

Financement durable des Aires Marines Protégées en Méditerranée



Guide pour les gestionnaires d'AMP

Publié par : MedPAN, CAR/ASP, WWF
Coordination : J.P. de Palma, M. Mabari (MedPAN)
Droits d'auteur : © 2015 - MedPAN, CAR/ASP, WWF

La reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est permise sans autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteurs à condition que la source soit dûment citée. La reproduction à des fins commerciales, notamment en vue de la vente, est interdite sans autorisation écrite préalable du détenteur des droits d'auteurs.

Citation : Binet, T., Diazabakana, A., Laustriat, M., Hernandez, S. 2015. Financement durable des Aires Marines Protégées en Méditerranée : Guide pour les gestionnaires d'AMP. Vertigo Lab, MedPAN, CAR/ASP, WWF Méditerranée. 76 pages.

Traduction : Connected Language Services
Design graphique : www.nk111.com
Imprimé par : Reprosystèmes, Toulon
Photo de couverture : AMP de Bergeggi, Italie © Massimo Corradi
Disponible auprès de : MedPAN – 48, rue St Suffren – 13006 Marseille
www.medpan.org

Financement durable des Aires Marines Protégées en Méditerranée

Guide pour les gestionnaires d'AMP

Date : juin 2015

Auteurs : Thomas Binet, Ambre Diazabakana, Marie Laustriat
et Sara Hernandez de Vertigo Lab

Remerciements : Ce document a pu être rédigé grâce à la contribution de nombreuses personnes et organisations notamment les membres du Comité de Pilotage (Marie Romani et Jean Pierre de Palma de l'association MedPAN, Souha el Asmi du CAR/ASP, et Giuseppe Di Carlo du WWF Méditerranée) ainsi que toutes les personnes qui ont participé au recueil des données et qui ont partagé leurs connaissances, notamment Chloé Webster et Bruno Meola de l'association MedPAN, Catherine Piante du WWF France, Constance Corbier-Bathaux du Fonds Français pour l'Environnement Mondial, Romain Dissaux du Ministère français de l'Environnement et Raphaël Cuvelier de la Fondation Prince Albert II de Monaco.



Chef de file



MedPAN

Depuis 1990, le Réseau MedPAN s'attache à fédérer les gestionnaires d'Aires Marines Protégées (AMP) en Méditerranée et à les soutenir dans leurs activités de gestion. Devenu association loi 1901 fin 2008, MedPAN a pour objet de promouvoir la création, la pérennisation et le fonctionnement d'un réseau méditerranéen d'aires marines protégées. L'Association MedPAN compte aujourd'hui 9 membres fondateurs, 31 membres (gestionnaires d'AMP) et 24 partenaires (activités en lien avec la gestion d'AMP) de 18 pays Méditerranéens différents.

> www.medpan.org



CAR/ASP

Le Centre d'Activités Régionales pour les Aires Spécialement Protégées (CAR/ASP) a été créé à Tunis en 1985 par décision des Parties contractantes à la Convention de Barcelone qui lui ont confié la responsabilité d'évaluer la situation du patrimoine naturel et d'apporter son assistance aux pays méditerranéens pour la mise en œuvre du Protocole relatif aux Aires Spécialement Protégées et à la Diversité Biologique en Méditerranée (Protocole ASP/DB), qui est entré en vigueur en 1999).

> www.rac-spa.org/fr



WWF

Le Fonds mondial pour la nature (WWF) est l'une des plus importantes ONG environnementalistes du monde. La mission du WWF est de mettre un terme à la dégradation de l'environnement naturel de la planète et de construire un avenir où les humains vivent en harmonie avec la nature. À travers l'initiative méditerranéenne lancée il y a plusieurs années, le WWF participe activement à la création et l'amélioration de la gestion des aires marines protégées en Méditerranée

> mediterranean.panda.org

Partenaire technique



VERTIGOLAB

Vertigo Lab

Créé en 2011, Vertigo Lab est un bureau de recherche et d'études, un think-and-do tank spécialisé en économie et gestion de l'environnement. Il intervient depuis l'échelle locale jusqu'aux politiques européennes pour la protection de la biodiversité et des services des écosystèmes. Vertigo réalise des missions d'évaluation, de conseil et d'expertise sur les sujets d'écologie, de biodiversité et de développement durable. Il s'intéresse en particulier aux outils d'évaluation économique pour la gestion durable des écosystèmes ou la mesure des bénéfices des politiques environnementales. Ces outils sont ainsi très utiles aux gestionnaires d'espaces naturels et décideurs pour construire leur argumentaire, peser dans les arbitrages politiques, évaluer leur efficacité de gestion, développer de nouvelles sources de financement, etc.

> www.vertigolab.eu

Partenaires financiers



Fondation MAVA

Créée en 1994 par Luc Hoffmann, la Fondation MAVA traduit son engagement de longue date en faveur de la conservation de la nature. Fondation philanthropique familiale basée en Suisse, elle se consacre exclusivement à la conservation de la biodiversité. Ses régions prioritaires d'intervention sont l'arc alpin et la Suisse, le bassin méditerranéen et la zone côtière d'Afrique de l'Ouest.

