



CONSERVATION
FINANCE ALLIANCE



Le Financement Durable des Aires Protégées: **Fonds Fiduciaires pour la Conservation et Financement de Projet** Avantages Comparatifs



*Une publication de la CFA
sur la base des travaux réalisés
par Aequilibrium Consulting (2012) et
Le Groupe-conseil baastel s.p.r.l. (2013)*

Octobre 2014



Acronymes

AFD	Agence Française de Développement
AID	Association Internationale de Développement (Banque Mondiale)
AP	Aire protégée
AWF	African Wildlife Foundation
BMCT	Bwindi Mgahinga Conservation Trust
CAFÉ	Consortium of African Funds for the Environment
CENAGREF	Centre National de Gestion des Réserves de Faune (Bénin)
CFA	Conservation Finance Alliance (Alliance pour le financement de la conservation)
CI	Conservation International
CTIS	Etude sur les investissements des fonds fiduciaires pour la conservation
DGIS	Direction générale de la Coopération Internationale - Gouvernement des Pays-Bas
FANP	Fonds pour les aires naturelles protégées (Mexique)
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FFC	Fonds Fiduciaire pour la Conservation
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FFI	Fauna & Flora International
FIBA	Fondation Internationale du Banc d'Arguin
FM	Fondo Monarca / Monarch Fund
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (Fonds mexicain pour la conservation de la nature)
FSAO	West African Savannah Foundation Endowment Conservation Trust Fund
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banque allemande de développement)
PNIB	Parc national de la forêt impénétrable de Bwindi
PNM	Parc national de Masoala
PNP	Parc national de la Pendjari
RBMM	Réserve de la biosphère du papillon monarque
RedLAC	Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (Réseau des Fonds Environnementaux de l'Amérique Latine et des Caraïbes)
SPM	Site du patrimoine mondial
UE	Union Européenne
UWA	Uganda Wildlife Authority
WAP	Complexe du parc W-Arly-Pendjari
WCS	Wildlife Conservation Society
WWF	World Wide Fund for Nature

Remerciements

La CFA tient à remercier les membres du groupe consultatif d'experts énumérés ci-dessous pour leur engagement dans cette initiative, la relecture des rapports des consultants et le suivi de la production de cette publication.

Phase 1: Julien Calas (Fonds Français pour l'Environnement), Sylvie Goyet (Fondation Internationale du Banc d'Arguin), Geoffroy Mauvais (IUCN), Ana Luisa da Riva (Semeia Institute), Lorenzo Rosenzweig (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza), Manoel Serrao (Funbio) et Ray Victorine (Wildlife Conservation Society).

Phase 2: Julien Calas (Fonds Français pour l'Environnement), Guillaume Chiron (AFD), Sylvie Goyet (Fondation Internationale du Banc d'Arguin), Scott Lampman (USAID), Geoffroy Mauvais (IUCN), Holger Schmid (MAVA Foundation), Johannes Scholl (KfW), Manoel Serrao (Funbio), Thierry Renaud (MAVA Foundation) et Ray Victorine (Wildlife Conservation Society).

Groupe restreint pour la publication: Julien Calas (Fonds Français pour l'Environnement), Sylvie Goyet (Fondation Internationale du Banc d'Arguin), Marie de Longcamp (WWF US), Geoffroy Mauvais (IUCN) et Ray Victorine (Wildlife Conservation Society).

L'appui du Secrétariat et du comité exécutif de la CFA est également fortement souligné.

Enfin, cette étude n'aurait pas été possible sans la collaboration et le soutien des gestionnaires des aires protégées et des membres de la CFA. Nous tenons à remercier en particulier les responsables du Parc national de la Pendjari (Bénin), du Parc national de la forêt impénétrable de Bwindi (Ouganda), du Parc national de Masoala (Madagascar) et de la Réserve de biosphère du papillon Monarque (Mexique), ainsi que le Fonds Mexicain pour la Conservation de la Nature, le Bwindi Mgahinga Conservation Trust, et la Fondation pour les aires protégées et la biodiversité de Madagascar.

Introduction

Il existe divers instruments destinés à apporter un soutien financier aux aires protégées (AP) et/ou aux systèmes d'AP. Entre autres, les Fonds Fiduciaires pour la Conservation (FFC), en tant qu'institutions, peuvent gérer divers mécanismes de financement, y compris, en général mais sans s'y limiter, les fonds de dotation, les fonds d'amortissement, les fonds de roulement ou les échanges dettes-nature. D'autres mécanismes financiers sont utilisés pour venir en aide aux AP ou aux systèmes d'AP, tels que les projets sous financement international, les allocations budgétaires publiques, les impôts, les recettes des parcs, etc. Tous ces instruments financiers peuvent se compléter mutuellement de façon stratégique et agir en synergie dans le cadre d'une stratégie financière globale en faveur des AP ou des systèmes d'AP.

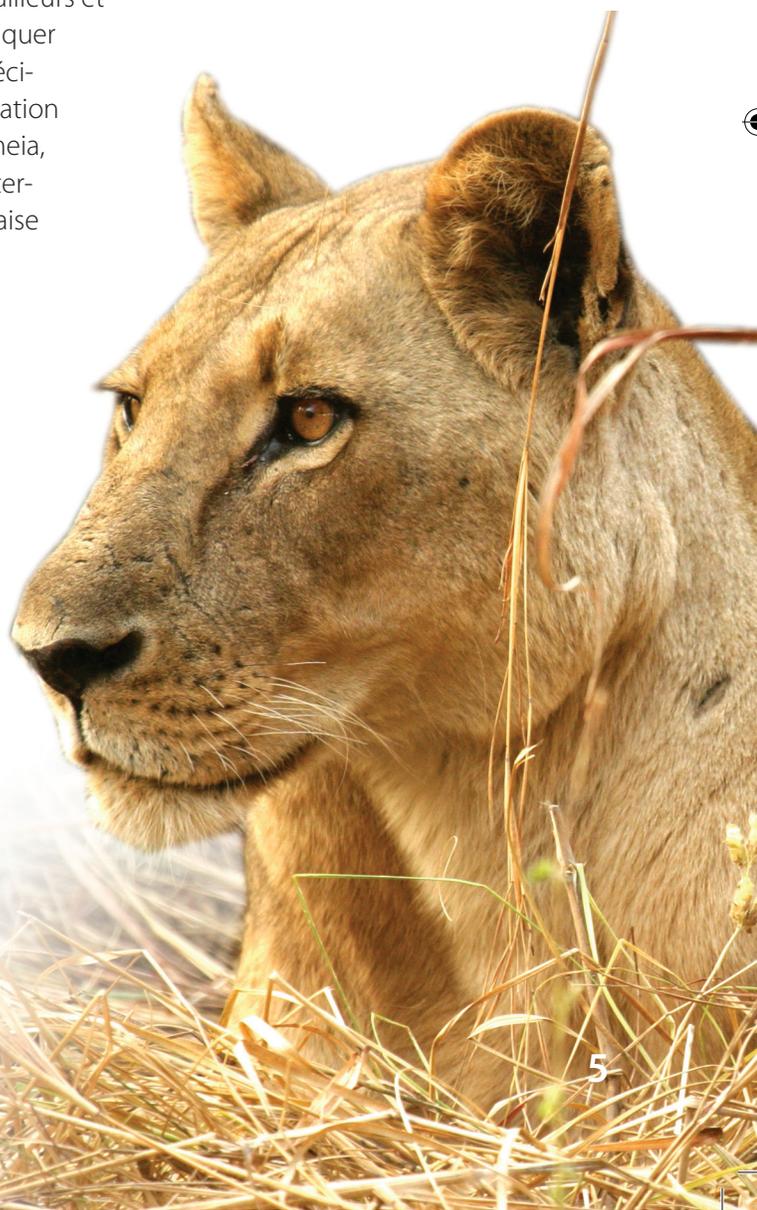
Récemment, les Fonds Fiduciaires pour la Conservation font l'objet d'une attention accrue. De nouvelles initiatives visant à créer des FFC sont en cours et le montant du capital détenu par les FFC en investissement est en hausse dans le monde entier. Depuis la création des FFC au début des années 1990, leurs caractéristiques, leurs avantages et leurs insuffisances ont été débattus et analysés, en particulier dans le cadre de l'évaluation des FFC réalisée par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) en 1999 et de la Revue des expériences des FFC conduite par la CFA en 2008. En dépit du succès des FFC, plusieurs acteurs s'interrogent encore sur les avantages à investir d'importants volumes de financement dans un fonds de dotation géré par un FFC avec l'intention d'obtenir un financement durable sur le long terme, d'autant que les subventions annuelles ont tendance à être modestes par rapport aux allocations sous financement de projets. D'autres questionnent la capacité des projets traditionnels à absorber efficacement d'importantes entrées annuelles de financement et à utiliser l'argent pour assurer des résultats durables.

Le débat entre ces deux mécanismes, le fonds de dotation qui assure des subventions régulières mais généralement modestes à long terme et le financement de projet qui fournit souvent des fonds plus importants sur une courte durée (de 3 à 5 ans), se résume souvent à une question de coûts d'opportunité. Cependant, le débat peut en effet conduire à une fausse contradiction. En fait, ce serait bien la diversification des mécanismes financiers qui serait le plus efficace et avantageux.



Les FFC sont des institutions privées, juridiquement indépendantes, qui allouent des subventions en faveur de la conservation de la biodiversité, de manière durable. Elles financent souvent une partie des coûts de gestion à long terme du système d'aires protégées (AP) d'un pays ainsi que les initiatives de développement durable à l'extérieur des AP. Les FFC mobilisent et investissent des fonds, les font fructifier sur les marchés internationaux, et accordent des subventions aux ONG, aux organisations communautaires et aux agences gouvernementales (telles que le comité de gestion d'un parc national) ou autre partie prenante de la conservation. En règle générale, un FFC gère un ou plusieurs fonds, mais assurément un fonds de dotation (désigné ci-après dans cette étude sous le terme FFC de dotation), dans lequel le capital est investi à perpétuité et dont seul l'intérêt ou le revenu de placement est utilisé pour soutenir les activités de conservation.

Afin de répondre à ces questions et de fournir aux bailleurs et aux partenaires des informations susceptibles d'expliquer et d'évaluer les avantages à acheminer des fonds spécifiquement vers l'un ou l'autre instrument, la Conservation Finance Alliance (CFA), avec l'appui de l'Instituto Semeia, du Linden Trust for Conservation, de la Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA), de l'Agence Française de Développement (AFD) et du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), ont commandité une étude comparative des avantages et inconvénients du financement des AP et des systèmes d'AP par le biais d'un mécanisme de FFC par rapport à un financement de projet. Basée sur un travail d'évaluation globale, des interviews, un sondage en ligne et des études de cas, cette étude en deux phases identifie les principaux avantages et inconvénients à soutenir les systèmes d'AP par le biais d'une part de mécanismes de FFC et d'autre part de financements de projets classiques. Il est à noter que l'étude est axée en particulier sur les pays d'Afrique et d'Amérique Latine, et sur les FFC de dotation.



Le financement de projet traditionnel est une intervention financière pouvant s'élever à plusieurs millions de Dollars US/d'Euros programmée pour une période relativement courte (de 3 à 5 ans) et visant à créer et/ou à renforcer des sites ou des systèmes d'AP et leur gestion. En général, cette intervention comporte la conception d'un projet, qui s'appuie sur un cadre logique de résultats ou une théorie du changement.

