



Une feuille de route pour les aires protégées d'Afrique : agir maintenant !

L'Afrique est un continent riche d'une diversité biologique unique et irremplaçable. Elle dispose de nombreuses aires protégées dont la vocation est de préserver cette richesse, aujourd'hui et pour l'avenir.

Y parviennent-elles ?

Où, certainement, de place en place, dans certains pays, selon les contextes, les actions, l'histoire, les partenariats. Il y a des succès, il y a des initiatives encourageantes, il y a de l'espoir.

Non, définitivement non si on regarde plus globalement les résultats récents de nombreuses analyses et encore plus si on mesure les défis qui nous attendent, au premier rang desquels un accroissement important de la population humaine et une réduction de l'espace disponible pour conserver la biodiversité et ses habitats.

Que faut-il faire ?

Poursuivre et renforcer les programmes, les projets de conservation, de toutes tailles, de toutes formes, la recherche, les études... ? Absolument. C'est un travail de longue haleine qui a produit et produira encore des résultats utiles et nécessaires. Il faut continuer à travailler sur « ce qu'on doit faire » pour mieux gérer les aires protégées car nous avons besoin d'outils plus performants, de méthodes plus efficaces, de résultats mieux compris, mieux évalués et mieux partagés.



NAPA

Nouvelles des Aires Protégées en Afrique



News from African Protected Areas

N°68
Octobre 2013

Avantages comparatifs des Fonds Fiduciaires Environnementaux par rapport à l'approche projet pour le financement de la conservation

Quels sont les avantages et les inconvénients des fonds fiduciaires pour la conservation (FFC) en comparaison avec d'autres mécanismes financiers également utilisés pour soutenir les aires protégées, comme par exemple une approche traditionnelle par « projets » ?

*La question se pose en effet car, malgré le soutien que reçoivent ces FFC, de nombreuses organisations s'interrogent sur l'intérêt de placer des fonds dans un FFC plutôt que de passer directement par un mécanisme de subventions, sous forme de projets. Afin de répondre à cette interrogation, la **Conservation Finance Alliance** (voir www.conservationfinance.org), avec l'appui du FFEM, de la MAVA, de la FIBA et de l'Agence française de Développement (AFD), a commandé une étude basée sur l'analyse d'études de cas, sur le terrain.*

*L'objectif est d'examiner les avantages et les inconvénients qu'il y a à passer par un système d'appui aux aires protégées reposant sur un mécanisme de financement à long terme (FFC) plutôt que par une approche projet, ainsi que de mettre en évidence les conditions qui déterminent le processus de décision conduisant à l'une, l'autre ou les deux options de placement. Cette étude a été préparée par une équipe de consultants (**Baastel** – www.baastel.com) et est basée sur des entretiens approfondis, l'examen de la documentation disponible et des consultations au Bénin, à Madagascar, au Mexique et en Ouganda. La présente lettre NAPA en résume les principales conclusions... plus d'info sur www.papaco.org, rubrique « des outils utiles/études » (en anglais seulement).*

Quatre aires protégées ont été sélectionnées pour les études de cas sur le terrain :

1. Le **Parc national de la Pendjari (PNP)** au Bénin ;
2. La **Forêt impénétrable de Bwindi** (parc national) (BINP) en Ouganda ;
3. Le **Parc national de Masoala** à Madagascar (PNM),
- et 4. La **Réserve de Biosphère du papillon Monarque** (RBMM) au Mexique.

Ces quatre aires protégées sont incluses dans un système national gouvernemental, ont des processus de gestion bien définis et mis en oeuvre, et ont été créées il y a quelques années déjà. Elles sont donc assez homogènes et représentatives d'une partie seulement des aires protégées à travers le monde.

Cette étude a été financée par les partenaires suivants :



Dans le cadre de cette étude, le terme « fonds fiduciaire pour la conservation (FFC) se réfère à ce qui suit : « **le fonds de dotation est un mécanisme de financement à long terme pour soutenir la création et/ou le renforcement ou la promotion des sites ou des systèmes d'aires protégées et leur gestion** ».

D'autre part, des projets plus traditionnels ont été mis en place et sont toujours en cours pour soutenir la



conservation de la biodiversité, à l'intérieur comme à l'extérieur des AP. Dans le cadre de cette étude comparative, un projet est défini comme : «**une intervention financière programmée pour une courte période (pas plus de 4 ou 5 ans) et conçue pour créer et/ou renforcer des sites ou des systèmes d'aires protégées et leur gestion**».

Prérequis

Différents instruments financiers existent pour soutenir les systèmes d'aires protégées. Par exemple, les FFC, en tant qu'institutions, peuvent gérer divers mécanismes de financement, y compris, mais sans s'y limiter, des fonds de dotation, des fonds d'amortissement, des fonds de roulement ou encore des échanges dette-nature. D'autres mécanismes financiers existent pour soutenir les systèmes d'AP, comme la compensation carbone, la mise en place de projets à court terme, etc. Tous ces instruments financiers peuvent stratégiquement se compléter mutuellement et agir en synergie. La présente étude se concentre cependant uniquement sur deux instruments spécifiques qui soutiennent les systèmes d'AP : les projets à court terme et les FFC, de type dotation. La question n'est pas de savoir si un instrument est meilleur que l'autre, mais plutôt de connaître la façon dont ces instruments peuvent se compléter mutuellement au mieux. Les quatre études de cas, détaillées dans l'étude, suggèrent qu'il n'y a en effet aucune contradiction inhérente entre les fonds de dotation et le financement par projet. Les deux approches ont leur propre place dans le financement des AP ou les interventions d'appui autour des AP et peuvent donc se compléter de manière significative.