> fr.mava-foundation.org



Fonds Français pour l'Environnement Mondial

Au service de la politique française de coopération et de développement en matière de protection de l'environnement mondial, le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) subventionne des projets de développement durable en rapport avec les accords multilatéraux environnementaux (AME) signés par la France. Il est l'un des instruments de la politique française de coopération et de développement en matière de changement climatique, de biodiversité, d'eaux internationales, de dégradation des terres (incluant la désertification et la déforestation), de polluants organiques persistants et de protection de la couche d'ozone.

> www.ffem.fr



Centre d'activité Régional pour les Aires Spécialement Protégées (CAR/ASP)

Le Centre d'Activités Régionales pour les Aires Spécialement Protégées (CAR/ASP) a été créé à Tunis en 1985 par décision des Parties contractantes à la Convention de Barcelone qui lui ont confié la responsabilité d'évaluer la situation du patrimoine naturel et d'apporter son assistance aux pays méditerranéens pour la mise en oeuvre du Protocole relatif aux Aires Spécialement Protégées et à la Diversité Biologique en Méditerranée (Protocole ASP/DB), qui est entré en vigueur en 1999). Ce guide est financé par le projet MedMPAnet qui est mis en oeuvre dans le cadre du PNUE/PAM-FEM MedPartnership avec le soutien financier de : CE, AECID et FFEM.



> www.rac-spa.org/fr



WWF

Le Fonds mondial pour la nature (WWF) est l'une des plus importantes ONG environnementales du monde. La mission du WWF est de mettre un terme à la dégradation de l'environnement naturel de la planète et de construire un avenir où les humains vivent en harmonie avec la nature. À travers l'initiative méditerranéenne lancée il y a plusieurs années, le WWF participe activement à la création et l'amélioration de la gestion des aires marines protégées en Méditerranée.

> mediterranean.panda.org



Agence des aires marines protégées

L'Agence des aires marines protégées française est un établissement public créé par la loi du 14 avril 2006 et placé sous la tutelle du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie. Il est dédié à la protection du milieu marin. L'Agence des aires marines protégées a pour principales missions : l'appui aux politiques publiques de création et de gestion d'aires marines protégées sur l'ensemble du domaine maritime français, l'animation du réseau des aires marines protégées, le soutien technique et financier aux parcs naturels marins, le renforcement du potentiel français dans les négociations internationales sur la mer.

> www.aires-marines.fr

Table des matières

Chefs de file	4
Partenaire technique	5
Partenaires financiers	6
Acronymes	10
Partie I : Présentation	12
1. Contexte régional et besoins	12
2. Objectifs	12
3. Notre approche.....	12
4. À qui s'adresse ce guide ?.....	12
Partie II : Développement des stratégies de financement des AMP.....	16
1. Le financement des AMP	18
2. Qu'est-ce qu'un planning de financement pour une AMP ?	19
3. Comment réussir à mettre en place une stratégie de financement d'AMP ?.....	20
3.1 Une stratégie basée sur la demande	20
3.2 Une stratégie de financement ne se résume pas à la génération de revenus	20
3.3 Recommandations clés pour démarrer avec un plan de financement	22
4. Plan de financement : les principales étapes.....	24
Partie III : Plan de financement.....	26
1. Planification des coûts futurs.....	29
1.1 Identifier les principaux programmes et activités de gestion.....	29
1.2 Identifier les ressources et les coûts associés à chaque activité de gestion	30
2. Analyse de la structure et des revenus des sources de financement actuelles et passées.....	35
3. Planifier les futurs revenus.....	36
3.1 Planifier les aides financières provenant de l'État	36
3.2 Planifier un autofinancement	37
3.3 Planifier les financements provenant de donateurs et d'OIG/ONG	37
3.4 Planifier une contribution du secteur privé	38
3.5 Remplir le plan de financement	38
4. Évaluation de l'écart de financement.....	39
Partie IV : Réduction de l'écart de financement.....	42
1. Réduction des coûts	44
1.1 Investissement.....	44
1.2 Personnel.....	44
1.3 Opérations	45
1.4 Coûts supplémentaires liés aux activités	45
1.5 Développement de partenariats pour l'optimisation des bénéfices et la réduction des coûts.....	46

2. Revoir les revenus provenant de sources existantes	48
2.1 Financement public.....	48
2.2 Financement provenant de projets européens.....	49
2.3 Financement provenant de donateurs et d'OIG/ONG.....	50
2.4 Financement provenant du secteur privé.....	50
2.5 Autofinancement.....	50
3. Développer de nouveaux mécanismes de financement	51
3.1 Identifier les « produits » : évaluation des services écosystémiques et utilisation de cette évaluation pour le plan de financement.....	51
3.2 Identifier les « clients » : bénéficiaires et payeurs.....	55
3.3 Examiner les différents mécanismes de financement potentiels pour son AMP.....	58
3.4 Choisir de nouveaux mécanismes de financement adaptés.....	65
3.5 Estimation des revenus attendus.....	68
4. Faites la promotion de votre stratégie de financement	69
Références	72