Afin de fournir des exemples convaincants, des informations plus détaillées et l'illustration de quelques unes des principales conclusions et des enseignements tirés, l'étude a procédé à des analyses approfondies sur le terrain dans quatre AP. Ces sites ont été sélectionnés pour leur caractère représentatif de certaines des approches de financement les plus fréquentes : le financement de projet, les subventions par FFC (sous forme de versements ou de subventions annuels), les allocations de fonds publics, d'autres mécanismes et la combinaison de ces instruments. Ces analyses sur le terrain ont été réalisées pour:

- **Le Parc national de la Pendjari (PNP), Bénin**
- **Le Parc national de la forêt impénétrable de Bwindi (PNIB), Ouganda**
- **Le Parc national de Masoala (PNM), Madagascar**
- **La Réserve de Biosphère du papillon Monarque (RBMM), Mexique**

Si les points marquants et les recommandations de l'étude sont énoncés dans cette publication, il est recommandé de se référer aux rapports complets et études de cas détaillées mis à disposition sur le site internet de la CFA:

www.conservaionfinance.org

Nous espérons que cette publication apportera des arguments probants et une bonne illustration permettant aux gestionnaires d'AP et à leurs partenaires d'évaluer les options financières visant à soutenir les systèmes d'aires protégées et à obtenir des résultats positifs en matière de conservation.



1 - Comblent le déficit de financement : la réalisation d'une analyse financière complète du système d'AP est une étape essentielle

1.1 - Un déficit de financement important

Dans la plupart des pays et dans la plupart des AP, on remarque un déficit de financement, c'est-à-dire que la demande de financement dans un système national d'AP est bien supérieure à l'apport de financement. Dans de nombreux pays, cet écart est appelé à augmenter avec le temps, en particulier dans la plupart des pays d'Afrique et d'Amérique Latine. L'étude révèle que les quatre AP étudiées sont toutes confrontées à des déficits de financement de 20% à 50% de leurs budgets annuels. De plus, la prévisibilité des revenus demeure un défi considérable pour l'ensemble des quatre AP, bien que certaines d'entre elles puissent compter sur un certain niveau d'allocations de fonds publics et/ou de recettes touristiques annuelles constantes.

Au Bénin, entre 40% et 50% de la demande annuelle de financement du PN de la Pendjari sont couverts par les allocations de fonds publics (subventions gouvernementales et programmes d'investissement) et les recettes du parc (frais d'entrée/droits d'accès et permis de tourisme cynégétique). En Ouganda, au cours des dix dernières années, les revenus internes de l'Uganda Wildlife Authority (UWA) ont plus que triplé. A lui seul, ce montant finance 50% de l'ensemble des dépenses annuelles de fonctionnement de l'UWA. A Madagascar, le capital propre généré par les ressources touristiques et directement gérées par le parc de Masoala couvre environ 10% de ses besoins financiers annuels.

1.2 - Déterminer les besoins de financement

Définir la demande de financement des AP n'est pas une tâche facile, surtout si les objectifs et les politiques générales en matière d'environnement ne sont pas clairement formulés. S'agissant de préciser les besoins de financement, les exigences stipulées dans les politiques concernées contribuent à définir la demande globale de financement des AP (par exemple en termes de couverture nationale du système d'AP). Du point de vue d'une AP, la demande de financement découle aussi essentiellement des coûts prévus pour l'exécution des plans de gestion qui ont été adoptés.



1.3 - Prendre des mesures pour réduire le déficit

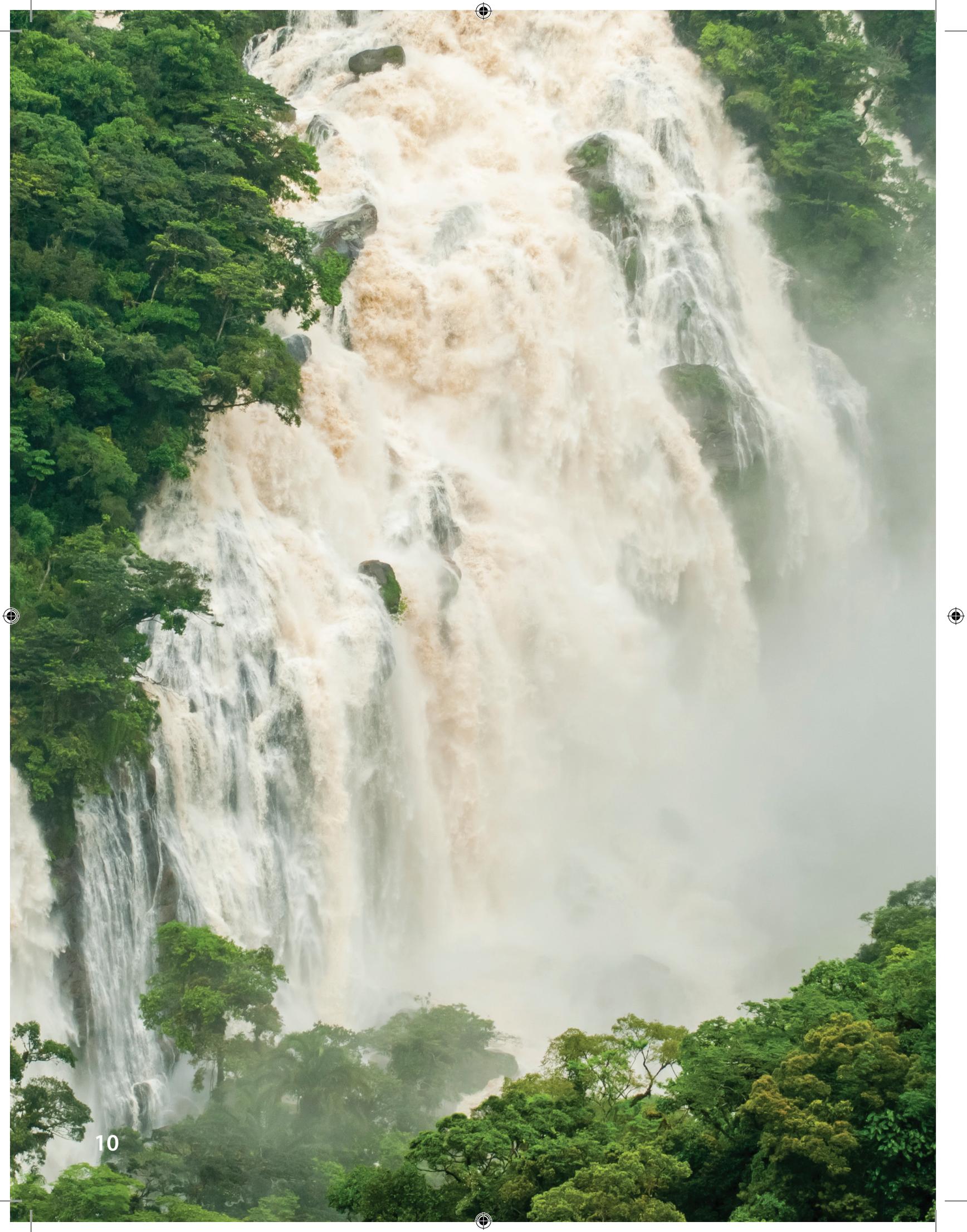
Sur la base des conclusions de l'étude, une série de mesures différentes peuvent être prises pour réduire ou éliminer le déficit financier, comme l'illustre la Figure 1. Un assortiment d'instruments de financement, notamment le financement à long terme par le biais de FFC ainsi que le financement de projet, peuvent contribuer de façon significative à la réduction des déficits de financement. Les mesures suivantes sont mises en évidence:

Pour réduire la demande de financement des AP

- Elaborer de nouvelles politiques et lois réalistes liées aux AP : Les projets financés par les bailleurs ont la capacité de fournir la meilleure expertise internationale en matière d'élaboration de politiques et de législation, et ainsi de générer de nouvelles politiques générales et des procédures de qualité. D'autre part, les FFC, du fait de leur bonne implantation dans le système politique et les pratiques locales, sont en mesure d'exercer un pouvoir de mobilisation plus important et d'influencer le processus de décision locale, pouvant conduire à l'élaboration de politiques appropriées localement.
- Accroître la performance des prestations de services et la rentabilité des programmes.
- Fournir un équipement et une infrastructure plus appropriés ou moins coûteux ; réduire les coûts de fonctionnement et de gestion. Les FFC présentent un avantage comparatif puisqu'en règle générale, ils ont une meilleure connaissance de l'offre sur les marchés nationaux et des exigences des utilisateurs finaux ; les projets financés par les bailleurs présentent à leur tour un avantage comparatif en sélectionnant des biens sur les marchés internationaux.
- Réguler les flux de financement pour atteindre des niveaux plus durables. Le

Les quatre AP étudiées sont toutes confrontées à des déficits de financement de 20% à 50% de leurs budgets annuels





Un assortiment d'instruments de financement, notamment le financement à long terme par le biais de FFC ainsi que le financement de projet, peuvent contribuer de façon significative à la réduction des déficits de financement

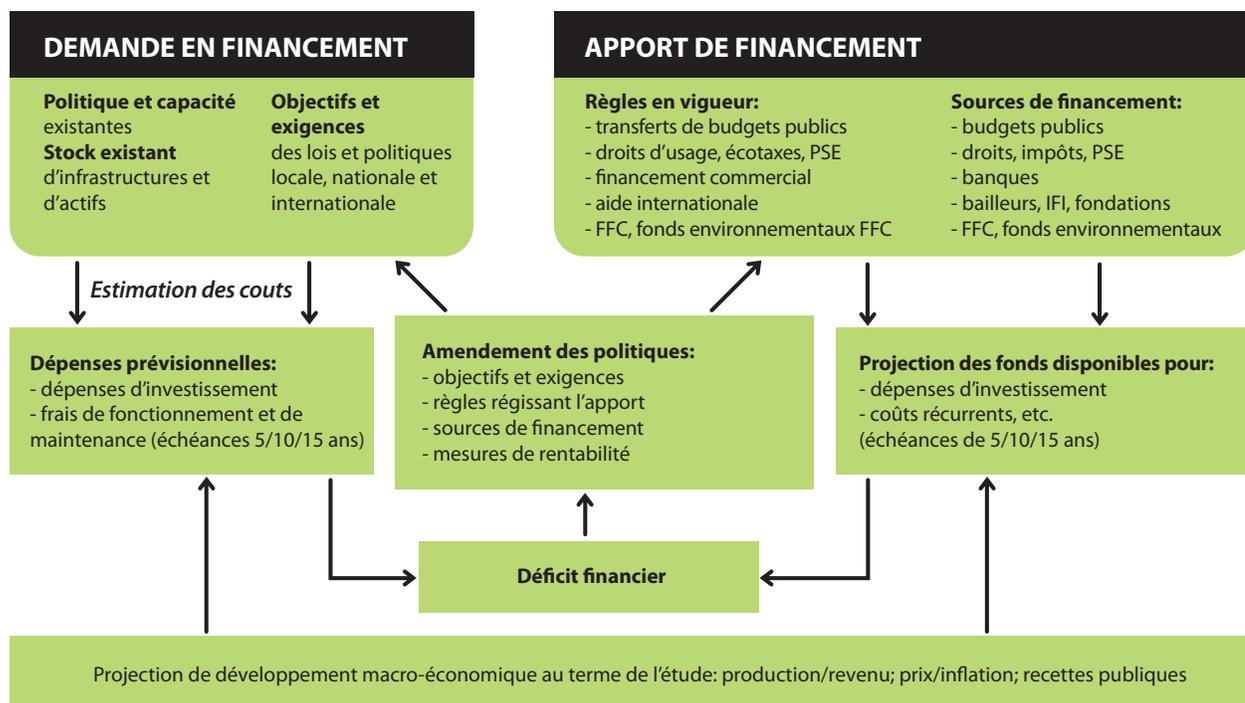
En 2007, la Banque Mondiale a publié une note technique sur le déficit financier du système national d'AP de Madagascar. Pour l'année 2012, les coûts annuels de gestion du réseau d'AP existant de Madagascar étaient estimés à US\$7,85 millions (sur la base d'un coût de gestion annuel de US\$3,5/ha) et ceux des nouvelles AP représentaient entre US\$7,5 et US\$10 millions. On estimait donc que la totalité des coûts de gestion de toutes les AP malgaches représentait entre US\$15 et US\$18 millions. Dans une note politique plus récente, la Banque Mondiale estimait les coûts annuels de gestion de l'ensemble du système d'AP à US\$14 millions. D'autre part, l'analyse financière réalisée en 2003, dans le cadre de l'élaboration d'un deuxième plan de gestion pour le Parc national de Masoala, a permis d'identifier un besoin financier de US\$550.000/an pour permettre au parc de fonctionner conformément aux normes appropriées, soit quelque 50% supérieur au niveau des dépenses de 2012.

financement par FFC peut être garanti sur une longue durée, ce qui permet d'améliorer la planification et la rationalisation des ressources. Dans de nombreux cas, le financement de projet entraîne une approche 'entre festin et famine', dans laquelle la demande de financement augmente pour répondre à une entrée d'argent, puis diminue radicalement une fois que ces fonds ne sont plus disponibles.