Pour prendre une décision sur quel instrument financier est le mieux placé pour atteindre un objectif attendu pour une AP donnée, et ce de manière efficace, certaines **conditions préalables** doivent être analysées et évaluées. Ces conditions préalables auront une influence sur les décisions qui seront rendues au sujet des options d'investissement. Elles comprennent notamment ce qui suit :

- Identification des besoins et des priorités financières : une analyse globale du système financier des AP considérées devrait être menée d'abord pour évaluer quels sont les besoins financiers exacts qui doivent être couverts et quelles sont les options financières potentielles disponibles pour combler ces besoins.
- Niveau de développement et /ou maturité du système national d'aires protégées : le niveau de développement du système national d'aires protégées va influencer le rôle que chaque instrument financier peut jouer. Dans un système national d'AP en cours de création, avec

encore de faibles capacités pour développer et gérer le système et ses aires protégées, un FFC de dotation peut être utilisé pour financer les coûts récurrents. Tandis que des projets à court terme peuvent être plus utiles, en parallèle, pour renforcer les capacités et les infrastructures dans les aires protégées, et acheter de l'équipement de base.

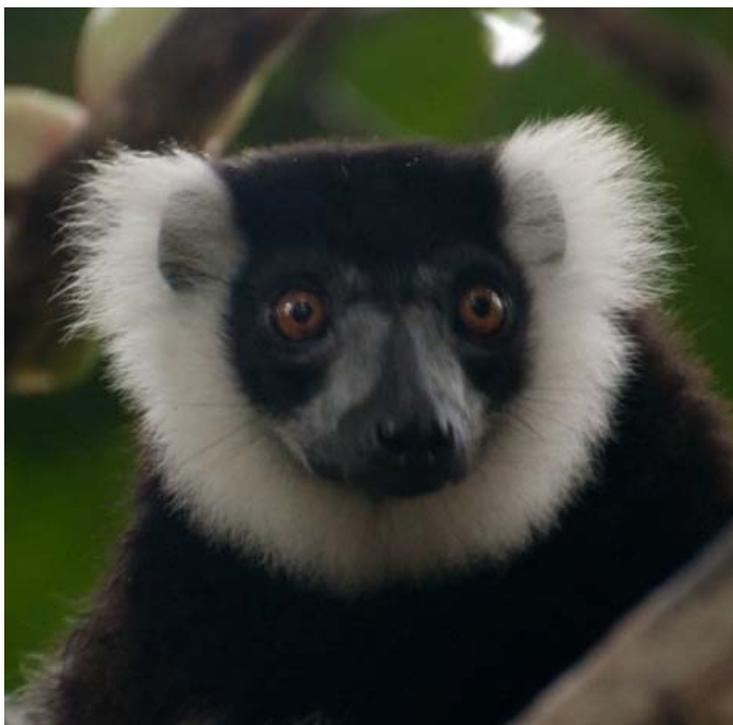


Lions dans le parc national de la Pendjari, une des AP étudiées © Gaétan Quesne (Baastel)

Au contraire, dans un système national d'AP mature, les FFC de dotation peuvent être utilisés pour promouvoir les innovations de conservation, afin de démontrer de nouvelles approches de gestion, afin de soutenir le développement des processus de cogestion et de contribuer au financement de moyens de subsistance alternatifs pour les communautés environnantes. Dans un tel système mature, le soutien par des projets à court terme peut être utilisé pour renforcer l'infrastructure existante, apporter une aide spécifique et spécialisée ou mener des études approfondies et de actions de recherche.

- Existence de lois ou de décrets de conservation spécifiques : cette condition est étroitement liée à la précédente. Dans un pays donné, sans lois spécifiques de conservation approuvés et/ou de décrets d'application, un soutien initial par projet peut être nécessaire pour contribuer à l'élaboration de ces lois/décrets, afin de paver la voie à un soutien financier mieux structuré par la suite.
- Niveau de gouvernance : l'état de la politique nationale et le système de gouvernance peuvent

également influencer sur la décision à prendre au sujet des options d'investissement. Dans un pays confronté à l'instabilité politique, un FFC de dotation peut être souhaitable en raison de son indépendance et de sa résistance aux chocs politiques et institutionnels, et compte tenu du fait que les autres options financières pourraient être limitées. Au contraire, dans un pays avec une gouvernance saine et stable, un FFC de dotation peut ne pas être la meilleure option par rapport à d'autres sources de financement plus prometteuses si elles sont disponibles. Une nouvelle analyse des options d'investissement devrait être effectuée dans une telle situation.