Liste des figures et tableaux

Figure 1 : Évolution des revenus des AMP sur le long terme	19
Figure 2 : Cadre du plan de financement	24
Figure 3 : Niveau de priorité de l'investissement	34
Figure 4 : Répartition des sources de financement pour les AMP méditerranéennes les plus anciennes	48
Figure 5 : Catégories de bénéfices fournis par les AMP	51
Figure 6 : Ensemble des bénéficiaires de biens et services des AMP	55
Tableau 1 : Principaux programmes et activités des AMP	30
Tableau 2 : Consommation et coûts des ressources par an (A0, A1, ..., An)	31
Tableau 3 : Aperçu général des revenus de l'AMP	35
Tableau 4 : Catégories UICN de gestion des aires protégées	56

Acronymes

AAMP	Agence des aires marines protégées
ACCOBAMS	Accord sur la Conservation des Cétacés de la Mer Noire, de la Méditerranée et de la zone Atlantique adjacente
ALC	Amérique latine et Caraïbes
AMP	Aire marine protégée
AP	Aire protégée
APD	Aide publique au développement
ASP/DB	Aires Spécialement Protégées et Diversité Biologique
BDMAP	Base de données mondiale sur les aires protégées
CAR/ASP	Centre d'Activités Régionales pour les Aires Spécialement Protégées
CDB	Convention sur la Diversité Biologique
CDDA	Base de données commune pour les Aires Désignées
CdL	Conservatoire du Littoral
CE	Commission européenne
CGPM	Commission Générale des Pêches pour la Méditerranée
CIESM	Commission Internationale pour l'Exploration Scientifique de la Méditerranée
CMAP	Commission mondiale sur les aires protégées
COP	Conférence des Parties
DCSMM	Directive-cadre Stratégie pour le milieu marin
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
GIZC	Gestion intégrée des zones côtières
MAIA	Réseau d'aires marines protégées sur l'arc atlantique
MedPAN	Réseau des Gestionnaires d'Aires Marines Protégées en Méditerranée
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Plan d'Action pour la Méditerranée
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PPA	Parité du pouvoir d'achat
RAMPAO	Réseau Régional d'Aires Marines Protégées en Afrique de l'Ouest
R & D	Recherche et développement
UE	Union européenne
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
WWF	Fonds mondial pour la nature
ZEE	Zone économique exclusive





PARTIE I

Présentation

Parc national de Brijuni, Croatie © BNP

1. Contexte et besoins régionaux

Les gouvernements de la région Méditerranée ont renouvelé leur engagement envers les objectifs de la Convention de Barcelone, même si certaines AMP méditerranéennes sont toujours dans un état de vulnérabilité financière et peinent déjà à couvrir leurs coûts récurrents de gestion, notamment dans les pays non européens.

Aujourd'hui, les ressources financières des AMP proviennent principalement des sources suivantes :

- Fonds publics nationaux ;
- Coopération officielle bilatérale et fonds fiduciaire du FEM ;
- Projets sous-régionaux (par ex. MedPartnership) ;
- Instruments de financement européens, comme le programme LIFE ;
- Fonds privés (fondations) ;
- Mécanismes de financement locaux pour certaines AMP ; et
- Autofinancement des AMP.

Cette grande variété de sources de financement cache pourtant le manque récurrent de ressources financières nécessaires à un bon fonctionnement des AMP. Sur les 677 AMP existant en Méditerranée, on estime que plusieurs centaines ne bénéficient pas de budgets ni de plans de financement adaptés (Gabrié *et al.*, 2012). Plus précisément, 64 % des gestionnaires d'AMP interrogés dans le cadre du projet d'évaluation réalisé par Vertigo Lab en 2015 déclarent qu'il existe un écart de financement empêchant la bonne mise en œuvre de leurs plans de gestion. Les gestionnaires d'AMP ont donc besoin de définir des stratégies de financement pour renforcer et soutenir dans le temps leurs activités de conservation.

2. Objectifs

Ce guide a pour objectif de fournir aux gestionnaires d'AMP et aux autorités nationales des outils et une approche par étapes pour l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de financement. Il contient des informations pratiques et utiles pour aider les gestionnaires à mieux planifier leurs financements et pour les orienter vers des sources de financements potentiels, y compris des mécanismes financiers innovants, qui pourraient remplacer leurs financements actuels.

Le guide s'intéresse à l'Objectif stratégique 3 de la Feuille de route pour les Aires Marines Protégées de Méditerranée : « *Développer une gouvernance des AMP méditerranéennes qui soit intégrée sur le plan territorial et avec les autres secteurs tout en favorisant le partage des bénéfices environnementaux et socio-économiques* »⁽¹⁾.

1) Forum 2012 des Aires Marines Protégées en Méditerranée. Aires Marines Protégées : l'affaire de tous. Renforcer le réseau des Aires Marines Protégées pour le bénéfice de la société méditerranéenne. <http://www.medpan.org/documents/10180/0/Feuille+de+route+pour+le+s+AMP+de++M%C3%A9diterran%C3%A9e/ee15ce4e-2011-4310-8c40-d69fdb5f1dc33>

Plus particulièrement, le guide cherche à atteindre les objectifs suivants :

- Reconnaître le besoin d'intégrer une stratégie de financement aux documents de gestion des AMP ;
- Découvrir les différentes étapes de création d'un plan de financement et les moyens permettant de palier les écarts de financement identifiés ;
- Passer en revue toutes les méthodes permettant de réduire les coûts, d'optimiser les revenus actuels ou de trouver de nouvelles sources de revenus ;
- Promouvoir la stratégie de financement auprès des partenaires et des décideurs.