Pour accroître l'apport de financement en faveur des AP

- Augmenter les transferts provenant de sources/budgets publics. Les projets financés par les bailleurs sont souvent axés sur la rationalisation de la planification au niveau d'une AP individuelle et d'un système d'AP, en matière de gestion. D'un autre côté, les FFC sont en mesure de déclencher systématiquement une augmentation des transferts budgétaires et de les cofinancer, si besoin est, pour une plus longue période ; les FFC sont également capables d'obtenir davantage de fonds auprès des gouvernements.
- Augmenter les revenus des droits d'usage, des écotaxes et des PSE. Les projets financés par les bailleurs sont bien placés pour soutenir les travaux visant à élaborer de nouveaux droits d'usage, écotaxes, PSE et autres instruments économiques. Cependant, la capacité à gérer ces recettes affectées est l'un des avantages comparatifs des FFC.
- Augmenter le financement de sources privées/commerciales. Les FFC présentent un avantage comparatif important dans la mobilisation de fonds privés et commerciaux.
- Augmenter le financement de sources étrangères/internationales. Les FFC peuvent attirer, grouper et coordonner les allocations de fonds de dotation et d'amortissement d'une multitude de bailleurs. Cette coopération entre bailleurs est par ailleurs peu commune en matière d'aide au développement et généralement n'existe que modestement dans le cadre de projets d'AP financés par les bailleurs. En outre, les FFC, en tant qu'institutions responsables indépendantes, sont en mesure

Méthodologie proposée pour élaborer une stratégie de financement d'un système d'AP



Source: *Aequilibrium* (adapté d'un rapport de l'OECD 2003)

Figure 1

de gérer des paiements issus des mécanismes de compensation ou REDD+, qui peuvent dans certains cas appuyer le financement des aires protégées.

- Transférer des ressources générées au niveau des AP à l'ensemble du système d'AP d'un pays donné. On peut augmenter l'apport de financement en faveur d'une AP individuelle en réaffectant les recettes générées par les AP, d'une AP à l'autre dans un système d'AP donné (par exemple, à l'échelle nationale ou éco régionale). L'un des plus grands avantages comparatifs des FFC est d'exercer cette fonction de redistribution à plus long terme et parfois de la projeter dans le temps et dans l'espace.

1.4 - Procéder à l'analyse complète du financement du système d'AP

L'étude préconise le recours préalable et systématique à une analyse financière complète du système d'AP et l'application des bonnes pratiques internationales pour optimiser le financement des AP : évaluer les options et identifier les besoins financiers exacts auxquels il faut subvenir et les options financières potentielles qui sont offertes en vue de satisfaire ces catégories de dépenses ou de besoins, et identifier les conditions spécifiques locales et nationales dans lesquelles le FFC de dotation ou le mécanisme de financement de projet aura plus d'impact.

2 - Autres conditions préalables pour évaluer la pertinence des options financières offertes aux aires protégées

Pour décider quel instrument financier serait le mieux placé pour atteindre de manière efficace et effective un objectif spécifique pour une AP donnée, l'étude souligne que la première condition préalable consiste à procéder à une analyse complète du financement du système d'AP.

Il faut également analyser et évaluer d'autres conditions préalables, car elles vont influencer le processus de décision au sujet des options de financement. Là encore, les FFC et le financement de projet ont un rôle à jouer dans l'amélioration du niveau des conditions locales favorables à la conservation et dans la mise en œuvre d'instruments de financement.

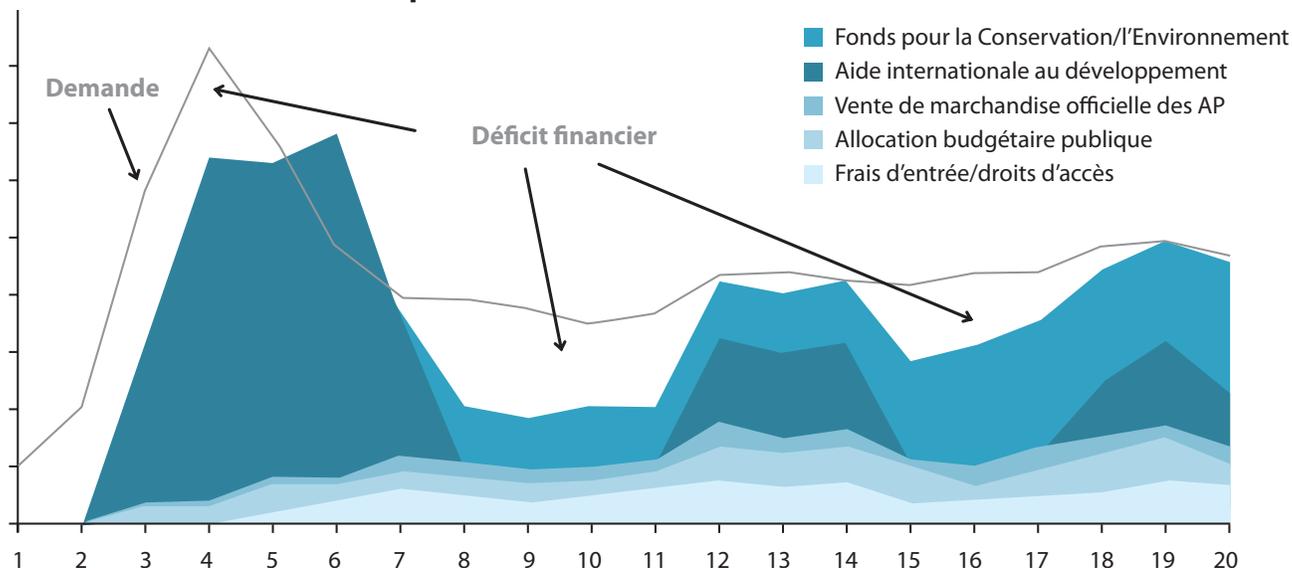
2.1 - Adapter l'instrument au cycle de vie de l'AP ou du système d'AP

Le degré de développement et/ou de maturité du système national d'AP va influencer le rôle que chaque instrument financier peut jouer. S'il s'agit d'un système d'AP en cours de création avec de faibles capacités à gérer et à développer le système et chacune de ses AP, il est préférable d'avoir recours à des projets à court terme pour le doter de capacités et d'infrastructures de base et pour acheter l'équipement nécessaire. Au contraire, s'il s'agit d'un système d'AP en phase de maturité, un FFC de dotation sera plus à même de couvrir les coûts récurrents de gestion, d'accompagner le développement de processus de gestion et pour financer des moyens de subsistance alternatifs en faveur des populations environnantes. Dans un tel système en phase de maturité, le financement de projet pourra aider à remplacer ou renforcer l'infrastructure en place, apporter un soutien spécifique et spécialisé ou mener des études et des recherches détaillées.

Figure 2 propose un exemple hypothétique du rôle de l'aide des bailleurs et des FFC tout au long du cycle de vie d'une AP (sur 20 ans).



Apport de financement – le rôle du financement par les bailleurs et des Fonds pour la Conservation/l'Environnement



Source: Aequilibrium Consulting (2012)

Figure 2

2.2 - Situation du système juridique

L'existence de lois ou de décrets spécifiques à la conservation peut s'avérer nécessaire ; un financement de projet initial pourrait être suffisant pour aider à développer de tels outils et paver la voie à un soutien financier plus stable et plus structuré. D'autre part, la mise en place d'un FFC de dotation dans le pays peut nécessiter l'existence d'une loi spécifique relative aux fonds fiduciaires ou aux fondations à l'échelle nationale, afin de sécuriser les investissements. Dans le cas contraire, un FFC de dotation peut être créé à l'étranger ; par exemple divers FFC africains sont enregistrés en vertu de la Charity Law au Royaume Uni, compte tenu de la relative aisance d'enregistrement et le peu d'alternatives offertes à domicile.

2.3 - Politique nationale et système de gouvernance en place

L'état de la politique nationale et du système de gouvernance peut influencer le processus de décision au sujet des options de financement. Dans un pays confronté à l'instabilité de ses systèmes politique et de gouvernance, un FFC de dotation peut apporter une solution avantageuse en raison de son indépendance, sa responsabilité et sa résistance aux chocs politiques et institutionnels, et compte tenu du nombre limité d'autres options financières qui sont offertes. En cas d'instabilité, les bailleurs peuvent être réticents à financer des projets. Dans certains cas extrêmes, le financement de projet peut même faire l'objet d'un embargo et le soutien financier apporté par un FFC peut demeurer la seule source de financement pour le système d'AP.

L'étude préconise le recours préalable et systématique à une analyse financière complète du système d'AP et l'application des bonnes pratiques internationales pour optimiser le financement des AP

2.4 - Engagement du gouvernement

Un pays affichant un fort engagement envers les efforts de conservation aura sans doute promulgué des lois, décrets et politiques spécifiques en matière de conservation. Dans un pays avec un engagement plus faible envers les efforts de conservation, un financement de projet pourra aider à accroître la sensibilisation en matière de conservation et de gestion des ressources naturelles. D'un autre côté, des activités de lobbying auprès des institutions nationales et du gouvernement pourront être menées plus efficacement par le biais d'une institution telle qu'un FFC dans le but d'accroître les engagements financier et institutionnel en faveur de la conservation de la biodiversité.