Le parc national de Masoala (Madagascar) est aussi une des AP étudiées © Gaétan Quesne (Baastel)

- L'engagement du gouvernement pour la conservation : cette condition est, en un sens, liée au système juridique national. Un pays affichant un fort engagement pour la conservation sera probablement muni des lois spécifiques de conservation, décrets et politiques ad hoc. Dans un pays avec un engagement plus faible pour cette conservation, les projets à court terme peuvent être utilisés pour sensibiliser les gens à la conservation et à la gestion des ressources naturelles. Le lobbying auprès des institutions nationales et du gouvernement alors peut être mené dans le but d'accroître l'engagement financier pour la conservation de la biodiversité.
- Le secteur privé et l'engagement de la société civile dans le domaine de la conservation : en plus de l'engagement du gouvernement aux efforts de conservation, l'engagement du secteur privé et de la

société civile pour la conservation de la biodiversité et, le cas échéant, la restauration des écosystèmes, aura une influence sur les décisions qui devraient être prises au sujet d'une option de financement. Les FFC seront mieux adaptés s'il y a un secteur privé structuré et une société civile engagée dans les efforts de conservation, avec des capacités à participer activement au système de gouvernance du FFC, où ils peuvent nourrir le débat national et participer à la discussion sur la conservation. Inversement, les projets à court terme peuvent être souhaitables dans une situation où le secteur privé et la société civile ne sont pas engagés dans les efforts de conservation : les projets devront être mis en œuvre pour accroître cet engagement et ouvrir la voie à un soutien financier plus sûr et plus durable.

- Le niveau de structuration des organisations nationales et locales de conservation/développement : les projets à court terme peuvent être utilisés pour renforcer les capacités de base des organisations locales et nationales, dans un pays où ces organisations ne sont pas encore structurées.

Niches spécifiques des deux instruments

Bien que chaque instrument financier ait sa propre niche dans le soutien des AP, en fonction de leurs stades de développement et les besoins spécifiques à fournir, des **conditions spécifiques** et/ou des circonstances vont influencer ces niches et les décisions à prendre au sujet d'une option de placement.

Elles comprennent ce qui suit:

- L'objectif et la mission qui doivent être réalisés par l'instrument de financement : la décision sur l'option d'investissement devrait être déterminée sur la base d'une analyse détaillée des priorités et des besoins spécifiques de l'investissement. Quels sont les besoins et les priorités précises au niveau national ou au niveau de l'AP ciblée ? Quelles sont les principales actions et les processus qui devraient être soutenus financièrement pour répondre à ces besoins et priorités ? Et quelle est l'option de placement la plus appropriée pour soutenir financièrement ces processus, en fonction de leur créneau spécifique, des avantages comparatifs et de l'ampleur des besoins ?
- Le niveau de développement du pays et les circonstances contextuelles spécifiques : quelle est l'option de placement la plus appropriée pour soutenir financièrement ces processus en fonction des circonstances particulières dans le pays ciblé ?
- Les autres sources de revenus disponibles (tourisme, compensation carbone, autres instruments financiers) ?

- Le niveau des coûts de gestion des AP au niveau national ?
- La présence d'institutions capables de coordonner et de mettre en œuvre des projets à court terme d'une manière efficace et efficiente ?

Les FFC de dotation sont plus appropriés pour soutenir les coûts récurrents de gestion d'AP plus matures et une partie des coûts d'exploitation. Ils peuvent renforcer l'efficacité de la gestion au niveau des AP grâce à des subventions financières aux formations pour le renforcement des capacités. Ils sont également bien placés pour appuyer la surveillance au jour le jour dans une AP, à travers un soutien de long terme. En tant qu'institutions, ils peuvent agir comme force de lobby politique et attirer des financements publics, privés ou commerciaux supplémentaires. Les investissements dans des FFC de dotation devraient être privilégiés dans les cas où les priorités et les besoins identifiés se rapportent à un besoin de frais récurrents de gestion, un manque de ressources de financement prévisibles et durables pour le système national d'aires protégées ou une AP ciblée, un manque de coordination... Les investissements dans des FFC de dotation devraient également être préférés pour entretenir à long terme l'engagement des communautés vis à vis de la conservation, ou encore pour répondre à un ralentissement des ressources de l'État à une période spécifique de l'année.

Au contraire, si les priorités et les besoins identifiés se rapportent à une urgence, bien identifiée, dans le financement au niveau d'un système ou d'une AP, comme par exemple construire ou rénover des infrastructures administratives, réaliser des études spécifiques sur l'impact socio-économique, fournir une assistance technique spécialisée à court terme, ou mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation ou des activités pointues, les projets traditionnels à court terme devraient être préférés. Les deux options ne sont cependant pas mutuellement exclusives, et dans certains cas, les projets peuvent être gérés par un FFC existant, profitant alors des connaissances, des capacités et des mécanismes déjà en place pour optimiser la rentabilité de certaines interventions du projet et les insérer dans une logique plus large et de long terme.

Capacités d'adaptation du mode de soutien à l'évolution des besoins des AP

L'expérience montre que la mise en œuvre de projets est généralement très dépendante du contexte politique national et peut donc souffrir en cas de troubles politiques. Les FFC sont généralement en meilleure position pour faire face à une crise institutionnelle

nationale, car ils sont indépendants pour déterminer leurs subventions et sont donc moins influencés par de tels événements. En s'adaptant à l'évolution des besoins des AP, les FFC suffisamment efficaces peuvent créer des fonds de secours ou des fenêtres de financement supplémentaires afin de répondre rapidement aux urgences des AP, comme lors de catastrophes naturelles.