3. Notre approche

Ce guide a été spécialement conçu pour les gestionnaires d'AMP en Méditerranée et adapté à leurs besoins. Il a pour but d'offrir aux lecteurs les informations les plus pertinentes pour développer leur stratégie de financement et pour identifier des mécanismes de financement efficaces. Il tend à limiter les informations économiques théoriques superflues pour se concentrer sur des informations plus pragmatiques et des outils pratiques. Cependant, il ne s'intéresse pas uniquement à des instruments de financement innovants et utopiques. Au contraire, il considère les mécanismes de financement comme un moyen de combler les écarts de financement des AMP, et comme une stratégie de financement globale à long terme, une fois que les solutions traditionnelles (par ex. la réduction des coûts et le développement des financements existants) ont été mises en place.

4. À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide peut être utilisé par les différentes parties prenantes impliquées dans la gestion des AMP et, plus précisément, les autorités responsables de la gestion des AMP au niveau national et local. Ce guide a pour objectif d'aider ces autorités à identifier des opportunités de financement pour leur AMP. Il peut également être un instrument utile pour les autorités et parties prenantes participant à la gestion de sites individuels, y compris pour les personnes responsables du développement de plans de gestion. Enfin, il propose de nouvelles méthodes et sources de financement pour la mise en oeuvre des activités de gestion.

LES AMÉNAGEMENTS DE LA PLAGE DE PEYREFITE



Un important travail de mise en place...

L'aménagement de la plage de Peyrefite a été possible grâce à la concertation entre le CG66 et les communes de Cerbère et de Banyuls. Les travaux sont financés par le CG66, les communes de Cerbère et de Banyuls, l'État et le Conseil Régional. Ces aménagements permettent de préserver les richesses du patrimoine naturel marin et littoral tout en offrant une qualité d'accueil du point de vue du confort, de la sécurité, et de la sensibilisation.

Pour un résultat exceptionnel !



LES AMÉNAGEMENTS

- 
Poste de secours
 Les sauveteurs aquatiques surveillent la plage, la baignade et le sentier sous-marin. Ils affichent des informations utiles sur les conditions de baignade et mettent à disposition un tirail pour la baignade des personnes à mobilité réduite.
- 
Accueil des personnes à mobilité réduite
 Accès à la plage pour les personnes à mobilité réduite et facilité par un parking réservé et l'installation d'un chemin de mise à l'eau adapté.
- 
Point information à ciel ouvert
 Le milieu marin vous intéresse ? Corail rouge, espèces sous-marines de Méditerranée, activités et écogestes... Venez découvrir les panneaux du point information !
- 
Sentier sous-marin et point d'accueil
 Nagez de palmiers en palmiers immergés sous chacune des 3 stations et rencontrez les fabuleuses espèces de la mer Méditerranée... Location de Tuba PFI / audio guide, masques et palmes !
- 
Zone de mouillage à ancrage écologique
 Elle permet d'éviter la dégradation des forêts et des herbiers de posidonie par l'ancrage. Ces boules répartissent le stationnement des bateaux à certains endroits pour éviter le dérangement des espèces marines.
- 
Zone de baignade écologique
 La première en Languedoc-Roussillon, installée par la commune de Cerbère en partenariat avec le CG66 dans le cadre de Natura 2000 « Posidonie cote des Albères ».
- 
Sentier du littoral
 Partez à la découverte de notre littoral par le sentier des douaniers... Guidés par des panneaux vous pourrez admirer les beautés de la Côte Vermeille.

Gestion écologique des bouées
 de la zone de mouillage et celle de la baignade évite le fortiment de la chaîne et le raccage des fonds grâce au flotteur immergés. La planche permet de fixer la bouée écologique directement dans le fond, évitant l'apport de bloc de flottaison. Les herbiers de posidonie et les grandes rochers sont ainsi protégés.

Protéger durablement et votre cadre de vie





PARTIE II

Développement des stratégies de financement des AMP

L'aménagement d'un sentier sous-marin est un coût d'investissement qui doit faire l'objet d'une planification détaillée © M. Mabari / MedPAN

1. Le financement des Aires Marines Protégées (AMP)

Les environmentalistes ont toujours eu une certaine aversion pour les acteurs de la gestion environnementale et les aspects financiers. Contrairement aux entreprises, les objectifs des aires protégées ne sont pas fondés sur la notion de rentabilité mais plutôt sur les bénéfices environnementaux, la protection des espèces menacées et la promotion d'une exploitation durable des ressources naturelles. Les indicateurs utilisés par une AMP et une entreprise sont également très différents : valeur ajoutée, rapport coût-efficacité, prix, efficacité et marge bénéficiaire sont à remplacer par indice de biomasse, diversité des espèces, indicateurs d'eau, etc. Les acteurs de l'environnement ont généralement une aversion au rapprochement de la nature et de la finance. Selon eux, la nature n'a pas de prix et les finances pourraient avoir un effet néfaste si l'on cherchait à attribuer une valeur marchande aux atouts naturels.