2.5 - Engagement du secteur privé et de la société civile

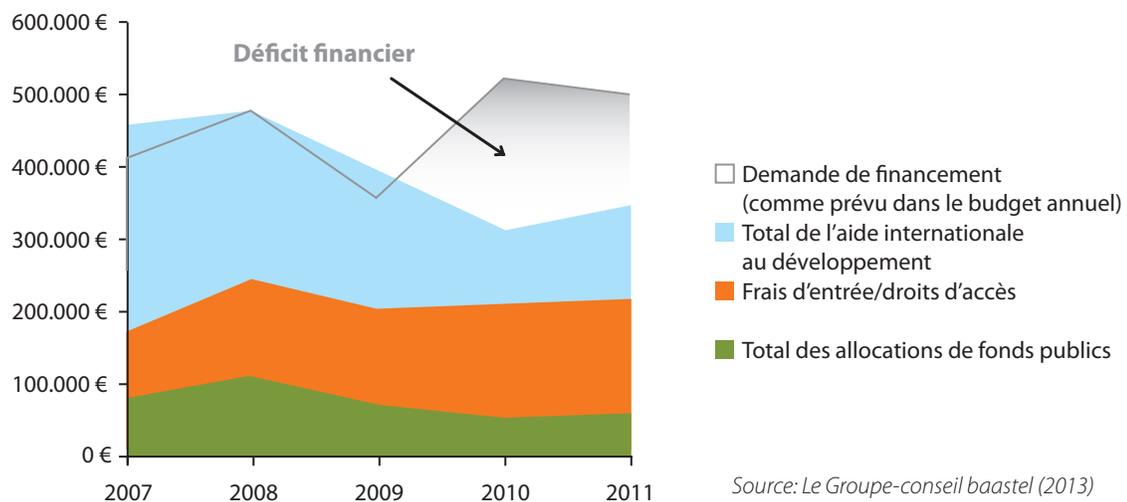
Les FFC seraient mieux adaptés pour travailler en collaboration avec un secteur privé qui souhaite octroyer des fonds aux efforts de conservation, par des actions de volontariat ou par l'instauration d'exigences réglementaires. Les FFC sont également mieux placés pour participer de manière équitable avec la société civile à la promotion et la mise en œuvre de programmes de conservation. Ces acteurs sont aussi en mesure de participer activement au système de gouvernance des FFC, dans lequel ils peuvent alimenter le débat national et contribuer aux discussions sur les questions liées à la conservation. A l'inverse, les projets à court terme peuvent être moins enclins à dialoguer avec le secteur privé et la société civile lorsque leur engagement en faveur de la conservation est limité. Mais le financement de projet peut fournir l'opportunité de renforcer les capacités et d'accroître cet engagement pour paver la voie à un soutien financier plus durable et plus stable. Le financement de projet peut également jouer un rôle important pour mobiliser des capitaux privés (par exemple, dans le cas d'une subvention de contrepartie) et peut constituer une approche stratégique efficace en faveur de la conservation.



Parc National de la Pendjari (PNP), Bénin

Le Parc national de la Pendjari (PNP) est situé au nord du Bénin. Environ 5000 foyers vivent aux alentours du PNP dans 23 villages et dépendent de ses ressources naturelles. Le PNP fait partie du complexe W-Arly-Pendjari (WAP), le plus grand et le plus important continuum d'écosystèmes terrestres, semi aquatiques et aquatiques de la ceinture de savane d'Afrique de l'Ouest et de loin la plus importante des aires de répartition restantes pour la conservation des éléphants en Afrique de l'Ouest. Il est également d'une importance capitale pour les dernières populations de mammifères au Sahel-Soudan. Le nombre annuel de touristes est passé de 1000 en 1990 à plus de 7000 en 2010 mais il varie considérablement en fonction du contexte politique du moment.

Apport de financement pour le PNP (y compris aide internationale au développement)



Le West African Savannah Foundation Endowment Conservation Trust Fund (FSAO) a été lancé à la fin des années 1990 par le gouvernement du Bénin et les partenaires techniques et financiers, mais il n'a réellement été créé qu'en octobre 2012. Le gouvernement du Bénin a engagé €1,5 millions et le gouvernement allemand €8 millions au profit du FSOA pour sa dotation initiale ; pour le Bénin à lui seul, le montant de la dotation nécessaire a été estimé à €16 millions. Le FSOA n'est pas encore opérationnel mais il est prévu que les revenus soient utilisés pour financer, au départ, l'organisme de gestion des AP du Bénin, le Centre National de Gestion des Réserves de Faune - CENAGREF, ainsi que deux parcs nationaux du Bénin (Pendjari et W) ; il comprend également un guichet de financement pour les activités transfrontalières et un autre pour d'autres activités au sein du complexe W-Arly-Pendjari (Bénin, Burkina Faso et Niger).

Bien que le total des allocations de fonds publics et des recettes du parc couvre jusqu'à 40-50% de la demande de financement du PNP, le financement de projet a jusqu'à présent joué un rôle clé pour accroître l'efficacité des prestations de services des AP ainsi que pourvoir les coûts de gestion et de fonctionnement du PNP. 50% des salaires du personnel du parc ont été pris en charge par le financement de projet, ainsi que tous les autres frais liés au parc (équipement, services de surveillance, etc.). Les projets financés par l'aide internationale au développement, en particulier : le FEM, l'UE et les coopérations allemande, française et néerlandaise, ont apporté un soutien considérable sur des périodes différentes. Cependant ces soutiens projet ont diminué ces dernières années.

Etude complète et détaillée disponible sur : <http://conservationfinance.org/library.php>



Le PNP fait partie du complexe W-Arly-Pendjari (WAP), le plus grand et le plus important continuum d'écosystèmes terrestres, semi aquatiques et aquatiques de la ceinture de savane d'Afrique de l'Ouest

La Réserve de Biosphère du Papillon Monarque (RBMM), Mexique

La Réserve de biosphère du papillon Monarque (RBMM) est une aire protégée fédérale située dans les états de México et de Michoacán. Environ 100 000 personnes vivent au sein de la RBMM (zones centrales et zones tampons) et 500 000 personnes vivent dans les zones plus vastes contrôlées par la RBMM. Chaque année, la RBMM accueille des millions de papillons monarques qui achèvent leur migration annuelle en regagnant leur habitat hivernal dans cette forêt mexicaine.

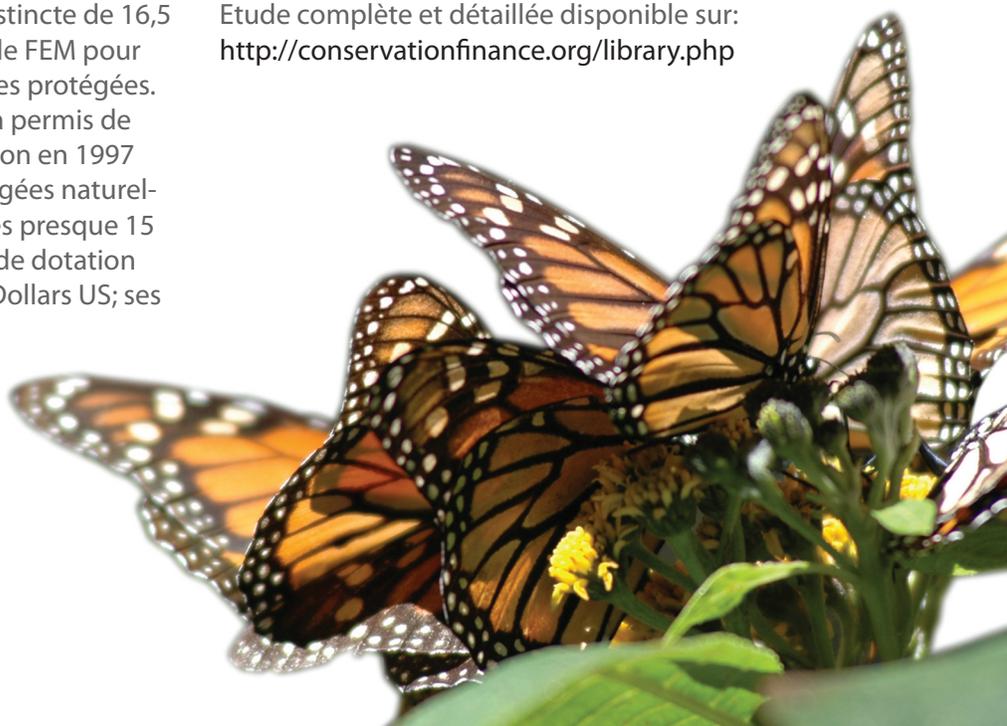
Le Fonds Mexicain pour la Conservation de la Nature (FMCN) a été constitué en société en 1994 grâce aux premières contributions versées par l'USAID (plus de 20 millions de Dollars US) et du gouvernement du Mexique (10 millions de Dollars US). Grâce à des contributions supplémentaires (notamment du FEM, de la Banque Mondiale, de fondations philanthropiques américaines et du gouvernement du Mexique), le fonds de dotation du FMCN a atteint un capital de 103 millions de Dollars US en 2012 et a distribué à ce jour près de 56 millions de Dollars US en appui à 977 projets de conservation.

A la fin 1996, le FMCN a été nommé bénéficiaire et gestionnaire d'une dotation distincte de 16,5 millions de Dollars US versée par le FEM pour soutenir le système national d'aires protégées. Ce projet, sous le nom de SINAP, a permis de créer un nouveau fonds de dotation en 1997 appelé Fonds pour les aires protégées naturelles (FANP) géré par le FMCN. Après presque 15 ans de fonctionnement, le fonds de dotation du FANP a atteint 75 millions de Dollars US; ses

revenus de dotation soutiennent 24 aires protégées naturelles.

Sur une initiative du FMCN et du WWF, le Monarch Fund (FM) a été fondé en l'an 2000 pour financer le paiement des services environnementaux dans le cadre de la RBMM. Créé à l'origine pour compenser/payer pour la non-exploitation du bois dans les forêts des zones centrales de la RBMM, c'est devenu en 2009 un mécanisme qui finance la stricte conservation de ces zones forestières. De 2000 à 2012, le FM a investi ses revenus de dotation à hauteur de presque 3 millions de Dollars US dans la rémunération des propriétaires fonciers.

Etude complète et détaillée disponible sur: <http://conservationfinance.org/library.php>





A la fin 1996, le FMCN a été nommé bénéficiaire et gestionnaire d'une dotation distincte de 16,5 millions de Dollars US versée par le FEM pour soutenir le système national d'aires protégées

3 - Evaluation des niches spécifiques des projets et des FFC de dotation pour améliorer la performance des AP

Les résultats comparatifs permettent de mieux évaluer les niches spécifiques que ces deux mécanismes financiers apportent aux AP. La question n'est pas de savoir si un instrument est meilleur que l'autre, mais plutôt de connaître la meilleure façon de se compléter mutuellement. En effet, les deux mécanismes financiers démontrent leurs propres niches concernant le financement des AP ou le soutien aux interventions en faveur des AP.

D'après les résultats du sondage en ligne, la durabilité à long terme des opérations, l'appropriation locale en matière de gestion des AP, la mobilisation de sources financières supplémentaires et la réduction des coûts de transactions sont perçus comme des services propres au mécanisme de FFC, tandis que la mise en place de nouvelles AP, la démonstration et l'intégration de nouvelles solutions et technologies innovantes, la réalisation d'un transfert de technologie et la mise en œuvre de projets de démonstration sont perçus comme des attributs spécifiques de l'approche de financement de projet.

A Madagascar, le projet multi-bailleurs intégré pour la conservation et le développement en collaboration avec la WCS a fourni une assistance technique pour la mise en place du Parc national de Masoala jusqu'en 2008 et a fortement contribué au renforcement des capacités du personnel de cette AP et à l'élaboration de sa structure et de ses capacités organisationnelles. Les premiers et deuxièmes plans de gestion du PNP ont été développés avec l'appui technique et financier de ces partenaires.

3.1 - Niche spécifique des projets:

- Ils financent les investissements coûteux à court terme, tels que les infrastructures de gestion du parc ou d'administration, les installations touristiques, ou les études limitées dans le temps (recensements, inventaires, études sociales et économiques, évaluations d'impact, etc.).
- Ils peuvent jouer un rôle important dans la mise en place des AP, le financement des travaux de délimitation et des actions de sensibilisation communautaire, apportant un soutien précoce à l'identification et la création des AP.
- Ils encouragent la mise en place de procédés et technologies innovants et plus efficaces.
- Ils soutiennent les initiatives axées sur les moyens de subsistance et le développement local, les actions de mobilisation/d'éducation/de sensibilisation sociale et communautaire et le renforcement de la participation de la communauté locale aux processus de cogestion des AP.

