comment employer les feuilles de calcul l'une après l'autre et comment avancer dans ce processus.

1. Feuille de travail Personnel - (onglet D)

Cette feuille de travail sert à prévoir les dépenses salariales annuelles. Elle est conçue pour faciliter ce travail. Si l'utilisateur possède déjà ces informations dans un autre format utilisable, il peut utiliser les autres feuilles de planification sans remplir la présente. Saisir le salaire et le nombre de personnes nécessaires pour chaque position recensée. Pour faciliter l'analyse, les positions sont classées par catégorie ; personnel de direction, personnel de terrain et personnel administratif. S'il le préfère, l'utilisateur peut afficher ces données par programme et remplacer les titres par ceux des programmes en question. **Les renseignements fournis par cette feuille de travail ne sont pas transférés automatiquement dans les autres parties du modèle.**

2. Feuille de travail Charges d'exploitation - (onglet D)

Cette feuille de travail est destinée à prévoir les charges annuelles d'exploitation, frais de transport, d'équipements et travaux de construction. Elle est conçue pour faciliter ce travail. De même que précédemment, il ne s'agit pas d'une feuille indispensable pour le reste du processus. Pour la rubrique frais de transport, saisir le mode de transport, le coût moyen mensuel et le prix mensuel prévu. Le coût annuel apparaît automatiquement dans la colonne Total. Pour la rubrique équipements, saisir par exercice, le coût unitaire et le nombre d'unités de chaque type d'équipement nécessaires. Le coût annuel d'équipements apparaît de même automatiquement dans la colonne Total. Pour la rubrique travaux de construction, saisir les unités et le coût unitaire des différents composants de construction. (ex. : dans le cas de la construction d'un entrepôt de stockage de matériels, 100 mètres carrés à 10 dollars le mètre carré). Là encore, le coût annuel apparaît automatiquement dans la colonne Total. **Les renseignements fournis par cette feuille de travail ne sont pas transférés automatiquement dans les autres parties du modèle.**

3. Feuille de travail Acquisition de terrains - (onglet E)

Cette feuille permet à l'équipe de gestion du site de résumer et de comparer les données des différentes transactions foncières. Elle peut être ainsi utilisée de manière continue, après l'achèvement du processus de planification. Saisir les données suivantes : surface en hectares, date de paiement, coût du terrain (en monnaie locale), frais juridiques et autres dépenses associées (en monnaie locale), taux de change à la date de la transaction. Si un

solde est dû, entrer la date d'échéance du paiement, le montant dû incluant les intérêts éventuels et le « taux de change » anticipé ou en vigueur à la date des paiements. Toutes les autres colonnes de la feuille de travail sont calculées automatiquement. Si une propriété fait l'objet de conditions particulières, reporter ces informations dans la section Notes (ex. : les taux d'intérêts appliqués aux montants à devoir). **Les renseignements fournis par cette feuille de travail ne sont pas transférés automatiquement dans les autres parties du modèle.**

4. Répartition relative des dépenses (onglet F)

Consulter préalablement les feuilles Répartition des dépenses et Détail des dépenses (onglet G) pour déterminer laquelle des deux feuilles est la plus utile. Il suffit en effet de remplir l'une ou l'autre de ces deux feuilles.

La feuille de calcul Répartition relative des dépenses est particulièrement utile aux équipes utilisant la méthode de planification financière par l'offre. Elle permet à l'équipe de gestion d'analyser les dépenses annuelles de fonctionnement et de les ventiler entre les programmes et sous-programmes. Cette répartition peut être effectuée soit en utilisant un pourcentage soit en saisissant le coût prévu pour chaque catégorie fonctionnelle, dans chaque programme ou sous-programme (pour remplacer la formule associée à chaque cellule, saisir les données de coûts appropriées). Les programmes et sous-programmes sont recensés, pour chaque exercice, dans les colonnes situées dans la partie haute de la feuille de calcul et les catégories de dépenses de fonctionnement visées ci-dessous sont répertoriées dans les lignes situées dans la partie basse de la feuille :

- salaires ;
- formation ;
- équipement/matériels ;
- transport/véhicules ;
- construction ;
- opérations de terrain ;
- études spéciales ;
- acquisition/conservation foncières ;
- moyens institutionnels /administratifs ;
- services professionnels ;
- audits.

Toutes les rubriques qui précèdent ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les parties des programmes. N'utiliser que celles pertinentes pour le site, et ajouter si nécessaire de nouvelles lignes et colonnes. Saisir les dépenses prévisionnelles établies dans les feuilles de travail personnel, charges d'exploitation et acquisition foncière. Intégrer également les autres coûts du programme pour lesquels il n'existe pas de feuille détaillée (ex. : formation, opérations de terrain, services professionnels, etc.). Lors de l'établissement des dépenses prévisionnelles à long terme, il peut se révéler judicieux d'appliquer un coefficient d'inflation aux montants actuels. Garder cependant à l'esprit que ceci suppose que les dépenses resteront constantes, ce qui ne sera pas toujours le cas. **Les renseignements fournis par cette feuille de calcul seront automatiquement transférés sur la feuille *Détail des dépenses*.**

5. Détail des dépenses (onglet G)

Cette feuille permet de comparer les postes de dépenses de fonctionnement pour chaque année de la période de planification. Elle montre également les dépenses totales par fonction. Si la feuille Répartition relative des dépenses a été remplie, les informations saisies sont transférées automatiquement dans la présente feuille. Cependant, si l'utilisateur analyse toutes les dépenses de fonctionnement par programme ou par sous-programme de façon à évaluer la totalité des besoins du site, par exemple dans le cadre d'une approche par la demande, il lui sera peut-être plus judicieux de préparer la feuille de calcul *Détail des*

dépenses par chaque programme ou par sous-programme, en fonction du niveau de détail exigé.

Les catégories de dépenses de fonctionnement de cette feuille de calcul sont les mêmes que celles de la feuille de calcul Répartition relative des dépenses. N'utiliser que celles qui s'appliquent au site, si nécessaire en ajoutant de nouvelles lignes. Si l'utilisateur décide de remplir cette feuille de calcul plutôt que celle relative à la répartition des dépenses, il remplacera les formules dans chaque cellule par les prévisions de dépenses établies dans les feuilles de travail Personnel, Charges d'exploitation et Acquisition de terrains. Intégrer également les autres coûts du programme pour lesquels il n'existe pas de feuille détaillée (ex. : formation, opérations de terrain, services professionnels, etc.). Lors de l'établissement de prévisions de dépenses à long terme, il peut être judicieux d'appliquer un taux d'inflation aux montants actuels. Garder cependant à l'esprit que ceci suppose que les dépenses resteront constantes, ce qui ne sera pas toujours le cas. **Les renseignements fournis par cette feuille de travail ne sont pas transférés automatiquement dans les autres parties du modèle.**

6. Compte rendu des dépenses (onglet H)

Le compte rendu des dépenses est divisé en programmes et sous-programmes de la façon suivante :

- **Programme de protection et de gestion :**
 - sous-programme protection ;
 - sous-programme terrains de conservation ;
 - sous-programme gestion des ressources naturelles ;
 - sous-programme recherche.
- **Programme d'utilisation compatible avec l'environnement :**
 - sous-programme éducation environnementale ;
 - sous-programme écotourisme ;
 - sous-programme ressources forestières ;
 - sous-programme usages agricoles ;
 - sous-programme sensibilisation de la communauté.
- **Programme d'administration :**
 - sous-programme gestion et finance ;
 - sous-programme exploitation et maintenance ;
 - sous-programme formation.

Chaque sous-programme est encore divisé en activités communes. Une brève description des programmes et sous-programmes figure dans l'annexe 2. La liste est conçue pour être la plus complète possible. Il est donc probable que pour une AP donnée il ne sera utilisé qu'une partie des activités répertoriées. Celles-ci varieront en fonction des pays et des projets. Chaque sous-programme comprend également une ligne pour les activités qui n'entrent pas dans les catégories répertoriées et il est possible d'ajouter de nouvelles lignes si cela est nécessaire. Saisir le total des dépenses, par programme et sous-programme développé, dans la feuille de calcul Répartition des dépenses ou Détail des dépenses, en les ventilant entre les activités des sous-programmes.

2.3.6 Les prévisions de recettes

1. Feuille de travail Collecte de fonds (onglet C)

Cette feuille permet à l'équipe de projet de prévoir le financement par source et de suivre l'avancée de la collecte des fonds visés. Elle présente donc un intérêt dépassant le processus de planification initial. Saisir le montant des demandes adressées aux bailleurs -

quelles que soient leurs natures, numéraires, terrains, équipements, etc. – et pour chacun d’eux, ses contributions antérieures, ses noms et adresses, celui de la personne chargée de maintenir le contact et les mesures prises pour entretenir les relations avec ce bailleur. A partir des informations les plus récentes, évaluer la plus forte probabilité d’obtenir le financement. Celle-ci variera au fil du temps. Faible au contact de départ, elle pourra augmenter par la suite au fil des informations fournies au bailleur sur le site et sur le contenu des programmes.

2. Etat récapitulatif des recettes (onglet H)

Dresser une liste des recettes attendues, d’origines nationales et internationales. Certains catégories standard figurent dans la feuille de calcul ; elles peuvent être modifiées si cela est nécessaire. Les sources de financement varient d’un site à l’autre. Le fait d’inclure ou non une source de revenus dépend de la probabilité de recevoir le financement. Par prudence, il est possible de ne pas prendre en compte la totalité des financements espérés, en se fondant sur la probabilité de collecte choisie sur la feuille de travail Collecte de fonds. Les hypothèses retenues sur les sources principales de financement seront résumées dans la section Revenus du rapport descriptif (cf. **IV** : rédaction d’un plan financier à long terme).

3. Répartition des recettes (onglet I)

L’étape précédente accomplie, analyser les dépenses à couvrir par les recettes en utilisant la feuille de calcul Répartition des recettes. Après cette analyse, l’équipe de gestion du projet sera en mesure de définir les domaines spécifiques exigeant des financements supplémentaires. Elle sera également en mesure de hiérarchiser les activités en fonction des financements disponibles.