« La conservation ne devrait pas être gérée comme une entreprise » : voici une expression que l'on pourrait être tenté de prendre pour argent comptant. Pourtant, force est de constater que nous n'avons pas été en mesure de protéger nos écosystèmes. Le taux d'extinction des espèces n'a jamais été aussi élevé, et aucun des objectifs politiques visant à mettre un terme à la perte de biodiversité n'a pu être atteint. Pire encore, la crise économique vient aujourd'hui peser sur les objectifs écologiques visés par les États qui donnent la priorité aux mesures pour l'emploi, le pouvoir d'achat, la réduction de la dette et la croissance plutôt que le financement de la conservation de la biodiversité, de la gestion de l'environnement et de la transition écologique.

Dans un contexte où les sources de financement pour la gestion de la biodiversité se font de plus en plus rares et où le soutien politique s'affaiblit, **nous devons repenser notre approche de la gestion environnementale**. Il est important de mettre en place une gestion rentable, de diversifier les sources de revenus, de promouvoir les bénéfices des services fournis par les espaces naturels aux populations locales, de bien communiquer avec les parties prenantes, de répartir les efforts de conservation, etc.

Pour survivre, les AMP doivent être gérées comme une entreprise devant faire face à des conditions économiques difficiles. Elles se doivent de rationaliser leurs coûts et diversifier leurs revenus sans perdre de vue leurs objectifs de conservation. La plupart des AMP ont des plans de gestion qui incluent des objectifs stratégiques. Mais elles doivent également développer une stratégie de financement expliquant comment ces objectifs seront atteints.

Quand il s'agit de finance, gerez votre AMP comme une entreprise, pensez efficacité, objectifs et stratégie

Ce guide fournit aux gestionnaires les outils et les informations nécessaires pour développer leur stratégie de financement et donc pour aligner les coûts et revenus de leur AMP aux objectifs écologiques fixés.

2. Qu'est-ce que la planification financière pour une AMP ?

Afin d'illustrer la nécessité d'un planning de financement pour atteindre les objectifs stratégiques d'une AMP, il peut être utile de faire le parallèle avec le secteur des affaires. Une stratégie commerciale ne se résume pas à faire croître un chiffre d'affaires. Elle consiste également à développer les capacités de gestion des ressources, à répondre aux besoins de différentes parties prenantes qui évoluent au fil du temps et surtout à mener ces actions de front et de manière durable.

Concernant les AMP, qui sont gérées en grande majorité par les pouvoirs publics, la planification financière est plus complexe que dans le secteur privé car l'objectif de l'AMP « entreprise » n'est pas de générer des profits mais plutôt de fournir des bénéfices écologiques en gérant l'exploitation des ressources de manière durable tout en soutenant le développement local. Il est tout de même possible de définir des clients et des produits dans le contexte des AMP : l'AMP fournit des biens et services (« produits ») aux usagers (« clients »).

Un financement constant et durable est nécessaire si l'on veut que les AMP atteignent leurs objectifs et fournissent des bénéfices écologiques. Ce n'est pourtant pas le cas pour la plupart d'entre elles. Les revenus des AMP varient énormément dans le temps et ont généralement une portée à court terme. Les ressources financières peuvent augmenter en cas de coopération internationale ou bien baisser si la conjoncture économique est plus difficile. Les financements de coopération internationale sont alloués sur la base de projets et pour une période moyenne de 4 ans. Cette méthode de financement peut donner lieu à des « points de rupture » qui mettent les AMP dans une situation délicate. La figure ci-dessous illustre ce problème.

**Pour des revenus d'AMP plus stables et durables :
mettez en place une stratégie de financement
à long terme.**

Les revenus des AMP devraient être le plus stables possible sur de longues périodes afin d'éviter de fortes variations. Ils devraient contribuer à une stabilité financière, comme indiqué par la ligne rouge dans la figure ci-dessous. Si les revenus des AMP sont trop volatiles, comme c'est très souvent le cas, une stratégie de financement doit être mise en place (Figure 1).

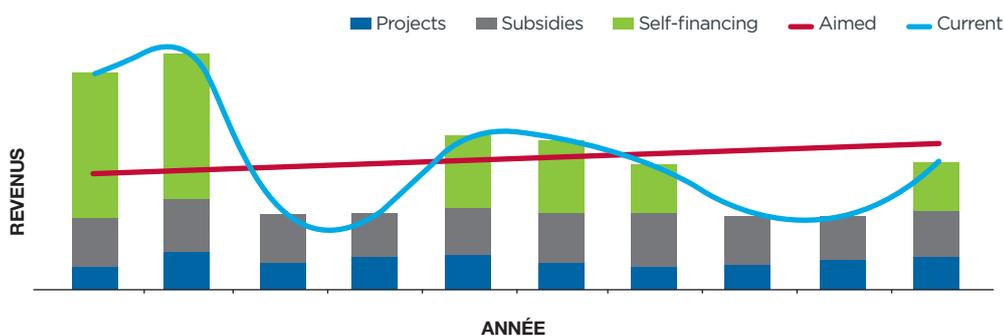


Figure 1 : Évolution des revenus des AMP sur le long terme

3. Comment réussir à mettre en place une stratégie de financement pour mon AMP ?

3.1 UNE STRATÉGIE BASÉE SUR LA DEMANDE

Les modèles économiques d'entreprises sont basés sur la demande potentielle des biens et services qu'elles proposent. Pour cela, l'entreprise en question analyse le positionnement de son offre sur le marché. En fonction de la demande potentielle pour ses produits, l'entreprise définit ensuite une stratégie d'offre en partant de l'option la plus rentable. Les AMP devraient suivre la même logique commerciale, à la différence près que les biens et services sont associés à des bénéfices environnementaux.