Les FFC de dotation sont en mesure d'adapter leur soutien à l'évolution des besoins des AP

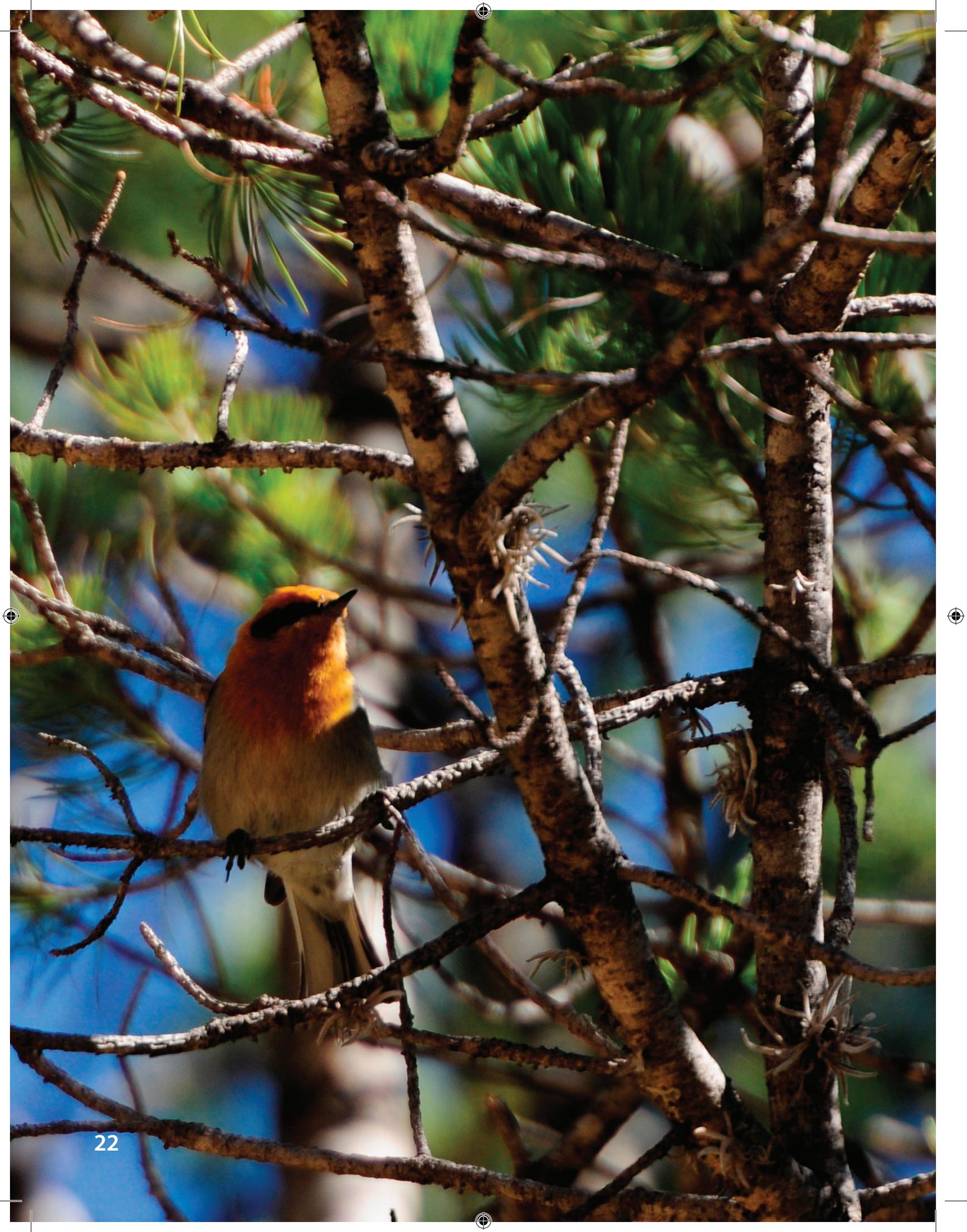
3.2 - Niche spécifique des FFC de dotation:

- Ils apportent un soutien financier aux projets individuels à plus petite échelle. Les projets financés par les bailleurs portent normalement sur l'exécution d'un nombre limité de projets plus importants dans le cadre d'un programme d'appui d'une AP (ou d'un système d'AP) et ne disposent souvent pas d'une flexibilité suffisante pour apporter un financement à petite échelle destiné à des projets spécifiques.
- Ils financent les activités quotidiennes moins visibles des AP, en particulier les coûts récurrents de fonctionnement et de gestion.
- Ils fournissent des ressources financières plus stables et prévisibles aux AP, contribuant également de manière décisive à la stabilité financière des AP à plus long terme. Le financement de projets à court terme est moins prévisible et n'agit généralement que sur une période de 3 à 5 ans. De tels projets sont importants car ils peuvent fournir une large somme d'argent en peu de temps et sont utiles aux AP pour financer les investissements coûteux ou résoudre un problème bien défini. Toutefois, ils ne peuvent pas garantir un revenu prévisible capable de couvrir les coûts récurrents de fonctionnement et de gestion ou d'établir les bases d'une planification à long terme.

Au Bénin, la diminution de l'aide financière octroyée par la coopération allemande au PNP depuis 2009 a donné lieu à un déficit financier annuel considérable pour le PNP. On a constaté la même situation au PN Masoala lorsque l'aide technique et financière de la WCS a diminué en 2008.

Au Mexique, le FANP pallie au ralentissement dans la mise à disposition du financement public au bénéfice de la RBMM au cours des mois de janvier à mars de chaque année.

- Ils compensent le ralentissement annuel des fonds publics et d'autres financements.
- Ils collectent des fonds publics, privés et commerciaux en faveur de la conservation.
- Ils agissent en tant que groupes de pression institutionnels et politiques et comme points de ralliement/coordination du financement des AP par les bailleurs en matière de projets et/ou de travail en faveur des communautés vivant aux alentours des AP.
- Ils conduisent le dialogue entre les institutions publiques, les ONG nationales, les associations et les bailleurs.
- Ils mettent en œuvre un cycle de gestion de projet sophistiqué, en particulier dans le but de développer et d'améliorer systématiquement les capacités de préparation de projet des soumissionnaires de projets ; et d'améliorer la qualité du projet, la transparence de l'allocation des fonds, la responsabilisation, la rentabilité et le cofinancement de projet. En tant que tel, ils contribuent à professionnaliser l'organisation et l'octroi du financement des AP.



4 - Les FFC : plus que de simples instruments financiers!

4.1 - Un outil souple et résistant

Les FFC de dotation sont en mesure d'adapter leur soutien à l'évolution des besoins des AP. Ils sont plus résistants aux situations de crise institutionnelle nationale. Ce sont des institutions de financement indépendantes qui sont par conséquent moins influencées par les bouleversements politiques ou institutionnels. Ils sont également capables de mettre en place des fonds d'urgence ou d'ouvrir des guichets de financement supplémentaires pour rapidement réagir aux situations d'urgence, tels que les catastrophes naturelles, s'ils ont une dotation suffisante. Enfin, leur gestion budgétaire et financière peut être plus souple que les fonds publics ou liés aux projets et sont donc mieux à même de répondre à l'évolution des besoins ou aux cas d'urgence en matière de gestion.

A Madagascar, le FAPBM a instauré un fonds spécial d'intervention destiné à répondre aux besoins particuliers qui pourraient survenir.

4.2 - Une capacité à mobiliser des fonds supplémentaires

Les FFC parviennent à mobiliser d'autres sources de financement. Les projets à court terme peuvent être en mesure de collecter des fonds supplémentaires sous forme de cofinancement, ou de projets et/ou programmes à court terme existants, mais pour la plupart d'un montant ou d'une ampleur insuffisante. Les trois FFC de dotation examinés dans le cadre des études de cas ont réussi à mobiliser un financement important au fil du temps.

Au Mexique, le FANP a reçu US\$22,5 millions de la Banque Mondiale/du FEM en l'an 2000, avec des décaissements tributaires du versement d'une contrepartie de financement dans un rapport de 1:1. Après presque 15 ans de fonctionnement, le fonds de dotation du FANP a atteint US\$75,69 millions outrepassant la contrepartie nécessaire et démontrant ses capacités à mobiliser des fonds au fil du temps.

A Madagascar, le FAPBM est parvenu à mobiliser US\$50 millions en ressources de dotation depuis sa création et a donc atteint son objectif de financement initial; il a également obtenu un fonds d'amortissement de €10,2 millions.

4.3 - Une plateforme de coordination des bailleurs

Les FFC de dotation sont généralement mieux équipés pour coordonner l'aide internationale, car ils ont la possibilité d'ouvrir différents guichets de financement et de rendre compte de chaque fonds séparément, procurant ainsi la responsabilisation recherchée par les bailleurs. Les FFC peuvent s'avérer efficaces lorsqu'il s'agit de renforcer l'ensemble de la coordination générale de l'aide internationale à l'échelle nationale, tant qu'ils sont perçus comme des opérateurs indépendants et honnêtes. A cet effet, il convient de noter que la qualité et la performance de la structure et l'organisation de la gouvernance des FFC sont essentielles¹. Les FFC, en s'appuyant sur leur présence et leurs réseaux de partenaires au niveau local, peuvent alors constituer un point d'entrée attrayant pour les bailleurs désireux de travailler en faveur d'une AP donnée à un coût d'entrée réduit.

4.4 - Un instrument de dialogue politique

Les FFC de dotation et les projets à court terme peuvent tous deux agir en tant que lobbyistes institutionnels et politiques. Cependant, les FFC sont bien placés pour participer aux dialogues politiques nationaux à moyen et à long terme et pour influencer les politiques nationales en matière de conservation. Le conseil d'administration ou les administrateurs de haut niveau contribuent à renforcer cette influence aux échelles nationale et régionale. D'autre part, les projets à court terme sont bien placés pour apporter un soutien direct à l'élaboration et à l'adoption d'une loi spécifique, en particulier dans les cas où leurs objectifs et/ou résultats escomptés sont axés sur ces questions.

En Ouganda, le BMCT a contribué à faire pression sur les politiques nationales grâce à sa capacité à participer à plusieurs réseaux dans le pays. Le BMCT, en plus d'être membre de l'UICN, est représenté au sein du réseau REDD+ national, de la population, du réseau Environnement et Santé, ainsi que de groupes de discussions en cours axés sur la pauvreté et les moyens de subsistance dans le rift Albertine.

¹ - Conservation Finance Alliance, Practice Standards for Conservation Trust Funds (Normes de Pratique à l'intention des Fonds Fiduciaires pour la Conservation), 2014.

*Les FFC parviennent à
mobiliser d'autres sources de
financement*





Le Parc National de la Forêt Impénétrable de Bwindi (PNIB), Ouganda

Le PNIB fait partie de la vallée du rift Albertine au sud-ouest de l'Ouganda. Il s'étend sur une superficie de 331 km² et figure parmi les plus grandes forêts naturelles d'Ouganda. Tout d'abord inscrit en 1930/42 en tant que sanctuaire de gorilles et réserve forestière, il a acquis le statut de parc national en 1991. Le parc est un bassin versant important pour la population locale d'environ 240.000 personnes et les trois quartiers limitrophes de Bwindi sont les plus densément peuplés d'Ouganda. La végétation afro montagnarde rare du PNIB offre l'un des habitats les plus riches d'Afrique de l'Est pour les oiseaux, les papillons, les arbres, les chimpanzés et plus de la moitié de la population restante de gorilles de montagne du monde.

Le Bwindi Mgahinga Conservation Trust (BMCT) a été établi en 1994 avec un capital de dotation fourni par la Banque Mondiale/le FEM (4,3 millions de Dollars US) avec un financement de projet complémentaire fourni par l'USAID et la DGIS. En février 2013, le fonds de dotation s'élevait à 6,78 millions de Dollars US, mais le gestionnaire estimait qu'il fallait que le fonds atteigne au moins 15 millions de Dollars US à moyen terme. Les projets de soutien de l'USAID (sur une période de 3 ans) et de la DGIS (sur une période de 5 ans) ont permis de couvrir les coûts de fonctionnement et de subventions du BMCT pendant les premières années, ce qui a permis au FFC d'accroître son capital original par le biais

du réinvestissement. La répartition originale dans l'utilisation du revenu du fonds fiduciaire stipulait: 60% pour les projets de développement communautaire (dans les provinces aux alentours du parc), 20% pour les activités de recherche et 20% pour la gestion du parc. Le BMCT reçoit également des ressources complémentaires de projets traditionnels pour mener ses activités et accorder des subventions supplémentaires. Le BMCT fait figure de modèle à la Banque Mondiale/au FEM pour créer d'autres fonds de dotation du même type, particulièrement en Afrique.