Papillons Monarques dans la RBMM (Mexique) © Gaétan Quesne (Baastel)

En règle générale, les FFC de dotation offrent des subventions qui sont attribuées aux AP sur une base annuelle. Ils sont donc suffisamment souples pour s'adapter à l'évolution des besoins et des priorités au cours du temps. La flexibilité peut donc être un autre avantage des FFC, mais cela dépend principalement de leur système de gouvernance, de leur statut et des compétences de leur conseil d'administration.

Les projets à court terme, dans les cas où ils sont mis en œuvre par des organisations locales, sont généralement en bonne position pour répondre activement à l'évolution des besoins des communautés locales, car ils sont plus près du terrain et agissent directement en étroite collaboration avec ces communautés. Les FFC de dotation, qui sont associés à un parc en particulier et institutionnellement situés à proximité du parc, peuvent également fournir des aides financières à des organisations locales en restant proches des communautés, en s'appuyant sur le capital social local et sur des mécanismes développés conjointement au cours des années d'exploitation.

Capacité à coordonner l'aide internationale

Les études de cas de cette étude démontrent les capacités des FFC à bien coordonner l'aide internationale. Ils sont généralement mieux équipés pour coordonner cette assistance puisque tous les fonds de dotation peuvent être canalisés et fusionnés dans un seul capital. En fin de compte, les revenus annuels de ce fonds sont gérés par une entité unique, bien que certains fonds investis dans la dotation soient affectés et que leurs revenus servent à soutenir une AP spécifique ou des activités désignées seulement. Une fois de plus, la structure de gouvernance du FFC est essentielle pour assurer la coordination de l'aide

internationale. En outre, les FFC peuvent être un atout dans le renforcement de la coordination générale de l'assistance internationale au niveau national, tant qu'ils sont perçus comme des « courtiers » indépendants, et honnêtes. Les FFC, en s'appuyant sur les réseaux de partenaires locaux, peuvent être un point d'entrée attrayant pour les donateurs désireux de travailler autour d'une AP donnée avec un coût d'entrée réduit. Les FFC peuvent aussi jouer un rôle clé dans le pilotage de dialogues entre les institutions gouvernementales, les ONG, les associations nationales et les donateurs. D'autres mécanismes peuvent agir pour ce pilotage, tels que les comités directeurs nationaux pour l'environnement ou la conservation de la biodiversité. Cependant, la facilitation de ces organes de coordination n'est pas toujours pleinement effectuée et peut être difficile, surtout lorsque les parties prenantes et les bailleurs de fonds impliqués dans ces comités ne partagent pas une vision ou des objectifs communs.



Papillons Monarques dans la RBMM © Gaétan Quesne (Baastel)

L'adéquation entre l'offre de financement et les besoins et les priorités financières des AP

Des déficits financiers ont été observés pour les quatre aires protégées de cette étude. Au cours des dernières années, la demande de financement des quatre AP n'a été que partiellement couverte. L'analyse des écarts financiers réalisée dans le cadre de cette étude, sur les quatre AP, révèle des écarts annuels oscillant entre 20 et 50% du besoin annuel total de financement des AP. Dans les quatre aires protégées, les revenus générés et les allocations publiques cumulés couvrent entre 10 et 50% de la demande annuelle de financement. L'appui de projets a donc joué un rôle déterminant dans le financement de ces quatre aires protégées et a permis de couvrir jusqu'à 50% de la demande annuelle totale. Dans le même temps, les FFC de dotation ont joué un rôle crucial pour canaliser des ressources financières et réduire l'écart financier. Les coûts de

fonctionnement représentent dans la plupart des cas plus de cinquante pour cent des budgets annuels des AP. Les ressources financières octroyées par le gouvernement sont généralement utilisées pour financer une partie de ces coûts, y compris les salaires. Avec leur perspective à long terme, les FFC de dotation peuvent jouer un rôle clé dans la couverture de l'écart restant dans le financement de ces coûts de fonctionnement. Au niveau national, dans les quatre pays, les systèmes nationaux d'AP sont actuellement sous-financés. Ces lacunes financières peuvent atteindre jusqu'à 50% des besoins financiers totaux. Ainsi, les ressources financières ne sont actuellement pas garanties pour de nombreuses AP incluses dans les systèmes nationaux.

Les coûts de transaction des deux instruments

Les études de cas montrent clairement que les FFC de dotation ont un avantage comparatif important pour la mobilisation de fonds supplémentaires provenant du secteur privé. Ces FFC sont également bien placés pour obtenir des financements supplémentaires des bailleurs de fonds publics de manière stratégique. Tous les FFC analysés ont réussi à mobiliser des ressources supplémentaires de financement, à un coût relativement faible pour les bailleurs de fonds, étant donné que leurs coûts de gestion sont déjà couverts, dans une large mesure, par les revenus internes de la dotation.