Sur le côté gauche de la feuille de calcul, apparaissent les trois programmes (protection et gestion, utilisation compatible avec l’environnement et administration), les sous-programmes et les types d’activités présentés dans l’état récapitulatif des dépenses. Les sources de recettes provenant de l’état récapitulatif des recettes sont répertoriées dans les colonnes situées au haut de la page. Saisir les noms des sources de financement, en ajoutant des colonnes si nécessaire, et ventiler les recettes par source et par activités appropriées.

4. Etat récapitulatif des recettes et des dépenses (onglet H)

Cette page est la plus importante du plan financier de l’AP car elle est souvent la seule dont prennent connaissance la plupart des personnes. Les renseignements portés sur cette feuille de calcul sont prélevés automatiquement dans les feuilles de calcul Répartition des revenus et Compte rendu des dépenses. Saisir les hypothèses retenues pour la formulation des prévisions de dépenses et de recettes. Des hypothèses types, communément utilisées, sont fournies. Utiliser le Compte rendu des revenus et dépenses pour vérifier le caractère raisonnable et réalisable des prévisions ainsi que l’exactitude du tableau. Il n’est pas rare que les valeurs doivent être révisées en raison des contraintes de fonctionnement qui peuvent ne pas permettre pas de réaliser les activités prévues. Le processus de révision et d’ajustement des valeurs avant d’obtenir un ensemble d’activités réalisables ne doit pas décourager l’utilisateur. Cette partie du processus est normale et aidera à hiérarchiser les activités.

2.3.7 Un exercice guidé : l’approche par la demande

Le processus suivant peut constituer un guide précieux, fondé sur les références des feuilles de calcul, exposées dans l’encadré ci-dessous :

Références des feuilles de calcul pour l'exercice d'approche par la demande

I. Feuilles de calcul de comptes rendus (historiques et prévisionnels) :

- a. compte rendu des revenus et dépenses (sources de revenus et dépenses des programmes) ;
- b. compte rendu des revenus (revenus détaillés par source) ;
- c. compte rendu des dépenses (dépenses des programmes et sous-programmes).

II. Feuilles de calcul de matrices (à des fins de répartition) :

- a. répartition des dépenses par pourcentage pour les programmes et sous-programmes ;
- b. répartition des sources de revenus entre les programmes et sous-programmes.

III. Feuilles de calcul de détail (prévisions) :

- a. détail des dépenses (par programme et total) ;
- b. feuilles de travail Personnel (par sous-programme) ;
- c. feuille de travail Dépenses d'exploitation (par sous-programme) ;
- d. feuille de travail Acquisition de terrains (par sous-programme).

IV. Feuilles de calcul conceptuelles et de données :

- a. matrice des menaces (cadre logique pour la planification financière et de gestion) ;
- b. matrice des activités (pour programmer des programmes et sous-programmes pendant la période de planification) ;
- c. feuille de travail de collecte de fonds (pour identifier et suivre les donateurs potentiels)

1. Déterminer les programmes et sous-programmes sur la base de la stratégie de gestion définie dans la matrice des menaces (IV.a.) et du document de plan de gestion. Utiliser la matrice des activités (IV.b.) pour déterminer les activités spécifiques aux programmes et sous-programmes pendant la période couverte par le plan de gestion. Remplir une première fois la feuille de travail Collecte de fonds (IVc.) ; à titre provisoire, pour évaluer les engagements et les perspectives de collecte de fonds.
2. Préparer des feuilles de travail détaillées (III.b., c. et d.) pour chaque sous-programme identifié à l'étape précédente. Vous pouvez vous dispenser de cette étape si une feuille de calcul des dépenses (III.a.) est utilisée pour chaque sous-programme.
3. Utiliser soit la feuille Répartition relative des dépenses (II.a.), soit la feuille Détail des dépenses (III.a.), pour ventiler les dépenses par programme et par année. La répartition par pourcentage, dite relative (II.a.), permet à l'utilisateur de diviser les prévisions de dépenses par fonction (personnel, voyages, formation, etc.) dans chaque programme et sous-programme, et par exercice annuel. L'utilisateur peut aussi préparer une feuille de calcul Détail des dépenses (III.b.) par sous-programme. **Il n'est pas nécessaire de faire les deux.** Si l'utilisateur opte pour une répartition des dépenses (II.a.), le détail des dépenses sera produit automatiquement ; s'il préfère remplir le détail des dépenses (III.b.), il saisira les valeurs et remplacera les formules saisies par défaut.
4. Une fois que les dépenses totales par programme et par sous-programme ont été déterminées au moyen de l'une ou l'autre des méthodes présentées ci-dessus, saisir ces informations dans le Compte rendu des dépenses (I.c.). En plus des prévisions qu'il vient d'établir, l'utilisateur souhaitera sans doute remplir les cellules des informations historiques à partir desquelles il sera en mesure d'effectuer des analyses comparatives.
5. Répartir les dépenses de programme (II.a ou III.b. si les données ont été remplies pour tous les sous-programmes) dans la feuille de calcul Répartition des revenus (II.b.). Ceci

facilitera l'analyse des types de dépenses susceptibles d'être financées par plusieurs bailleurs. (ces informations peuvent en effet être demandées pour le montage de certains dossiers de demande de financement)

6. A l'aide des informations disponibles sur la feuille de travail Collecte de fonds, remplir le Compte rendu des recettes (I.b.). Là encore, l'utilisateur souhaitera sans doute compléter les données prévisionnelles par les données historiques qui lui permettront d'effectuer des analyses comparatives.
7. Les renseignements saisis dans le Compte rendu des revenus et dans celui des dépenses seront automatiquement reportés dans le Compte rendu des revenus et des dépenses (I.a.). Garder à l'esprit que cette opération de saisie n'est que la première d'un processus continu évoluant en fonction des révisions d'hypothèses de recettes et de dépenses qui marqueront la vie du projet. Le modèle doit être utilisé comme un outil de gestion d'aide à la décision et guider la stratégie de financement du processus de planification de la gestion à long terme.
8. Utiliser le bouton Imprimer décrit plus loin pour imprimer des versions papier des feuilles de calcul et des graphiques afin d'analyser les résultats du travail accompli.

2.3.8 Graphiques

Trois graphiques standards sont intégrés aux feuilles de calcul, afin de simplifier la présentation des données. Ces trois graphiques sont les suivants : **Comparaison recettes/dépenses de l'AP, dépenses par catégorie** et **recettes par source**. Si les feuilles de calcul ont été modifiées pendant la saisie des données, vérifier soigneusement les graphiques pour s'assurer qu'ils correspondent bien aux données saisies.

2.3.9 Impression

Un bouton de menu d'impression (RAPPORTS) est inséré dans les feuilles de calcul en haut de l'écran, sur la barre de menu classique. Le menu RAPPORTS est déroulant ; il propose six options. La première permet à l'utilisateur de définir la destination du rapport, c'est-à-dire l'écran ou l'imprimante par défaut. Les quatre options suivantes activent des menus contextuels proposant des choix supplémentaires. Les options de menu et les choix des menus secondaires correspondants sont les suivants :

- 1. Compte rendu** – Compte rendu des dépenses, Compte rendu des recettes et Compte rendu des recettes et des dépenses ;
- 2. Analyse** – Détail des dépenses, Répartition des dépenses, Répartition des recettes et Matrice des activités ;
- 3. Détail** - Personnel, Charges d'exploitation, Acquisition de terrains, Collecte de fonds et Matrice des menaces ;
- 4. Graphiques** – Comparaison des recettes et des dépenses, Dépenses et Recettes.
- 5. Tous** – Compte rendu, Analyse, Détail, Graphiques, Tous les graphiques et feuilles de calcul ; cette dernière option imprime tous les rapports ci-dessus, l'un après l'autre :

Les sauts de page et les marges ont été prédéfinis sur le modèle d'une lettre américaine standard (8.5" x 11"). Si l'utilisateur ajoute ou supprime un grand nombre de lignes, il se peut qu'il doive modifier les marges. Pour cela, afficher le rapport sélectionné sur l'écran et modifier les marges à la main en suivant la procédure Excel standard. L'utilisateur peut

également insérer des sauts de page ou apporter d'autres modifications (caractères gras, taille de la police, etc.) dans la feuille de calcul sélectionnée, en utilisant les commandes Excel habituelles. Il peut de même centrer les feuilles de calcul dans la page pour les imprimer. Pour effectuer de telles modifications, imprimer les différentes feuilles de calcul en plaçant les aires d'impression en surbrillance et en ajustant les marges. De même, si l'utilisateur n'a besoin que d'une partie d'une feuille de calcul, il placera la zone à imprimer en surbrillance et utilisera la commande d'impression au lieu de la macro d'impression. L'impression des graphiques sur une imprimante couleur facilite la lecture des informations contenues dans les graphiques.

2.4 Identification de nouvelles sources de recettes

Cette section utilise, elle aussi, une approche commerciale en vue d'identifier un ensemble de solutions pouvant générer des recettes au niveau du site et qui seront ensuite intégrées dans le plan d'activités puis, finalement, dans le plan de gestion. L'approche commerciale utilise, de manière plutôt délibérée, le langage des affaires en employant des termes comme «biens et services», «consommateurs» et «marchés». L'idée est de permettre aux gestionnaires d'AP de considérer en partie leur travail comme la direction d'une entreprise, sans perdre toutefois de vue les valeurs fondamentales que représentent les AP. L'approche commerciale est un moyen de parvenir à une fin : une aire mieux protégée et de manière plus durable.

Les coûts et les dépenses ayant été quantifiés dans la section précédente, la présente section a pour objets de :

- passer rapidement en revue, à un niveau approprié, un ensemble de mécanismes financiers ;
- éliminer ceux qui ne sont pas viables pour l'AP considérée ;
- identifier ceux susceptibles de l'être et devant faire l'objet d'une évaluation plus approfondie, afin de générer de nouvelles sources de financement pour l'AP et d'atteindre les objectifs fixés dans son plan de gestion.

Même si les outils de criblage sont surtout conçus pour être utilisés au niveau du site, il est possible de les adapter pour les utiliser à une autre échelle.