Etude complète et détaillée disponible sur: <http://conservationfinance.org/library.php>



Les projets de soutien de l'USAID (sur une période de 3 ans) et de la DGIS (sur une période de 5 ans) ont permis de couvrir les coûts de fonctionnement et de subventions du BMCT pendant les premières années, ce qui a permis au FFC d'accroître son capital original par le biais du réinvestissement

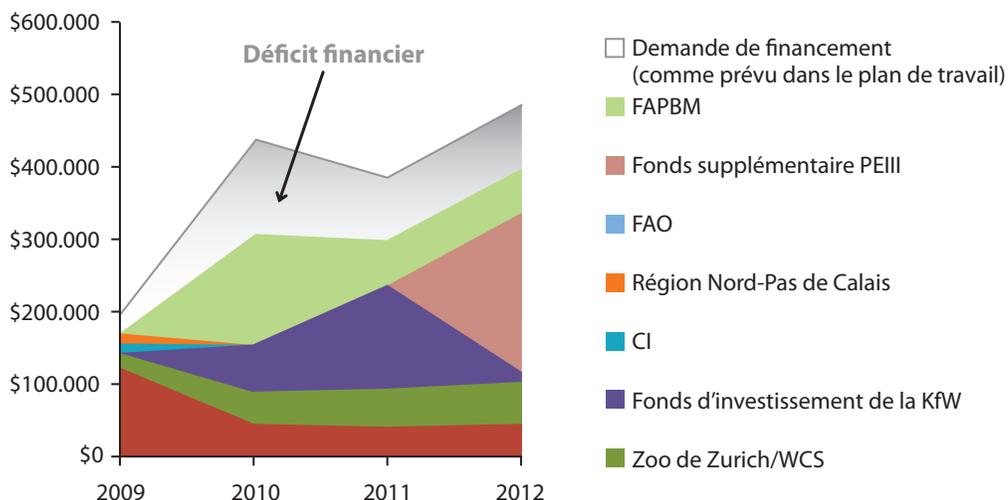
La biodiversité de Madagascar est unique et irremplaçable, et représente 5% de la biodiversité mondiale dans seulement 0,4% de la masse terrestre globale



Le Parc National de Masoala (PNM), Madagascar

Le Parc national de Masoala (PN Masoala) a été créé en 1997 et c'est l'une des 52 AP gérées par le Madagascar National Parks, association de droit privé d'utilité publique. Plus de 115 000 personnes vivent dans 150 villages aux alentours du PN Masoala. La biodiversité de Madagascar est unique et irremplaçable, et représente 5% de la biodiversité mondiale dans seulement 0,4% de la masse terrestre globale. Le système national d'AP comporte 145 AP, y compris le Parc national de Masoala, nommé SPM en 2007 pour sa biodiversité exceptionnelle et riche.

Apport de financement pour le PN Masoala (capital propre du parc et aide internationale au développement par le financement de projets)



Source: Le Groupe-conseil baastel (2013)

Le Fonds pour les aires protégées et la biodiversité de Madagascar (FAPBM) a été établi en 2005 comme fondation malgache privée, à la suite d'efforts soutenus et de longue haleine visant à promouvoir une nouvelle loi sur les fondations dans le pays. L'objectif initial était de combler un vide financier annuel de 7,5 millions de Dollars US dans le système des parcs nationaux de Madagascar. Des subventions octroyées par CI, le WWF, l'AFD et le FFEM, l'AID/le gouvernement de Madagascar, la KfW, le FEM et aussi par le programme de réduction de la dette du gouvernement français ont contribué au fonds de dotation, atteignant à ce jour un capital d'un total de 50 millions de Dollars US (objectif initial de la dotation). A cela se sont ajoutées des contributions au fonds d'amortissement d'une valeur totale de 10,2 millions d'Euros versées par la KfW à partir de 2006. Avant la fin 2013, le FAPBM aura alloué

5,3 millions de Dollars US pour soutenir 17 unités de gestion/AP, y compris 2 millions de Dollars US d'intérêts perçus sur la dotation. Le FAPBM octroie au PNM des subventions d'une moyenne de 90 000 Dollars US par an depuis 2010 sur la base des plans de travail et des besoins annuels, contribuant ainsi aux besoins financiers du parc en matière de coûts de gestion et de fonctionnement.

Le financement de projet, apporté entre autres par : l'USAID, la WCS, le WWF, le Zoo de Zurich, le fonds d'investissement de la KfW, la Région Nord-Pas de Calais en France, CI, l'AID et le FEM, couvre jusqu'à 50-60 % de la demande de financement annuelle du PNM.

Etude complète et détaillée disponible sur: <http://conservationfinance.org/library.php>



5 - Coûts de transaction: Principales conclusions

Dans l'ensemble, bien qu'une comparaison directe des coûts de transaction des projets à court terme et des FFC soit probablement trompeuse, voire impossible, l'analyse et les études de cas ont tendance à révéler qu'un FFC suffisamment doté qui fonctionne efficacement pendant au moins 10 ans affichera certainement un ratio de coûts de transaction inférieur à celui d'un financement de projet. La plupart du temps cela est dû aux coûts élevés de conception des projets (de la plupart des agences) et aux coûts élevés engagés lors des phases d'élaboration et de sortie des projets, dans le cas où les projets ne sont pas réussis.

En économie, le coût de transaction est un coût engagé pour effectuer un échange économique. Par exemple, lors de l'achat d'un bien, le coût engagé intègre non seulement le prix du produit lui-même, mais également l'énergie et les efforts nécessaires pour se renseigner sur la variété que l'on préfère, l'endroit où l'on peut l'obtenir et le prix qu'il va coûter, le coût du transport, le coût d'élaboration d'un contrat juridique et ainsi de suite. L'ensemble de ces coûts, à l'exception du prix du produit à lui seul, représente les coûts de transaction. Dans le cadre de cette publication et dans le contexte de l'économie écologique, on entend ici par coûts de transaction les coûts engagés pour apporter des bénéfices en matière de conservation (en dehors de la subvention elle-même) ; il s'agit en général des coûts de conception des projets et des coûts d'établissement des FFC, des transactions administratives et des coûts de pilotage et d'orientation, ou le suivi & évaluation.

Il convient de noter les éléments suivants qui peuvent être pris en compte dans l'évaluation des coûts de transaction:

5.1 - Niveau de capitalisation des FFC

Le niveau de capitalisation des trois FFC est tout à fait différent, de US\$4 à 5 millions en capital pour l'un des fonds de moindre envergure à un capital 20 fois plus élevé, supérieur à US\$100 millions pour l'un des FFC les plus importants. Pour les FFC les moins capitalisés, les coûts de transaction financière d'une subvention peuvent ainsi s'avérer élevés, principalement en raison des frais de gestion du portefeuille d'investissements et aussi en raison du ratio élevé entre les coûts d'opérations du FFC et le programme de subventions. Des solutions peuvent être mises en œuvre, telles que le 'pooling' des investissements ou la rationalisation des opérations administratives.

“Dans la sous région ouest africaine, la densité de la faune de la Réserve de Biosphère de la Pendjari et son mode de gestion en font un modèle pour la gestion moderne d’une aire protégée”

*Méryas D. KOUTON
(Directeur du PNP)*

5.2 - Capacités à obtenir un cofinancement

Le financement de projet par les bailleurs traditionnels dépend de la capacité à mobiliser un cofinancement ; cependant, les projets à court terme ne sont généralement capables de collecter des fonds complémentaires que sous forme de projets à court terme existants pour lesquels une véritable mobilisation additionnelle est difficile à souligner. D’un autre côté, les FFC ont démontré leurs capacités à mobiliser de larges sommes financières ; et deux des trois FFC à l’étude sont parvenus à obtenir des financements supplémentaires auprès de sources publiques, privées et commerciales.

5.3 - Coûts de gestion et de fonctionnement

Une comparaison directe des coûts de gestion des projets à court terme et des FFC serait probablement trompeuse : leurs rôles, leurs objectifs, leur structure et leur fonctionnement sont différents. De même, une stricte comparaison entre les FFC eux-mêmes serait également trompeuse : le contexte, la mission et les objectifs sont différents ; et les mécanismes comptables ne sont jamais uniformes. Cependant, l’étude souligne que les trois FFC affichent des niveaux de coûts de fonctionnement et de gestion comparables à ceux des frais de projet/frais généraux des fondations et des organisations internationales. Les FFC de dotation faiblement dotés afficheront probablement un ratio plus élevé de frais généraux que les autres fonds plus largement dotés qui peuvent mieux tirer parti des économies d’échelle dans la gestion et l’exploitation des FFC. Il doit être noté que les coûts liés à la gouvernance et à la structure d’un FFC peuvent être élevés, lorsque le conseil d’administration/les administrateurs ne maîtrisent pas le fonctionnement



d'une telle institution, et lorsque le secrétariat n'est pas compétent pour administrer les subventions et ne dispose pas de l'expérience requise en matière de fondations privées, mais ce coût diminue au fur et à mesure que le FFC gagne en maturité et que le niveau du capital détenu en fiducie augmente.

5.4 - Conception/sortie de projet et mise en place des FFC

Les FFC sont des institutions complexes à mettre en place. L'expérience montre que la création d'une FFC peut prendre jusqu'à 10 ans, car la mise en place d'un système de gouvernance multi-acteurs, l'élaboration des procédures et la capitalisation (fonds de dotation et d'amortissement) exigent d'énormes efforts (et par conséquent des fonds!). On n'a pu trouver aucune étude qui évalue le niveau global de financement nécessaire pour la mise en place d'une FFC. On peut supposer que ce coût serait inférieur dans les pays dans lesquels il existe une expérience de fondations ou de trusts privés dans ce secteur ou d'autres secteurs. Des réseaux de FFC tels que Redlac (Réseau de fonds environnementaux d'Amérique Latine et des Caraïbes) ou CAFÉ (Consortium des Fonds Africains pour l'Environnement), ainsi que des directives et des outils tels que ceux publiés par la CFA ont pour objectif d'aider les FFC à réduire leurs coûts de transactions, par le biais de l'apprentissage et l'échange de pratiques et d'informations. D'un autre côté, de la conception à l'exécution d'un projet, le nombre d'heures de travail consacrées à l'élaboration du projet par le personnel concerné peut être élevé. Pour certaines organisations de bailleurs et certains projets complexes, cette phase peut durer jusqu'à 4 ou 5 ans, avec des coûts élevés pour la conception du projet, le processus de consultation et les coûts d'opportunité dus au retard de mobilisation du financement nécessaire au départ. Clôturer le projet et l'arrêt des services peut entraîner des coûts de transaction élevés pour l'AP bénéficiaire, qui devra parfois licencier des membres clés du personnel, réduire son activité et retirer son soutien aux communautés. Afin de limiter les coûts, les AP engagent souvent le dialogue avec les bailleurs bien avant l'achèvement du projet pour solliciter une deuxième phase de financement ou le financement d'un autre projet.