Mobiliser un cofinancement constitue souvent une condition pour obtenir le soutien de bailleurs de fonds internationaux traditionnels sous forme de projet. Or la mobilisation de cofinancement se révèle généralement assez difficile pour les promoteurs de projets. Dans la plupart des cas, les projets à court terme ne sont capables de mobiliser des financements complémentaires que sous la forme d'autres projets à court terme et/ou des programmes ciblés qui contribueront à la réalisation de leurs objectifs, mais pour lesquels la mobilisation effective sera très difficile à suivre.

En ce qui concerne le niveau de capitalisation, il est tout à fait différent entre les FFC étudiés. Ce niveau de capitalisation est déterminé par un ensemble de facteurs. Les niveaux de capitalisation actuels sont insuffisants pour répondre pleinement, d'une manière rentable, à leurs missions et dans certains cas, pour profiter d'économies d'échelle pour leurs processus opérationnels et de gestion. À cet égard, on peut dire que pour être pleinement rentable par rapport aux normes internationales, les FFC de dotation peuvent nécessiter une certaine échelle, en termes de zone cible visée et en termes de niveau de capitalisation. Bien qu'une comparaison directe des coûts de gestion

des projets à court terme et des FFC soit probablement trompeuse, les études de cas montrent que les coûts annuels de gestion de certains FFC analysés ici sont comparables à celles des « frais généraux de projets » des organisations internationales.

Un FFC faiblement doté ne sera probablement pas en mesure de démontrer un ratio avantageux pour ses coûts de transaction et de tirer le meilleur parti des économies d'échelle. En outre, les études de cas montrent que les FFC et les projets à court terme ont un rôle à jouer dans la structuration et le renforcement des réseaux locaux et nationaux. Grâce à leurs conseils et leurs comités techniques internes, les FFC, en tant qu'institutions, peut servir de catalyseur pour réunir différentes parties prenantes, y compris les organisations gouvernementales, les institutions académiques et les acteurs privés, entre autres.

Contribution à la conservation au fil du temps

Les quatre AP étudiées montrent des améliorations de leur état écologique au cours du temps. Les différents supports fournis aux aires protégées, y compris l'appui de projets à court terme et le soutien des FFC, ont tous contribué à cette amélioration de la conservation des parcs. Bien que la question de l'attribution demeure, on peut dire que les fonds rendus disponibles de façon durable, pour assurer un minimum des services de l'AP, par les deux instruments (si les projets à court terme sont successifs, intervenant de façon continue et sans laisser l'AP sans financement une année donnée), conduisent à des impacts positifs dans le temps.

Contribution aux impacts sociaux et économiques au fil du temps

Les quatre AP étudiées montrent aussi des améliorations des moyens d'existence localement et des conditions économiques dans les régions avoisinantes. Toutefois, la question de l'attribution de ce progrès reste la même que pour mesurer les impacts sur la conservation, surtout en l'absence de processus continu et complet de suivi et d'évaluation des résultats de chaque approche (projet versus FFC).

Influence des deux approches sur les politiques, le lobbying et le plaidoyer

Les deux approches, FFC ou projets à court terme, peuvent agir à titre de lobbyistes institutionnels et politiques. Grâce à leur indépendance envers les gouvernements nationaux et leurs capacités techniques internes, les FFC, en tant qu'institutions, sont généralement bien placés pour contribuer aux dialogues politiques nationaux, à moyen et à long terme, et pour influencer les politiques nationales de conservation. Leur conseil d'administration peut contribuer à renforcer cette influence aux niveaux

national et régional. Les projets à court terme peuvent, de leur côté, directement soutenir le développement et l'adoption d'une loi spécifique, en particulier dans les cas où leurs objectifs et/ou les résultats attendus se concentrent sur cet aspect.



Gorille dans le Bwindi Impenetrable NP, une des 4 AP de cette étude © Uganda Wildlife Authority

L'efficacité des deux approches dans le suivi et l'évaluation des impacts sur la conservation

Les FFC de dotation et les projets peuvent tout à fait soutenir la mise en œuvre de systèmes de suivi et d'évaluation des AP. Cependant, avec leur approche de long terme, les FFC sont un peu mieux placés pour soutenir des actions de surveillance, au jour le jour, qui nécessitent un engagement durable, un financement régulier et ont finalement peu de visibilité à court terme. Bien que ces systèmes de surveillance soient en place dans les quatre aires protégées étudiées, il n'y a pas eu suffisamment d'efforts soutenus dans le temps pour évaluer les impacts, les réussites et les échecs des appuis au cours des années. Dans le cadre de leur conception, les projets à court terme peuvent cependant être les mieux placés pour compléter la dotation des parcs pour financer de telles évaluations d'impact, souvent coûteuses, y compris les inventaires, et/ou des études sociales et économiques, entre autres.

Contribution à la création de capital humain et social

Un avantage comparatif clé des projets à court terme, c'est leur capacité à se procurer les meilleures compétences internationales pour appuyer la gestion, les services et les pratiques des AP. Les FFC de dotation montrent également leur contribution à la construction du socle «humain» et institutionnel de gestion des AP, mais c'est plus à travers les subventions accordées à des formations et à des

ateliers que par la mise à disposition directe d'une assistance technique permanente au niveau des AP.