Le processus de sélection se déroule en deux temps. L'utilisateur identifie tout d'abord les biens et les services disponibles en abondance dans le site considéré, les associe à des groupes de consommateurs puis à des marchés véritables et ensuite à un ou plusieurs mécanismes de financement potentiellement viables. Ceci constitue un cadre qui permet d'examiner comment la valeur intrinsèque des biens et services produits dans une AP peut générer des ressources pour la conservation de cette AP. Une fois identifié(s) un ou éventuellement plusieurs mécanismes de financement susceptibles d'être viables, il convient ensuite d'éliminer ceux qui sont intrinsèquement irréalisables en les éliminant à l'aide de critères simples. Les critères considérés potentiellement viables sont enfin classés par priorité par l'équipe chargée de la gestion de l'AP, selon la facilité de leur mise en place et les avantages qu'ils présentent.

Ce processus de sélection n'est pas une fin en soi. Chaque mécanisme identifié est susceptible d'avoir des effets sur l'AP, tant sur le programme que sur le financement. C'est pourquoi il doit être étudié de façon approfondie avant d'être mis en œuvre et intégré dans le plan d'activités. Sans une étude de la faisabilité de chaque mécanisme de financement proposé pour retirer un produit de la vente d'un bien ou d'un service donné, il est impossible d'assurer à ce stade du processus de planification des activités, qu'un mécanisme de financement quel qu'il soit, créera des recettes nettes. C'est la raison pour

laquelle chaque présentation de mécanisme de financement par le présent guide comporte une section consacrée à la réalisation d'une étude de faisabilité. Un mécanisme de financement donné ne peut être reconnu viable dans une AP qu'après qu'il ait été achevé.

2.4.1 L'évaluation des biens et des services

Avant d'identifier les mécanismes financiers applicables à un site donné, il est important d'estimer la valeur globale des biens et services produits sur ce site. Une évaluation économique partielle ou rapide est très utile pour mettre en évidence les tendances et donner une vue d'ensemble de la valeur économique d'une AP. Cette évaluation constitue en elle-même une ressource précieuse dans le processus de prise de décision et peut rehausser la cote d'un site donné.

Les économistes classent traditionnellement ces valeurs en fonction de leur « utilisation » :

- la valeur d'utilisation directe (VUD) réunit l'ensemble des produits économiques résultant de la consommation des biens (poisson, bois de chauffage, gibier, fruits, etc.) et des services (loisirs, photographie, recherche, etc.) provenant directement des ressources disponibles dans un site donné ;
- la valeur d'utilisation indirecte (VUI) rassemble l'ensemble des valeurs économiques liées aux services assurés par les écosystèmes représentés dans un site, tels que la rétention des nutriments, le contrôle des inondations, la protection contre les tempêtes, le rechargement des nappes souterraines, le soutien des écosystèmes externes, la stabilisation microclimatique, la stabilisation du littoral, la fixation du carbone, etc.
- la valeur d'option (VO) correspond aux valeurs économiques des ressources naturelles susceptibles d'utilisation future.

Les économistes et autres acteurs identifient également des «valeurs de non utilisation» , nommées encore «valeurs d'existence», inhérentes à de nombreuses AP, reposant sur le fait qu'une ressource doit être protégée en raison d'intérêts divers (biodiversité, patrimoine culturel, site religieux et valeur d'héritage). Ces valeurs sont défendues avec force par les environnementalistes et les défenseurs du concept de valeur intrinsèque de la biodiversité.

Il est important d'être capable de quantifier ces valeurs pour permettre aux gestionnaires des AP de les faire payer³. L'une des manières les plus simples de déterminer la valeur des biens et services liés à la biodiversité, consiste à appliquer la méthode du prix du marché résultant de la loi de l'offre et de la demande. Cela n'est pas toujours possible cependant, en l'absence à l'heure actuelle de marché officiel pour nombre de ces biens et services. Il est en effet parfois difficile d'identifier un marché de consommateurs actuellement désireux de payer et la mauvaise définition des droits de propriété empêche toute entrée du bien ou du service sur ce marché.

De nombreuses autres méthodes ont été imaginées pour permettre de quantifier les valeurs de la biodiversité. Le Tableau 1 ci-après donne une idée des méthodes les plus souvent employées, et présente à la fois leurs contraintes et leurs limites.

³ L'une des clés de cet exercice passe par l'internalisation des facteurs externes de coûts. Internaliser signifie tout simplement inclure. Les facteurs externes de coûts réunissent tous les éléments « externes » qui contribuent au coût réel d'un article mais qui, pour des raisons politiques ou de distorsion du marché, ne sont pas reflétés dans le coût réel et sont payées, de fait, par l'ensemble de la collectivité. Par exemple, la plupart des biens et des services produits sur terre font l'objet d'aides publiques, accordées souvent à l'insu du consommateur. Le fait que le producteur de fruits utilisant des engrais chimiques n'ait pas à payer le coût du traitement de l'eau nécessaire pour retirer les nitrates excédentaires consécutifs à l'utilisation des engrais, afin d'obtenir une eau qui soit potable, conduit à un prix réel du produit différent de son prix sur le marché.

Méthode	Domaine d'application	Description et importance	Contraintes et limites
Méthode du prix du marché	Valeurs d'utilisation directe, notamment les produits des zones humides.	La valeur est estimée à partir du prix du marché commercial (loi de l'offre et de la demande).	Les imperfections du marché (subventions, manqué de transparence) et la politique entraînent des distorsions sur le prix du marché.
Méthode du coût des dommages évités, du coût de remplacement ou du coût de substitution	Valeurs d'utilisation indirecte : protection du littoral, prévention contre l'érosion, contrôle de la pollution, rétention de l'eau...	La valeur de suppression d'un polluant notamment organique, peut être estimée sur la base du coût de la construction et de l'exploitation d'une station d'épuration de l'eau (coût de substitution). La valeur du contrôle des inondations peut être évaluée à l'aune des dommages causés par une inondation (coût des dommages évités).	On suppose que le coût des dommages évités ou des solutions de substitution correspond au produit original. De nombreux facteurs extérieurs peuvent toutefois changer la valeur du produit attendu initialement et la méthode peut donc conduire à des sous-estimations ou à des surestimations. Les compagnies d'assurance sont très intéressées par cette méthode.
Méthode des frais de voyage	Loisirs et tourisme	La valeur récréative d'un site est estimée en fonction des sommes que les individus sont disposés à payer pour accéder au site.	Cette méthode ne donne qu'une estimation. Les surestimations sont fréquentes car le site peut ne pas être la seule raison de voyager dans la région. Cette méthode exige également beaucoup de données quantitatives.
Méthode de tarification hédoniste	Certains aspects des valeurs d'utilisation indirecte, d'utilisation future et de non-utilisation	Cette méthode est utilisée quand les valeurs des zones humides influencent le prix des biens commercialisés. L'air pur, une grande étendue d'eau ou des beaux panoramas augmenteront le prix des maisons ou des terrains.	Cette méthode enregistre uniquement le <i>consentement</i> des individus à payer en contrepartie des avantages perçus. Si les individus ne sont pas conscients de la relation entre l'attribut environnemental et les avantages qu'ils en tirent, la valeur ne sera pas reflétée par le prix. Cette méthode exige de très nombreuses données.

Méthode de la valorisation contingente	Tourisme et valeurs de non-utilisation	Cette méthode demande directement aux individus combien ils consentiraient à payer certains services environnementaux. Cela est souvent la seule manière d'estimer les valeurs de non-utilisation. Cette méthode est aussi appelée «méthode de la préférence déclarée».	Les techniques de sondage comportent de nombreux biais possibles. Le fait de savoir si les gens paieraient réellement les montants déclarés dans les entretiens prête également à controverse. Cette méthode est la plus discutée des méthodes de valorisation non fondées sur le marché mais elle constitue l'un des seuls moyens d'attribuer des valeurs monétaires aux valeurs de non-utilisation des écosystèmes qui n'impliquent pas des achats sur le marché.
Méthode du choix contingent	Pour tous les biens et services des zones humides	Estime les valeurs en demandant aux individus d'arbitrer entre des ensembles de services environnementaux et des écosystèmes.	N'exige pas directement un consentement à payer dans la mesure où la question est masquée dans des demandes d'arbitrage incluant la notion du coût. Cette méthode est excellente pour aider les décideurs à classer les options stratégiques.
Méthode du transfert des produits	Pour les services d'écosystèmes en général et les utilisations récréatives en particulier	Evalue les valeurs économiques en transférant les estimations de produits issues d'études déjà réalisées sur un autre site ou dans un contexte donnés.	Cette méthode est souvent utilisée quand il est trop cher d'effectuer une nouvelle évaluation économique complète pour un site donné. Peut au mieux être aussi précise que l'étude initiale. L'extrapolation ne peut être effectuée que pour des sites qui possèdent les mêmes caractéristiques générales.
Méthode de la productivité	Pour des biens et services propres aux zones humides : eau, sols, humidité de l'air...	Estime la valeur économique des produits ou services des zones humides qui contribuent à la production de biens commercialisés	La méthodologie est simple et les besoins en données sont limités. Cependant, la méthode ne fonctionne que pour certains biens ou services.

Tableau 1 – Evaluer les biens et les services procurés par la biodiversité (d'après Barbier, E.B., M. Acreman et D. Knowler. 1997. Évaluation économique des zones humides : guide à l'usage des décideurs et planificateurs ; King D. et Mazzota. 1999. Site Internet de la valorisation des écosystèmes (www.ecosystemvaluation.org) ; Struip, M.A.M., Baker, C.J. et Oosterberg, W. 2002. The Socio-economics of Wetlands, Wetlands International and Riza, Pays-Bas).

L'utilisation de ces méthodes de quantification de la valeur des biens et services d'un site particulier, peut être très compliquée et exige souvent beaucoup de temps et de ressources. Cependant, cette complexité fait aussi largement appel au bon sens. Après tout, l'évaluation économique est importante pour communiquer la valeur d'une AP mais elle ne constitue

cependant qu'une partie du processus visant à garantir la gestion durable de cette aire. Il existe des cas où il n'est pas nécessaire d'effectuer cette évaluation de manière exhaustive. Dans de nombreux pays, il est difficile de trouver les économistes possédant les qualifications suffisantes pour mener à bien une évaluation économique approfondie. Souvent, les avantages économiques sont si importants pour un si grand nombre de personnes qu'une évaluation économique rapide suffit aux décideurs pour prendre les décisions appropriées.

