

Planification financière à long terme

Pour les parcs et les aires protégées



WCPA
WORLD COMMISSION
ON PROTECTED AREAS



*The Nature
Conservancy* 
SAVING THE LAST GREAT PLACES ON EARTH

*Planification financière à long terme pour les
parcs et les aires protégées*

Droit d'auteur © 2003
The Nature Conservancy, Arlington, Virginie,
Etats-Unis.
Tous droits réservés.

Conception/mise en page: Jonathan Kerr
Photographies de couverture: diable de mer,
M.L. Thomas; fleurs «lèvres de feu», Eileen
King ; serpent perroquet, Dante Fenolio ; héron,
Brian E. Small ; enfants, Susan Suhanovsky ;
côte, Jonathan Kerr

Production: International Publications Program,
The Nature Conservancy,
Worldwide Office, 4245 North Fairfax Drive,
Arlington, VA 22203, Etats-Unis. Télécopie:
703-841-4880 ; courrier électronique :
publications@tnc.org.

Cette publication a pu être réalisée grâce, en
partie, au soutien fourni par l'Office LAC/RSD/
Bureau pour l'Amérique latine et les Caraïbes,
Agence des Etats-Unis pour le Développement
International, au titre des subventions Nos.
LAG-A-00-95-00026-00 et EDG-A-00-01-
00023-00. Les opinions exprimées dans le
présent ouvrage sont celles des auteurs et elles
ne traduisent pas nécessairement les vues de
l'Agence des Etats-Unis pour le développement
international. Cette publication a également été
financée par la World Commission on Protected
Areas (WCPA, Commission mondiale sur les
aires protégées).

Pour des informations supplémentaires sur la
planification financière à long terme ou pour
nous faire parvenir vos commentaires, veuillez
contacter:

Randy Curtis
Director, Policy and Finance Program
The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive
Arlington, VA 22203 EUA

Remerciements

Le présent ouvrage a été réalisé avec le soutien financier et les encouragements de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international, dans le cadre du programme de TNC sur les Parcs en Péril (PiP).

La WCPA a aussi fourni un concours financier et des conseils pour la réalisation de cet ouvrage.

Nous désirons exprimer notre reconnaissance aux individus et organisations ci-après pour la contribution qu'ils ont apportée à l'élaboration de l'édition originale (1995) et de la méthodologie fondamentale de planification financière à long terme.

Equipe de TNC qui a participé à l'élaboration de ce manuel :

Randy Curtis
Brian Houseal
Eileen Schjelderup
Bernadita Zapata

La deuxième édition (2000) du manuel a été révisée sous la direction de Randy Curtis. Le consultant principal et traducteur a été Xavier González. D'autres membres de TNC ont également apporté leur contribution : Juan José Dada, Michelle Powers, Nelson Girón, Irma Clarke, Patricia Garffer, Patricia León et Grant Swanson.

Les partenaires suivants nous ont fourni des avis et conseils précieux pour la réalisation de ce projet :

Panamá

Oscar Vallarino, ANCON
Iván Tuñón, Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE)

Pérou

Pancho Estremadoyro, Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (FPCN)
Pedro Aguilar, Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)

Belize

Mary Vasquez, Programme for Belize

Mexique

Susana Rojas e Rodrigo Migoya, ProNatura-Península de Yucatán

Guatemala

Velia Herrera, Defensores de la Naturaleza

Colombie

Germán Andrade, Fundación Natura

République dominicaine

Gabriel Valdez, Dirección Nacional de Parques

Table des matières

Introduction	7
I. Le processus de planification	9
Niveaux de planification	9
L'équipe de planification de la gestion	10
L'aide fournie par The Nature Conservancy	10
L'aide de la WCPA	11
Animateur professionnel	11
La planification de gestion à long terme pour les parcs et les aires protégées	11
Matrice des menaces et actions stratégiques	12
Planification financière à long terme pour les parcs et les aires protégées	14
Le cycle de planification du projet	14
II. Préparation de projections financières pour une aire protégée	17
Processus de planification financière	17
Aperçu général du modèle	18
Approches suggérées	18
Entrées initiales et modification du modèle	20
Projections des dépenses de l'aire protégée	21
Projections des recettes de l'aire protégée	23
Graphiques	24
Impression	24
III. Etudes de cas	27
Parc national El Imposible, Le Salvador	27
Réserve de biosphère Sierra de las Minas, Guatemala	29
Réserve naturelle d'arbres contournés, Belize	31
IV. Rédaction de la narration d'un plan financier à long terme	35
Lier les stratégies de planification financière et programmatique	35
Activités pendant la période antérieure	35
Dépenses	36
Recettes	36
Stratégie financière à long terme	37
Annexe 1. Définition des dépenses fonctionnelles	38
Annexe 2. Définition des dépenses de programme	39
Annexe 3. Modèles de tableur	43
Formulaire d'évaluation	

Introduction

Presque toutes les personnes qui ont jamais eu l'occasion de travailler pour des aires protégées ont utilisé l'expression «conservation de cette aire pour les générations futures». Cependant, avec un examen plus approfondi, nous notons que le futur financier immédiat de la majorité des aires protégées des pays en développement demeure incertain et que le futur lointain n'est qu'un rêve imprécis. Pourquoi?

Comme les institutions sociales, les aires protégées ont besoin d'un soutien financier pour rémunérer le personnel, construire et entretenir les infrastructures et gérer les ressources naturelles. Si, toutefois, quelques progrès ont été réalisés, comme l'indique le présent document, au cours des quinze dernières années pratiquement toutes les aires protégées d'Amérique latine, des Caraïbes, d'Asie, du Pacifique et d'Afrique ont souffert d'une insuffisance chronique de fonds. Pour la majorité, ces aires connaissent à l'heure actuelle une situation financière précaire, comptant sur des crédits budgétaires publics incertains, le soutien sporadique des organisations de conservation non-gouvernementales et l'aide financière à court terme des projets internationaux.

Un obstacle majeur à l'amélioration de la situation financière précaire des aires protégées réside dans chacun d'entre nous, les spécialistes de la conservation. Malheureusement, bon nombre d'entre nous sommes souvent mieux qualifiés dans des domaines comme la protection des parcs et les sciences biologiques et nous évitons d'assumer notre rôle essentiel de planificateur financier et gestionnaire de

portefeuille pour notre patrimoine naturel. Le présent ouvrage vous est destiné. Il a pour objet de servir de guide pratique à l'«expert non financier» pour la préparation du plan financier à long terme d'une aire protégée. La première section de l'ouvrage comporte un aperçu général de la gestion et de la planification financière à long terme. La deuxième section présente un plan d'orientation et suggère une méthode d'utilisation de ce modèle, ainsi que des instructions détaillées pour l'élaboration de projections financières pour une aire protégée. La troisième section récapitule des informations sur trois études de cas d'un niveau de complexité différent, afin d'aider votre équipe de planification à visualiser votre stratégie financière, en tirant parti des leçons apprises d'autres aires protégées. Enfin, la quatrième section sert de base à l'élaboration des éléments de rédaction de ce plan.

Nous tenons à vous rappeler que le présent ouvrage est un travail en cours d'évolution. Les concepts et lignes directrices ont été élaborés à partir de nos expériences en Amérique latine et aux Caraïbes. Cependant, à mesure que notre Programme international prend de l'ampleur et que nous développons nos travaux avec la WCPA et ses partenaires, nous espérons tirer des leçons de l'utilisation des informations contenues dans cet ouvrage. Vos avis et commentaires en garantiront l'amélioration continue. Nous vous proposons d'utiliser ce projet de modèle pour commencer à élaborer des plans financiers à long terme pour vos parcs et aires protégées. Nous vous serons reconnaissants de nous fournir des avis et suggestions afin que nous puissions continuer à améliorer ce manuel aux fins des utilisations

*Nous notons
que le futur
financier
immédiat de
la majorité
des aires
protégées des
pays en
développement
demeure
incertain.*

futures. Veuillez remplir le formulaire d'évaluation figurant à la fin du manuel et nous le retourner dès que possible.

Nous désirons vivement mettre au point cet outil avec votre contribution et votre avis. Un site Web Planification financière des aires protégées sera bientôt disponible et comportera

les versions les plus récentes des documents de référence, des études de cas en détail et des espaces interactifs pour vous fournir des conseils techniques à distance ainsi qu'une assistance en direct.

*Programme international
The Nature Conservancy, octobre 2000*

I. Le processus de planification

La planification, qu'elle soit pour toute la durée du projet, annuelle ou trimestrielle, est indispensable pour atteindre les objectifs d'une aire protégée. Le processus d'élaboration d'un plan bien formulé et articulé est présenté ci-après.

Niveaux de planification

Nous avons choisi, parmi les nombreuses définitions et types de planification, un modèle pratique et général qui peut s'appliquer à d'innombrables situations d'aire protégée dans des pays différents. Le tableau figurant plus bas illustre trois niveaux de planification.

Le niveau le plus élevé correspond au processus de Planification stratégique, à l'aide duquel des lignes directrices globales concernant la mission, les buts ultimes et les stratégies sont définies pour couvrir un large éventail d'aires protégées, qui peuvent être organisées au niveau national, régional ou même d'une société, lorsqu'une entreprise privée est chargée d'une ou de plusieurs aires protégées.¹

Au niveau local ou du site, deux processus de planification complémentaires peuvent être identifiés ; à savoir le Plan de gestion à long terme² et le processus de **Planification financière à long terme** qui est décrit dans le présent document. Les plans correspondants définissent les objectifs, activités et buts spécifiques, et les ressources nécessaires pour couvrir, d'une part, la vision à long terme de la protection environnementale et les phases d'aménagement du parc et de l'aire protégée, et pour déterminer les coûts en rapport et les sources de soutien financier, d'autre part.

Dérivés à partir des instruments ci-dessus, aux niveaux opérationnels, le programme d'exploitation annuel, ou plan de travail, et le budget correspondant établissent le calendrier pour la réalisation des buts spécifiques, les responsabilités individuelles et institutionnelles, les indicateurs d'évaluation, ainsi les projections détaillées des revenus et dépenses.

Niveau	Types de planification		Éléments de planification
National, régional ou d'entreprise	Planification stratégique		Mission Buts ultimes Stratégies
Local ou site	Planification de gestion à long terme	Planification financière à long terme	Objectifs, activités, buts, ressources
Unité opérationnelle	Budget annuel	Programme d'exploitation annuel ou plan de travail	Calendrier, Responsabilités, Indicateurs, Revenus/dépenses

1. MacLeod, Paige ; Esquivias, Pedro ; León Patricia. *Strategic Financial Planning*. Financial Sustainability for Nonprofit Institutions series no. 2. The Nature Conservancy. 1999.

2. Morales, Guadalupe ; Andrade, María ; Hernández, Alejandro. *Guia para la elaboración de programas de manejo para áreas naturales*. Basada en experiencias en América Latina. The Nature Conservancy. Mai 1999.

Les principes fondamentaux d'une planification réussie sont le déroulement d'un processus transparent, la participation des intéressés et la justification de l'emploi des fonds.

Dans ce cadre simplifié, le présent manuel recommande un modèle qui facilite l'application de la méthodologie de planification financière élaborée par The Nature Conservancy, qui a été utilisée pour un certain nombre d'aires protégées en Amérique latine.

Les principes fondamentaux d'une planification réussie sont le déroulement d'un processus transparent, la participation des intéressés et la justification de l'emploi des fonds.

L'équipe de planification de la gestion

La première étape, et la plus importante, du processus de planification est la sélection de l'équipe de planification de la gestion. L'équipe devra comprendre un représentant de chaque groupe intéressé qui affecte la réussite ou l'échec de votre plan. Il convient de prendre en considération les intéressés-clés suivants :

- directeur d'ONG
- représentant d'un organisme de ressources publiques
- administrateur financier
- directeur de campagne de collecte de fonds

Les autres intéressés à prendre en considération sont :

- des représentants de tout organisme public ayant légalement pour mandat de gérer les terres, les ressources naturelles ou les infrastructures d'une aire protégée ou limitrophes d'une aire protégée
- des représentants du Ministère des Finances
- des représentants d'institutions universitaires ou de recherche conduisant des activités dans la région
- des chefs communautaires locaux et des groupes d'utilisateurs des ressources (exploitants agricoles, exploitants forestiers, pêcheurs, etc.)
- des représentants politiques locaux
- des représentants d'ONG internationales et autres organismes de financement.

Il est important que tous les groupes d'intéressés participent pour diverses raisons. Premièrement, ils fournissent des connaissances et des points de vue divers qui contribuent à la qualité du processus de planification.

Deuxièmement, leur soutien et leur engagement à l'égard du plan de gestion du site sont indispensables à sa réussite. Troisièmement, l'approche collective à l'égard de l'exécution du projet distribue les tâches entre plusieurs groupes d'intéressés, permettant ainsi d'effectuer plus de travail en un temps plus court.

Une fois que l'équipe de planification est constituée, elle assume la fonction de conseil d'administration ou de comité de consultation technique pour l'aire protégée. L'équipe doit analyser le plan et les conditions dans lesquelles il est mis en œuvre (voir Section II pour une méthodologie analytique). Puis, l'équipe fixe les buts du plan en tenant compte des contraintes dans lesquels il est mis en œuvre. Une fois que les buts sont fixés, ils sont communiqués aux entités chargées de leur réalisation. Enfin, l'équipe examine l'avancement du plan et suit les changements de conjoncture, apportant des modifications au plan si nécessaire.

Si la composition exacte de l'équipe et l'exécution du processus de planification varient d'une aire protégée à l'autre, la philosophie fondamentale de la planification reste la même. Les principes de base d'une planification réussie sont la transparence, la participation des intéressés et la justification de l'emploi des fonds. Cependant, la meilleure exécution du processus de planification conjuguée avec la meilleure recherche scientifique n'est pas suffisante pour garantir le succès. Le plan doit prévoir la durabilité financière à long terme. Le présent ouvrage et la série de modèles qui l'accompagnent représentent une méthodologie de planification des besoins en ressources financières à long terme.

Aide fournie par The Nature Conservancy

The Nature Conservancy offre diverses formes d'assistance aux partenaires locaux pour aider les équipes de gestion des aires protégées à perfectionner leurs compétences dans ce domaine. Un soutien peut être obtenu du directeur-pays, du spécialiste des aires protégées et/ou de l'administrateur financier régional. Vous pouvez demander la visite d'un assistant technique dans votre pays ou bien assister à des stages de formation, comme par exemple la Semaine de formation à la conservation et les ateliers PiP. N'hésitez pas à demander ce type d'aide. Comme nous l'avons souligné plus haut, l'aide TNC est en train d'être rehaussée par un

site Web sur la planification financière, qui s'intéressera aux efforts en cours pour documenter les méthodologies en cours d'application et les expériences vécues partout dans le monde.

Les sites Web actuels de TNC qui procurent des informations utiles concernant les aires protégées sont les suivants :
<http://www.nature.org>
<http://www.capas.org>

L'aide de la WCPA

La World Commission on Protected Areas (WCPA) forme le réseau mondial le plus important de spécialistes des aires protégées. Le Programme de l'UICN sur les aires protégées (PPA) est le point de coordination au sein du Secrétariat de l'UCN pour les aires protégées et il assume la fonction de secrétariat pour la WCPA.