Recommandations opérationnelles pour l'utilisation des deux modes de financement

Les recommandations suivantes sont faites à l'égard de l'utilisation des deux modes de financement. Elles doivent être prises en considérant attentivement les conditions qui déterminent la décision pour le choix de l'une ou l'autre option, telles que présentées ci-avant.

RO1. Avant de prendre une décision sur l'option financière à retenir, procéder à une analyse détaillée des priorités et des besoins spécifiques auxquels l'investissement va répondre, avec une évaluation du contexte et des circonstances spécifiques au niveau national. Cette analyse et cette évaluation peuvent inclure les questions clés suivantes :

- Quel est le niveau de développement et/ou la maturité du système national d'aires protégées ?
- Quel est le niveau des coûts de fonctionnement des AP au niveau national ?
- Y a-t-il des lois ou des décrets spécifiques pour la conservation en vigueur au niveau national ?
- Dans quelle mesure le gouvernement s'est-il engagé dans la conservation ?
- Dans quelle mesure le secteur privé et la société civile sont-ils engagés dans les efforts de conservation ?
- Quelle est la structuration et la solidité des organisations nationales et/ou locales de conservation / développement ?
- Y a-t-il d'autres sources de revenus disponibles ?
- Quels sont les besoins et les priorités précises au niveau du système d'AP ou au niveau d'une AP ciblée ?
- Quelles sont les principales actions et les processus qui devraient être soutenus financièrement pour fournir une réponse à ces besoins et priorités ?
- Et enfin, quelle option de financement est la plus appropriée pour répondre à ces besoins, sur la base de son créneau spécifique, de ses avantages comparatifs, à l'échelle de l'action envisagée et selon le contexte et les circonstances nationales ?

RO2. Afin de renseigner la décision sur l'investissement à privilégier, mener une analyse globale du système financier des AP pour déterminer quels sont les besoins

financiers exacts qui doivent être couverts et quelles sont les options financières potentielles disponibles pour combler ces besoins.

RO3. Les sujets qui devraient idéalement être couverts par les deux approches sont les suivants (en plus des niches spécifiques identifiées selon les étapes de développement des AP considérées), entre autres :

• Les projets à court terme:

- (i) Soutien précoce dans l'identification et la mise en place d'aires protégées ;
- (ii) Appui à l'élaboration et à la promulgation d'une loi/décret spécifique ;
- (iii) Investissements coûteux à court terme tels que le développement du tourisme dans le parc et les infrastructures administratives ;
- (iv) Support d'une assistance technique pour les principales activités de gestion des aires protégées et pour : a) renforcer l'efficacité des services de gestion et de fonctionnement, et b) fournir une expertise technique internationale pour les AP ;



La baie d'Antongil (Madagascar) © Gaétan Quesne (Baastel)

- (v) Appui au renforcement des capacités de base ;
- (vi) Démonstration de technologies et de processus innovants et plus efficaces ;
- (vii) Mise en œuvre d'initiatives de développement local concrètes ;
- (viii) Mobilisation sociale et/ou communautaire pour l'éducation, la sensibilisation, le renforcement de la participation de la population locale et des communautés locales dans les processus de cogestion des AP ;

(ix) Couverture des coûts spécifique liés aux études telles que les inventaires, les études sociales et économiques, les évaluations d'impact...

• **les FFC de dotation :**

(i) Appui aux processus de débat politique, à long terme, pour la gestion des AP ;

(ii) Couverture des coûts récurrents de fonctionnement, qui ne fluctuent pas beaucoup au fil des ans, y compris les frais généraux et les coûts opérationnels de base ;

(iii) Actions de suivi au jour le jour ;

(iv) Engagement à long terme de la communauté, sensibilisation et processus de résolution des conflits ; cela comprendra nécessairement des interventions pilotes de soutien des communautés pour renforcer positivement leur engagement par des avantages tangibles pour elles ;

(v) Promotion des changements dans les pratiques de gestion des ressources naturelles ;

(vi) Renforcement des capacités des groupes et des organisations et entretien de cette capacité au fil du temps ;

(vii) Réorientation du soutien pour répondre aux besoins spécifiques ;

(viii) Lobbying politique, réseautage et coordination des processus à long terme, et

(ix) Activités de recherche à plus long terme qui peuvent aider à mieux renseigner l'efficacité et l'impact des efforts de conservation et de surveillance écologique.

RO4. Sur la base des avantages comparatifs des deux instruments de financement, et des niches de ces instruments selon les stades de développement des AP, combiner à la fois les investissements à court terme avec un plan de financement à long terme. Il est logique pour un donateur d'investir une partie de sa contribution financière à travers un financement à court terme, tandis que la partie restante prend en charge certaines opérations à long terme (via un FFC). Les deux instruments vont générer certains avantages additionnels. Il n'y a donc pas de contradiction

fondamentale entre les mécanismes de financement, c'est plus un problème de coordination stratégique des différents instruments financiers.



Eléphant dans le parc national de la Pendjari © Gaétan Quesne (Baastel)

RO5. Dans un pays donné, qui fait face à l'instabilité politique et à une gouvernance faible (troubles politiques, haut niveau de corruption), le FFC peut être souhaitable en raison de son indépendance et de sa capacité de résistance aux chocs institutionnels, et aussi à cause des autres options financières disponibles qui peuvent être limitées.