2.4.2 Classement des biens et des services clefs

Si l'évaluation économique peut aider les décideurs à justifier des actions de promotion de la conservation, elle n'entraîne pas toujours une augmentation du financement consacré à cette conservation. Dans tous les cas, il est primordial que les équipes de direction des AP identifient des mécanismes de financement qu'elles peuvent employer pour augmenter leurs recettes et donc améliorer la gestion de l'AP qu'elles gèrent. De nombreux mécanismes nécessitent des gestionnaires d'AP qu'ils aient le droit de collecter, gérer et dépenser les recettes locales. Quand ces droits ne sont pas réglementés par la législation locale ou nationale, le gestionnaire de l'AP devra apprécier les avantages et les inconvénients propres à l'utilisation de ces ressources, pour mettre en place des mécanismes dont le produit contribue à la conservation. Dans ce cas, il peut être plus judicieux d'envisager un partenariat avec d'autres acteurs qui possèdent ce droit ou qui acceptent de consacrer de leurs ressources à la conservation. Par ailleurs, les avantages du programme sont souvent associés à plusieurs de ces mécanismes, lesquels doivent être pris en compte lors de l'évaluation de l'adéquation et de la valeur de ces mécanismes.

[Les feuilles de travail 1a et b](#) sont destinées à identifier les biens et services d'une AP (1a pour une AP terrestre et 1b pour un site maritime) les plus à même de devenir le cœur d'un mécanisme de financement de la conservation du site. Dans ce contexte, les biens désignent les produits fréquemment vendus sur les marchés (même s'il ne s'agit pas forcément de marchés locaux) et réunis catégories de biens similaires (ex. : produits forestiers non ligneux, biens touristiques, etc.). Les services se rapportent aux services environnementaux, fournis par des écosystèmes sains, qui échappent généralement aux marchés ou qui se situent aux tous premiers stades de leur développement. Là encore, les services similaires ont été regroupés.

Pour chaque bien ou service, trois critères (offre relative, demande relative et « clientèle » facilement identifiable) sont fournis afin de faciliter le classement relatif qui indiquera les mécanismes dotés du plus fort potentiel à devenir la base d'un mécanisme de financement. Chaque critère de bien ou de service, varie sur une échelle de 1 à 5. Plus le nombre est élevé, plus le critère est favorable. La colonne du score total calcule automatiquement la moyenne des valeurs de chaque critère. Un score moyen de 5 indique un bien ou service qui semble présenter un potentiel particulièrement élevé pour être utilisé dans le site au moyen d'un mécanisme de financement approprié. Là encore, cependant, il faut souligner qu'un tel résultat ne signifie pas automatiquement que le mécanisme de financement adéquat produira des ressources nettes pour la conservation. Inversement, un score moyen de 1 conduira à l'élimination du bien ou du service considéré, de ceux susceptible de générer un produit financier. Chaque bien ou service est noté en fonction des autres biens ou services représentés dans le site considéré. Il est donc possible d'avoir plusieurs biens ou services affectés de la note 5, au niveau global comme à celui des critères.

Méthodologie par étape

1. étudier la structure générale de la feuille de travail, notamment les valeurs des données des différentes catégories, saisies par défaut (colonnes et lignes). Modifier ces données et valeurs si cela est nécessaire. En particulier, ajouter les autres biens et services également présents dans le site. Travailler sur une colonne à la fois, ce qui permet d'obtenir un classement relatif plus précis.

2. pour l'«offre relative», étudier la liste des biens et services. Identifier, le plus précisément possible, le bien ou le service qui possède la plus forte offre relative, actuelle ou potentielle. Par exemple, le carbone sera le service dont l'offre est la plus abondante dans une forêt vierge tropicale, humide et ancienne. La plongée sous-marine sera sans doute le service le mieux classé d'un site accueillant un système de récifs coralliens vierges et particulièrement diversifiés. L'offre potentielle peut être estimée à partir de projections raisonnables reposant sur des scénarii prévisionnels d'augmentation éventuelle de la quantité d'un bien ou d'un service donné. Par exemple, une meilleure protection de certaines espèces animales possédant des effectifs historiquement élevés, pourrait éventuellement permettre un prélèvement durable, représentant une offre potentielle de gibier ou de trophées. Saisir 5 dans la colonne «Offre relative» du bien ou du service le mieux noté. En utilisant ce bien ou ce service comme étalon de référence, noter tous les autres biens et services sur une échelle de 1 à 5. Plusieurs biens et services peuvent obtenir la note 5.

3. Procéder à des exercices de classement similaires pour les autres colonnes. Les questions à étudier sont les suivantes :
 - dans « Demande relative » : si la demande existante est relativement facile à classer, il est beaucoup plus difficile de noter la demande potentielle. A ce stade, utiliser des prévisions de demande réalistes fondées sur des scénarii futurs probables ;
 - dans « Clientèle facilement identifiable » : la question clef est de savoir s'il existe ou s'il n'existe pas une clientèle captive. Par exemple, si une collectivité voisine dépend entièrement pour son eau potable d'un réservoir situé dans un bassin versant forestier protégé, la rubrique « Services liés à l'eau : eau potable», recevra une note très élevée ;
 - l'utilisateur souhaitera éventuellement «sur-pondérer» un ou plusieurs critères pour souligner leur importance. Par exemple, il peut estimer que l'offre et la demande relatives sont de loin les critères de classement les plus importants du site, et de fait attribuer à ces critères un coefficient de pondération en insérant une formule dans la feuille de calcul (par exemple, 1,5X ou 2X). Pour cela, placer en sur-brillance une cellule de la colonne « score total » et taper le coefficient (ex. : 1,5 ou 2), suivi du caractère * devant la lettre représentant la colonne particulière à sur-pondérer. Répéter cette opération pour tous les biens et les services auxquels l'utilisateur souhaite affecter des critères sur-pondérés ;
 - chaque bien et service doit non seulement être classé en fonction de l'offre relative, de la demande relative et de la clientèle identifiable, mais il doit aussi être évalué en fonction du fait de savoir si son exploitation est compatible avec les objectifs de conservation du site, prévus dans le plan de gestion. Par exemple, une AP peut accueillir une espèce d'arbre en relative abondance, pour laquelle une clientèle facilement identifiable a exprimé une demande de prélèvement. Cependant, l'AP peut avoir été créée uniquement pour protéger cette espèce dont l'exploitation serait en elle-même contraire aux objectifs du plan de gestion. Dans ce cas, cette espèce ne pourrait pas être considérée comme un bien clé, pouvant constituer la base d'un mécanisme de financement.

4. Enfin, une formule intégrée dans les cellules de la colonne « Score total », calculera automatiquement la moyenne du score de chaque ligne. Plus la moyenne est élevée, plus le bien ou le service concerné possèdera un potentiel élevé à devenir la base d'un mécanisme de financement.

2.4.3 L'identification des consommateurs

Une fois identifiés les biens et les services clefs d'un site particulier, au moyen des feuilles de travail 1a ou 1b, il convient d'identifier les consommateurs clés de ces biens et de ces services, au moyen de [la feuille de travail 2](#). Ces consommateurs sont parmi les acteurs essentiels à considérer pour la création d'un mécanisme efficace de financement.

Ce peut être des habitants locaux (personnes vivant à l'intérieur ou en périphérie d'AP), des touristes, des bénéficiaires de services vivant dans la partie en aval du bassin versant, des chasseurs, des biologistes, toutes sortes de clients, etc. Il est également important pour un gestionnaire d'identifier les bénéficiaires réels ou potentiels de l'AP et d'intégrer ces acteurs dans le plan financier, dans un sens qui soit compatible avec les objectifs de conservation.

Identifier une clientèle revient en fait à puiser dans des marchés de nature à fournir des flux durables de recettes qui garantissent la viabilité financière à long terme de l'AP. Posséder des marchés n'est pas une fin en soi. Il est donc très important de s'assurer que chaque consommateur aura un comportement compatible avec les objectifs de gestion de l'AP et avec ceux des autres usagers. Son comportement doit également être compatible avec le contexte social, culturel, juridique, institutionnel et géographique de l'AP.

Méthodologie par étape

1. étudier la structure générale de la feuille de travail, notamment les valeurs des données des différentes catégories, saisies par défaut (colonnes et lignes). Modifier ces données et valeurs si cela est nécessaire. En particulier, ne pas hésiter à ajouter ou à supprimer des groupes de consommateurs dans la première colonne, en fonction des groupes d'acteurs présents dans le site. Préciser quels sont ces groupes de consommateurs, en donnant les noms exacts des communautés, etc. Insérer dans les en-têtes de colonne les biens et les services ayant obtenu les meilleurs scores dans les résultats de la feuille de travail 1.
2. remplissez une colonne à la fois. Pour chaque colonne, insérer une note relative établie sur une échelle de 1 à 5, la note 5 correspondant aux groupes de consommateurs qui bénéficient le plus du bien ou du service, et la note 1 à celui qui en bénéficie le moins. Par exemple, si le miel est l'un des produits majeurs, le groupe « communautés locales des zones tampons » pourrait être noté 5. Si les zones de reproduction des espèces piscicoles commercialisées sont l'un des services majeurs, les groupes « pêcheurs locaux » et « secteur de la pêche commerciale » pourront être notés 5, tandis que celui des « Touristes randonneurs » sera noté 1.
3. identifier les groupes de consommateurs qui possèdent les scores les plus élevés pour chaque bien et service clés. Ces consommateurs doivent être pris en compte dans une évaluation plus approfondie des options spécifiques de mécanismes de financement.