La mise à disposition permanente de fonds destinés à assurer un niveau minimum de gestion et de services d'une AP a des répercussions positives sur la conservation dans le temps



6 - Contributions en faveur de la conservation et répercussions sociales des deux mécanismes financiers au fil du temps

6.1 - Impacts environnementaux

Les quatre AP examinées montrent toutes des signes d'amélioration de leur état écologique et environnemental dans le temps. Bien que l'on ne puisse pas nécessairement en attribuer la raison à un mécanisme de financement spécifique, on peut affirmer que la mise à disposition permanente de fonds destinés à assurer un niveau minimum de gestion et de services d'une AP a des répercussions positives sur la conservation dans le temps (si les projets à court terme se suivent, sont ininterrompus et ne laissent pas l'AP sans financement pour une année donnée).

Au Mexique, la couverture forestière dans les zones centrales de la RBMM s'est étendue ces dernières années, et en 2011-2012, c'est la première fois depuis la création officielle de la RBMM en l'an 2000 que l'on n'a constaté aucune exploitation forestière illégale à l'intérieur des zones centrales. En Ouganda, le nombre et la répartition des gorilles dans le PNIB ont augmenté en raison d'une meilleure gestion du parc et d'un meilleur dialogue avec les communautés locales à propos du tourisme. A Madagascar, on estime que les conditions de biodiversité à l'intérieur du PN Masoala sont bonnes. Le niveau des menaces a diminué pour la plupart, à l'exception de l'exploitation illégale du bois de rose. Au Bénin, le nombre d'espèces clés telles que les éléphants ou les lions est également resté stable au fil du temps et a même augmenté.

6.2 - Impacts sociaux et économiques

Les résultats et les évaluations des sites d'AP montrent des signes d'améliorations des moyens de subsistance et des conditions économiques dans les zones environnantes dans le temps ; toutefois cela pose toujours problème d'en attribuer l'impact à l'action de l'un ou l'autre du projet ou du FFC. Tous deux jouent un rôle primordial aussi bien dans le renforcement de la sensibilisation des communautés locales que dans leur engagement accru en faveur de la conservation de la biodiversité ainsi que la mise en place et le développement des AP.

Les résultats suggèrent également que les initiatives de développement communautaires pourraient être encore plus efficaces si les fonds de projet étaient réacheminés vers un FFC de dotation. Dans de tels cas, les FFC de dotation servent de catalyseur et/ou de

point de ralliement/coordination pour apporter un soutien supplémentaire et fournissent le 'ciment' pour sceller des projets successifs. Ils peuvent également s'appuyer sur les relations qu'ils ont établies avec les autorités et les communautés locales.

Au Bénin, les accords de cogestion du PNP promus par le programme de conservation et de gestion des parcs nationaux entre 2000 et 2005 ont généré des résultats tangibles et ont conduit à la création d'associations villageoises pour la gestion des réserves de faune. Ces associations ont joué un rôle de catalyseur dans la disparition des rapports hostiles qui existaient entre les populations locales et la gestion de l'AP.

En Ouganda, les premiers projets de subventions du BMCT se sont concentrés sur la mise en place d'infrastructures sociales de base, telles que les écoles et les centres de santé. Ses activités ont depuis été recentrées sur la conservation du paysage et l'amélioration des moyens de subsistance. Au fil des années, le soutien du BMCT a contribué, entre autres, à introduire une agriculture sédentaire auprès de la tribu nomade Batwa habitant dans la forêt ; à distribuer des fournitures scolaires aux enfants Batwa parmi d'autres ; à construire des dispensaires et des écoles ; et à créer de nouvelles entreprises génératrices de revenus, telles que l'élevage de poissons et la culture des champignons. Le soutien apporté au fil des années par le BMCT aux communautés environnantes a contribué à l'amélioration des conditions socio-économiques. Il a aussi fortement contribué à faire passer la nature des rapports entre le parc et les communautés locales, de l'affrontement à des relations positives.

6.3 - Impacts financiers

En matière de durabilité financière, les FFC avec une dotation suffisante représentent une bonne alternative pour procurer des ressources financières prévisibles supplémentaires aux AP. Le financement de projet à court terme est moins prévisible et n'agit généralement que sur une période de 3 à 5 ans ; il peut fournir une énorme somme d'argent en peu de temps mais il est moins en mesure de garantir un revenu prévisible. En conséquence, la durabilité d'un tel financement est discutable, à moins qu'il ne soit associé à une source de financement à plus long terme. Les AP qui ne bénéficient pas des revenus financiers d'un FFC de dotation et ne disposent pas d'autres options de revenus ou de recettes qui pourraient être stables et fiables pour une longue durée, ont moins de chances

de progresser vers une phase de maturité, car les ressources financières minimales requises pour fonctionner conformément aux normes exigées peuvent ne pas être garanties.

La prévisibilité des revenus par le biais des FFC de dotation pose un autre problème ; les investissements et leurs rendements annuels dépendent des retours du marché financier et sont soumis aux fluctuations. Toutefois, celles-ci peuvent être maîtrisées dans une certaine mesure, par exemple, avec une politique d'investissement prudente et une stratégie de mise en réserve d'une part des revenus. D'autre part, l'étude annuelle sur les investissements des fonds fiduciaires pour la conservation (CTIS) révèle que la performance financière des FFC est en moyenne très positive et en ligne avec la performance des autres fonds fiduciaires et investissements aux Etats-Unis et en Europe.

Au Mexique au cours des 16 dernières années, le FMCN a généré un rendement d'une moyenne de 7,8% sur son fonds de dotation.

Les fonds de dotations participant à la CTIS menée en 2012 par la CFA révèlent des rendements moyens ajustés en Dollars US de 9,35%, en dessous du S&P 500 à 16% (mais à 2,07% pour l'exercice 2011, supérieurs aux rendements moyens du S&P 500 à 2,05%). En outre, cette enquête révèle que les rendements des fonds de dotation de 3 à 5 ans sont positifs, avec des moyennes respectives de 6,18% et 4,87%, calculées en moyennes pondérées égales toutes catégories confondues.

7 - Recommandations d'ordre opérationnel pour les décideurs

Les recommandations suivantes concernent l'utilisation des deux différentes méthodes de financement. Elles doivent être envisagées en tenant compte des conditions préalables qui déterminent la meilleure stratégie de financement des AP, telles qu'énumérées dans ce document.

1 - Procédez à une **analyse détaillée des priorités et des besoins spécifiques** auxquels l'investissement va contribuer, ainsi qu'une évaluation du contexte et des circonstances spécifiques en jeu à l'échelle nationale.

2 - Procédez à une **analyse financière complète du système d'AP** afin d'identifier les besoins financiers exacts auxquels il faut subvenir et les options financières potentielles qui sont offertes pour satisfaire ces besoins.

3 - Sur la base des avantages comparatifs et des niches des deux instruments de financement selon le stade de développement et des actions spécifiques des AP, **combinez un investissement à court terme avec un apport de financement à long terme** en ciblant des actions spécifiques. Puisque les FFC et les projets vont tous deux générer certains bénéfices, **définissez une coordination stratégique** entre ces deux instruments financiers.

4 - Dans un **pays confronté à l'instabilité** de ses systèmes politique et de gouvernance (agitation politique, haut degré de corruption), privilégiez les FFC de dotation en raison de leur indépendance et leur résistance aux chocs politiques et institutionnels, et aussi en raison du nombre limité d'autres options financières qui peuvent être offertes.

5 - Renforcez la **collaboration et la coordination entre les bailleurs** pour incorporer les deux sources de financement afin de prendre en charge les opérations à court et à long terme.

6 - Référez vous aux **Normes de Pratique à l'intention des Fonds Fiduciaires pour la Conservation** qui suggèrent les conditions qui peuvent constituer les piliers d'une mise en place réussie et de l'opérationnalisation du FFC, notamment l'indépendance, des mécanismes de responsabilisation, des procédures de gouvernance et de fonctionnement de qualité, ainsi que des stratégies solides de gestion d'actifs et de mobilisation des ressources. Cela permettra de réduire les coûts de transaction pour cet instrument.

7 - Pour les AP ciblées, finalisez l'élaboration des **plans d'affaires** (et plans de gestion). Ces plans doivent permettre d'identifier les priorités et les besoins de l'AP à long et à moyen terme.

8 - Pour les FFC, étudier les possibilités de **partenariats et de mobilisation des fonds de manière innovante**. Les FFC doivent déployer des efforts importants pour l'élaboration de stratégies de collecte de fonds et d'actions de communication afin d'identifier de nouvelles sources et de nouveaux mécanismes de financement, et renforcer en conséquence leurs capacités en matière de collecte des fonds et de mise en place de réseaux par le recrutement d'un personnel compétent.



Annexe - Niches spécifiques des mécanismes de financement par des projets à court terme et des FFC de dotation

Phase d'identification & de mise en place

Activités spécifiques	Financement de projet à court terme	Financement par FFC à dotation
Mise en place des cadres et processus institutionnels et opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Apport d'expertise technique internationale • Elaboration et promulgation des décrets de création • Elaboration des lois et stratégies spécifiques en matière de conservation 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge des coûts de fonctionnement et de gestion: (i) maintenance de l'équipement et des moyens de transports acquis; (ii) frais de mission; (iii) frais généraux de gestion de l'AP • Contribution au dialogue politique à long terme
Elaboration des premiers plans de gestion et d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Apport d'expertise technique spécifique en matière d'élaboration du plan de gestion • Mise en œuvre d'études institutionnelle, éco systémique, financière et économique de base • Encadrement du travail et appui à la formation en matière d'élaboration des plans de gestion et d'affaires 	
Achat initial des moyens de transport et de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> • Apport de financement pour l'investissement initial 	
Construction/location du bureau administratif	<ul style="list-style-type: none"> • Apport de financement pour l'investissement initial 	
Renforcement des capacités techniques et de gestion interne de base du personnel de l'AP	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de formations et encadrement du travail sur le terrain 	
Délimitation et cartographie de l'AP	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et délimitation participative • Développement des cartes de base de l'AP 	
Réalisation des études et des inventaires biologiques préliminaires	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du recensement et des inventaires de base 	
Activités de sensibilisation et de mobilisation des communautés	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations avec les communautés environnantes • Campagnes de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement d'un dialogue perpétuel avec les communautés environnantes

Phase opérationnelle précoce

Activités spécifiques	Financement de projet à court terme	Financement par FFC à dotation
Activités de gestion du parc au jour le jour		<ul style="list-style-type: none"> Prise en charge des coûts de fonctionnement et de gestion: (i) maintenance de l'équipement et des moyens de transport acquis; (ii) frais de mission; (iii) frais de gestion de l'AP Apport de ressources financières stables et prévisibles
Mise en place ou renforcement des cadres institutionnel et opérationnel de l'AP	<ul style="list-style-type: none"> Apport d'expertise technique internationale Elaboration des lois et stratégies spécifiques en matière de conservation Mise à jour du plan d'affaires (évaluation des besoins financiers et élaboration d'une stratégie de financement) 	<ul style="list-style-type: none"> Appui à la mise en œuvre des processus de gestion de l'AP Participation au dialogue politique à long terme Point de ralliement/de coordination du financement de l'AP par les bailleurs et par les projets Collecte de fonds supplémentaires
Remplacement des moyens de transport et de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> Remplacement des moyens de transport et de l'équipement coûteux usagés 	<ul style="list-style-type: none"> Remplacement du petit matériel
Renforcement de capacité pour l'équipe de direction	<ul style="list-style-type: none"> Organisation de formations et prestations d'encadrement du travail sur le terrain 	
Construction des infrastructures de l'AP	<ul style="list-style-type: none"> Soutien financier pour l'investissement coûteux à court terme, par exemple : les infrastructures touristiques du parc et les nouvelles infrastructures administratives 	
Appui au développement des communautés environnantes	<ul style="list-style-type: none"> Soutien financier et technique aux moyens de subsistance alternatifs durables Gestion et utilisation durables des ressources 	<p>(plus en tant qu'institution qu'en tant que mécanisme de financement)</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordination de projets spécifiques en matière de moyens de subsistance et de développement Appui au partenariat à long terme avec les communautés locales
Elaboration de processus de cogestion	<ul style="list-style-type: none"> Assistance technique pour l'élaboration et la mise en œuvre de processus de cogestion Appui à la création/ au renforcement des structures locales de cogestion Consultations avec les communautés locales Campagnes d'éducation/de sensibilisation 	
Appui à la mise en place de réseaux de la société civile et d'ONG	<ul style="list-style-type: none"> Soutien technique et financier direct pour la structuration et la mise en place de réseaux locaux et nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution à la mise en place de réseaux entre les principales parties prenantes au sein des comités techniques Soutien financier aux initiatives de mise en réseau
Promotion du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> Développement des outils de communication (films, prospectus, affiches, brochures, etc.) Soutien financier aux campagnes de promotion du tourisme 	
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> Evaluations d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des activités de gestion du parc au jour le jour
Programme de recherche	<ul style="list-style-type: none"> Evaluations d'impact Recensement, inventaires, études socioéconomiques 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi écologique et éco systémique