RO6. Renforcer la collaboration et la coordination entre les donateurs. Il y a là une opportunité pour une plus grande coordination des bailleurs de fonds, car certains donateurs peuvent préférer un financement à court terme, tandis que d'autres sont ouverts aux options à long terme. Au niveau des AP, un haut niveau de coopération stratégique pourrait apporter de grands avantages et contribuer à coordonner les types de

support ainsi que les différentes options de financement (court, moyen, long terme) afin de répondre efficacement aux besoins des systèmes.

RO7. Les AP ciblées devraient finaliser dès que possible le développement de leurs plans de gestion et d'affaires. Ces plans doivent identifier les priorités et les besoins de financement pour le court et le moyen terme. Une analyse des besoins financiers annuels spécifique doit être menée et incluse dans les plans d'affaires. Les ressources financières prévisibles, y compris les allocations du gouvernement, les recettes publiques et les subventions annuelles du FFC, doivent être spécifiées pour couvrir ces besoins annuels de financement. Des ressources financières supplémentaires nécessaires pour combler le déficit doivent être explorées.

RO8. En plus des quatre "conditions essentielles" requises pour un FFC et identifiées par l'évaluation du Fonds pour l'Environnement Mondial en 2009, la décision d'investir dans un fonds de dotation devrait prendre en compte les conditions suivantes, qui pourraient être considérés comme des éléments clés pour le succès dans l'établissement d'un fonds fiduciaire :

- Comme on le voit au travers des études de cas, une loi/décret sur les fonds fiduciaires devrait être adoptée au niveau national. Cette loi doit clarifier le statut juridique spécifique des fonds fiduciaires dans un pays donné, leurs régimes fiscaux spéciaux, leur structure de mise en œuvre et administrative, leur gouvernance, les responsabilités du gouvernement et son rôle vis-à-vis de ces fonds, entre autres.

- Le Fonds doit être une institution indépendante, où les décisions ne peuvent pas être influencées par un gouvernement donné ou par tout autre intervenant.

- Le gouvernement doit montrer son engagement à soutenir la création d'un FFC indépendant et ne pas interférer dans son dispositif opérationnel.

- En parallèle, de solides mécanismes de tenue des comptes doivent être en place afin d'assurer que le Conseil d'Administration maintient le cap sur le long terme vis-à-vis de sa mission et garantit la rentabilité du processus.

- Le Fonds a besoin d'un gestionnaire de fonds à l'étranger qui aligne ses décisions d'investissement en fonction de la stratégie d'investissement validée par le Conseil d'Administration et qui s'engage à maintenir ce Conseil au courant des avantages et des inconvénients et des conséquences potentielles des décisions

d'investissement et de la dynamique du marché, en temps et heure.

- Des comités techniques doivent être mis en place au sein du FFC, afin d'appuyer les décisions de gestion, contribuer au réseautage et aux débats nationaux, entre autres.

- La dotation initiale en capital du fonds fiduciaire doit être garantie et suffisante pour générer des revenus de placement qui sont en rapport avec son mandat, compte tenu des rendements raisonnables qui peuvent être attendus du marché.

- La portée du mandat des gestionnaires doit être propice à des économies d'échelle, compte tenu des besoins en capacités institutionnelles de base pour l'exploitation du fonds fiduciaire.

- Le FFC doit mettre en œuvre des moyens novateurs pour mobiliser des ressources supplémentaires de financement, auprès d'entités publiques, privées et/ou commerciales.

RO9. Les FFC doivent explorer des partenariats innovants pour la mobilisation des fonds. Ils devraient investir des efforts importants dans les stratégies de collecte de fonds et les actions de communication afin d'identifier de nouvelles sources et mécanismes financiers. Ils doivent développer leur mode de collecte de fonds et leurs capacités de mise en réseau en y consacrant les moyens appropriés.

RO10. Les FFC devraient être autorisés à gérer des projets à court terme, à condition que ces projets à court terme soient conduits conformément aux procédures du FFC. Cela pourrait aider à la coordination et à créer des synergies entre les différents actions de conservation et/ou les interventions communautaires, et aidera également les FFC à renforcer leur rentabilité en tirant mieux parti des économies d'échelle. De la même façon, le FFC peut fournir un point d'entrée à faible coût à des projets dans la zone d'intervention, en s'appuyant sur les capacités, les réseaux et les mécanismes de gestion déjà en place dans le FFC.

Plus d'info

Le rapport complet et les études de cas sont disponibles sur www.papaco.org (voir pages "useful tools/studies" en anglais)



Offre d'emploi

La **Wildlife Conservation Society (WCS)** recherche un directeur pour le Parc National de Nouabale-Ndoki (PNNN), basé à Bomassa, département de la Sangha, République du Congo. Le PNNN a une superficie de plus de

4.000 km², avec une équipe prévue entre 100 et 200 personnes et un budget annuel de plus de deux millions de dollars US.