La WCPA a pour mission internationale de promouvoir la création et la gestion efficace d'un réseau représentatif, à l'échelle mondiale, des aires protégées tant terrestres que marines, dans le cadre de sa contribution intégrale à la vocation de l'UICN. L'organisation s'est fixé les objectifs suivants :

- Aider les gouvernements et autres à planifier des aires protégées et à les intégrer dans tous les secteurs, en fournissant des conseils stratégiques aux autorités responsables;
- Renforcer la capacité et l'efficacité des gestionnaires d'aires protégées, en leur fournissant des conseils, des outils, des informations et des moyens pour s'associer en réseaux;
- Accroître les investissements engagés dans les aires protégées, en persuadant le public et les bailleurs représentant le secteur privé de leur valeur, et
- Relever la capacité de la WCPA à mettre en œuvre son programme, notamment par la coopération avec les membres et partenaires de l'UICN.

Animateur professionnel

L'affectation d'un membre de l'équipe de gestion à la préparation des modèles de feuilles de calcul peut s'avérer peu pratique ou d'un emploi inefficace du temps du personnel. En l'occurrence, l'obtention d'assistance technique extérieure peut alors être une bonne idée. Vous

pouvez aussi penser qu'une assistance extérieure pour vous aider à préparer votre plan financier vous permettra de vous concentrer davantage sur la substance même du plan que sur les aptitudes techniques nécessaires à l'élaboration de feuilles de calcul.

Une solution qui permet d'acquérir cette expertise consiste à engager un comptable local formé ou un administrateur de systèmes, capables d'organiser la richesse d'idées qui émanent pendant le processus de planification. Cette approche comporte certains risques. Méfiez-vous de ne pas sacrifier la propriété institutionnelle et le contrôle de votre plan financier parce que les tâches individuelles qui composent le processus de planification ne sont plus connectées. Là encore, envisagez de consulter les directeurs de programmes nationaux de TNC et/ou les administrateurs financiers régionaux afin d'élaborer la meilleure approche possible pour votre équipe.

Planification de la gestion à long terme des parcs et des aires protégées

Afin de déterminer quels sont les besoins financiers à long terme d'une aire protégée, il est nécessaire de décrire la vision de réussite, ou les buts, que nous nous efforçons d'atteindre. Un Plan de gestion détaillé de l'aire protégée est utilisé pour décrire une vision à long terme et définir les phases d'élaboration du programme, ainsi que les coûts associés et les sources de soutien financier.

L'«usine de la nature» est une manière métaphorique de décrire l'aire protégée. Ses variables sont le personnel, les ressources financières et le temps. Ses produits sont les biens et services environnementaux, tels que l'air pur, l'eau pure, l'hydro-électricité, la faune et la flore, les aires touristiques, etc. Et ses investisseurs sont les gouvernements, les utilisateurs des ressources et les habitants des collectivités locales, nationales et internationales. Le Plan de gestion représente non seulement une stratégie pour l'usine, mais aussi un outil important pour attirer les investissements nécessaires à son développement et à sa gestion à long terme.

Un Plan de gestion ne nécessite pas des volumes d'information sur l'aire protégée, mais il nécessite suffisamment d'informations pour permettre de prendre des décisions judicieuses en matière de conservation. Bien que le

processus de planification d'une aire protégée soit dynamique, des informations de base en rapport avec l'écologie, l'économie et les communautés humaines de la région sont indispensables. La présentation qui suit est une brève description des éléments essentiels d'un Plan de gestion pour les parcs et les aires protégées :

1. **Introduction** : informations sur l'emplacement de l'aire protégée, sa superficie, son statut juridique et les principaux buts et objectifs.
2. **Systèmes écologiques et leurs éléments** : descriptions et cartes des phénomènes écologiques, des communautés naturelles prioritaires et des espèces endémiques, menacées et migratrices.
3. **Conditions socioéconomiques et développement compatible** : descriptions et cartes des routes d'accès importantes, du régime foncier et des utilisations des ressources, de l'organisation sociale et des aspects culturels importants des communautés locales, ainsi que des questions de gouvernance. En outre, il est également important d'établir une liste des biens et services environnementaux que fournit l'aire.
4. **Menaces à l'égard de l'intégrité écologique ou des espèces** : descriptions et cartes de l'emplacement, du type et de l'ampleur des perturbations entraînées par l'utilisation (ou la mauvaise utilisation) des écosystèmes ou autres phénomènes naturels. Une bonne compréhension scientifique des sources de ces menaces servira de base à la définition des mesures prioritaires pour assurer des utilisations compatibles des ressources naturelles.
5. **Vision, buts et stratégies** : description des conditions d'avenir envisagées pour l'aire protégée, comportant des buts clairs, des mesures stratégiques prioritaires pour la gestion des ressources, ainsi que l'administration et l'utilisation publique de l'aire. Des objectifs intermédiaires mesurables devront être définis à ce stade pour faciliter le suivi de l'avancement des travaux.
6. **Phases d'élaboration** : calendrier des programmes et activités prioritaires sur une

période de trois à cinq ans précisant aussi les principaux objectifs intermédiaires et la coordination entre les divers éléments.

7. **Organisation et dotation en personnel** : définition des rôles et des relations entre l'organisation principale chargée de l'aire protégée et les autres institutions et communautés apportant leur collaboration.
8. **Budget** : tableaux indiquant en détail les estimations de coûts par année budgétaire de toutes les activités nécessaires pour atteindre les objectifs de l'aire protégée.
9. **Sources de financement** : Tableaux sur plusieurs années définissant les sources de financement anticipées pour les activités prévues au budget.

L'élaboration d'un Plan de gestion pour une aire protégée relève plus de l'art que de la science et requiert une méthode d'approximations successives sur plusieurs années pour obtenir un résultat satisfaisant. L'estimation des coûts et des sources de soutien financier exige le même type d'effort : projections de dotation en personnel, matériel, équipement et temps nécessaires pour accomplir les priorités, suivre les résultats et, ensuite, réajuster ces variables.

Matrice des menaces et actions stratégiques

Un outil très utile pour déterminer les priorités stratégiques est une Matrice des menaces, incorporée dans le modèle de Planification financière des aires protégées. L'établissement de cette matrice nécessite une analyse réelle des phénomènes écologiques et économiques intervenant dans l'aire protégée et ses environs. TNC utilise une approche de planification appelée l'approche des six S — Systems, Stresses, Sources, Stakeholders, Strategies, and Measures of Success (systèmes, stress, sources, intéressés, stratégies et mesures de succès).

Systèmes

Analyser les écosystèmes ou groupe d'écosystèmes et leurs éléments qui composent l'aire protégée. Inclure des descriptions et cartes des phénomènes écologiques de base, des communautés naturelles prioritaires et des espèces qui sont une source de préoccupations.

Stress

Ensuite, examiner les perturbations et menaces à l'égard de l'intégrité écologique ou des espèces que renferment le ou les systèmes. Incorporer des descriptions et cartes des emplacements, types et ampleur des perturbations provoquées par l'utilisation (ou la mauvaise utilisation) humaine. Une bonne compréhension scientifique des sources de ces menaces permettra de définir des mesures prioritaires pour assurer des utilisations compatibles des ressources naturelles.

Sources et intéressés

Tout d'abord, définir les sources de perturbation du système. Une analyse des conditions socioéconomiques et des parties prenantes qui affectent l'aire protégée constituent un élément indispensable de l'identification des sources. Inclure des descriptions et cartes des routes d'accès, du régime foncier et des utilisations des ressources, de l'organisation communautaire et des valeurs culturelles, ainsi que des biens et services environnementaux que fournit l'aire.

Stratégies

Une fois que les rapports entre le système, ses perturbations et la source de ces perturbations sont comprises, il convient d'élaborer un jeu de stratégies pour atténuer les sources identifiées. Inclure des descriptions de la condition envisagée pour l'avenir, prévoyant des buts clairs, des mesures stratégiques prioritaires pour la gestion des ressources, ainsi que pour l'administration et l'utilisation publique de l'aire.

Mesures de succès

Enfin, définir des objectifs intermédiaires pour mesurer le succès. Etablir des repères qualitatifs et quantitatifs pour évaluer les progrès réalisés pour la préservation de la biodiversité.

Une fois que l'analyse est réalisée, rédiger une déclaration de mission brève indiquant les buts envisagés pour l'aire protégée et fournissant un thème directeur pour les actions planifiées. La description qui suit est un exemple d'une déclaration de mission :

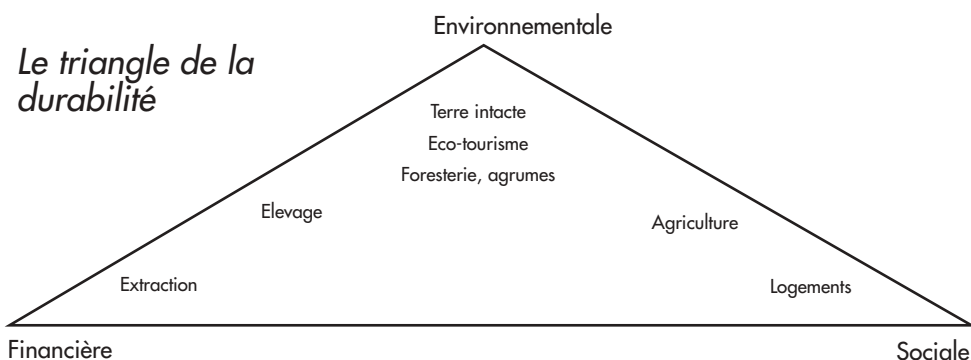
Le but du projet est de bâtir une base d'infrastructure de conservation durable dans l'aire; entamer des actions pour intégrer ces mesures de conservation dans la vie économique et sociale de la communauté environnante, et mettre au point un mécanisme efficace de financement à long terme pour assurer que les investissements engagés dans la conservation peuvent être poursuivis et maintenus par les gestionnaires locaux.

Les résultats de votre analyse peuvent être récapitulés dans la Matrice des menaces, incorporée dans le modèle de Planification financière des aires protégées.

Examen et ajustement continuel

Enfin, la planification des aires protégées est un processus continu. Avec la préparation de chaque plan de travail annuel, l'équipe de gestion a l'occasion d'examiner l'avancement des travaux et de réévaluer l'orientation stratégique du plan financier de l'aire protégée compte tenu des changements de conjoncture. Des révisions et modifications régulières des objectifs programmatiques et financiers contenus dans le plan le rendent aussi dynamique que le projet qu'il représente.

Un élément clé de l'examen du projet est l'audit financier annuel réalisé par un cabinet d'audit externe. Un audit confirme que les états financiers qu'utilise l'équipe de gestion pour prendre des décisions importantes sont corrects et il apporte également aux bailleurs de fonds une garantie supplémentaire.



La gestion à long terme d'une aire protégée suppose la poursuite pendant un long avenir des programmes entamés pendant la phase de mise en œuvre.

Récapitulatif

Un moyen de vous assurer que vous n'oubliez aucune des étapes du processus de planification consiste à vous poser continuellement les questions suivantes :

- Vers quoi l'aire protégée s'oriente-t-elle (vision à long terme)
- Comment s'y prend-elle pour y arriver (tactique de base)
- Quelles sont les tâches spécifiques qui doivent être effectuées pendant la période de planification ? Quelles sont les autres activités qui sont les plus indispensables pour favoriser le succès ? (classer par ordre de priorité les opérations annuelles, trimestrielles et quotidiennes)

Chaque aspect du calendrier programmatique de votre plan de gestion devra être en mesure de fournir des réponses satisfaisantes à ces questions.

Planification financière à long terme des parcs et des aires protégées

Si la conservation est le but ultime de la création de réserves de parcs et d'aires protégées, ce but ne peut pas être atteint et être durable sans la compréhension fondamentale des répercussions sociales et financières du niveau de la gestion et de la protection recherchées. La meilleure description de cette interdépendance est un triangle, où la conservation ne peut être réalisée qu'avec l'apport de ressources financières et ces ressources doivent être considérées de manière compatible avec les objectifs environnementaux et sociaux. D'un autre côté, il ne faudra pas chercher à satisfaire les besoins sociaux aux dépens de l'environnement.

Plus on avance vers un seul pur objectif — environnemental, financier ou social — et plus on s'éloigne des autres. Dans le triangle qui figure à la page précédente, la terre qui est pratiquement intacte est plus proche des objectifs de protection de l'environnement que des objectifs sociaux et financiers. D'un autre côté, l'extraction est plus proche des objectifs financiers que des objectifs environnementaux et sociaux.

Le cycle de planification du projet

La création d'aires protégées comprend trois phases distinctes : la planification avant

l'engagement des investissements, la mise en œuvre du projet et la gestion à long terme. Bien que chaque phase puisse comporter des activités qui empiètent l'une sur l'autre, elles se succèdent en général et nécessitent plusieurs années avant d'être achevées. Chaque phase comporte des activités distinctes et des coûts en rapport qu'il importe d'examiner avec soin.

Phase I. Planification avant l'engagement des investissements

Cette phase commence habituellement par une étude préliminaire pour évaluer l'importance écologique et économique des ressources naturelles de l'aire ; cette étude est exécutée suffisamment en détail pour justifier l'établissement de l'aire sous statut juridique. Un soutien politique est alors constitué pour obtenir une forme de décret-loi qui définit les limites physiques de l'aire et des réglementations pour en assurer la protection. Ces démarches initiales en vue d'établir la protection de l'aire sont habituellement effectuées par le biais des efforts zélés de groupements de conservation et de personnes bénévoles avec un minimum de dépenses. Cette phase est visiblement dépourvue de toute considération sur les fonds nécessaires pour établir et maintenir la présence permanente de gestionnaires au niveau de l'aire. La planification technique et financière insuffisante pendant cette phase se traduit par le syndrome «parc sur papier» — à savoir des aires qui sont créées légalement, mais qui ne disposent pas de ressources pour assurer leur gestion sur le terrain.

Une fois que l'aire naturelle est légalement créée, un plan de gestion est le moyen traditionnellement utilisé pour définir les politiques, les programmes et la structure administrative nécessaires à sa gestion. Ce processus, qui s'achève par la définition des programmes nécessaires pour la mise en place de l'aire protégée, exige en général deux à trois ans et coûte au minimum 30.000 à 50.000 dollars. Si un soutien international peut être obtenu pendant cette phase initiale, les fonds proviennent habituellement de sources locales sous la forme de rémunérations pour le personnel participant au démarrage d'un projet et sous la forme d'aides en nature fournies par les ONG et les personnes bénévoles intéressées.

Phase II. Mise en œuvre du projet

La phase de mise en œuvre du projet commence par l'installation physique des

services et des infrastructures nécessaires à la protection et à la gestion de l'aire. Habituellement, cette phase débute lorsque le gouvernement a adopté le plan de gestion et elle s'étend sur une période de trois à cinq ans, en fonction des activités envisagées dans ce plan.

Les activités de cette phase comprennent le recrutement, la formation et la dotation en équipement du personnel de l'aire protégée, le développement de liaisons de transport et de communication, le relevé topographique et la délimitation de l'aire et, enfin, la construction des infrastructures de l'aire protégée. En outre, des consultants et des études spéciales peuvent être nécessaires pour former le personnel, concevoir des sites et des installations, ainsi que pour dresser des inventaires biologiques et réaliser des études du régime foncier, ce qui sert de base aux programmes de gestion des ressources et de développement compatible.

En conséquence, la mise en œuvre est la phase la plus coûteuse du cycle du projet. Pour des projets de taille moyenne couvrant une superficie de 1,5 million d'acres environ, les coûts de cette phase peuvent atteindre 300.000 à 500.000 dollars par an. Cependant, si l'acquisition des terres est nécessaire, les coûts, pendant cette phase, peuvent rapidement dépasser plus d'un million de dollars par an. Le financement de cette phase repose en général sur des sources internationales, notamment des ONG internationales, des fondations communautaires et des bailleurs multilatéraux/bilatéraux, mais les sources locales (sous la forme de fonds publics de contrepartie et de donations privées encouragées par les ONG) apportent également une contribution financière.