2.4.4 L'identification des marchés

Chaque bien ou service devant être converti en source de revenus destinés à la conservation, doit posséder une clientèle donnée, en mesure de payer. Une fois les consommateurs de chaque bien et service procurés par l'AP, identifiés à l'aide de la feuille de travail 2, l'utilisateur définira au moyen de [la feuille de travail 3](#) quels sont les groupes de consommateurs les plus susceptibles de payer pour la conservation de l'AP. Cette feuille de travail classe les groupes de consommateurs en fonction de critères définis, notamment leur capacité à payer, les paiements effectués antérieurement, etc., afin d'identifier pour chaque bien et service, les marchés qui offrent la plus fort potentiel.

Méthodologie par étape

1. étudier la structure générale de la feuille de travail, notamment les valeurs des données des différentes catégories, saisies par défaut (colonnes et lignes). Modifier ces données et valeurs si cela est nécessaire. En particulier, indiquer dans la première colonne les groupes de consommateurs (en précisant les biens et services concernés) les mieux classés dans la feuille de travail 2 ;
2. Remplir une colonne à la fois. Pour chaque colonne (critères d'évaluation), identifier les groupes de consommateurs les mieux classés et leur attribuer la note 5. Noter les autres groupes de consommateurs sur une échelle comparative par rapport aux premiers.
3. Les questions à étudier sont les suivantes :
 - dans «Capacité financière à payer», tenir compte de facteurs comme les bénéfices nets (pour les entreprises du secteur privé), le revenu par habitant (pour les résidents locaux), l'échelle des programmes de financement existants (organismes bailleurs bilatéraux), etc. La capacité financière de payer est sans doute le critère d'évaluation le plus important. En l'absence d'une telle capacité, aucun groupe de consommateurs ne sera en mesure de générer des recettes pour une AP, quel que soit son classement dans les autres critères ;
 - dans «Consentement actuel ou potentiel à payer », tenir compte d'éléments tels que les résultats des études réalisées sur le consentement à payer (pour le secteur privé, les touristes), les autres systèmes de paiement déjà en place, le niveau général du soutien à la conservation de l'AP, les relations directes et évidentes entre les biens ou services et les groupes de consommateurs, les facteurs de motivation (ex. : les industries peuvent avoir besoin d'améliorer leur image et leurs relations avec les communautés et les autorités locales) ;
 - dans « Cadre légal favorable au système de paiement », répondre à la question : existe-t-il des lois et des réglementations sous-tendant un mécanisme de financement visant ce groupe de consommateurs ? Cf. la section 2.4.5 (Identification de mécanismes de financement viables) ci-dessous ;
 - dans « Il existe des précédents pertinents », répondre à la question suivante : existe-t-il des précédents pour des systèmes de paiement de ce type dans le pays, qui puissent favoriser la mise en place d'un mécanisme de financement visant ce groupe de consommateurs ?
 - dans «Il existe des relations de soutien spéciales», répondre à la question suivante : existe-t-il, par exemple, des responsables clés des autorités locales et nationales ou des décideurs du secteur industriel, qui seraient prêts à soutenir un système de paiement visant ce groupe de consommateurs ?

- Une formule intégrée calculera automatiquement le total des classements de chaque ligne dans la colonne intitulée «Score total». L'utilisateur pourra souhaiter «surpondérer» un ou plusieurs critères pour souligner leur importance en intégrant une formule dans cette colonne (ex. : coefficient 1.5X ou 2X) ; la feuille de travail 1) fournit des instructions en ce sens. Les groupes de consommateurs possédant les meilleurs scores dans le « Score total » pourraient constituer des «marchés» potentiels de biens ou de services dans le site concerné.

2.4.5 L'identification des mécanismes de financement appropriés

Une fois terminées les analyses ci-dessus sur les biens, les services, les consommateurs et les marchés, l'utilisateur peut effectuer une évaluation très générale de la viabilité potentielle des mécanismes de financement spécifiques. La première étape consiste à corréliser les mécanismes de financement potentiels aux biens et aux services qui ont obtenu les meilleurs scores. Les tableaux 2a et 2b ci-dessous répertorient les mécanismes de financement examinés dans le présent guide et les associent à chaque bien et service (le tableau 2a associe des biens et des services procurés par une AP terrestre à des mécanismes éventuels de financement ; le tableau 2b fait de même pour une AP maritime).

Là encore cependant, en l'absence d'étude de faisabilité approfondie, il n'y a aucune garantie que l'existence d'un marché particulier de bien ou de service, disponible en abondance, génère des recettes au moyen d'un mécanisme de financement, qui soient favorables à la conservation.

Méthodologie par étape

- Sur la base des tableaux 2a et 2b, identifier le mécanisme de financement approprié en fonction des biens et des services les mieux classés dans les feuilles de travail précédentes. Si le bien ou le service n'est pas répertorié ci-dessous, l'utilisateur souhaitera sans doute consulter un spécialiste du financement de la conservation pour identifier des mécanismes de financement qui peuvent correspondre à ce bien ou à ce service.

Biens et services	Mécanismes de financement
Produits non prélevés/liés à l'écotourisme	Redevances touristiques
Observation de la faune sauvage (grands mammifères, oiseaux, etc.)	Droits d'entrée
Beaux paysages	
Activités culturelles (architecture, sites religieux, etc.)	
Activités de plein air (escalade, eaux vives, etc.)	Redevance d'utilisation des loisirs
Produits prélevés	Taxes de prélèvement des ressources ; fonds d'entreprise biodiversité
Fruits/graines	
Autres produits alimentaires de base	
Latex	
Huile/résines	
Miel	

Matériaux pour travaux artisanaux	
Plantes médicinales	Taxes de prélèvement des ressources ; bioprospection
Matériaux génétiques pour des utilisations pharmaceutiques et biotechnologiques	
Gibier	Taxes de prélèvement des ressources
Bois de chauffage	
Grumes	
Bois de construction de logements et autres	
Produits pétrochimiques (pétrole et gaz)	Taxes de prélèvement des ressources ; instruments fiscaux
Chasse aux trophées	Redevance touristiques (licence)/taxe de trophée
Minéraux à valeur commerciale	Taxe de prélèvement des ressources/instruments fiscaux
Services liés à l'eau	
Eau de consommation domestique	Mécanisme de redevance fondé sur l'eau
Eau d'irrigation	Mécanisme de redevance fondé sur l'eau
Hydroélectricité	Mécanisme de redevance fondé sur l'eau ; prélèvement des ressources ; Fonds d'entreprises biodiversité
Contrôle des inondations	Mécanisme de redevance fondé sur l'eau ; assurance
Autres utilisations de l'eau (ex. : boissons, procédés de refroidissement, etc.)	Mécanisme de redevance fondé sur l'eau ; taxe de prélèvement des ressources
Services liés à l'agriculture	
Pâturages et eau pour l'élevage	Mécanisme de redevance fondé sur l'eau ; assurance
Protection du sol et des nutriments à des fins agricoles	Assurance
Pollinisation	Assurance
Services généraux	
Conservation de la biodiversité (ex. : conservation des espèces rares, endémiques et migratrices)	Collecte de fonds, GEF, fonds d'entreprises biodiversité
Fixation/stockage du carbone (ex. : stockage dans les sols, les arbres et le sous étage)	Marché du carbone
Atténuation des changements climatiques	Marché du carbone, réassurance
Autres services	
Activités spirituelles et culturelles (ex. : sites sacrés, rituels, patrimoine architectural, etc.)	Redevances touristiques (droits d'entrée), bioprospection
Maintien des modèles climatiques locaux (ex. : modèles locaux de précipitations)	Instruments fiscaux, réassurance
Recherche scientifique	Bioprospection, droits d'entrée, concession de licences
Energie thermique	Concessions de licences, loyer d'utilisation des terres
Médias	Concession de licences, droits d'entrée/d'usages

Tableau 2 a - Corrélation entre des mécanismes de financement et des biens et des services (cas des AP terrestres).

Biens et services	Mécanismes de financement potentiels
Produits non prélevés / liés à l'écotourisme	Redevances touristiques
Observation de la faune visible (baleines, dauphins, oiseaux, etc.)	Droits d'entrée
Beaux paysages	
Activités culturelles (architecture, sites religieux, etc.)	
Accès aux plages	
Activités de plein air (plongée avec tuba ou scaphandre autonome, surf, bateau)	Droits d'utilisation récréative
Pêche sportive (pas à des fins de subsistance)	Concession de licences, droits d'entrée, droits d'utilisation récréative
Equipements d'amarrage	Droits d'utilisation
Produits prélevés	
Pêche de subsistance	Taxes de prélèvement des ressources, fonds d'entreprise biodiversité
Pêche commerciale	Taxes de prélèvement des ressources, concession de licences, fonds d'entreprise biodiversité
Pêche de poissons d'ornement	
Matériaux génétiques pour des utilisations pharmaceutiques et biotechnologiques	Bioprospection
Produits pétrochimiques (pétrole et gaz)	Taxes de prélèvement des ressources, instruments fiscaux
Minéraux à valeur commerciale	
Matériaux pour travaux artisanaux	Taxes de prélèvement des ressources, fonds d'entreprise biodiversité
Services locaux	
Hydroélectricité	Concession de licences
Protection des côtes / contre les tempêtes	Assurance, instruments fiscaux
Frayères de poissons	GEF
Zones de croissance des poissons et autres espèces	Fonds d'entreprise biodiversité, GEF, concession de licences
Services généraux	
Conservation de la biodiversité (espèces rares, endémiques et migratrices)	GEF, bailleurs bilatéraux, fondations
Autres services	
Services culturels et spirituels	Droits d'entrée
Maintien des modèles climatiques locaux	Instruments fiscaux, réassurance
Recherche scientifique	Bioprospection, droits d'entrée, concession de licences
Médias	Droits d'entrée, concession de licences, de permis

Tableau 2 b - Corrélation entre des mécanismes de financement et des biens et des services (cas des AP marines).

Chaque mécanisme de financement envisagé comme un moyen de valoriser un bien ou un service particulier, doté d'un marché potentiel et viable, pour la conservation, doit remplir un certain nombre de conditions préalables supplémentaires, à défaut desquelles, son adéquation serait gravement compromise. La feuille de travail 4 dresse la liste de ces conditions préalables, dans le cas de plusieurs mécanismes de financement.