Phase de consolidation

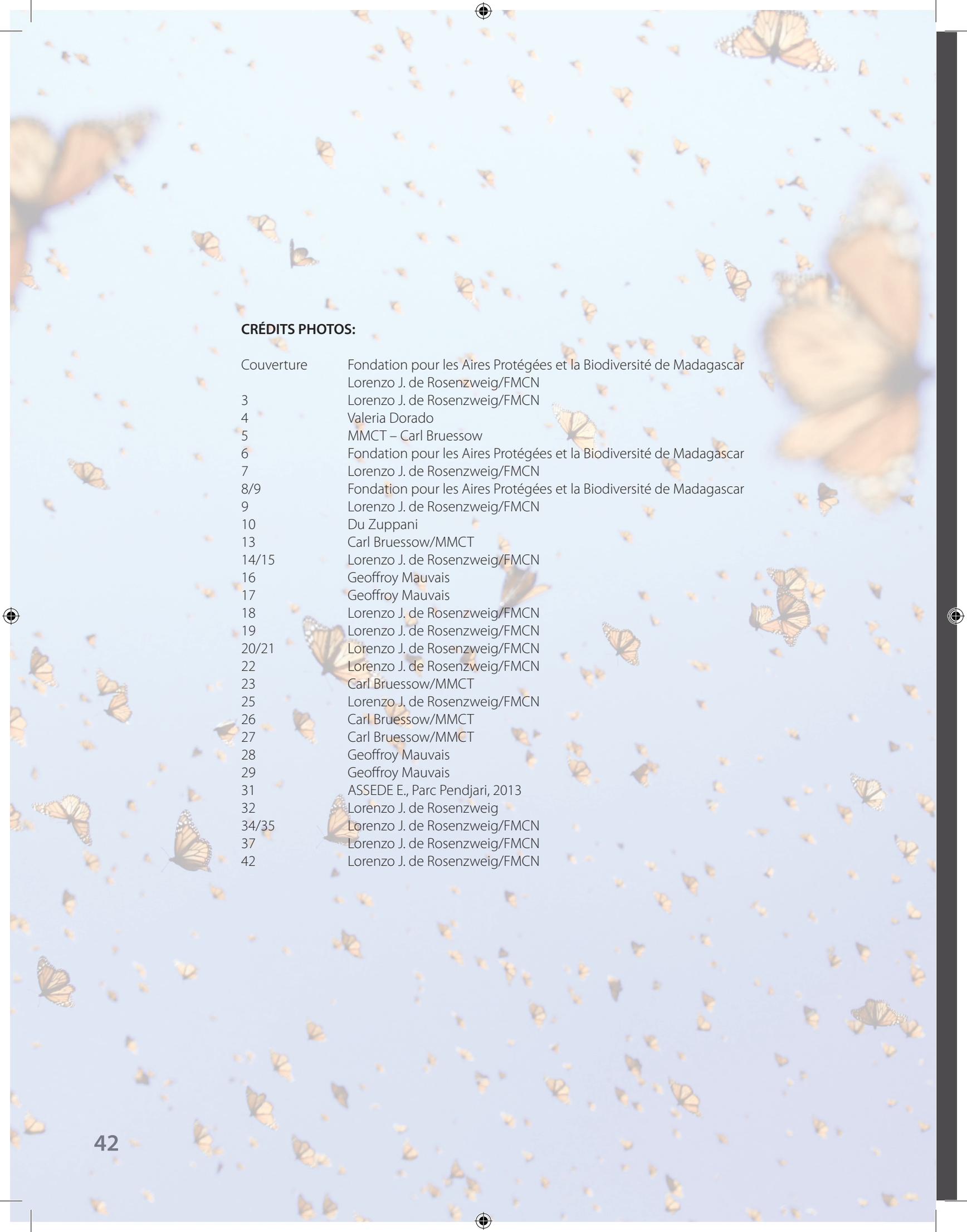
Activités spécifiques	Financement de projet à court terme	Financement par FFC à dotation
Activités de gestion du parc au jour le jour		<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge des coûts de fonctionnement et de gestion de l'équipement et des moyens de transport acquis; (ii) frais de mission; (iii) frais généraux de gestion de l'AP • Apport de ressources financières stables et prévisibles
Renforcement de l'efficacité et l'efficience de la gestion du parc	<ul style="list-style-type: none"> • Démonstration de procédés et de technologies innovantes plus efficaces • Apport d'expertise technique 	<ul style="list-style-type: none"> • Démonstration de procédés et de technologies innovantes plus efficaces
Mise à jour des plans de gestion et d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Apport d'expertise technique spécifique en matière d'élaboration du plan de gestion • Mise à jour des études institutionnelle, éco systémique, financière et économique - identification des menaces, des pressions et des obstacles à surmonter, identification des activités prioritaires • Evaluation des besoins financiers et développement de la stratégie financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui général aux processus de gestion par la prise en charge des coûts de fonctionnement et de gestion
Recyclage du personnel sur des aspects spécifiques		<ul style="list-style-type: none"> • Soutien financier aux formations supplémentaires sur des aspects spécifiques essentiels en fonction des besoins identifiés
Remplacement des moyens de transport et de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement des moyens de transport et de l'équipement coûteux usagés 	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement du petit matériel
Construction et/ou rénovation des infrastructures touristique et administrative de l'AP	<ul style="list-style-type: none"> • Financement des investissements coûteux à court terme, tels que les infrastructures touristiques du parc et les nouvelles infrastructures administratives 	
Appui supplémentaire au développement de la communauté environnante	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien financier et technique aux moyens de subsistance alternatifs durables • Gestion et utilisation durable des ressources 	<p>(plus en tant qu'institution qu'en tant que mécanisme de financement)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordination des projets spécifiques en matière de moyens de subsistance et de développement • Appui au partenariat à long terme avec les communautés locales
Renforcement et consolidation des processus de cogestion	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance technique pour le développement et la mise en œuvre des processus de cogestion • Appui à la création/au renforcement de structures locales de cogestion • Consultations avec les communautés locales • Campagnes d'éducation/de sensibilisation 	<p>(plus en tant qu'institution qu'en tant que mécanisme de financement)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'engagement à long terme des communautés
Identification et mise en œuvre de sources de financement alternatives		<ul style="list-style-type: none"> • Identification et mobilisation de sources de financement alternatives
Renforcement de l'engagement du public		<ul style="list-style-type: none"> • Contribution au rassemblement des principales parties prenantes au sein des comités techniques • Soutien financier aux initiatives de mise en place de réseaux
Renforcement des réseaux de la société civile locale et d'ONG		<ul style="list-style-type: none"> • Consolidation des réseaux • Soutien financier aux initiatives de mise en place de réseaux • Contribution au rassemblement des principales parties prenantes au sein des comités techniques

Phase de consolidation - continuation

Activités spécifiques	Financement de projet à court terme	Financement par FFC à dotation
Promotion du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux outils de communication (films, prospectus, affiches, brochures, etc.) • Soutien financier aux campagnes de promotion du tourisme 	
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluations d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des activités de gestion du parc au jour le jour
Programme de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluations d'impact • Recensement, inventaires, études socioéconomiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi écologique et éco systémique

Phase de maturation

Activités spécifiques	Financement de projet à court terme	Financement par FFC à dotation
Activités de gestion du parc au jour le jour		<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge des coûts de fonctionnement et de gestion de l'équipement et des moyens de transport acquis ; (ii) frais de mission ; (iii) frais généraux de gestion de l'AP • Apport de ressources financières stables et prévisibles
Mise à jour des plans de gestion et d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Apport d'expertise technique spécifique en matière d'élaboration d'un plan de gestion • Mise à jour des études institutionnelles, éco systémiques, financières et économiques – identification des menaces, des pressions et des obstacles à surmonter, identification des activités prioritaires • Evaluation des besoins financiers et développement de la stratégie financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui général aux processus de gestion par la prise en charge des coûts de fonctionnement et de gestion
Recyclage du personnel sur des aspects spécifiques		<ul style="list-style-type: none"> • Soutien financier aux formations supplémentaires sur les aspects spécifiques essentiels en fonction des besoins identifiés
Rénovation des infrastructures touristique et administrative de l'AP	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien financier pour la rénovation des infrastructures touristique et administrative coûteuses de l'AP 	
Remplacement des moyens de transport et de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement des moyens de transport et de l'équipement coûteux usagés 	<ul style="list-style-type: none"> • Remplacement du petit matériel
Appui supplémentaire au développement des communautés environnantes	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien financier et technique aux moyens de subsistance alternatifs durables • Gestion et utilisation durable des ressources 	<p>(plus en tant qu'institution qu'en tant que mécanisme de financement)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordination de projets spécifiques en matière de moyens de subsistance et de développement • Appui au partenariat à long terme avec les communautés locales
Promotion du tourisme	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de nouveaux outils de communication (films, prospectus, affiches, brochures, etc.) • Soutien financier aux campagnes de promotion du tourisme 	
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluations d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des activités de gestion du parc au jour le jour
Programme de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluations d'impact • Recensement, inventaires, études socioéconomiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi écologique et éco systémique



CRÉDITS PHOTOS:

Couverture	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
3	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
4	Valeria Dorado
5	MMCT – Carl Bruessow
6	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar
7	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
8/9	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar
9	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
10	Du Zuppani
13	Carl Bruessow/MMCT
14/15	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
16	Geoffroy Mauvais
17	Geoffroy Mauvais
18	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
19	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
20/21	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
22	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
23	Carl Bruessow/MMCT
25	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
26	Carl Bruessow/MMCT
27	Carl Bruessow/MMCT
28	Geoffroy Mauvais
29	Geoffroy Mauvais
31	ASSEDE E., Parc Pendjari, 2013
32	Lorenzo J. de Rosenzweig
34/35	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
37	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN
42	Lorenzo J. de Rosenzweig/FMCN



La Conservation Finance Alliance (CFA) est un réseau collaboratif unique d'institutions engagées à améliorer la qualité, la performance et l'innovation de la communauté internationale en matière de financement de la conservation. La CFA a été créée en Février 2002 et a pour mission de promouvoir le financement durable de la conservation de la biodiversité à travers le monde. Pour accomplir sa mission, la CFA facilite la collaboration entre les organisations et les individus investis dans la promotion de solutions de financement de la conservation et développe des outils visant à optimiser la capacité et les compétences en matière de financement de la conservation à l'échelle mondiale.

Retrouvez-nous en ligne:

www.conservationfinance.org

www.facebook.com/conservationfinance

www.twitter.com/conservfinance



CONSERVATION
FINANCE ALLIANCE