La gestion à long terme d'une aire protégée suppose la poursuite pendant un long avenir des programmes entamés pendant la phase de mise en œuvre.

Phase III. Gestion à long terme

La gestion à long terme d'une aire protégée suppose la poursuite pendant un long avenir des programmes entamés pendant la phase de mise en œuvre — y compris le soutien opérationnel et l'administration des programmes de protection des ressources naturelles, la gestion et le suivi, les utilisations humaines compatibles, la vulgarisation communautaire, l'exploitation et l'entretien — afin de parvenir à la création avec succès d'une

aire. La phase de gestion à long terme entraîne des dépenses ordinaires de personnel, d'entretien et d'exploitation des infrastructures, ainsi que des dépenses d'équipement, telles que de nouvelles constructions, l'acquisition de terres supplémentaires et les activités nécessaires à l'élaboration des programmes.

Les dépenses ordinaires d'exploitation et d'équipement à long terme peuvent varier de 200.000 à 500.000 dollars par an pour un projet de taille moyenne. Étant donné que les dépenses ordinaires à long terme sont celles qui ont le moins de chance d'être financées directement par des sources internationales, il est impératif que des sources de financement locales soient constituées pendant les deux premières phases du projet par le biais du gouvernement, des organisations non gouvernementales et du secteur privé.

Dans le passé, la source principale de financement pour la gestion à long terme des aires protégées provenait des agences non gouvernementales nationales et locales qui subventionnaient les salaires et les dépenses d'exploitation de base encourues par une aire. Dans la mesure où ce soutien s'est révélé insuffisant pour préserver l'établissement à long terme d'une aire protégée, des mécanismes financiers, tels que l'écoconversion de créances et les fonds fiduciaires, ont été développés pendant la phase de mise en œuvre pour produire d'autres sources permanentes de capitaux qui puissent couvrir ces dépenses ordinaires à long terme.

D'autres sources de financement à long terme des aires protégées peuvent être obtenues par la création de concessions des ressources, le prélèvement de droits d'accès, l'octroi de permis de recherche et autres mécanismes d'imposition des usagers. L'éco-tourisme et autres activités de développement durable offrent aussi des solutions attrayantes pour la réalisation de recettes locales.

Toutefois, si le concept de la création d'aires protégées autonomes est prometteur, il est loin de devenir une réalité. La planification financière à long terme est la première étape pour parvenir à l'autonomie financière à long terme.

II. Préparation de projections financières pour une aire protégée

Processus de planification financière

Une fois que l'équipe de planification de la gestion a dressé les plans stratégiques et de gestion, l'équipe de planification financière doit estimer les coûts associés aux programmes. L'équipe de planification financière peut comprendre toute l'équipe de planification de la gestion ou seulement une partie. En s'appuyant sur les menaces et les activités définies dans le plan de gestion, l'équipe de planification financière répartit les activités à accomplir par année et par type de programme, puis elle les classe par ordre prioritaire en fonction du besoin. La première catégorie d'activités regroupe celles qui doivent être réalisées pour assurer le niveau minimum de protection de l'écosystème. La seconde catégorie d'activités regroupe celles qui sont requises pour mettre en valeur l'écosystème, élargir le soutien des communautés et accroître le niveau minimum de protection.

Une fois que les activités auront été classées par ordre de priorité, des coûts leur seront affectés et les sources de recettes seront analysées. **Les coûts peuvent être affectés en utilisant une des deux méthodes possibles.** Si le site de l'aire protégée existe depuis longtemps, le plus vraisemblable est que l'équipe attribuera les ressources humaines, financières et en matière d'équipement qui sont disponibles (approche dictée par l'offre). Si le site est relativement nouveau ou s'il bénéficiera de ressources nettement accrues, il peut s'avérer plus utile d'estimer le coût des ressources requises pour réaliser les activités de protection minimum (approche dictée par la demande). Une série de tableurs Microsoft-Excel ont été mis au point pour faciliter la projection des coûts et ils seront décrits dans la suite de cette section.

Une fois que les données sur les recettes et les dépenses sont inscrites dans les tableurs Excel, la faisabilité financière du plan est analysée dans son ensemble. Par suite de cette analyse, il peut s'avérer nécessaire de réviser les plans stratégiques et de gestion pour prendre en compte les contraintes financières pesant sur le site. Il pourra aussi être possible de constituer de nouvelles sources de recettes une fois que les insuffisances de fonds auront été repérées. Si des changements interviennent dans les hypothèses qui soutiennent soit les projections de coûts soit les projections de fonds, il faudra alors réviser le plan financier. Lorsque l'équipe aura établi un plan réalisable, la narration qui accompagnera les tableurs Excel pourra alors être rédigée.

Les tableurs ont pour but de fournir un outil analytique et des informations consolidées que l'équipe de gestion peut utiliser pour planifier et gérer ses activités. **Fréquemment, l'équipe de gestion découvre d'autres audiences, en grand nombre, qui lui fournissent des informations financières une fois que le plan est établi (par exemple bailleurs de fonds, organismes publics ou communautés locales).** Cependant, il est important que ces utilisations secondaires à des fins d'information financière ne détournent pas l'équipe de planification de son objectif principal — la gestion du site.

Enfin, le modèle a été conçu de manière à prévoir un large éventail de styles de planification et d'activités de projet. En conséquence, il se peut que certains volets ne s'appliquent pas à un site particulier. Dans la majorité des cas, l'absence de prise en compte ou l'élimination des volets qui ne sont pas nécessaires n'affectera pas le fonctionnement du

modèle. Il est prévu que l'équipe modifiera le modèle de manière à l'adapter le mieux possible à l'aire protégée.

Aperçu général du modèle

Le modèle de planification financière des aires protégées a été développé sous format Microsoft Excel. Une disquette contenant le fichier Excel est jointe au présent manuel et un imprimé vierge du fichier figure à l'Annexe 3. Le modèle a été préparé en version Excel pour Office 97 et peut être lu par toutes les autres versions plus récentes d'Excel. Etant donné que les instructions en macro-langage utilisées dans les modèles ne sont pas compatibles avec les versions précédentes d'Excel, il est recommandé d'utiliser la version Office 97 au minimum. Si vous ne disposez pas du matériel ou des moyens logiciels appropriés pour utiliser ce modèle, veuillez prendre contact avec votre homologue à TNC pour obtenir de l'aide.

D'autre part, cette section a été rédigée en supposant que l'utilisateur a une connaissance de base du programme Excel ou autres programmes de tableurs informatisés. Si vous avez besoin d'informations supplémentaires sur le mécanisme d'utilisation d'Excel, vous pouvez recourir aux sources suivantes : cours de formation vidéo, disquettes d'initiation, séminaires locaux et sources d'assistance technique en informatique. Les Directeurs des programmes nationaux et les administrateurs financiers régionaux de TNC peuvent vous apporter leur appui pour vous procurer ces ressources.

Le fichier Excel se compose de 10 tableurs et d'une série de graphiques de présentation. Une description brève des tableurs et de leur emplacement sur l'écran Excel est présentée ci-après. Les deux premiers tableurs utilisés pour formaliser l'analyse des menaces et la planification des activités s'appellent :

Matrice des menaces, onglet A.

Matrice des activités, onglet B.

Le deuxième jeu de quatre tableurs permet de projeter et de planifier en détail les recettes et les dépenses sur une base annuelle. Ces tableurs sont appelés :

Feuille de calcul, collecte de fonds, onglet C.

Feuille de calcul, personnel, onglet D.

Feuille de calcul, dépenses d'exploitation, à

droite de la feuille de calcul personnel (commençant à la colonne V), onglet D
Feuille de calcul, acquisition de terres, onglet E.

Le troisième jeu de trois tableurs permet d'analyser les dépenses sur une base fonctionnelle et les sources de recettes qui financent ces dépenses. Ces tableurs sont intitulés :

Répartition des dépenses par pourcentage, onglet F.

Détail des dépenses, onglet G.

Répartition des recettes, onglet I.

Les trois derniers tableurs récapitulent l'activité passée de l'aire protégée et les projections financières. Ces tableurs sont ceux qui, en conjonction avec les graphiques, seront le plus souvent utilisés pour les présentations de projet et l'examen de la gestion. Ces tableurs sont intitulés :

Récapitulatif des dépenses, onglet H.

Récapitulatif des sources de recettes, sous

Récapitulatif des dépenses, onglet H.

Récapitulatif des recettes et dépenses, sous

Récapitulatif des sources de recettes, onglet H.

Trois graphiques de présentation sont automatiquement produits à partir des informations introduites dans les neuf tableurs. Ces graphiques se trouvent à l'onglet J et fournissent les informations suivantes : comparaison recettes/dépenses, dépenses des programmes et sources de recettes.

Pour s'assurer que les graphiques traduisent avec précision les informations contenues dans les tableurs, il est fortement recommandé de modifier les tableurs dans certains domaines. Les spécificités concernant la modification des tableurs sont couvertes plus bas à la section Entrées initiales et modification du modèle.

Approches suggérées

Du point de vue analytique, les divers tableurs du modèle (décrit ci-dessus) peuvent être catégorisés comme suit :

Deux méthodologies de base peuvent être appliquées pour compléter le modèle pour un site ou un projet particulier. Le choix de la méthodologie déterminera l'ordre dans lequel aborder les catégories de tableurs, comme il est souligné à la présente section. Les deux méthodologies correspondent à deux approches :

l'une dictée par l'offre et l'autre dictée par la demande.

Approche dictée par l'offre

En bref, l'approche dictée par l'offre convient le mieux pour un site qui existe depuis un certain temps et qui dispose de ressources fixes qui doivent être affectées à une gamme d'activités possibles pour permettre de prendre des décisions programmatiques. Cette approche pourra s'appliquer au cas d'un parc pour lequel un bailleur de fonds important — éventuellement le gouvernement national par le biais d'un mécanisme de financement national comme un fonds fiduciaire — a déjà engagé des fonds pour couvrir les dépenses de gestion ordinaires du parc pendant un échéancier spécifique. En l'occurrence, vous voudrez probablement tracer les grandes lignes de vos programmes en vous appuyant sur une stratégie de gestion d'ensemble, mais dans le cadre de crédits budgétaires totaux déterminés à l'avance. Dans ce cas, vous pourrez compléter le tableau Récapitulatif des recettes avant d'établir dans les grandes lignes les sources de financement envisagées sur la période spécifiée, puis compléter les tableaux Récapitulatif des dépenses et Détail des dépenses qui répartissent ces fonds entre les diverses activités programmatiques et fonctionnelles liées à la gestion du parc. En d'autres termes, dans une

situation dictée par l'offre, vous appliquerez une approche de haut en bas pour remplir les tableaux (comme l'analyse des catégories ci-dessus l'illustre).

Approche dictée par la demande

L'approche dictée par la demande convient le mieux lorsque vous planifiez une nouvelle aire protégée, lorsqu'une aire protégée existante connaît de grands changements dans les ressources disponibles ou que l'aire protégée nécessite certaines activités programmatiques et fonctionnelles qui ont besoin d'être financées sur la période spécifiée mais pour lesquelles des engagements financiers n'ont pas été obtenus. Etant donné que la majorité des parcs et des aires protégées dans les pays en développement connaissent en général ce deuxième type de situation, nous nous concentrerons sur l'approche dictée par la demande.

Pour ce type d'approche, vous complétez les tableaux de bas en haut (comme l'analyse des catégories l'illustre). Commencez par les fiches conceptuelles et de données, puis remplissez les tableaux sur les informations détaillées et les matrices en remontant afin de déterminer vos besoins financiers par activité de programme et de sous-programme. Puis complétez les tableaux récapitulatifs et commencez l'analyse de vos besoins de collecte de fonds, compte tenu du

I. Tableaux récapitulatifs (historiques et projetés)

- a. Récapitulatif des recettes et dépenses (sources de recettes et dépenses de programme)
- b. Récapitulatif des recettes (recettes détaillées par source)
- c. Récapitulatif des dépenses (dépenses des programmes et sous-programmes)

II. Tableaux de matrices (à des fins de répartition)

- a. Répartition des dépenses en pourcentage par programme et sous-programme
- b. Répartition des sources de revenu entre les programmes et sous-programmes

III. Feuilles de calcul détaillées (projection)

- a. Détail des dépenses (par programme et total)
- b. Feuille de calcul Personnel (par sous-programme)
- c. Feuille de calcul Dépenses d'exploitation (par sous-programme)
- d. Feuille de calcul Acquisition de terres (par sous-programme)

IV. Tableaux conceptuels et de données

- a. Matrice des menaces (cadre logique pour la planification de la gestion et la planification financière)
- b. Matrice des activités (pour prévoir les programmes et les sous-programmes pendant toute la période de planification)
- c. Feuille de calcul Collecte de fonds (identifier des sources de financement et assurer le suivi avec les bailleurs potentiels)

jeu d'activités que vous désirez programmer pendant le calendrier spécifié dans le plan financier à long terme.

La démarche qui suit peut servir de guide utile, à l'appui des références de tableurs figurant dans l'encadré ci-dessous :

1. Déterminez les programmes et sous-programmes en vous appuyant sur une stratégie de gestion identifiée dans la matrice des menaces (IV.a.) et un document de plan de gestion. Utilisez la matrice des activités pour déterminer des activités spécifiques pour les programmes et les sous-programmes pendant le calendrier envisagé dans le plan de gestion. Procédez au calcul préliminaire de la collecte de fonds (IV.c.) pour estimer les engagements financiers et les perspectives de collecte de fonds.
2. Préparez les calculs du tableur Détail (III.b., c. et d.) pour chaque sous-programme identifié à l'étape précédente. Cette étape n'est pas nécessaire si un tableur Dépenses (III.a.) est utilisé pour chaque sous-programme.
3. **Utilisez le tableur Répartition des dépenses par pourcentage (II.a.) ou le tableur Détail des dépenses (III.a.) pour la répartition des dépenses par programme et par an.** La répartition des dépenses par pourcentage (II.a.) vous permet de diviser les projections de dépenses par fonction (personnel, déplacements, formation, etc.), sur une base annuelle, pour les programmes et les sous-programmes. Ou bien vous pouvez préparer un tableur Détail des dépenses (III.b.) pour chacun des sous-programmes. **Il n'est pas nécessaire de préparer les deux.** Si vous choisissez d'affecter les dépenses conformément au tableur II.a., le détail des dépenses sera automatiquement calculé. Si vous choisissez d'inscrire le détail des dépenses sur le tableur III.b., inscrivez les chiffres à la place des formules qui figurent actuellement sur ce tableur.
4. Une fois que les dépenses totales correspondant à chaque programme et chaque sous-programme ont été déterminées par l'une ou l'autre des méthodes décrites plus haut, entrez cette information dans le Récapitulatif des dépenses (I.c.). Outre les projections que vous venez de faire, vous pourrez vouloir

inscrire les informations sur l'activité passée afin de faciliter une analyse comparative.