2.4.6 Conditions préalables à la réussite de l'identification des mécanismes de financement appropriés

Les tableaux 2a et 2b ci-dessus ont identifié les mécanismes de financement pouvant permettre éventuellement de convertir chaque bien ou service procuré par un site donné, en une source de financement pour la conservation. La [feuille de travail 4](#) ci-dessous et les instructions qui l'accompagnent, est conçue pour filtrer les informations puisées dans le tableau 2 et ne retenir que les mécanismes de financement susceptibles de générer des revenus dans les marchés identifiés de biens et de services clés qui ont été répertoriés. Il y a cependant toujours un risque qu'un tel mécanisme ne génère pas de produit net, ce qui rend nécessaire avant qu'il soit mis en œuvre, la réalisation d'une étude approfondie de faisabilité.

Pour chaque mécanisme de financement, la feuille de travail 4 pose un ensemble de questions générales relatives aux conditions préalables. Lors de l'évaluation des résultats, une ou plusieurs réponses négatives à ces questions conduiront à ne pas considérer le mécanisme de financement concerné parmi les solutions viables. Certaines questions figurant sur la feuille de travail entraîneront une réponse claire, soit négative soit affirmative, d'autres exigeront des recherches et des consultations supplémentaires. Au terme de l'analyse, un petit nombre de mécanismes de financement potentiellement viables, voire même un seul, devra être retenu ; ces options feront l'objet de nouvelles études de faisabilité.

La feuille de travail inclut également des questions éliminatoires pour les mécanismes de paiement qui ne sont pas forcément associés à un bien ou à un service particulier mais qui seront analysés plus en détail dans le présent guide.

Méthodologie par étape

1. étudier la structure générale de la feuille de travail, notamment les valeurs des données des différentes catégories, saisies par défaut (colonnes et lignes). Modifier ces données et valeurs si cela est nécessaire..
2. se concentrer sur les biens et les services que le criblage de la feuille de travail 1 a identifiés comme dotés d'un *potentiel élevé*. Pour chaque mécanisme de financement associé aux biens et services du tableau 1, évaluer dans un premier temps les quatre critères répertoriés en haut de la page sous la rubrique «Critères génériques à appliquer à tous les mécanismes» et saisir un X dans l'une des cellules oui, non ou peut-être. Enregistrer de même toutes les hypothèses et autres notes pertinentes.
 - dans «Stratégie d'atténuation des menaces compatible avec la conservation», il importe essentiellement de savoir si la production ou la vente du bien ou du service sera compatible avec les objectifs de conservation de l'AP. Par exemple, même si des grumes de bois à commercialiser sont disponibles en abondance et bien classées dans les catégories de critères, l'exploitation du bois dans la zone tampon de l'AP peut tout simplement être incompatible avec les objectifs de l'AP. Il faudra dans ce cas examiner avec attention la réponse négative à ce critère. Après tout, un plan d'activités n'est rien d'autre qu'un moyen de parvenir à améliorer la conservation du

- site et il ne doit pas proposer de mécanismes de financement qui s’opposent à cet objectif ;
- dans «Conforme au contexte social et culturel», il importe essentiellement de savoir si la production ou la vente d’un bien ou d’un service sera compatible avec les droits des populations locales et respectera, à d’autres points de vue, les normes socioculturelles, locales et nationales.
3. Répondre aux autres questions sur le mécanisme de financement spécifique en cours de sélection.
 4. Pour les questions qui ont reçu une réponse «peut-être» ou «ne sait pas», procéder aux recherches et aux consultations appropriées afin de répondre à ces questions le mieux possible. Il peut être nécessaire de contacter certains des experts cités en référence dans les chapitres des différents mécanismes de financement.

2.4.7 La hiérarchisation des mécanismes de financement

Le gestionnaire de l’AP hiérarchise les mécanismes de financement après qu’ils ont été reconnus viables pour l’AP en question. Après tout, la recherche, la conception et la mise en place d’un mécanisme de financement commencent par consommer des ressources bien avant d’en produire. L’une des méthodes de hiérarchisation vise à comparer la facilité de mise en place du mécanisme aux avantages relatifs qu’il apporte, qu’ils soient financiers, généraux ou relatifs au programme. La méthode consiste à placer chaque mécanisme de financement dans un des compartiments de la figure 3 ci-dessous, en tenant compte de la priorité accordée à chaque mécanisme.

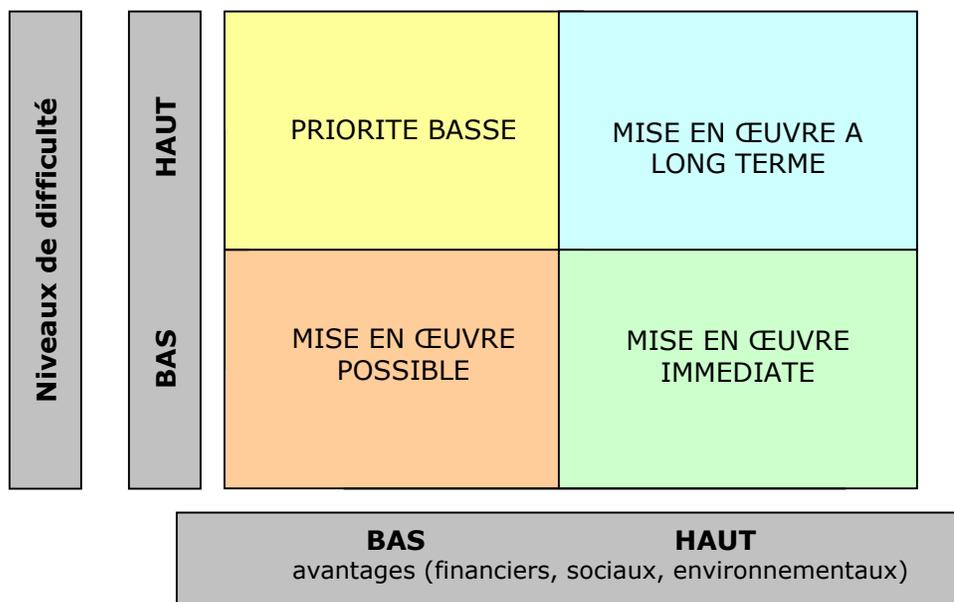


Figure 3 - Hiérarchisation des mécanismes de financement.

3. REDACTION DU PLAN D'ACTIVITES POUR LE MARKETING ET LA PROMOTION EXTERIEURE

La masse des données collectées et analysées dans les feuilles de calcul de la section de traitement doit maintenant être assimilée afin de pouvoir résumer les prévisions financières du plan d'activités et les nouvelles opportunités de recettes sous une forme rédigée et les restituer. Ce plan d'activités à des fins de promotion extérieure servira d'outil marketing clé pour l'AP. Le texte a pour objet de fournir une vue d'ensemble du plan d'activités et de discuter des grandes activités qui fondent les prévisions financières. Plus précisément, le texte doit :

- associer la stratégie financière à la stratégie de programme de l'AP ;
- faire brièvement l'historique de l'AP et donner les principaux éléments de recettes et de dépenses ;
- discuter les hypothèses de base qui soutiennent le plan de gestion, en identifiant les risques et la façon de les atténuer.

Il n'est pas possible de présenter dans le texte toutes les informations financières sur l'AP. Le gestionnaire rappellera en revanche les objectifs financiers de l'AP, la manière de les atteindre et les éléments qui permettront d'apprécier l'état d'avancement du programme. Ci-dessous sont données quelques-unes des principales catégories d'informations à insérer dans le texte.

3.1 Les liens entre les stratégies financières et le programme

Mettre en place l'environnement de travail du site en résumant la mission et les objectifs de l'AP (examiner, si cela est nécessaire, les méthodes de planification décrites à la section 1), faire le lien entre la mission et l'objectif, et la stratégie financière retenue pour l'AP. Même s'il peut sembler redondant, l'examen des informations du programme clarifie la relation entre la gestion globale et la stratégie financière de l'AP. Décrire cette dernière stratégie, conduit à répondre aux questions suivantes, dans la mesure où elles s'appliquent à la situation :

- quel est l'objectif de l'AP ? Le plan prévoit-il par exemple des dépenses importantes pour les terres ? Est-il plus orienté vers les dépenses d'exploitation ? Un mélange des deux ?
- dans quelle proportion le succès de l'AP dépend-il d'autres activités ? Ces autres activités se reflèteront-elles dans les comptes ou dans ceux des partenaires ?
- quelle est l'approche suivie par le gestionnaire en matière d'endettement pour financer les activités ? Les activités seront-elles fondées sur un « financement à la sortie » ou devront-elles être financées dès le départ ?

3.2 Les activités historiques

Une brève description des activités antérieures permet au lecteur de mieux évaluer si celles prévues sont réalistes. Les exemples d'activités antérieures incluent les dépenses importantes dans l'histoire de l'AP, la manière dont les dépenses ont été financées ainsi que la situation financière nette du site à son entrée en période de planification. Décrire l'activité de la période antérieure, conduit à répondre aux questions suivantes, dans la mesure où elles s'appliquent à la situation :

- quel est l'historique financier de l'AP ? Quelle est par exemple la surface des terres qui ont été achetées ? Quelles ont été les sommes dépensées en activités d'exploitation et autres ? D'où viennent les recettes nécessaires au financement de ces activités ? L'AP commence-t-elle la période de planification avec des excédents de trésorerie ou des engagements financiers ?

- Y a-t-il des emprunts non remboursés ? Quelle est leur ancienneté et comment seront-ils soldés ?
- L'AP possède-t-elle des sources de financement permanentes ? Quelle en est l'importance ?

3.3 Les dépenses

La discussion sur les dépenses doit être considérée par catégorie de programme : protection et gestion, utilisation compatible avec l'environnement et administration. Résumer pour chaque programme, les activités majeures à financer. Cette discussion peut être abordée au niveau des sous-programmes ou sous l'angle des dépenses de fonctionnement (c'est-à-dire les salaires, les coûts sur le terrain, les parcelles individuelles, etc.). Intégrer toutes les hypothèses sous-jacentes relatives aux dépenses (le coût engendré par chaque garde, de nourriture, d'équipement, de formation, etc.). Séparer les coûts des dépenses récurrentes et de ceux des dépenses exceptionnelles de façon à établir une base des coûts fixes à supporter par des ressources financières permanentes.