Dans la pratique, il faut d'abord définir les objectifs environnementaux et ensuite évaluer les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. Plus concrètement, les gestionnaires d'AMP doivent d'abord définir leurs objectifs environnementaux stratégiques et les mesures de gestion associées. Ce n'est qu'une fois la gestion précisée qu'ils peuvent réfléchir au financement de cette gestion et de ses coûts associés. Nous pensons que pour être efficaces, **les ressources disponibles ne doivent pas conditionner les activités de gestion à mettre en place**. C'est pourquoi la définition de la stratégie de financement doit se baser sur la demande et sur les objectifs environnementaux, et non l'inverse.

3.2 UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT NE SE LIMITE PAS À GÉNÉRER DES REVENUS

Comme indiqué précédemment, la stratégie de financement ne se limite pas à la recherche de revenus mais inclut également la création d'un plan stratégique global à long terme. C'est pour cette raison que de nombreux gestionnaires expérimentés estiment que la planification de leur financement doit être intégrée à leur plan de gestion : les coûts sont directement associés à des activités spécifiques visant l'atteinte des objectifs des AMP (Encadré 1). Ainsi, les gestionnaires restent conscients de l'objectif principal du plan de financement, à savoir la gestion efficace des AMP, autrement dit le financement des activités définies dans le plan de gestion et contribuant à l'atteinte des objectifs environnementaux et socioéconomiques des AMP.

ENCADRÉ 1



ASSOCIER PLAN DE GESTION ET PLAN DE FINANCEMENT : PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2012-2022 DE L'AMP DE TELAŠĆICA EN CROATIE (Puhov *et al.*, 2012)

Le plan de gestion 2012-2022 mis en place dans le parc naturel de Telašćica comprend également un plan de financement pour les activités et objectifs principaux couvrant les principaux thèmes de l'AMP. Certains thèmes peuvent s'appliquer à d'autres AMP :

- Préservation et conservation du patrimoine naturel et des paysages ;
- Préservation, protection et promotion du patrimoine culturel et historique que représentent les herbiers marins ;
- Soutien de la population locale et usage durable des ressources naturelles ;
- Gestion de l'établissement public ; et
- Gestion des visites, des activités éducatives et d'interprétation.

Les commentaires précédents supposent que les AMP aient mis en place des plans de gestion et défini des objectifs clairs et des activités associées à mettre en œuvre. Le plan de gestion est un prérequis permettant d'assurer une stratégie de financement durable.

Une stratégie de gestion claire, couplée à un plan de gestion opérationnel, est un prérequis pour une stratégie de financement durable.

3.3 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS POUR DÉMARRER SON PLAN DE FINANCEMENT

L'estimation des revenus totaux est bien entendu nécessaire à la planification financière mais pas suffisante. Plusieurs facteurs et problématiques sont à prendre en compte dans le cadre de la planification à long terme de la stratégie de financement, notamment (IUCN, 2006) :

La stratégie financière ne doit pas se limiter à considérer le montant total des revenus, elle doit également tenir compte de :

- la diversité des fonds***
- l'allocation des fonds***
- les risques et les fluctuations.***

Développer un portefeuille de revenus diversifié, stable et sûr pour : réduire les risques de financement et la fluctuation des revenus (Encadré 2).

Améliorer la gestion administrative et la performance des financements : afin de s'assurer que le financement est alloué et dépensé de manière à subvenir aux besoins financiers des AMP et à atteindre ses objectifs en matière de conservation.

Avoir une vue d'ensemble des coûts et bénéfices pour : couvrir tous les coûts des AMP, s'assurer que les entités supportant les coûts des AMP sont identifiées et correctement indemnisées, et que les bénéficiaires des services rendus par les AMP contribuent de façon équitable à leur maintien.

Créer un cadre de financement et économique propice pour régler les problèmes de distorsion des marchés, des prix et des politiques qui nuisent aux AMP ou qui constituent un obstacle à leur financement

Intégrer et renforcer les capacités à utiliser les instruments et mécanismes financiers en prenant en compte les analyses et mécanismes financiers dans les processus de planification des AP.



RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE FINANCIER PAR LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT SUR LE PARC NATIONAL DE BRIJUNI EN CROATIE

Le Parc national de Brijuni est un exemple d'AMP autofinancée en grande partie par les revenus liés au tourisme. Jusqu'en 2014, le Parc était financé par l'État. Mais depuis 2015, il est entièrement autofinancé grâce aux droits d'entrées ainsi qu'aux nuitées des hôtels et des villas gérées par le Parc national (organisation de congrès, mariages, vacances). D'autres revenus importants sont issus des recettes générées par le mouillage des bateaux, les plongées en mer, les excursions en bateau proposées par des agences privées, des projets et la vente de biens (souvenirs, glaces, restauration), etc.