5. Affectez les dépenses programmatiques (à partir du tableur II.a. ou du tableur III.b. s'il a été complété pour tous les sous-programmes) au tableur Répartition des recettes (II.b.). Cette tâche facilitera l'analyse des types de dépenses qui peuvent être financées par divers bailleurs de fonds. (A noter : cette information peut être requise pour la soumission de certaines propositions de subvention.)
6. A partir des informations contenues dans la feuille de calcul Collecte de fonds, remplissez le tableur Récapitulatif des recettes (I.b.). Là encore, vous pourrez compléter les projections par des informations sur l'activité passée afin de faciliter une analyse comparative.
7. Les informations que vous avez inscrites dans le tableur Récapitulatif des recettes et Récapitulatif des dépenses engendreront automatiquement le Récapitulatif recettes et dépenses (I.a.). Veuillez vous rappeler que la première tentative d'entrées de données dans ce modèle n'est que la première itération d'une démarche qui doit être considérée comme un processus permanent, étant donné que les hypothèses de recettes et de dépenses continueront de changer pendant toute la durée du projet. Le modèle devra être utilisé comme un outil de gestion servant à faciliter les prises de décision et à guider la stratégie de financement pendant le processus de planification de la gestion à long terme des parcs et aires protégées.
8. Utilisez le bouton d'impression décrit dans la suite du document pour imprimer des copies dures des tableurs et graphiques afin d'analyser les résultats de vos travaux.

Entrées initiales et modification du modèle

Lorsque vous utilisez l'application Excel fin-PENG_2k.xls, il vous est demandé de valider Macros. Veuillez le faire afin d'activer la fonction rapport automatique. Vous verrez alors apparaître un jeu de tableurs vierges organisés de l'onglet A à l'onglet J.

Les informations qui suivent vous aideront à adapter le tableur en fonction de votre projet d'aire protégée.

Entrez le nom du site sur l'écran A, cellule A2 et le premier et le dernier mois de l'année budgétaire de votre organisation sur l'écran A, cellule A3. Ces informations seront automatiquement reportées sous le titre de chacun des autres tableurs et n'ont donc besoin d'être entrées une fois.

Entrez les années budgétaires correspondantes pour l'activité historique et le budget projeté sous le titre des tableurs Récapitulatif des dépenses, Récapitulatif des recettes, Récapitulatif des recettes et dépenses, Détail des dépenses et Matrice des activités.

Les catégories de dépenses et les sources de recettes fournies à titre d'exemple sont aussi complètes que possible. Cependant, vous pouvez modifier les descriptions afin qu'elles soient mieux adaptées à votre site et/ou vous pouvez aussi supprimer certaines catégories que vous n'utilisez pas ou en ajouter d'autres. A cette fin, vous devrez suivre les procédures standard des tableurs Excel en vue de préserver la logique arithmétique des formules. Par exemple, si vous retirez toute une section qui est incluse dans un total, ce dernier n'apparaîtra pas et sera remplacé par un message d'erreur #REF!. Pour corriger ce message, vous placerez le curseur sur la cellule contenant le message d'erreur #REF!, puis vous corrigerez la formule conformément à la nouvelle logique de votre modèle, ce qui consistera donc à inclure toute la série de chiffres qui composent le nouveau total.

Des lignes et colonnes supplémentaires peuvent être ajoutées à n'importe quelle section du tableur. **Pour assurer que les lignes Total restent correctes, placez le curseur sur la ligne au-dessus de la ligne Total quand vous ajoutez des lignes, sinon elles ne sont pas incluses automatiquement dans le total des colonnes. Pareillement, quand vous ajoutez des colonnes, placez le curseur dans la colonne avant la colonne Total, sinon les nouvelles colonnes ne seront pas incluses dans le total des rangées.** Si vous entrez une section tout entière, vérifiez que les totaux des tableurs incluent les données appropriées, c'est-à-dire la série complète de rangées ou de colonnes qui se rapportent aux totaux correspondants.

Enfin, sauvegardez votre travail dans un nouveau fichier (en utilisant la commande Save

As (enregistrer sous) afin de conserver le tableur vierge pour des utilisations futures.

Projection des dépenses de l'aire protégée

Conformément à l'approche dictée par la demande examinée ci-dessus, la démarche qui suit sur l'établissement des projections de dépenses commence au niveau le plus détaillé, à savoir les projections de dépenses de personnel, de dépenses d'exploitation et de coûts liés à l'acquisition de terres. Les données obtenues sur ces feuilles de calcul ainsi que les autres dépenses fonctionnelles (par exemple dépenses de formation ou dépenses de téléphone) sont ensuite entrées soit dans le tableur Répartition des dépenses par pourcentage soit dans le tableur Détail des dépenses. L'étape finale consistera à répartir les dépenses totales prévues pour chaque programme et sous-programme (conformément au tableur Répartition des dépenses ou au tableur Détail des dépenses) entre les activités spécifiques à réaliser chaque année. La présentation qui suit est un examen tableur par tableur de la démarche à suivre.

Tableur Personnel (onglet D)

Utilisez ce tableur pour projeter les dépenses de salaires du projet par an. Le tableur est conçu de manière à vous faciliter la tâche ; mais si vous disposez de ces informations sous un autre format applicable, vous pouvez utiliser le reste des tableurs de planification sans compléter cette feuille de calcul. Entrez le salaire et le nombre d'employés requis pour chaque poste énuméré. Les postes sont répartis en personnel de gestion, personnel sur le terrain et personnel administratif pour faciliter l'analyse. Cependant, si vous préférez répartir ces données par programme, changez les titres afin de prendre en compte les programmes correspondants. **Les informations de cette feuille de calcul ne sont pas automatiquement transmises à d'autres sections du modèle.**

Tableur Dépenses d'exploitation (onglet D)

Utilisez ce tableur pour projeter les dépenses d'exploitation annuelles pour les coûts de transport, d'équipement et de construction. Ce tableur est conçu de manière à vous faciliter la tâche ; mais, comme pour le tableur Personnel, il n'est pas nécessaire pour le reste du processus de planification. Pour les coûts de transport, entrez le mode de transport, le coût moyen par mois et le prix escompté par mois. Le coût par

Une fois que les sources de recettes auront été établies, l'équipe de gestion du projet sera en mesure d'identifier les domaines spécifiques qui nécessiteront la collecte de fonds supplémentaires

an est automatiquement calculé et apparaît à la colonne Total. Pour l'équipement, entrez le coût par unité et le nombre d'unités pour chaque type d'équipement qui seront nécessaires chaque année. Le coût par an apparaît automatiquement dans la colonne Total. Pour les coûts de construction, entrez les unités et le coût par unité dans les diverses rubriques de construction ; par exemple, construction d'un entrepôt pour le stockage de l'équipement, 100 mètres carrés @ 10 \$ par mètre carré. Le coût annuel apparaît automatiquement dans la colonne Total. **Les informations de cette feuille de calcul ne sont pas automatiquement transmises à d'autres sections du modèle.**

Tableur Acquisition de terres (onglet E)

Ce tableur permet à l'équipe de gestion du site de récapituler les données de transactions individuelles concernant l'acquisition de terres et de les comparer. A ce titre, cette feuille de calcul peut être utilisée régulièrement une fois que le processus de planification est achevé. Entrez les données suivantes : superficie en hectares, date de paiement, prix des terres (en devises locales), frais de notaire et autres dépenses associées (en devises locales) et le taux de change à la date de la transaction. Si un solde est dû, entrez la date à laquelle le solde est dû, le montant dû, y compris les intérêts le cas échéant et le taux de change escompté ou en vigueur à la date où les paiements sont effectués. Toutes les autres colonnes du tableur sont calculées automatiquement. Si des conditions particulières s'appliquent à un bien immobilier, énumérez-les en détail dans la section Notes ; par exemple, les taux d'intérêt sur des créances échues. Les informations de **cette feuille de calcul ne sont pas automatiquement transmises à d'autres sections du modèle.**

Répartition des dépenses par pourcentage (onglet F)

Avant de remplir le tableur, examinez les deux tableurs Répartition des dépenses et Détail des dépenses (onglet G) afin de déterminer celui qui s'applique le mieux à votre cas. Il vous suffit de remplir seulement un des deux tableurs.

Le tableur Répartition des dépenses par pourcentage est particulièrement utile pour les équipes qui appliquent la méthode de planification financière dictée par l'offre. Ce tableur permet à l'équipe de gestion d'analyser les dépenses fonctionnelles sur une base annuelle et de les répartir entre les programmes

et les sous-programmes. Cette répartition peut être effectuée soit sous forme de pourcentage soit en entrant le coût projeté de chaque catégorie fonctionnelle pour chaque programme/sous-programme. (Pour remplacer la formule dans chaque cellule, entrez les données de coût correspondantes). Pour chaque année, les programmes et sous-programmes sont cités en haut de chaque colonne du tableur et les catégories de dépenses fonctionnelles suivantes sont énumérées dans les rangées du tableur :

- Salaires
- Formation
- Equipement/matériels
- Transport/véhicules
- Construction
- Opérations sur le terrain
- Etudes spéciales
- Acquisition de terres à des fins de conservation
- Soutien institutionnel/administratif
- Services professionnels
- Audits

Les définitions des catégories de dépenses fonctionnelles figurent à l'Annexe 1. Les types de dépenses ne s'appliquent pas tous à tous les domaines principaux des programmes. Utilisez seulement ceux qui s'appliquent à votre site, et ajoutez des rangées et des colonnes le cas échéant. Entrez les projections de dépenses obtenues sur les fiches de calcul Personnel, Dépenses d'exploitation et Acquisition de terres. Incluez également les autres dépenses de programme qui ne comportent pas de feuilles de calcul détaillées, par exemple la formation, les opérations sur le terrain, les honoraires professionnels, etc. Pour projeter les dépenses futures, il peut s'avérer utile d'appliquer un facteur d'inflation aux dépenses actuelles. Rappelez-vous, toutefois, que ceci suppose que les dépenses demeureront constantes, ce qui n'est pas toujours le cas. **Si vous remplissez ce tableur, les informations qu'il contiendra seront automatiquement transmises au tableur Détail des dépenses.**

Détail des dépenses (onglet G)

Le tableur Détail des dépenses fournit une comparaison juxtaposée des dépenses fonctionnelles pour chaque année de la période

de planification. Le tableur montre également les dépenses totales par fonction. Si vous avez rempli le tableur Répartition des dépenses par pourcentage, les informations sont automatiquement reportées à ce tableur et vous n'avez rien d'autre à effectuer. Néanmoins, si vous avez besoin d'analyser toutes les dépenses fonctionnelles au niveau d'un programme ou d'un sous-programme afin de déterminer les besoins totaux d'un site (approche dictée par la demande), il peut vous être plus utile de préparer un tableur Détail des dépenses pour chaque programme ou sous-programme, compte tenu du niveau d'informations détaillées dont vous avez besoin.

Les catégories de dépenses fonctionnelles figurant sur ce tableur sont les mêmes que sur le tableur Répartition des dépenses par pourcentage. Utilisez uniquement celles qui se rapportent à votre site, ajoutant des rangées si nécessaire. Si vous choisissez de remplir ce tableur au lieu de celui Répartition des dépenses, remplacez les formules de chaque cellule en entrant les projections de dépenses établies dans les feuilles de calcul personnel, dépenses d'exploitation et acquisition de terres. Incluez également les autres dépenses de programme pour lesquelles il n'y a pas de feuille de calcul détaillée, par exemple la formation, les opérations sur le terrain, les honoraires professionnels, etc. Pour projeter les dépenses futures, il peut s'avérer utile d'appliquer un facteur d'inflation aux dépenses actuelles. Rappelez-vous, toutefois, que ceci suppose que les dépenses demeureront constantes, ce qui n'est pas toujours le cas. **Les informations contenues sur ce tableur ne seront pas automatiquement transmises aux autres sections du modèle.**

Récapitulatif des dépenses (onglet H)

Le récapitulatif des dépenses est divisé en programmes et sous-programmes, comme suit :

Programme protection et gestion

- Sous-programme protection
- Sous-programme terres à des fins de conservation
- Sous-programme gestion des ressources naturelles
- Sous-programme recherche

Programme utilisations compatibles

- Sous-programme éducation en matière d'environnement
- Sous-programme éco-tourisme
- Sous-programme ressources forestières
- Sous-programme utilisations agricoles
- Sous-programme vulgarisation communautaire

Programme administration

- Sous-programme gestion et finances
- Sous-programme opérations et entretien
- Sous-programme formation

Chacun de ces sous-programmes est ensuite divisé en activités communes. Une brève description des programmes et sous-programmes figure à l'Annexe 2. Il convient de noter que cette liste est destinée à être aussi exhaustive que possible. En conséquence, une aire protégée individuelle ne pratiquera probablement que quelques-unes des activités énumérées. Les activités applicables varieront d'un pays à l'autre et d'un projet à l'autre. Chaque sous-programme comporte aussi une ligne pour d'autres activités qui ne sont pas couvertes par les catégories énumérées et d'autres lignes peuvent être ajoutées au besoin. Entrez les dépenses totales pour chaque programme/sous-programme que vous avez obtenues dans le tableur répartition des dépenses ou détail des dépenses en les répartissant entre les activités des sous-programmes.

Projections des recettes de l'aire protégée

Feuille de calcul collecte de fonds (onglet C)

Cette feuille de calcul permet à l'équipe de projet de prévoir les fonds nécessaires par source de financement et de suivre les progrès réalisés pour l'obtention de ces fonds. En conséquence, cette feuille de calcul a une utilité qui ne se limite pas au processus de planification initial. Entrez le montant de la donation que vous cherchez à obtenir de chaque bailleur (cette donation peut être sous la forme de numéraire, de terres, d'équipement, etc.), tout don précédent reçu et le nom et l'adresse du donateur, ainsi que le nom de la personne chargée d'assurer le contact avec ce dernier et les mesures prises pour cultiver cette relation. Compte tenu des informations les plus

à jour, attribuez le plus haut niveau de probabilité d'obtenir la donation. Cette probabilité changera avec le temps ; par exemple, lors du contact initial, cette probabilité sera sans doute faible. Une fois que le donateur sera au courant du site et des programmes envisagés, la probabilité d'obtenir la donation augmentera sans doute.

Récapitulatif des recettes (onglet H)

Enumérez les recettes escomptées par sources nationales et par sources internationales. Certaines catégories standard figurent sur le tableur et pourront être modifiées si nécessaire. Comme pour les dépenses, toutes les sources de recettes ne s'appliquent pas à tous les sites. La décision d'inclure une source de recettes dépend des chances probables de recevoir ces fonds. A des fins de projections conservatrices, il est possible de ne pas prendre en compte les sources de financement s'accompagnant de risques sur la base de leur probabilité telle qu'elle est définie au tableur Collecte de fonds. Les hypothèses formulées sur les principales sources de financement devront être récapitulées à la section de la narration sur les recettes (voir IV : rédaction d'un plan financier à long terme).

Répartition des recettes (onglet I)

Une fois que les sources de recettes ont été établies, utilisez le tableur Répartition des recettes pour procéder à l'analyse des dépenses que les sources de recettes doivent couvrir. Cette analyse permettra à l'équipe de gestion du projet d'identifier les domaines spécifiques qui nécessiteront la collecte de fonds supplémentaires. L'équipe sera aussi à même de classer les activités par ordre de priorité compte tenu des fonds disponibles.

Sur le côté gauche de la page, le tableur énumère les trois programmes (protection et gestion, utilisations compatibles et administration), les sous-programmes et les types d'activité conformément au Récapitulatif des dépenses. Les sources de recettes figurant sur le Récapitulatif des dépenses sont énumérées en haut des colonnes. Entrez les noms des sources de financement (en ajoutant des colonnes le cas échéant) et répartissez les recettes de chaque source entre les activités pertinentes.