S'efforcer de distinguer les dépenses selon qu'elles sont concrètes ou éventuelles. Cette distinction a pour objet de renseigner sur la probabilité que les dépenses se réalisent effectivement. Dans la plupart des cas, une dépense incluse dans le plan, a une forte probabilité de se produire. Il peut y avoir des cas, cependant, où le gestionnaire souhaitera considérer qu'une dépense est éventuelle, à certaines conditions par exemple de financement spécifique d'un travail de recherche. L'appréciation du caractère réel des dépenses mentionnées dans le plan est une question d'appréciation. Le texte doit informer le lecteur sur l'occurrence de telles situations. Le fait d'évoquer ces questions dans le texte permet de réduire les risques de surprise. Décrire les dépenses les plus importantes prévues au plan, conduit à répondre aux questions suivantes dans la mesure où elles s'appliquent à la situation :

- quelles sont les dépenses de fonctionnement (salaires du personnel, équipement, acquisition des terrains, etc.) dont l'AP aura besoin pour réussir ? Ces dépenses sont-elles exceptionnelles ou habituelles ?
- les dépenses sont-elles certaines, éventuelles et liées l'existence d'un financement ou souhaitables ? Existe-t-il de même des dépenses supplémentaires, notamment en matière d'acquisition de terrains, qui peuvent survenir un jour même si elles sont trop incertaines pour figurer au plan ?

3.4 Les recettes

L'analyse des recettes doit permettre de déterminer les principaux bailleurs de l'AP. Pour chaque source de financement, il convient de renseigner les points suivants :

- le rôle de chaque organisation partenaire et ou bailleur, dans les activités de gestion ou de financement de l'AP ;
- quelle est l'origine des contributions des bailleurs (ex. : financement USAID dérivé d'une appropriation du Congrès des Etats-Unis) ?
- un résumé de l'utilisation prévue des fonds et des contraintes d'emploi (ex. : argent affecté aux infrastructures, générant de la trésorerie mais ne pouvant être servir à couvrir directement les coûts salariaux) ;
- un résumé sur la probabilité de financements potentiels et sur le calendrier indicatif des opérations ;
- des solutions d'urgence au cas où les financements prévisionnels ne sont pas accessibles comme prévu ;
- des stratégies pour contacter les décideurs qui peuvent contribuer à ce que des financements soient accordés à l'AP ;

- toutes autres informations pertinentes (ex. : problèmes, risques, hypothèses, etc.).

Les éléments doivent faire apparaître l'origine, nationale ou internationale, des fonds et, dans la mesure du possible, la correspondance directe entre telles recettes et telle dépense.

La surveillance et le compte rendu du statut financier et de l'avancée du programme constitueront une nécessité permanente pour l'AP. Cette section du texte devra inclure, si cela n'a pas été fait précédemment, une analyse du système de gestion financière prévu, préciser quelles seront les personnes responsables de cette gestion et comment l'audit sera effectué.

3.5 La stratégie à long terme

Cette section a pour principal objet d'informer le lecteur de la stratégie financière à long terme de l'AP. L'analyse doit demeurer générale. Les sujets à traiter comprennent la base des coûts annuels d'exploitation, la fréquence et le montant des dépenses exceptionnelles telles que le remplacement des équipements, l'acquisition de terrains et certaines caractéristiques générales de la stratégie de financement. Ils doivent au minimum préciser l'origine des ressources, selon qu'elles sont nationales ou internationales. Décrire la stratégie financière à long terme de l'AP conduit à répondre aux questions suivantes dans la mesure où elles s'appliquent à la situation :

- des dotations ou des fonds fiduciaires seront-ils établis ou alimentés pour financer les coûts de gestion et de protection à long terme de l'AP ? Fournir une brève justification de la taille de la dotation souhaitée. Quel est par exemple la proportion des dépenses à long terme qui sera couverte par la dotation ou le fonds fiduciaire ?
- l'AP dépend-elle pour une large part d'une seule source de revenus ? Existe-t-il un plan de diversification des sources de financement ? Quels sont les risques associés au plan de diversification ? Comment ces risques sont-ils traités ?

4. RESSOURCES

Inamdar, A. et de Merode, E, 1999. [Towards Financial Sustainability For Protected Areas Learning From Business Approaches](#). WWF.

Exemples de plans financiers à long terme pour les aires protégées – The Nature Conservancy : [Crooked Tree Wildlife Sanctuary – Belize ; 2000-2004 \(en anglais\)](#)
[Parque Nacional Laguna del Tigre – Guatemala; 2000-2004 \(en espagnol\)](#)

5. ANNEXES

ANNEXE I – Définitions des dépenses de fonctionnement

Salaires :

Rémunérations (salaire de base, heures supplémentaires, prime du 13^e mois, etc.), taxes, dépenses de déménagement et avantages en nature (généralement un pourcentage assis sur la salire, donnant une idée du coût des avantages sociaux et des congés payés (congés, congés maladies, vacances, etc.) des personnels. Des lignes distinctes sont établies par type de dépense répertorié. En outre, des lignes salariales distinctes sont affichées pour les rémunérations de la direction, du personnel de terrain et du personnel administratif.

Formation :

Cours sur le terrain pour le personnel de la garderie, des AP et des supplétifs. Les coûts comprendront les frais d'inscription, les voyages, la nourriture, le logement et le matériel pédagogique. Bourses de recherche pour permettre à des personnels techniques

sélectionnés des AP d'assister à des cours spécialisés ou de participer à un échange sud - sud avec d'autres ONG de conservation et AP. Les bourses intègrent les frais de transport (local ou international), la nourriture, le logement, le matériel pédagogique et, si nécessaire, les frais de formation. Sont aussi inclus les coûts de planification et de conduite de conférences et ou de cours.

Equipement/matériels :

Equipement de terrain, radios de base, générateurs électriques, ameublement pour les postes de garderie, fournitures de terrain, outils de charpenterie et de mécanique, matériaux et équipements autres que de bureau.

Transport/véhicules

Véhicules de terrain à quatre roues motrices, motocyclettes, bateaux, tracteurs, chevaux, mules ou tous autres moyens de transport utiles.

Construction :

Coûts associés à la construction de nouvelles structures ou à l'amélioration des terrains, notamment achats de terres, accès à des services publics, routes, voies ferrées, transports et travaux de construction, clôtures, portes, balisage.

Coûts de terrain :

Entretien des véhicules, fluides et carburant. Entretien des infrastructures de terrain, notamment les bâtiments, clôtures et limites. Photos, cartes et images satellitaires pour la surveillance. Mise à disposition de patrouilles, assistance de la communauté et survols aériens.

Etudes spéciales :

Régime foncier, caractérisation écologique, surveillances socioéconomique et culturelle.

Acquisitions de terrains – terre de conservation :

Coûts associés à l'acquisition de terrains à des fins de conservation. Ces dépenses intègrent le coût du terrain, les évaluations, les études, les avis, les frais juridiques, etc.

Soutien institutionnel :

Les frais de téléphone, d'impression, de poste, de fournitures et d'équipement de bureau, de traitement normal des données selon les habitudes comptables locales, les dépenses d'exploitation, de location de bureau et services publics, nourriture, frais bancaires, permis et licences. Ces dépenses sont regroupées en quatre catégories : téléphone, fax, impression, etc. ; location, services publics, frais de permis, etc. ; fournitures de bureau ; matériel de bureau.

Services professionnels :

Frais juridiques, services comptables, de conseil et de transport des consultants. Ces dépenses sont réparties en deux catégories principales : services juridiques et comptables, honoraires des consultants.

Audits :

Les coûts associés à l'examen du programme tant du point de vue financier que de la conservation. L'audit peut être effectué par du personnel interne ou être externalisé.

ANNEXE 2 - Définitions des dépenses du programme

1. PROGRAMME DE PROTECTION ET DE GESTION

A. Sous-programme de protection

Délimitation : étude et placement des limites des AP, peut inclure le coût des études, cartes, GPS, équipes sur le terrain, équipement de terrain, nourriture, panneaux, monuments, etc.

Patrouilles : surveillance et contrôle permanents des activités illégales et autres menaces (ex. : incendies) à l'intérieur de l'AP ; peut inclure le coût de la garderie, de l'équipement de terrain, des fournitures de premier secours, de nourriture, des survols aériens, des systèmes de radio, etc.

Construction de postes de contrôle et de pistes : structures et pistes d'accès nécessaires à la protection de l'AP ; peut inclure les coûts de main d'œuvre, de transport et de matériel pour les refuges, le logement des gardes, les pistes, les ponts, les quais, les portes, les clôtures, etc.

Soutien logistique aux équipes de recherche : guides et supervision des chercheurs et autres visiteurs (ex. : équipes de tournage) ; pour les secteurs éloignés, peut inclure le coût des gardes, de la nourriture, du transport, etc.

B. Sous-programme de terrains de conservation

Plan de protection des terrains : identification, cartes et description de la propriété des terres et du régime foncier pour toutes les propriétés situées dans l'AP ou pour celles situées dans la zone tampon les plus importantes pour la conservation et le contrôle de l'accès ; peut inclure les frais de personnel, d'assistance juridique, de recherche dans les registres, les frais juridiques, les enquêtes cadastrales de terrain, les réunions, etc.

Contact avec le propriétaire : contact personnel avec tous les propriétaires ou résidents pour les informer de la réglementation de l'AP et discuter des options d'utilisation des terres ; peut inclure du personnel, de la documentation, des voyages, des réunions, etc.

Etudes, évaluations, frais juridiques : processus juridique associé à l'acquisition de terrains ; peut inclure des évaluations de marché, des études du terrain, des frais d'enregistrement, des frais de justice, des taxes, etc.

Acquisition de terrains : achat de biens fonciers ; peut inclure les coûts réels du bien, la rémunération des personnes chargées des négociations, les taxes, intérêts sur emprunts, frais de délimitation, élimination des dangers (ex. : déchets toxiques), etc. Recenser tous les biens fonciers séparément.