Quand on doit gérer des hôtels et/ou des restaurants, on prend le risque de perdre de vue notre objectif premier. Nous devons nous focaliser sur la protection de la nature et sur ce qui compte réellement pour les aires protégées.

Sandro Dujmović, Directeur du Parc national de Brijuni (Croatie)

“

Pour obtenir ce niveau d'autofinancement, une AMP doit être gérée à la fois comme une AMP et une entreprise. Pour y parvenir, il a été important de développer une « marque » autour des activités de l'AMP afin de proposer une valeur ajoutée aux visiteurs. L'AMP cherche sans cesse à créer de nouveaux types de partenariats pour optimiser sa visibilité et son positionnement en tant qu'attraction touristique majeure. Le Parc cherche à rester néanmoins à la portée de tous les publics, ciblant particulièrement les touristes internationaux en haute saison. En basse saison, il réduit considérablement ses tarifs et organise des événements pour que la population locale puisse aussi découvrir l'île (festivals de cinéma et de musique, marathons, etc.).

4. Plan de financement : les principales étapes

Dans la pratique, un plan de financement se compose de 3 étapes :

- **Évaluation** : évaluation des coûts et revenus associés à l'atteinte des objectifs du plan de gestion, calcul des écarts de financement
- **Stratégie** : étude de faisabilité pour combler les écarts de financement
- **Mise en œuvre** : formulation et mise en œuvre de stratégies de financement par le biais d'un plan de financement cohérent

Les étapes de ce cadre sont détaillées dans la figure ci-dessous.

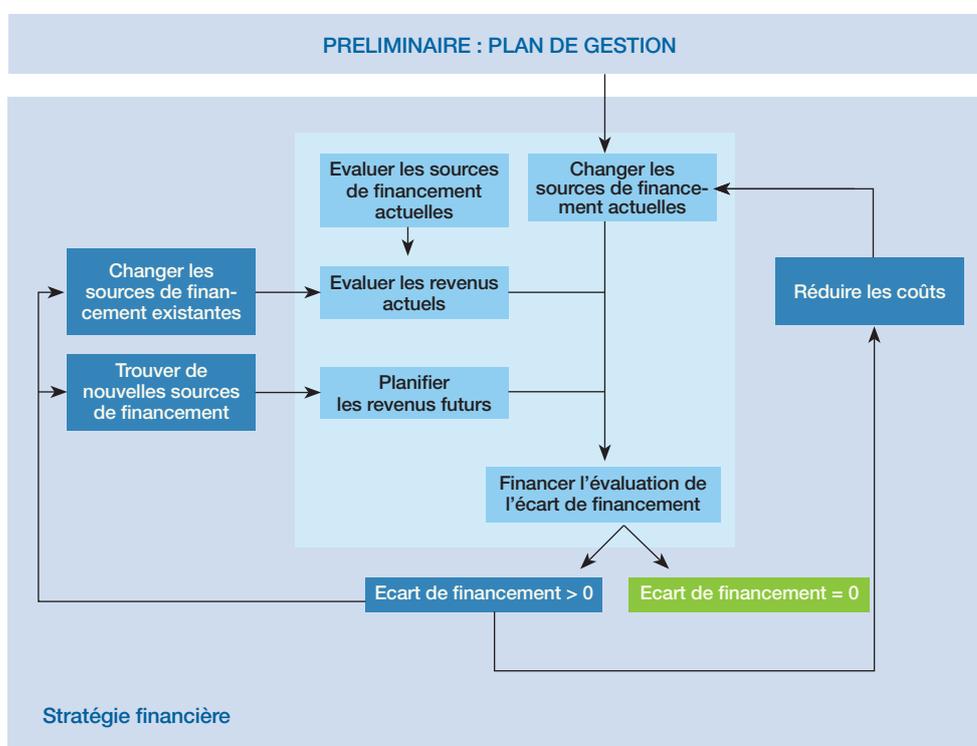


Figure 2 : Cadre du plan de financement

Comme l'indique la figure, l'élaboration d'une stratégie de financement est un processus itératif. La stratégie est modifiée jusqu'à ce que l'écart de financement devienne nul (encadré vert). Ce n'est que lorsque l'écart est nul que la stratégie de financement peut être validée. L'instrument principal pour élaborer une stratégie de financement est le plan de financement (encadré bleu). Il permet au gestionnaire d'évaluer l'écart de financement de son projet d'AMP grâce au plan de gestion. Un modèle d'outil de plan de financement, développé par Vertigo Lab, est présenté au chapitre 3.

Si l'écart de financement est positif, la stratégie ne peut pas être validée et 3 options sont envisageables pour combler l'écart et atteindre une valeur nulle : réduire les coûts, optimiser les sources de revenus existantes ou identifier de nouvelles sources de revenus. Ces options sont décrites plus en détail au chapitre 4.