Récapitulatif des recettes et dépenses (onglet H)
Ce tableur est le plus important du plan

financier du site étant donné qu'il est souvent le seul que beaucoup de personnes verront. Les informations contenues sur ce tableur sont automatiquement transférées des tableurs Répartition des recettes et Récapitulatif des dépenses. Entrez uniquement les hypothèses appliquées pour formuler les projections de recettes et de dépenses. Quelques exemples d'hypothèses courantes sont présentés. Utilisez le tableur Récapitulatif des recettes et Récapitulatif des dépenses pour examiner dans quelle mesure les projections sont raisonnables, exactes et réalisables. Les chiffres devront souvent être révisés étant donné que les contraintes dans lesquelles vous travaillez vous empêcheront d'effectuer tout ce qu'il faut effectuer. Ne vous découragez pas si vous devez procéder à plusieurs examens et apporter des modifications avant de pouvoir élaborer une série d'activités réalisables. Ceci fait partie de la démarche qui vous aidera à classer vos activités par ordre de priorité.

Une fois que les sources de recettes auront été établies, l'équipe de gestion du projet sera en mesure d'identifier les domaines spécifiques qui nécessiteront la collecte de fonds supplémentaires

Graphiques

Trois graphiques standard sont incorporés aux tableurs afin de simplifier la présentation. Ces graphiques sont les suivants : comparaison des recettes/dépenses du site, dépenses par catégorie et recettes par source. Si des modifications ont été apportées aux tableurs pendant l'entrée des données, vérifiez les graphiques avec soin afin de vous assurer que les données sont correctement prises en compte.

Impression

Un bouton de menu d'impression (RAPPORTS) est inclus aux tableurs, en haut de l'écran, sur la barre de menus ordinaire. Six options apparaissent dans le menu RAPPORTS, qui est un menu déroulant. La première option permet à l'utilisateur de définir la destination du rapport, à savoir l'écran ou l'imprimante par défaut. Les quatre options suivantes activent d'autres menus remontants présentant des choix supplémentaires. Les options de menus, assorties de menus secondaires correspondants sont les suivantes :

1. Récapitulatif – Récapitulatif des dépenses, Récapitulatif

des recettes et Récapitulatif des recettes et dépenses

2. Analyse – Détail des dépenses, Répartition des dépenses, Répartition des recettes et Matrice des activités
3. Détail – Personnel, Dépenses d'exploitation, Acquisition de terres, Collecte de fonds et Matrice des menaces
4. Graphiques – Comparaison recettes et dépenses, Dépenses et Recettes

La dernière option (AII) imprime en séquence tous les rapports ci-dessus :

5. Tous – Récapitulatif, Analyse, Détail, Graphiques, Tous les tableurs et graphiques

La séparation des pages et les marges ont été définies à l'avance pour le format de papier à lettres habituel (8,5" x 11"). Si vous ajoutez ou supprimez un nombre considérable de lignes, vous risquez d'avoir besoin de modifier les marges. A cette fin, faites apparaître le rapport

considéré sur l'écran et modifiez les marges manuellement à l'aide de la procédure habituelle Excel. Vous pouvez aussi incorporer des pages au tableur sélectionné ou procéder à d'autres modifications (caractères gras, taille des caractères, etc.) en utilisant les commandes Excel habituelles. Les tableurs peuvent aussi être centrés sur la page lors de l'impression. A cette fin, imprimez individuellement les tableurs en surlignant l'espace de texte et en modifiant les marges. Pareillement, si vous n'avez besoin que d'une partie du tableur, surlignez la partie à imprimer et utilisez la commande d'impression au lieu de la macro-commande. L'impression des graphiques à l'aide d'une imprimante couleur (si vous en disposez) facilite la lecture des informations contenues dans les graphiques.

Le but des tableurs est de procurer un outil et des informations que l'équipe peut utiliser pour planifier et gérer ses activités.

*Le but des tableurs est de procurer
un outil et des informations que
l'équipe peut utiliser pour planifier
et gérer ses activités.*

III. Etudes de cas

Trois études de cas réelles sont décrites brièvement dans la présente section afin d'illustrer l'application de la méthodologie de planification financière à long terme examinée à la section précédente. Les différences entre les trois cas font ressortir la souplesse des modèles discutés plus haut, ainsi que les différents degrés de complexité que l'on peut rencontrer dans le processus de planification d'une aire protégée. Les versions complètes des cas présentés ci-après peuvent être obtenues en s'adressant à TNC et seront disponibles sur Internet, au site Web en cours d'élaboration.

Les tableaux correspondant à chaque cas, le Parc national El Imposible, la Réserve de biosphère Sierra de las Minas et la Réserve naturelle d'arbres contournés, sont présentés après chaque étude. L'application des modèles au Plan financier à long terme pour le Parc national El Imposible figure sur la disquette ci-incluse.

Parc national El Imposible, Le Salvador³

Le Parc national El Imposible est à l'heure actuelle l'aire naturelle la plus étendue du Salvador et celle qui revêt le plus haut degré de biodiversité. Ce parc est le dernier refuge d'innombrables espèces animales et végétales qui existent toujours dans le pays, où 98 pour cent du territoire national ont plus ou moins été altérés. C'est pour cette raison que ce parc est une banque génétique importante, cruciale pour la restauration de l'habitat sérieusement endommagé du pays.

Un des principaux buts de SalvaNatural, ONG de protection de la nature qui administre le parc, est d'attirer la participation des communautés locales, en engageant des gardes forestiers locaux et en favorisant la création de micro-entreprises se consacrant à l'art populaire et aux services touristiques. Se tournant vers

l'avenir, SalvaNatural est en train de planifier le renforcement des activités d'éco-tourisme dans un effort visant à promouvoir la conservation de l'environnement, ainsi que l'amélioration de l'indépendance financière du parc. L'acquisition de terres est l'une des principales approches appliquées par SalvaNatural pour créer une zone tampon tout autour des richesses naturelles et culturelles précieuses que renferme le parc.

Le plan financier à long terme de ce parc s'appuie principalement sur son plan de gestion et de mise en valeur du site pour les années 1997-2001. Les estimations de coûts s'appuient sur les tendances passées et les besoins projetés pour chaque programme. Les prévisions de recettes sont calculées en tenant compte des sources de revenu précédentes, ainsi que des nouvelles subventions en cours de négociation. Par conséquent, la probabilité d'obtenir les revenus figurant en détail dans le plan financier se situe entre le niveau moyen et élevé.

Le but principal de SalvaNatural pour le parc El Imposible est de préserver la dernière aire naturelle importante du Salvador, ainsi que les animaux et les plantes locales. Les programmes spécifiques visant à atteindre ce but sont les suivants :

- La gestion des ressources naturelles et agricoles
- Le développement durable de la zone tampon de l'aire naturelle
- La recherche scientifique
- Le tourisme et les utilisations publiques
- L'éducation et interprétation environnementales
- L'administration et la mise en valeur du parc.

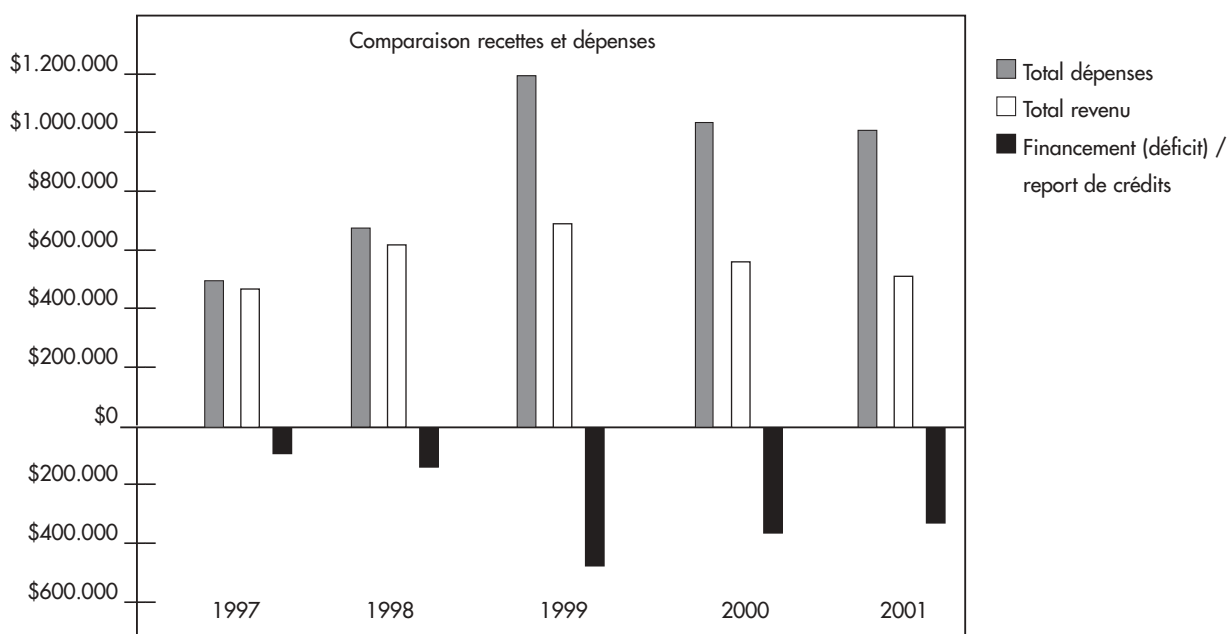
3. Garffer, Patricia. *Plan de financiamiento a largo plazo para el Parque Nacional El Imposible 1997-2001*, El Salvador. SalvaNatural. The Nature Conservancy. Août 1998.

Feuille de calcul pour le Parc national El Imposible, Le Salvador

Récapitulatif des revenus et dépenses

	Projection budgétaire annuelle					Total projections budgétaires
	1997	1998	1999	2000	2001	
<u>Sources de revenu</u>						
Sources nationales						
Sources publiques	\$24.828	\$26.069	\$27.372	\$28.741	\$30.178	\$137.188
Sources privées	\$119.061	\$170.977	\$200.431	\$203.304	\$203.304	\$897.077
Fonds fiduciaires	\$115.113	\$91.412	\$148.637	\$98.563	\$105.459	\$559.184
Fonds auto-entretenus	\$17.779	\$30.976	\$31.717	\$37.878	\$44.172	\$162.522
Total sources nationales	\$276.781	\$319.434	\$408.157	\$368.486	\$383.113	\$1.755.971
Sources internationales						
Organismes publics	\$136.820	\$130.748	\$123.564	\$100.575	\$100.575	\$592.282
Sources privées	\$25.566	\$139.799	\$142.523	\$67.092	\$50.310	\$425.290
Total sources internationales	\$162.386	\$270.547	\$266.087	\$167.667	\$150.885	\$1.017.572
Total sources de revenu	\$439.167	\$589.981	\$674.244	\$536.153	\$533.998	\$2.773.543
<u>Dépenses par programme</u>						
Gestion et recherche	\$33.515	\$219.188	\$541.376	\$493.309	\$415.090	\$1.702.478
Utilisations publiques et éducation	\$109.311	\$197.673	\$264.751	\$69.281	\$47.593	\$688.609
Administration et mise en valeur	\$331.717	\$253.461	\$356.640	\$352.005	\$416.572	\$1.710.395
Total dépenses	\$474.543	\$670.322	\$1.162.767	\$914.595	\$879.255	\$4.101.482
Financement (déficit)/solde futur	(\$35.376)	(\$80.341)	(\$488.523)	(\$378.442)	(\$345.257)	(\$1.327.939)

Graphique Solde revenus et dépenses



Réserve de biosphère Sierra de las Minas, Guatemala⁴

La Réserve de biosphère de la Sierra de las Minas est située dans une zone reculée et accidentée des massifs montagneux du centre du Guatemala, entre les vallées des cours d'eau Polochic et Motagua. Formée par l'une des chaînes de montagnes les plus anciennes de l'Amérique centrale, la Réserve s'étend sur 130 kilomètres de long environ (80 miles) et 10-30 km (6-19 miles) de large, couvrant une superficie totale de 238.357 hectares (636.413 acres). Les montagnes de cette région sont très abruptes, les pentes étant souvent de 65 degrés ou plus. La réserve présente d'énormes différences en matière d'altitude, de topographie et de régime des pluies, éléments qui contribuent tous à sa diversité biologique exceptionnelle. Cette Réserve a été créée par le Congrès guatémaltèque en octobre 1990. La même année, Defensores de la Naturaleza, organisation de conservation privée, à but non lucratif, a été chargée de gérer et d'administrer la Réserve par le Conseil national des aires protégées (CONAP) du Guatemala.

Une des priorités premières de Defensores, une fois qu'elle a reçu la responsabilité de la gestion de la Réserve, a été d'y établir un système de gestion locale. A cette fin, l'organisation a mis en œuvre certaines activités, notamment la démarcation des limites de la Réserve, la sélection, la formation et la supervision des gardes du parc et la construction de postes de surveillance et de logements sur le terrain à l'intention du personnel. L'acquisition de terres était un autre volet important de la stratégie initiale de Defensores pour la conservation de la Sierra de las Minas, ce qui a nécessité la réalisation d'études du régime foncier pour identifier les parcelles de terres appropriées ainsi que les propriétaires de ces parcelles. Outre ces études, l'organisation a procédé à des recherches biologiques et à la conception d'un programme de suivi écologique des ressources de la Réserve.

Des programmes de vulgarisation communautaire qui visent à éduquer les communautés sur la Réserve et à encourager l'adoption de techniques agricoles durables, non destructrices, ont aussi été un volet important de la stratégie de Defensores pour la conservation de la Sierra de las Minas. Plus récemment, Defensores a mis en œuvre des activités dans les domaines du développement institutionnel et de la formulation de politiques de conservation. Enfin, l'établissement de systèmes de protection et de suivi de base, à Bocas del Polochic, sera une priorité de l'organisation pour les cinq prochaines années.

Le plan financier à long terme pour la Sierra de las Minas s'appuie sur le plan de gestion du site pour les années 1997 à 2001. Ce plan de gestion a été conjointement examiné en détail par le personnel de l'organisation et du gouvernement, qui a accordé une importance toute particulière à la mise en place de nouveaux programmes et activités. A partir de ce plan de gestion, des projections de dépenses initiales ont été établies en appliquant la méthodologie de planification financière à long terme de TNC. Puis ces projections ont été modifiées à la suite d'entretiens avec les directeurs de programmes afin de prendre en compte les insuffisances de personnel et de ressources. Il importe de noter que le plan de gestion de la Sierra de las Minas envisage un scénario comportant beaucoup plus d'activités que le nombre finalement retenu pour ce plan financier.

Les données historiques reposent sur les informations financières concernant la Sierra de las Minas. Ces données permettent de mieux évaluer dans quelle mesure les projections de revenus et de dépenses sont vraiment réalistes et elles fournissent un cadre pour le suivi de la croissance rapide des programmes mis en œuvre dans la Sierra de las Minas. Les projections reposent sur des entretiens avec les directeurs de programmes et le personnel financier de l'organisation et représentent le coût escompté de la réalisation des activités prévues dans les plans de gestion pour la Sierra de las Minas et Bocas del Polochic.

Le principal objectif de conservation de la Sierra de las Minas est la protection de ses nombreux écosystèmes et de la diversité biologique qu'ils abritent. Defensores a poursuivi cet objectif par la mise en œuvre de programmes dans des domaines spécifiques, notamment :

- La protection des écosystèmes et des espèces présentant le plus de valeur pour ce qui est de la biodiversité ;
- La protection des bassins versants qui offrent la valeur socioéconomique la plus élevée pour les communautés avoisinantes;
- L'encouragement des communautés locales à utiliser les ressources de manière durable ;
- La mise en place de systèmes de gestion en collaboration qui font intervenir les décideurs locaux ;
- La préservation des zones présentant un panorama touristique exceptionnel, et
- La coordination des efforts de recherche scientifique sur les écosystèmes de la Réserve et leur biodiversité.