Servitudes conservatoires : un accord conclu avec le propriétaire foncier pour limiter certains types d'utilisation des terres ; peut inclure des frais juridiques, de surveillance et de transports. Recenser tous les biens fonciers séparément.

Dotations pour la gestion des terres : fonds fiduciaires conçus pour financer la gestion à long terme d'un site ; peut inclure des augmentations de capital, des commissions du gestionnaire des actifs, des frais juridiques, des taxes, etc.

C. Sous-programme de gestion des ressources naturelles

Gestion des espèces et écosystèmes prioritaires : actions directes de protection et d'amélioration des habitats et des espèces ; peut inclure des frais de matériels, d'équipement, de personnel de terrain, de transport, etc.

Contrôle des espèces exotiques : actions directes de contrôle de la prolifération des espèces exogènes ; peut inclure des frais de personnel de terrain, des équipements, du matériel, des transports, etc.

Gestion des incendies : suppression des incendies ou contrôle de l'écobuage pour améliorer les habitats ; peut inclure des frais personnel de terrain, des équipements de lutte contre les incendies, des fournitures de premier secours, des transports, etc.

Restauration écologique : actions directes de restauration d'un habitat dégradé ; peut inclure des frais de personnel de terrain, d'équipement lourd, des produits de pépinières, des outils de terrain, des transports, etc.

Surveillance : examens périodiques et à long terme des actions afin de déterminer si les objectifs de gestion de l'AP ont été atteints ; peut inclure des frais d'équipement scientifique, de survols aériens, d'acquisition d'images Landsat, de transports, de personnel de recherche, etc.

D. Sous-programme de recherche

Bilan écologique rapide : enquête initiale sur les ressources biologiques d'une AP et les systèmes de régime foncier ; peut inclure des frais d'acquisition d'images Landsat, le Global Positioning System, des cartes, de personnel de recherche, de transports, etc.

Evaluation par participation rurale : consultations initiales des communautés locales pour évaluer conjointement les priorités et les problèmes économiques et sociaux ; peut inclure des frais de personnel de recherche, d'équipement de terrain, de documentation, de transports, etc.

Projets de recherche des priorités : études orientées vers les questions de gestion les plus importantes ; peut inclure des frais de personnel de recherche, d'équipements de terrain, d'équipement scientifique, de logement, de transports, etc.

Surveillance écologique : examens périodiques et à long terme des actions pour déterminer si les objectifs de gestion sont atteints ; peut inclure des frais d'équipement scientifique, de survols aériens, d'acquisition d'images Landsat, de transports, de personnel de recherche, etc.

II. PROGRAMME D'UTILISATION COMPATIBLE AVEC L'ENVIRONNEMENT

A. Sous-programme d'éducation environnementale

Plan d'éducation environnementale : document stratégique, préparé avec des éducateurs et les communautés locales, décrivant tous les programmes d'éducation environnementale associés aux AP ; peut inclure des frais de réunion, d'ateliers, de documentation, de publications, de consultants, etc.

Campagne sur les médias publics et documentation : radio, journaux, télévision et autres médias orientés vers le grand public ; peut inclure des frais de consultants en relations publiques, de sondages d'opinion, des coûts de production de programme, de documentation, de publications, etc.

Programmes d'école primaire : activités orientées vers les écoliers locaux ; peuvent inclure des frais de personnel pédagogique, de documentation, d'équipements audiovisuels, de réunions, de sorties scolaires, etc.

Ateliers pédagogiques pour les décideurs : activités orientées vers les représentants des autorités publiques et les dirigeants du secteur privé dont le soutien est nécessaire pour les AP ; peut inclure des frais de personnel de direction, de documentation, d'ateliers, de représentation, de transports, etc.

Des panneaux explicatifs sur site et des sentiers de découverte : améliorations du site et des équipements pour garantir aux visiteurs des expériences éducatives et divertissantes en toute sécurité ; peut inclure des frais d'animation, de documentation pédagogique, de cartes et d'affiches pédagogiques, de construction de pistes, de panneaux indicateurs, de bancs, de conteneurs d'ordures, etc.

B. Sous-programme d'écotourisme

Plan d'écotourisme avec la communauté locale : un plan directeur au niveau de la communauté pour piloter le développement du tourisme, impliquant généralement des représentants des communautés locales, du ministère du Tourisme et des travaux publics ; peut inclure des frais de personnel de direction, de consultants en planification, d'atelier, de documentation, de transports, etc.

Registres des visiteurs et postes d'entrée : actions directes ou indirectes menées dans des endroits stratégiques, afin de surveiller les visiteurs ; peut inclure des frais de personnel, de registres et de papeterie, de construction d'un poste d'entrée, de panneaux, de barrières, de portes, etc.

Gestion de concession : activités associées à la gestion des entreprises impliquées dans le tourisme à l'intérieur de l'AP ; peut inclure des frais de personnel de direction, juridiques, d'offres publiques, de contrôle des permis, de surveillance, etc.

Construction des accès, des équipements et des services publics : infrastructure nécessaire au tourisme à l'intérieur de l'AP ; peut inclure des frais d'architecte, des ingénierie et de paysagiste, de routes, de pistes d'atterrissage, de pistes, de systèmes de production d'énergie, de stockage et de traitement de l'eau, de systèmes de communication, de logements, de centres d'accueil des visiteurs, d'ateliers, de personnel d'entretien, de transport, etc.

Surveillance : examens périodiques et à long terme pour déterminer si les objectifs touristiques ont été atteints ; peut inclure des frais de chercheur, de documentation, etc.

C. Sous-programme des ressources forestières

Plan de gestion de la forêt : plan qui guide la protection et les utilisations autorisées des ressources forestières, ligneuses et non ligneuses, conformément aux objectifs de gestion ; peut inclure des frais de gestion forestière, d'hydrologues et autres consultants, de réunions avec la communauté, de survols aériens, d'inventaires biologiques, de cartes, d'équipements de terrain, etc.

Gestion de concessions : activités associées à la gestion des entreprises impliquées dans l'exploitation forestière ou dans d'autres opérations de prélèvement à l'intérieur de l'AP ; peut inclure des frais de personnel de terrain, juridiques, d'offres publiques, de contrôle des permis, de surveillance, etc.

Surveillance : examens périodiques et à long terme des actions visant à déterminer si les objectifs de gestion de l'AP sont atteints ; peut inclure des frais d'équipement scientifique, de survols aériens, d'acquisition d'images Landsat, de transports, de personnel de recherche, etc.

D. Sous-programme de l'agriculture

Plan d'utilisation des terres agricoles : plan fixant les utilisations permises des terrains agricoles, en fonction des objectifs de gestion ; peut inclure des frais de des pédologues, d'agronomes, d'hydrologues et autres consultants, de réunions de la communauté, de survols aériens, d'inventaires biologiques, de cartes, d'équipements de terrain, etc.

Accords sur l'utilisation des terres et travail de proximité auprès des propriétaires : contact personnel avec les communautés locales et les individus pour orienter et soutenir une bonne utilisation des terres agricoles ; peut inclure des frais de détachement de personnel, de matériel de pépinières et de réserves de graines, d'équipements de terrain, de transports, etc.

Surveillance : examens périodiques et à long terme des actions visant à déterminer si les objectifs de gestion de l'AP sont atteints ; peut inclure des frais d'équipement scientifique, de survols aériens, d'acquisition d'images Landsat, de transports, de personnel de recherche, etc.

E. Sous-programme d'informations de proximité pour la communauté

Plan d'informations de proximité pour les communautés et les organismes locaux : plan des services sociaux qui coordonne l'implication des organismes publics en fonction des besoins des communautés locales ; peut inclure des frais de personnel, de matériel et d'équipements éducatifs et de santé, de réunions, de transports, etc.

Coordination et surveillance du programme : communication périodique pour évaluer et ajuster le programme d'informations de proximité ; peut inclure des frais de personnel, de réunions et de transports.

III. PROGRAMME D'ADMINISTRATION

A. Sous-programme de gestion et de finance

Organisation et gestion du personnel : supervision du personnel des AP, planification, aide à la direction ; peut inclure des frais de personnel, d'ateliers de planification, de locaux, de fournitures et d'équipements de bureau, d'ordinateurs, de systèmes de communication, de transports, etc.

Administration et soutien logistique : coordination et prise en charge de toutes les activités des AP ; peut inclure des frais de personnel administratif, de chauffeurs, de locaux de stockage des équipements de terrain et autres locaux, de fournitures et d'équipements, d'ordinateurs, de systèmes de communication, de transports, etc.

Finance et comptabilité : gestion du budget, rapports sur les recettes et les dépenses ; peut inclure des frais de personnel administratif, d'auditeurs indépendants, de locaux, de fournitures et d'équipements, d'ordinateurs, de systèmes de communication, etc.

Plans et budgets annuels : préparation des plans d'exploitation annuels et des budgets financiers, notamment les recettes et les dépenses ; peut inclure des frais de personnel administratif, de réunions, de fournitures de bureau.

Relations publiques et collecte de fonds : communications régulières avec le grand public, les décideurs et les organisations prenant en charge l'AP ; peut inclure des frais de personnel de relations publiques, de réunions, de voyages, de publications et autres documentations, etc.

B. Sous-programme d'exploitation et de maintenance

Construction : la planification, la conception et la mise en place des accès, services publics, structures et améliorations du site ; peut inclure des frais d'architectes, d'ingénieurs et de paysagistes, des frais juridiques, d'acquisition de terrains, de démolition, de main d'œuvre, de matériaux, de transport, d'équipements, etc.

Entretien : exploitation à long terme et réparation des installations, véhicules et autres infrastructures ; peut inclure des frais de personnel d'entretien, d'ateliers, d'outillage, de carburant, d'huiles, de pièces de rechange, de systèmes d'élimination des déchets, de transport, d'équipement lourd, etc.

Soutien à l'exploitation : transport et communications associés aux activités des programmes de l'AP ; peut inclure des frais de chauffeurs, de bateaux, d'avions et autres véhicules, de systèmes de communication, d'équipement de terrain, etc.

C. Sous-programme de formation

Formation du personnel : cours, ateliers et orientation du personnel des aires protégées ; peut inclure des frais de voyage, d'indemnités journalières, d'inscription, de scolarité, etc.