Description du poste

Le PNNN est la zone protégée la plus intacte et la mieux gérée du bassin du Congo, abritant des milliers d'éléphants de forêt, de gorilles et de chimpanzés, des habitats critiques pour la forêt tropicale, de bonnes infrastructures et un potentiel touristique extraordinaire. En 2013, le Gouvernement du Congo et WCS ont créé une Fondation de droit Congolais reconnue d'utilité publique, la « Fondation Nouabale-Ndoki », à laquelle le Gouvernement du Congo a délégué la gestion du PNNN. La Fondation Nouabale-Ndoki est composée d'un Conseil d'Administration et d'une Unité de Gestion du Parc (UGP). Dans ce cadre, l'UGP qui est chargée de la gestion du Parc est dirigée par le Directeur du PNNN. Le Directeur aura pour mission d'assurer la protection efficace du PNNN et la conservation de sa faune, tout en aidant à développer un tourisme de classe internationale qui procure des avantages à maintenir de bonnes relations avec la communauté environnante. Il sera responsable de tous les aspects de gestion du parc, y compris le déploiement des écogardes et la protection de la faune, la liaison avec les communautés, la recherche, le développement touristique, la recherche des financements, la publication des rapports, la communication et le renforcement des capacités du personnel national. Ce travail inclura la gestion des cadres supérieurs, un solide développement des relations avec les partenaires gouvernementaux, les organismes et agences partenaires, ainsi que la gestion d'un budget important en assurant le bon déroulement du programme au quotidien.

Devoirs et responsabilités

- Elaborer et mettre en oeuvre le plan de gestion du parc
- Préparer et mettre en oeuvre les plans de travail et les budgets annuels
- Recruter et gérer tout le personnel
- S'assurer que tous les contrats, accords et conventions relatifs au parc sont respectés.
- Mettre en application les directives du conseil d'administration
- Assumer la responsabilité financière et opérationnelle du parc, y compris la préparation d'un plan d'affaires sur 5 ans et le budget annuel

- Gérer une équipe qui sera composée par les volets conservation de la biodiversité, la recherche et la surveillance, le développement communautaire, la logistique, l'administration et les finances
- Superviser un effectif local de 100 à 200 employés à temps plein, y compris les gardes en charge de la lutte anti-braconnage
- Assurer la liaison avec le conseil d'administration de la Fondation Nouabale-Ndoki
- Consolider les relations avec le gouvernement, les partenaires communautaires et d'autres intervenants clés
- Soumettre les rapports mensuels, trimestriels et annuels à WCS, aux Donateurs et au Conseil d'Administration de la Fondation Nouabale-Ndoki
- Superviser toute la gestion financière
- Superviser toutes les opérations logistiques
- Superviser toutes les activités de recherche et de conservation dans le Parc
- Superviser toutes les activités de la communauté, y compris des initiatives d'éducation environnementale dans les écoles locales
- Travailler avec le Conseil d'Administration de Fondation Nouabale-Ndoki, WCS, et d'autres partenaires pour identifier des partenaires de développement du tourisme et aider à développer le PNNN dans une destination écotouristique de classe internationale

Spécification particulière, qualifications et expérience exigées:

Est recherché un leader exceptionnel avec une expérience avérée de gestion, de solides compétences en communication et une compréhension complète de la conservation en Afrique, le développement et les questions socio-économiques. Un diplôme pertinent (par exemple, biologie, sciences politiques, droit, économie, gestion, ou les relations internationales) est indispensable, ainsi qu'une connaissance approfondie des accords multilatéraux sur l'environnement et les enjeux autour de la gestion du commerce des espèces sauvages et de développement durable. Il faut également une bonne maîtrise (parlé et écrit) de l'anglais et assez bonne connaissance du français

Pour postuler:

Envoyer son CV avant le 30 novembre 2013, date butoir, accompagné d'une lettre de motivation faisant ressortir l'expérience pertinente quant aux menaces qui pèsent sur le parc national de Nouabale-Ndoki, et quant à sa capacité à mettre en place des systèmes à long terme pour la conservation et la gestion du Parc.

Envoyer ces documents par courrier électronique au Dr Paul Telfer (ptelfer@wcs.org), Directeur du programme WCS au Congo, en mettant en copie le Dr Kirstin Siex (kxiex@wcs.org), Directrice Adjointe de WCS-Afrique

NAPA – CONTACTS

geoffroy.mauvais@iucn.org

Programme Aires Protégées d'Afrique & Conservation – PAPACO
UICN-ESARO (Afrique Est/Sud)

leo.niskanen@iucn.org

Coordination Programme Aires de Conservation et Diversité des Espèces – CASD

christine.mentzel@iucn.org

Chargée de programme BIOPAMA – Patrimoine Mondial

UICN-PACO (Afrique Ouest/Centre)

sebastien.regnaut@iucn.org

Coordination Programme Aires Protégées

bora.masumbuko@iucn.org

Chargée de programme Climat

youssofph.diedhiou@iucn.org

Chargé de programme Patrimoine Mondial

lacina.kone@iucn.org

Chargé de programme Territoires de Conservation – Appui aux ONG

thomas.bacha@iucn.org

Chargé du Projet Petites Initiatives (PPI) – Appui aux ONG

arsene.sanon@iucn.org

Chargé du Projet Petites Initiatives (PPI) – Appui aux ONG

florence.mazzocchetti@iucn.org

Chargée de programme Aires Protégées Forestières – Bassin du Congo

Les opinions exprimées dans cette lettre ne reflètent pas nécessairement celles de l'UICN