4. Defensores de la Naturaleza. *Plan financier à long terme (1997-2001) de la Réserve Sierra de las Minas*, Guatemala. The Nature Conservancy. Décembre 1997.

Tableaux pour la Réserve de biosphère Sierra de las Minas, Guatemala

Tableur C. Récapitulatif revenus et dépenses historiques (années budgétaires 1993-1996)

Sources de revenu	Activité historique				Total activité passée
	1993	1994	1995	1996	
I. Sources nationales					
A. Sources publiques	\$14.731	\$14.731	\$14.731	\$14.731	\$58.924
B. Sources privées	\$121.455	\$113.357	\$120.690	\$111.466	\$466.967
C. Fonds fiduciaires	\$2.686	\$13.547	\$10.880	\$29.691	\$56.804
Fonds fiduciaires	\$138.871	\$141.635	\$146.301	\$155.888	\$582.695
II. Sources internationales					
A. Organismes publics	\$111.363	\$202.907	\$182.202	\$145.527	\$641.998
B. Sources privées	\$502.307	\$306.704	\$575.850	\$344.220	\$1.729.081
Total sources internationales	\$613.670	\$509.611	\$758.052	\$489.746	\$2.371.079
Total sources de revenu	\$752.541	\$651.245	\$904.353	\$645.634	\$2.953.774
<u>Dépenses par programme</u>					
I. Gestion et recherche	\$474.525	\$323.968	\$516.229	\$285.054	\$1.599.776
II. Utilisations publiques et éducation	\$135.907	\$172.051	\$224.629	\$249.544	\$782.132
III. Administration et mise en valeur	\$87.529	\$120.779	\$106.169	\$79.380	\$393.856
Total dépenses	\$697.960	\$616.798	\$847.027	\$613.979	\$2.775.764
Financement (déficit) / Solde futur	\$54.581	\$34.447	\$57.326	\$31.656	\$178.009

Tableur F. Récapitulatif Projections revenus et dépenses (années budgétaires 1997-2001)

Sources de revenu	Projections budgétaires annuelles					Total projections budgétaires
	1997	1998	1999	2000	2001	
I. Sources nationales						
A. Sources publiques	\$22.724	\$22.724	\$22.724	\$22.724	\$22.724	\$113.621
B. Sources privées	\$139.655	\$146.552	\$154.138	\$162.483	\$180.283	\$783.110
C. Fonds fiduciaires	\$17.635	\$47.931	\$58.621	\$62.931	\$60.345	\$247.462
Fonds fiduciaires	\$180.014	\$217.207	\$235.483	\$248.138	\$263.352	\$1.144.193
II. Sources internationales						
A. Organismes publics	\$560.966	\$540.466	\$525.466	\$159.341	\$0	\$1.786.239
B. Sources privées	\$422.703	\$463.867	\$283.293	\$199.155	\$397.766	\$1.766.783
Total sources internationales	\$983.668	\$1.004.333	\$808.759	\$358.496	\$397.766	\$3.553.022
Total sources de revenu	\$1.163.683	\$1.221.540	\$1.044.242	\$606.634	\$661.117	\$4.697.216
<u>Dépenses par programme</u>						
I. Gestion et recherche	\$331.793	\$550.505	\$310.975	\$319.591	\$283.575	\$1.796.439
II. Utilisations publiques et éducation	\$616.105	\$837.442	\$905.384	\$881.752	\$964.277	\$4.204.960
III. Administration et mise en valeur	\$125.812	\$118.439	\$130.283	\$143.312	\$157.643	\$675.488
Total dépenses	\$1.073.710	\$1.506.386	\$1.346.643	\$1.344.654	\$1.405.495	\$6.676.888
Financement (déficit) / Solde futur	\$89.973	(\$284.846)	(\$302.401)	(\$738.021)	(\$744.378)	(\$1.979.672)

Réserve naturelle d'arbres contournés, Belize⁵

La Réserve naturelle d'arbres contournés (Crooked Tree Wildlife Sanctuary, CTWS) est la zone humide la plus importante de Belize. Elle a été déclarée aire protégée en 1984 et «Zone humide d'importance internationale» par la Convention RAMSAR en 1997. L'Audubon Society pour Belize gère cette aire protégée pour le compte du gouvernement et du peuple de Belize.

L'aire renferme de nombreuses espèces différentes d'oiseaux, de mammifères, de reptiles et de poissons. Cinq villages sont situés à proximité de la Réserve et en sont fortement tributaires sur le plan économique. La plupart des villageois soutiennent CTWS, mais des options économiquement viables s'avèrent nécessaires afin de réduire les pressions exercées sur les ressources naturelles.

Le Plan financier présente tous les coûts des

activités idéales pour la Réserve pendant la période quinquennale 2000-2004 et les combine avec les sources de revenu garanties et possibles identifiées. Le déficit identifié correspond à la mobilisation de fonds pour la Réserve naturelle d'arbres contournés. Par conséquent, si les fonds collectés sont suffisants, les activités planifiées seront alors réalisables.

Les principaux buts envisagés pour la Réserve sont les suivants :

- Conserver à perpétuité l'écosystème de la zone humide afin de préserver ses fonctions écologiques et son existence en tant que site RAMSAR ;
- Fournir des activités récréatives qui sont compatibles avec l'environnement naturel et culturel ;
- Protéger l'intégrité biologique de l'écosystème ;
- Protéger le mode de vie traditionnel des villageois, qui sont tributaires des ressources locales.

Tableaux pour la Réserve naturelle d'arbres contournés, Belize

Analyse des dépenses

Projection des dépenses (2000-2004) en dollars de Belize

I. Budget opérationnel de base	2000	2001	2002	2003	2004
SALAIRES					
Directeur	16.900.00	17.845.00	18.837.25	19.879.11	20.973.07
Gardiens	31.200.00	41.800.00	42.000.00	42.200.00	53.000.00
Sécurité sociale	262.08	327.60	327.60	327.60	393.12
Assurance	3.120.00	3.900.00	3.900.00	3.900.00	4.680.00
Total partiel	51.482.08 (49%)	63.872.60 (52%)	65.064.85 (49%)	66.306.71 (47%)	79.046.19 (46%)
TRANSPORT					
Indemnité de transport	3.000.00	3.150.00	3.307.50	3.472.88	3.646.52
Indemnité journalière	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Logement	1.440.00	1.512.00	1.587.60	1.666.98	1.750.33
Carburant	12.020.40	16.027.20	20.956.32	28.605.38	33.006.20
Fret/location	750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
Entretien/réparations	3.005.00	3.155.25	3.313.01	3.478.66	3.652.60
Autorisations/assurance	390.00	819.00	859.95	902.95	948.09
Total partiel	21.805.40 (21%)	26.710.95 (22%)	32.174.26 (24%)	40.384.21 (28%)	45.373.98 (27%)
DEPENSES DE BUREAU					
Assurance immeuble/équipement	1.000.00	1.050.00	1.102.50	1.157.63	1.215.51
Communications	4.470.00	4.693.50	4.928.18	5.174.58	5.433.31
Fournitures de bureau	2.000.00	2.100.00	2.205.00	2.315.25	2.431.01
Hygiène/articles de toilette	1.380.00	1.587.00	1.825.05	2.098.81	2.413.63
Total partiel	8.850.00 (8%)	9.430.50 (8%)	10.060.73 (8%)	10.746.27 (7%)	11.493.46 (7%)
ENTRETIEN ET AMELIORATIONS					
Chemins	1.700.00	1.785.00	1.874.25	1.967.96	2.066.36
Aires de repos	1.350.00	1.417.50	1.488.38	1.562.79	1.640.93

5. Dada, Juan José. *Plan financier à long terme (2000-2004) pour la Réserve naturelle d'arbres contournés*. PROARCA/CAPAS. Février 2000.

Analyse des dépenses (cont.)	2000	2001	2002	2003	2004
Entretien des terres	1.000.00	1.050.00	1.102.50	1.157.63	1.215.51
Bâtiments/structures	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Equipement	720.00	756.00	793.00	833.00	875.16
Panneaux	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Aires de Parking	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26
Expositions	2.500.00	2.250.00	2.025.00	1.822.50	1.640.25
Electricité/eau	1.575.00	315.00	330.75	347.29	364.65
Matériel éducatif/promotionnel	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26
Total partiel	14.245.00 (14%)	13.243.50 (11%)	13.568.18 (10%)	13.942.83 (10%)	14.366.60 (9%)
FORMATION					
Animateur/collations	2.000.00 (2%)	2.600.00 (2%)	3.380.00 (3%)	4.394.00 (3%)	5.712.20 (3%)
UNIFORMES					
Personnel	4.000.00 (4%)	5.250.00 (4%)	5.512.50 (4%)	5.788.13 (4%)	7.293.0 (4%)
AUTRES					
Articles divers (faux-frais)	1.440.00	1.512.00	1.587.60	1.666.98	1.750.33
Dépenses discrétionnaires (personnel)	1.200.00	1.260.00	1.323.00	1.389.15	1.458.61
Total partiel	2.640.00 (3%)	2.772.00 (2%)	2.910.60 (2%)	3.056.13 (2%)	3.208.94 (2%)
Total partiel Budget opérationnel de base	105.022.48 (27%)	123.879.55 (28%)	132.671.11 (45%)	144.618.28 (44%)	166.494.40 (49%)
II. Projets spéciaux					
EQUIPEMENT					
Supports audiovisuels et autres	7.000.00	1.000.00	1.050.00	8.103.38	1.157.63
Groupe électrogène, scies et autres	4.000.00	800.00	840.00	882.00	926.10
Eclairage par étincelle, tentes et autres	1.875.00	400.00	200.00	210.00	220.50
Machine et bateau à moteur électrique	20.000.00	500.00	525.00	8.100.00	578.81
Vélo tout terrain et véhicule à 4 roues motrices	12.000.00	40.000.00			
Total partiel	44.875.00	42.700.00	2.615.00	17.295.38	2.883.04
CONSTRUCTION					
Aire de repos			500.00		
Agrandissement des locaux de bureau		1.500.00			
Poste de surveillance		5.000.00			
Promenade II		5.500.00			
Total partiel	0.00	12.000.00	500.00	0.00	0.00
PROTECTION					
Echange de gardes		5.000.00	5.250.00	5.512.50	
Plan de gestion des pêcheries		6.000.00	1.000.00	1.050.00	1.102.50
Compensation pour jaguars		61.050.00	16.852.50	14.608.13	15.338.53
Total partiel	0.00	67.050.00	22.852.50	20.908.13	21.953.53
RECHERCHE ET SUIVI					
Etudes sur le jabiru	2.400.00	2.520.00	2.646.00	2.778.30	2.917.22
Jeux d'expérimentation	1.500.00	1.575.00	1.653.75	1.736.44	1.823.26
Total partiel	3.900.00	4.095.00	4.299.75	4.514.74	4.740.47
DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE					
Elevage d'agoutis	8.380.00				
Bassin d'élevage de poissons locaux	9.980.00				
Décortiqueuse de noix de cajou	16.400.00	16.400.00			
Bourses pour étudiants	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	2.000.00
Analyse des projets communautaires	4.500.00				
Recherche communautaire	25.000.00				
Total partiel	65.260.00	17.400.00	1.000.00	1.000.00	2.000.00
EDUCATION EN MATIERE D'ENVIRONNEMENT					
Total partiel	50.000.00	50.000.00	20.000.00	20.000.00	20.000.00
PROGRAMME DE PLAIDOYER					
Total partiel	7.000.00	7.350.00	7.717.50	8.103.38	8.508.54

Analyse des dépenses (cont.)	2000	2001	2002	2003	2004
PROMOTION ET ADHESION	1,000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Total partiel projets spéciaux	172.035,00 (45%)	201.645,00 (46%)	60.087,25 (20%)	72.979,24 (22%)	61.301,09 (18%)
III. Participation communautaire:					
SOUTIEN COMMUNAUTAIRE					
Patrouilles de surveillance maritime	16.200,00	17.010,00	17.860,50	18.753,53	19.691,20
Patrouilles de surveillance terrestre	7.500,00	7.875,00	8.268,75	8.682,19	9.116,30
Observation de la faune	6.750,00	7.087,50	7.441,88	7.813,97	8.204,67
Campagnes de ramassage des ordures	14.500,00	15.225,00	15.986,25	16.785,56	17.624,84
Liaisons et relations publiques	1.250,00	1.312,50	1.378,13	1.447,03	1.519,38
Groupe de travail sur la zone humide comm.	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82
Soutien aux activités spéciales	10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06
Transport	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Services	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89
Total partiel	66.760,00 (17%)	70.098,00 (16%)	73.602,90 (25%)	77.283,05 (24%)	81.147,20 (24%)
Faux-frais divers	40.700,00 (11%)	40.100,00 (9%)	28.500,00 (10%)	31.600,00 (10%)	33.800,00 (10%)
TOTAL DEPENSES CTWS	384.517,48	435.722,65	294.861,26	326.480,56	342.742,69

Analyse des revenus

Tous les revenus ont été groupés par catégorie et par probabilité d'obtention.

Il existe trois catégories différentes: revenus auto-entretenus, crédits fournis par le gouvernement de Belize et donations internationales.

Le classement par probabilité comprend les catégories suivantes: revenu garanti et revenu possible.

Projections de revenus (2000-2004) en dollars de Belize

	2000	2001	2002	2003	2004
I. Auto-entretenus	12,080.00 (4%)	14,064.00 (4%)	16,048.00 (5%)	18,048.00 (9%)	20,032.00 (15%)
Droits d'accès					
II. Gouvernement de Belize	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
Contrib. du gov.	25,000.00				
P.A.C.T.					
Total partiel	37,500.00 (13%)	12,500.00 (4%)	12,500.00 (4%)	12,500.00 (6%)	12,500.00 (9%)
III. Donations internationales					
Union européenne	83,333.33	83,333.33	83,333.33		
Turner Foundation		55,555.67	55,555.67	55,555.67	
UICN	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
RAMSAR	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
McArthur Foundation	50,000.00	50,000.00	25,000.00		
Hivos Foundation	7,000.00	7,000.00			
Fonds canadien			5,000.00	5,000.00	
Total partiel	164,333.33 (59%)	219,889.00 (69%)	192,889.00 (65%)	84,555.67 (44%)	24,000.00 (17%)
IV. Participation communautaire					
Soutien communautaire	66,760.00 (24%)	70,098.00 (22%)	73,602.90 (25%)	77,283.05 (40%)	81,147.20 (59%)
TOTAL REVENUS CTWS	280,673.33	316,551.00	295,039.90	192,386.71	137,679.20
Revenus possibles					
TOTAL REVENUS GARANTIS	223,593.33 (80%)	226,931.33 (72%)	198,436.23 (67%)	93,783.05 (49%)	97,647.20 (71%)
TOTAL REVENUS POSSIBLES	57,080.00 (20%)	89,619.67 (28%)	96,603.67 (33%)	98,603.67 (51%)	40,032.00 (29%)

Analyse de solde

Solde des dépenses et revenus (2000 - 2004) en dollars en Belize

	2000	2001	2002	2003	2004
TOTAL DEPENSES	384,517.48	435,722.55	294,861.26	326,480.56	342,742.69
TOTAL REVENUS GARANTIS	223,593.33	226,931.33	198,436.23	93,783.05	97,647.20
PREMIER SOLDE Si aucun autre revenu n'est réalisé	(160,924.15) (-42%)	(208,791.22) (-48%)	(96,425.02) (-33%)	(232,697.52) (-71%)	(245,095.50) (-72%)
TOTAL REVENUS POSSIBLES Si toutes les sources de revenu sont obtenues	57,080.00	89,619.67	96,603.67	98,603.67	40,032.00
DEUXIEME SOLDE De nouvelles sources de financement doivent être identifiées pour couvrir ce déficit	(103,844.15) (-27%)	(119,171.55) (-27%)	178.64 (0%)	(134,093.85) (-41%)	(205,063.50) (-60%)
DEPENSES					
I. Budget opérationnel de base:	105,022.48	123,879.55	132,671.11	144,618.28	166,494.40
Salaires	51,482.08	63,872.60	65,064.85	66,306.71	79,046.19
Transport	21,805.40	26,710.95	32,174.26	40,384.21	45,373.98
Dépenses de bureau	8,850.00	9,430.50	10,060.73	10,746.27	11,493.46
Entretien/améliorations	14,245.00	13,243.50	13,568.18	13,942.83	14,366.60
Formation	2,000.00	2,600.00	3,380.00	4,394.00	5,712.20
Uniformes	4,000.00	5,250.00	5,512.50	5,788.13	7,293.04
Autres	2,640.00	2,772.00	2,910.60	3,056.13	3,208.94
II. Projets spéciaux:	172,035.00	201,645.00	60,087.25	72,979.24	61,301.09
Equipement	44,875.00	42,700.00	2,615.00	17,295.38	2,883.04
Construction	0.00	12,000.00	500.00	0.00	0.00
Protection	0.00	67,050.00	22,852.50	20,908.13	21,953.53
Recherche et suivi	3,900.00	4,095.00	4,299.75	4,514.74	4,740.47
Développement communautaire	65,260.00	17,400.00	1,000.00	1,000.00	2,000.00
Education en matière d'environnement	50,000.00	50,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Plaidoyer	7,000.00	7,350.00	7,717.50	8,103.38	8,508.54
Promotion et adhésion	1,000.00	1,050.00	1,102.50	1,157.63	1,215.51
III. Participation communautaire:	66,760.00	70,098.00	73,602.90	77,283.05	81,147.20
Patrouilles de surveillance maritime	16,200.00	17,010.00	17,860.50	18,753.53	19,691.20
Patrouilles de surveillance terrestre	7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
Observation de la faune	6,750.00	7,087.50	7,441.88	7,813.97	8,204.67
Campagnes de ramassage des ordures	14,500.00	15,225.00	15,986.25	16,785.56	17,624.84
Liaisons et relations publiques	1,250.00	1,312.50	1,378.13	1,447.03	1,519.38
Groupe de travail de la zone humide communautaire	3,600.00	3,780.00	3,969.00	4,167.45	4,375.82
Soutien aux activités spéciales	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06	
Transport	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Services	960.00	1,008.00	1,058.40	1,111.32	1,166.89
IV. Faux-frais divers:	40,700.00	40,100.00	28,500.00	31,600.00	33,800.00
TOTAL DEPENSES	384,517.48	435,722.55	294,861.26	326,480.56	342,742.69
REVENUS					
Auto-entretenus	12,080.00	14,064.00	16,048.00	18,048.00	20,032.00
Gouvernement de Belize	37,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
Donations internationales	164,333.33	219,889.00	192,889.00	84,555.67	24,000.00
Participation communautaire	66,760.00	70,098.00	73,602.90	77,283.05	81,147.20
TOTAL REVENUS	280,673.33	316,551.00	295,039.90	192,386.71	137,679.20
SOLDE	(103,844.15) (-27%)	(119,171.55) (-27%)	178.64 (0%)	(134,093.85) (-41%)	(205,063.50) (-60%)

IV. Rédaction de la narration d'un plan financier à long terme

Même l'analyste financier le plus expérimenté ne peut pas déterminer les détails du plan financier d'un site simplement par l'analyse des données. En conséquence, les projections financières élaborées dans les tableaux doivent être accompagnées d'une narration présentant les principaux attributs du plan du site. Cette narration a pour objet de fournir un aperçu général du plan du site et des activités principales sur lesquelles sont basées les projections financières. La narration devra en particulier :

- Lier les stratégies de planification financière et programmatique
- Fournir un bref historique de l'aire protégée et décrire les principales catégories de recettes et de dépenses
- Examiner les hypothèses qui soutiennent le plan de gestion, en identifiant les risques et stratégies pour mitiger ces risques.

Etant donné qu'il n'est pas possible de reproduire dans la narration toutes les informations financières sur votre aire protégée, efforcez-vous à la place de définir les buts financiers de l'aire, d'expliquer comment le projet prévoit d'atteindre les buts et les objectifs intermédiaires qui serviront à mesurer l'avancement des travaux. Certaines des principales catégories à inclure dans la narration sont présentées ci-après.

Lier les stratégies de planification financière et programmatique

Définissez les conditions de travail de votre site en récapitulant la mission et les objectifs (revoyez les méthodes de planification à la Section II, si nécessaire) ; puis liez la mission et

l'objectif à la stratégie financière. Même si un examen des informations programmatiques peut sembler superflu, il clarifiera le rapport entre la stratégie de gestion financière et la stratégie de gestion dans son ensemble. Lorsque vous décrivez la stratégie financière, veuillez répondre aux questions suivantes dans la mesure où elles s'appliquent :

- Quelle est l'orientation principale du plan financier de l'aire protégée ? Par exemple, le plan prévoit-il de grosses dépenses pour l'acquisition de terres ? Est-il plus favorable aux dépenses d'exploitation ou prévoit-il une combinaison des deux ?
- Quelle est la proportion de réussite de l'aire protégée qui dépend des activités d'autres partenaires ? Vos livres comptables ou ceux de vos partenaires feront-ils état de ces activités ?
- Quelle est l'approche de gestion à l'égard de l'utilisation des dettes pour financer des activités ? Les activités seront-elles en général financées à mesure qu'elles se dérouleront ou le financement d'avance sera-t-il requis ?

Activités pendant la période antérieure

Une brève description des activités antérieures permettra au lecteur de mieux évaluer dans quelle mesure les activités envisagées s'appuient de manière réaliste sur celles qui sont en train de se dérouler. A titre d'exemples, vous pourrez citer : les dépenses importantes qui ont été engagées dans le passé pour l'aire protégée, comment elles ont été financées et la situation financière nette du site au début de la période de planification. Lorsque vous décrivez les activités antérieures, veuillez répondre aux questions suivantes dans la mesure où elles s'appliquent :

- Quel est l'historique financier de l'aire ? Par exemple, combien de terres (\$/acres) ont été acquises ? Quel a été le montant des dépenses pour chacune des activités d'exploitation ? D'où proviennent les recettes pour financer ces activités ? L'aire entame-t-elle la période de planification avec un excédent de trésorerie ou des engagements financiers ?
- Y a-t-il des prêts en cours ? Quand ont-ils été empruntés et comment seront-ils remboursés ?
- Le site dispose-t-il de sources de financement permanentes (dotations) ? Quel est le pourcentage de revenu provenant de dotations ?
- Quelles sont les dépenses fonctionnelles (salaires du personnel, équipement, acquisition de terres, etc.) qui seront nécessaires pour la réussite de l'aire protégée ? Ces dépenses sont-elles des dépenses forfaitaires ou ordinaires ?
- Les dépenses sont-elles certaines, liées à l'obtention de fonds ou souhaitées ? Aussi, y a-t-il des dépenses supplémentaires, notamment pour l'acquisition de terres, bien qu'incertaines pour les incorporer à présent dans le plan financier, qui pourraient éventuellement survenir ?

Dépenses

L'examen des dépenses devra être divisé par catégorie : protection et gestion, utilisations compatibles et administration. (Voir Annexe 2 pour une description des catégories.) Au sein de chaque catégorie, récapitulez les activités principales à financer. Cet examen peut être abordé soit au niveau des sous-programmes, soit au niveau des dépenses fonctionnelles (c'est-à-dire salaires, coûts sur le terrain, parcelles individuelles de terre, etc.). Incorporez toutes les hypothèses sous-jacentes concernant les dépenses (c'est-à-dire le coût assumé par le garde forestier pour les dépenses de nourriture, d'équipement, de formation, etc.) Répartissez les coûts en dépenses ordinaires et en dépenses forfaitaires pour établir la base des coûts fixes qui devront être financés par les sources de fonds permanentes.

Efforcez-vous de faire la distinction entre les dépenses concrètes et les dépenses éventuelles afin de fournir des éclaircissements sur les chances que les dépenses soient réellement engagées. Dans la majorité des cas, si une dépense est incluse dans le plan, elle a une forte probabilité de se produire. Cependant, il peut y avoir des cas où il sera bon de spécifier qu'une dépense est liée à certaines conditions, par exemple qu'une étude de recherche prévue n'aura lieu que si des fonds spécifiques sont obtenus. L'engagement véritable de la dépense citée dans le plan repose donc sur un jugement personnel. Le rôle de la narration est d'informer les lecteurs sur de tels jugements et l'examen de ces jugements dans la narration a pour avantage de réduire les risques de surprise. Lorsque vous décrivez les dépenses principales du plan financier du site, veuillez répondre aux questions suivantes dans la mesure où elles s'appliquent :

Recettes

L'examen des recettes devra dresser le profil des principaux bailleurs de fonds pour le site. Vous devrez décrire les éléments suivants pour chaque source de financement :

- Le rôle de chaque organisation et/ou bailleur contribuant soit aux efforts de gestion soit aux efforts de financement de l'aire protégée;
- Quelle est la source des revenus du bailleur de fonds (par exemple fonds de l'USAID émanant d'affectations budgétaires votées par le Congrès américain) ;
- Un récapitulatif de l'utilisation projetée des sources de financement et de leur limitation (par exemple, fonds limités à l'infrastructure qui engendre des flux de trésorerie, mais qui ne peuvent pas être affectés aux dépenses de salaires directs) ;
- Un récapitulatif de la probabilité d'obtention des fonds envisagés et de l'estimation des dates de versement ;
- Les options de fonds de réserve pour les cas où les fonds escomptés ne se matérialiseraient pas comme prévu ;
- Les stratégies pour contacter les autorités responsables qui peuvent attribuer des ressources financières pour le site ;
- Autres informations pertinentes (i.e. problèmes, risques, hypothèses).

L'examen devra être divisé comme suit : sources de revenu nationales et sources de revenu internationales. Vous pourrez aussi profiter de cette occasion pour associer des sources de revenu spécifiques à des dépenses spécifiques.

Les activités de suivi et l'établissement de rapports sur la situation financière et l'avancement des travaux seront une nécessité permanente. Une description du système de gestion financière escompté, du responsable de la gestion financière et de la conduite des audits devra être incorporée à la narration si elle ne figure pas ailleurs.

Stratégie financière à long terme

Cette section a pour tâche principale d'informer le lecteur sur la stratégie financière à long terme prévue pour l'aire protégée. L'examen devra être de nature générale. Les thèmes à aborder incluront la base des dépenses ordinaires annuelles escomptées, la fréquence et le montant des dépenses exceptionnelles, telles que le remplacement d'équipement et l'acquisition de terres, et certaines caractéristiques générales sur la stratégie financière — ceci devra au moins comprendre

un récapitulatif des sources de financement nationales et internationales escomptées. Dans votre description de la stratégie financière à long terme, veuillez répondre aux questions suivantes dans la mesure où elles s'appliquent :

- Des dotations ou des fonds fiduciaires seront-ils établis ou bénéficieront-ils d'une augmentation pour couvrir les coûts de protection et de gestion à long terme ? Veuillez fournir une brève justification du montant envisagé pour les fonds de dotation. Par exemple, quel pourcentage des dépenses à long terme la dotation ou le fonds fiduciaire couvriront-ils ?
- Le site dépend-il principalement d'une source unique de revenu ? Est-il envisagé de diversifier les sources ? Quels sont les risques du plan de diversification ? Comment ces risques peuvent-ils être pris en compte ?

*Les activités de suivi et l'établissement
de rapports sur la situation financière
et l'avancement des travaux seront
une nécessité permanente*

Annexe I : Définitions des dépenses fonctionnelles

Salaires :

Rémunérations (salaire de base, heures supplémentaires, prime de treizième mois, etc.) impôts, frais de déménagement et avantages sociaux (dont un pourcentage, habituellement, lorsqu'il est multiplié par le montant figurant à la ligne des salaires, donne une estimation du coût des indemnités d'assurance et des congés payés [vacances, congés de maladie, jours fériés, etc.] pour le personnel. Des lignes séparées sont prévues pour chacun des types de dépense énumérés. En outre, des lignes séparées sont prévues pour le salaire de la direction, du personnel sur le terrain et du personnel administratif.

Formation :

Stages dans le pays à l'intention des gardes forestiers, du personnel des aires protégées et des agents de vulgarisation. Les dépenses incluront les droits d'inscription, les déplacements, les repas, le logement et le matériel didactique. Bourses pour certains techniciens d'aires protégées dans le cadre de l'échange Sud-Sud avec d'autres ONG de conservation et aires protégées. Les bourses incluront les dépenses de déplacement local ou international), les repas, le logement, le matériel didactique et les frais de formation (s'ils s'appliquent). Cette catégorie comprend également les dépenses pour la planification et la conduite de conférences et/ou stages.

Équipement/matériel :

Équipement sur le terrain, matériel de communication radio, groupes électrogènes, meubles pour les postes des gardes forestiers, fournitures de terrain, outils mécaniques et de menuiserie, matériel et autre équipement nécessaire ne concernant pas les bureaux.

Transport/véhicules :

Camionnettes découvertes à quatre roues motrices, motocyclettes, bateaux, tracteurs, chevaux, mules et tout autre mode de transport requis.

Construction :

Coûts associés à la construction de nouveaux bâtiments ou à l'aménagement des terres, y compris l'acquisition de terres, l'accès à l'eau et à l'électricité, les routes, les chemins, la main-

d'œuvre nécessaire au transport des matériaux et travaux de construction, les clôtures, les barrières, la démarcation des limites du terrain.

Dépenses sur le terrain :

Entretien des véhicules, fluides et carburant ; entretien de l'infrastructure sur le terrain, y compris les bâtiments, les clôtures et les démarcations ; les photos, cartes et images satellites utilisées pour le suivi ; les approvisionnements pour les patrouilles ; l'assistance communautaire et les survols.

Études spéciales :

Régime foncier, définition des caractéristiques écologiques, suivi socioéconomique et culturel.

Acquisition de terres/conservation des terres :

Dépenses associées à l'acquisition de terres à des fins de conservation. Ces dépenses peuvent inclure le coût des terres, les estimations, les relevés topographiques, les recherches sur les droits de propriété, les frais de notaire, etc.

Soutien institutionnel :

Redevances pour le service de téléphone, services d'impression, affranchissement, fournitures de bureau, équipement de bureau et de traitement des données qui seront normalement imputés suivant les usages comptables locaux, dépenses de fonctionnement de l'équipement de bureau, loyer des bureaux et redevances d'eau et d'électricité, fournitures alimentaires, commissions bancaires, permis et licences. Ces dépenses sont classées en quatre catégories : téléphone, télécopie, impression, etc. ; loyer, charges, redevances de permis, etc. ; fournitures de bureau et, enfin, équipement de bureau.

Services professionnels :

Frais juridiques, services comptables, honoraires de consultant et frais de transport pour les consultants. Ces dépenses sont séparées en deux grandes catégories : services juridiques et comptables, et honoraires des consultants.

Audits :

Dépenses associées au contrôle de l'exécution des programmes, d'un point de vue soit environnemental, soit financier. L'audit peut être effectué par un vérificateur interne ou externe.

Annexe II : Définitions des dépenses de programme

I. Programme de protection et de gestion

A. Sous-programme de protection

1. *Démarcation du terrain* : relevé topographique et démarcation des limites des aires protégées ; cette catégorie peut inclure : relevés topographiques, cartographie, système de positionnement global, équipes sur le terrain, équipement de terrain, alimentation, déplacements, construction de panneaux, monuments, etc.
2. *Patrouilles* : surveillance continue et contrôle des activités illégales et autres menaces (par exemple incendies) dans le périmètre de l'aire protégée ; cette catégorie peut inclure : gardes forestiers, équipement de terrain, fournitures de secourisme, alimentation, survols, systèmes radio, etc.
3. *Construction de postes de contrôle et chemins* : structures et pistes d'accès nécessaires pour assurer la protection de l'aire ; cette catégorie peut inclure : main-d'œuvre, transport et matériaux pour les abris le long des chemins, logement des gardes forestier, chemins, ponts, docks, barrières, clôtures, etc.
4. *Soutien logistique aux équipes de recherche* : guides et supervision des chercheurs et autres visiteurs (par exemple équipe de filmage) dans les endroits reculés ; cette catégorie peut inclure : gardes forestiers, alimentation, transport, etc.

B. Sous-programme des terres de conservation

1. *Plan de protection des terres* : identification, cartographie et description du régime de propriété et du mode d'occupation pour tous les biens fonciers et immobiliers de l'aire protégée ou de la zone tampon qui présentent de l'importance pour la conservation ou pour contrôler l'accès ; cette catégorie peut inclure : personnel ou consultation juridique, recherche du cadastre, frais juridiques, relevés cadastraux, réunions, etc.

2. *Contacts avec les propriétaires* : contacts personnels avec le propriétaire ou l'habitant pour les informer des réglementations concernant l'aire protégée et discuter des options d'utilisation des terres ; cette catégorie peut inclure : personnel, documents, déplacements, réunions, etc.

3. *Relevés, estimations, frais juridiques* : processus juridique associé à l'acquisition de terres ; cette catégorie peut inclure : évaluation du marché, relevés cadastraux, frais de cadastre, frais juridiques, impôts fonciers, etc.

4. *Acquisition de terres* : Acquisition de biens ; cette catégorie peut inclure : coûts réels de l'acquisition, personnel pour les négociations, taxes, intérêt du prêt, enlèvement de substances dangereuses sur le périmètre (par exemple déchets toxiques), etc. Enumérez tous les biens fonciers séparément.

5. *Droits de passage à des fins de conservation* : accord du propriétaire pour interdire certaines utilisations des terres ; cette catégorie peut inclure : frais juridiques, suivi et déplacements. Enumérez tous les biens fonciers séparément.

6. *Dotations pour la gestion du site* : fonds fiduciaires destinés à assurer la gestion à long terme du site ; cette catégorie peut inclure : suppléments aux frais de gestion des principaux avoirs, frais juridiques, impôts, etc.

C. Sous-programme de gestion des ressources naturelles

1. *Gestion des espèces et écosystèmes prioritaires* : actions directes pour protéger ou améliorer l'habitat ou les espèces ; cette catégorie peut inclure : matériel et équipement, personnel sur le terrain, transport, etc.

2. *Contrôle des espèces exotiques* : actions directes pour contrôler la propagation des espèces non locales ; cette catégorie peut inclure : personnel sur le terrain, équipement, matériel, transport, etc.

3. *Gestion des incendies* : élimination des incendies ou feux contrôlés pour améliorer l'habitat ; cette catégorie peut inclure : personnel sur le terrain, équipement d'extinction des incendies, fournitures pour trousse de secourisme, transport, etc.
4. *Restauration écologique* : actions directes pour remettre en état l'habitat dégradé ; cette catégorie peut inclure : personnel sur le terrain, équipement lourd, plants de pépinière, outils pour travailler la terre, transport, etc.
5. *Suivi* : examens périodiques et à long terme pour déterminer si les objectifs de gestion de l'aire protégée sont atteints ; cette catégorie peut inclure : équipement scientifique, survols, images landsat, transport, personnel de recherche, etc.

D. Sous-programme de recherche

1. *Diagnostic écologique rapide* : enquête initiale des ressources biotiques et des régimes fonciers d'une aire protégée ; cette catégorie peut inclure : images landsat, système de positionnement global, cartographie, personnel de recherche, équipement de terrain, transport, etc.
2. *Méthode accélérée de recherche participative* : consultations initiales avec les communautés locales pour évaluer conjointement les problèmes économiques et sociaux et les priorités ; cette catégorie peut inclure : personnel de recherche, équipement de terrain, documents, transport, etc.
3. *Projets de recherche prioritaires* : études axées sur les questions de gestion décisives ; cette catégorie peut inclure : personnel de recherche, équipement de terrain, équipement scientifique, logement, transport, etc.
4. *Suivi écologique* : examens périodiques et à long terme des actions pour déterminer si les objectifs de gestion de l'aire protégée sont atteints ; cette catégorie peut inclure : équipement scientifique, survols, images landsat, transport, personnel de recherche, etc.

II. Programme d'utilisations compatibles

A. Sous-programme d'éducation en matière d'environnement

1. *Plan d'éducation en matière d'environnement* : document stratégique avec les éducateurs et les communautés locales qui décrit tous les programmes d'éducation en matière d'environnement concernant les aires protégées ; cette catégorie peut inclure : dépenses de réunions, ateliers, documents, publications, consultants, etc.
2. *Campagne médiatique pour informer le public et documents/matériel* : radio, journaux, télévision et autres médias s'adressant au public en général ; cette catégorie peut inclure : dépenses de consultants en relations publiques, sondages d'intérêt, production de programmes, matériel, publications, etc.
3. *Programmes pour les écoles primaires* : activités s'adressant aux élèves locaux ; cette catégorie peut inclure : personnel éducatif, documents/matériel, équipement audiovisuel, réunions, sorties scolaires, etc.
4. *Ateliers d'éducation à l'intention des décideurs* : activités s'adressant aux autorités publiques et aux dirigeants du secteur privé dont le soutien aux aires protégées est nécessaire ; cette catégorie peut inclure : personnel de gestion, documents, ateliers, dépenses de représentation, déplacements, etc.
5. *Panneaux d'explication sur le terrain et chemins* : améliorations du site et chemins pour permettre aux visiteurs de vivre une expérience agréable et éducative ; cette catégorie peut inclure : personnel pour la rédaction des panneaux explicatifs, brochures, préparation de cartes et de présentoirs à des fins éducatives, construction de chemins, panneaux, bancs, installation de poubelles, etc.

B. Sous-programme d'éco-tourisme

1. *Plan d'éco-tourisme avec la communauté locale* : plan directeur au niveau communautaire pour guider le développement touristique, en faisant intervenir en général des représentants des populations locales, du Ministère du Tourisme et des travaux publics ; cette catégorie peut

inclure : personnel de gestion, consultants en planification, ateliers, documents, transport, etc.

2. *Registres des visiteurs et postes d'accès* : actions directes et passives dans des lieux stratégiques pour suivre le passage des visiteurs ; cette catégorie peut inclure : personnel, registres et autres livres, construction de postes d'accès, panneaux, clôtures, barrières, etc.
3. *Gestion de concessions* : activités en rapport avec la gestion de sociétés engagées dans des activités de tourisme à l'intérieur de l'aire protégée ; cette catégorie peut inclure : dépenses de personnel de gestion, frais juridiques, offres publiques, contrôle des permis, suivi, etc.
4. *Construction de pistes d'accès, installations et équipements collectifs* : infrastructure nécessaire pour le tourisme dans l'aire protégée ; cette catégorie peut inclure : architectes en travaux publics, architectes paysagistes et ingénieurs, construction de routes, de pistes d'aviation, chemins, systèmes de production d'énergie, retenue et traitement de l'eau, systèmes de communication, gîtes, centres de visiteurs, ateliers, personnel d'entretien, transport, etc.
5. *Suivi* : examens périodiques et à long terme pour déterminer si les objectifs de tourisme sont atteints ; cette catégorie peut inclure : chercheurs, documents, etc.

C. *Sous-programme de ressources forestières*

1. *Plan de gestion forestière* : plan d'orientation des efforts de protection et des utilisations acceptables des ressources forestières et non forestières conformément aux objectifs de gestion ; cette catégorie peut inclure : gardes forestiers, hydrologistes et autres consultants, réunions communautaires, survols, inventaires biologiques, cartographie, équipement de terrain, etc.
2. *Gestion de concessions* : activités associées à la gestion des entreprises engagées dans la foresterie et autres utilisations d'extraction à l'intérieur de l'aire protégée ; cette catégorie peut inclure : personnel sur le terrain ; frais juridiques, offres publiques, contrôle des permis, suivi, etc.

3. *Suivi* : examens périodiques et à long terme des actions pour déterminer si les objectifs de gestion de l'aire protégée sont atteints ; cette catégorie peut inclure : équipement scientifique ; survols, images landsat, transport, personnel de recherche, etc.

D. *Sous-programme d'agriculture*

1. *Plan d'utilisation des terres agricoles* : plan d'orientation des efforts de protection et des utilisations acceptables des terres agricoles conformément aux objectifs de gestion ; cette catégorie peut inclure : pédologues, ingénieurs agronomes, hydrologues et autres consultants, réunions communautaires, survols, inventaires biologiques, cartographie, équipement de terrain, etc.
2. *Accords sur l'utilisation des terres et efforts de vulgarisation auprès des propriétaires* : contacts personnels avec les communautés et les individus locaux pour les guider et les conseiller sur les utilisations agricoles ; cette catégorie peut inclure : personnel de vulgarisation, matériel de pépinière et stocks de semences de référence, équipement de terrain, etc.
3. *Suivi* : examens périodiques et à long terme des actions pour déterminer si les objectifs de gestion de l'aire protégée sont atteints ; cette catégorie peut inclure : équipement scientifique, survols, images landsat, transport, personnel de recherche, etc.

E. *Sous-programme de vulgarisation communautaire*

1. *Plan de vulgarisation communautaire avec les populations locales et organismes publics* : plan de services communautaires qui coordonne la participation des organismes publics en prenant en compte les besoins des populations locales ; cette catégorie peut inclure : personnel, matériel et équipement en matière d'éducation et de santé, réunions, transport, etc.
2. *Coordination et suivi du programme* : communication périodique pour évaluer le programme de vulgarisation et y apporter des modifications ; cette catégorie peut inclure : personnel, réunions et transport.

III. Programme d'administration

A. Sous-programme de gestion et finances

1. *Organisation et gestion du personnel* : supervision du personnel des aires protégées, planification et soutien en gestion ; cette catégorie peut inclure : ateliers de planification, locaux, fournitures et équipement de bureau, ordinateurs, systèmes de communication, transport, etc.
2. *Administration et soutien logistique* : coordination et soutien de toutes les activités des aires protégées ; cette catégorie peut inclure : personnel administratif, chauffeurs, hangars pour l'équipement de terrain, locaux, fournitures et équipement, ordinateurs, systèmes de communications, transport, etc.
3. *Finance et comptabilité* : gestion budgétaire, rapports de recettes et de dépenses ; cette catégorie peut inclure : personnel administratif, vérificateurs des comptes indépendants, locaux, fournitures et équipement, ordinateurs, systèmes de communications, etc.
4. *Plans et budgets annuels* : préparation des plans annuels d'exploitation et de budget, incluant les recettes et les dépenses ; cette catégorie peut inclure : personnel administratif, réunions, fournitures de bureau.
5. *Relations publiques et collecte de fonds* : communications régulières avec le public en général, les autorités responsables et les organisations qui apportent leur soutien à l'aire protégée ; cette catégorie peut inclure : personnel de relations publiques, réunions, déplacements, publications et autres documents, etc.

B. Sous-programme d'opérations et entretien

1. *Construction* : planification, conception et installation des voies d'accès, équipements collectifs, structures et améliorations du site ; cette catégorie peut inclure : architectes, architectes paysagistes et ingénieurs, frais juridiques, acquisition de terres, démolition, main-d'œuvre, matériaux, transport et équipement, etc.
2. *Entretien* : opérations à long terme et réparations des installations, des véhicules et autres infrastructures ; cette catégorie peut inclure : personnel d'entretien, ateliers, outils, carburant, huile, pièces de rechange, systèmes d'évacuation des déchets, transport, équipement lourd, etc.
3. *Soutien opérationnel* : transport et communication en rapport avec les activités des programmes de l'aire protégée ; cette catégorie peut inclure : chauffeurs, bateaux, avions, véhicules, systèmes de communications, équipement de terrain, etc.

C. Sous-programme de formation

1. *Formation du personnel* : stages, ateliers et orientation à l'intention du personnel des aires protégées ; cette catégorie peut inclure : déplacements, indemnité journalière, droits d'admission, frais de stage, etc.

Annexe III : Modèles de tableur

Matrice des menaces

Matrice des activités

Feuille de calcul, collecte de fonds

Feuille de calcul, dépenses de personnel

Feuille de calcul, dépenses d'exploitation

Feuille de calcul, acquisition de terres

Plan financier des aires protégées, répartition des dépenses par pourcentage

Protection et gestion

Utilisations compatibles

Administration

Détail des dépenses

Protection et gestion

Utilisations compatibles

Administration

Dépenses par fonction

Récapitulatif des dépenses

Protection et gestion

Utilisations compatibles

Administration

Récapitulatif des recettes

Récapitulatif des recettes et dépenses

Répartition des recettes

Protection et gestion

Utilisations compatibles

Administration

Plan financier des aires protégées — graphiques

Comparaison des recettes et dépenses

Dépenses par programme

Sources de recettes

Formulaire d'évaluation

Planification financière à long terme pour les parcs et les aires protégées

Veillez remplir le formulaire ci-après et le retourner à l'adresse suivante:

The Nature Conservancy
Worldwide Office
4245 North Fairfax Drive, suite 100
Arlington, Virginia, 22203-1606 EUA
Attention: Randall K. Curtis, Director of Conservation Finance and Policy
ou le retourner par fax: (703) 841-4880 ou par email: rcurtis@tnc.org

Nom:

Organisation:

1. Ce manuel vous a-t-il été utile?

Oui

Non

Pour quel(s) site(s) a-t-il été utilisé? Qui a participé au processus de plan de gestion et de planification financière (ONG, OG, The Nature Conservancy, communautés locales, etc.)?

2. Avez-vous rencontré des problèmes dans l'emploi du logiciel ou des instructions du manuel?

Oui

Non

Si oui, quel type de problèmes avez-vous rencontré? Comment ces problèmes ont-ils été résolus? Avez-vous demandé l'assistance technique de TNC? Comment a-on répondu à votre demande (et qui s'en est chargé)?

3. Avez-vous des recommandations à formuler pour améliorer le manuel et la méthodologie de planification financière à long terme?

4. Avez-vous des suggestions à formuler pour les activités de suivi (assistance technique spécifique, ateliers, etc.) qui pourraient être utiles pour renforcer les techniques présentées dans ce manuel pour la planification financière à long terme des parcs et aires protégées?

5. Afin d'évaluer les besoins éventuels d'assistance technique, quel est le niveau d'expertise qui correspond le mieux à votre organisation pour les domaines suivants (cochez un X dans l'espace approprié):

Domaine d'expertise	Elémentaire	Intermédiaire	Avancé	Observations
Equipe de gestion financière				
Système/données comptables				
Planification financière				
Systèmes d'information				
Planification de gestion des sites				

Autres commentaires:

Note: il nous serait fort utile de recevoir le formulaire ci-joint une fois rempli, assorti d'une copie originale ou sur disquette de votre plan financier à long terme (tableurs et narration).