RESERVA MARINE

2203CC

CONSEIL
GENERAL



PARTIE III

Plan de financement

Les bateaux représentent des coûts d'investissement importants © M. Mabari / MedPAN

Dans le secteur privé, le plan de financement est un outil d'aide à la décision pour les financeurs afin d'évaluer si un projet est économiquement viable et si l'investissement sera rentable et sûr. Dans le cas d'une AMP, le plan de financement ne s'intéresse pas au retour sur investissement mais plutôt à la performance environnementale. Il s'agit d'un outil pour la gestion interne qui permet d'optimiser la performance environnementale avec un niveau limité de ressources.

Le plan de financement, comme indiqué dans le chapitre précédent, se décline en plusieurs étapes :

- Planification des coûts futurs ;
- Évaluation des revenus actuels et futurs ; et
- Évaluation de l'écart de financement.

Les informations associées sont intégrées dans le plan de financement (encadré 3).

Un modèle d'outil de planification financière (PF) permettant de structurer chaque étape de mise en œuvre du plan de financement est présenté dans ce chapitre. Cet outil, baptisé MedPLAN, est mis à disposition des gestionnaires d'AMP depuis la librairie virtuelle du site MedPAN et peut être utilisé pour développer un plan de financement⁽²⁾. Cet outil de PF, développé par Vertigo Lab, devrait simplifier le processus de compilation et d'agrégation des données financières nécessaires à l'évaluation des coûts et besoins des AMP.

ENCADRÉ 3

NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LA PRÉSERVATION DU PARC NATUREL DE SEČOVLJE SALINA EN SLOVÉNIE

Le Parc naturel de Sečovlje Salina a mis en place un modèle économique innovant. En raison de la situation économique difficile du marché du sel en Europe, les activités salicoles ont quasiment cessé à Sečovlje. En 2003, 2 ans après la désignation du site comme Parc naturel, la société salicole (Soline d.o.o.) a été rachetée par la société de télécommunications Mobitel pour préserver le patrimoine naturel et culturel ainsi que les paysages et pour pérenniser l'exploitation salicole traditionnelle sur le site. Ce modèle économique basé sur un produit haut de gamme et sur la protection des zones humides s'est avéré être une expérience « gagnant-gagnant » : les investissements ont permis d'une part le maintien des bénéfices naturels issus des marais salants et d'autre part l'amélioration de l'image environnementale grâce à l'engagement de la société de télécommunications (Sovinc, 2009).

Le plan de financement du Parc naturel de Sečovlje Salina établi en 2010 a estimé les besoins totaux annuels en conservation de base à 965469 euros et à 1414864 euros pour une conservation optimale. Le financement annuel de Mobitel ne couvrant qu'un tiers des besoins en matière de gestion optimale, la stratégie de financement a suggéré plusieurs solutions pour combler l'écart de financement. Les revenus potentiels annuels ont été estimés à 500000 euros en se basant sur (WWF, 2010) :

- des mécanismes marchands : système de droits d'entrée, possibilités de concessions, création d'une série de timbres ;
- des mécanismes non marchands : dons éligibles à une réduction d'impôt, Fonds fiduciaires pour les Parcs naturels, fonds de capital-risque écologique, boîtes à dons ;
- stratégies d'économies de coûts : travail écologique bénévole par des étudiants, un partenariat pour la planification financière.



2 <http://www.medpan.org/documents/10180/0/MedPLAN+-+Planification+financi%C3%A8re/e21d3710-c1ed-4f0f-bb56-6fe65e976b2b>

Le tableau ci-dessous présente les revenus annuels estimés pour les principaux mécanismes de financement proposés.

MÉCANISMES DE FINANCEMENT PROPOSÉS	ESTIMATION DES REVENUS ANNUELS SUPPLÉMENTAIRES (K EUROS)
Billets et pass d'entrée	121 829
Concession de bains de boue (25 % des revenus estimés)	17 903
Timbre postal « biodiversité »	286 350
Fonds fiduciaires (10 % des revenus estimés. Options A : 1.1)	100 000
Boîtes à dons	25 000
TOTAL	555 082

1. Planification des coûts futurs

Dans le cadre d'une stratégie basée sur la demande, la première étape d'un plan de financement consiste à évaluer les futurs coûts de gestion de l'AMP pour atteindre les objectifs du plan de gestion. Toutes les activités prévues pour atteindre les objectifs stratégiques de l'AMP doivent être identifiées et les coûts associés évalués. Cette analyse doit être réalisée chaque année sur la période permettant d'atteindre les objectifs stratégiques (5 ans minimum).

Une bonne stratégie de financement commence toujours par un plan de gestion détaillé.

1.1 IDENTIFIER LES PRINCIPAUX PROGRAMMES ET ACTIVITÉS DE GESTION

Il faut tout d'abord définir les différentes activités de l'AMP entrant dans le cadre du plan de gestion. Les coûts associés à chaque activité sont ensuite évalués. Le tableau 1 définit les principaux programmes et activités des AMP (tiré et adapté du site de *The Nature Conservancy*).

DOMAINES DE PROGRAMMES					
Domaine fonctionnel - Gestion et protection des ressources naturelles					
Patrouille et application des lois	Surveillance et recherche scientifiques	Restauration des habitats et gestion de la vie sauvage	Entretien des bouées	Gestion des événements extrêmes (tempêtes, submersions marines)	Gestion des ressources culturelles
Domaine fonctionnel - Activités de développement et de sensibilisation de la population locale					
Éducation formelle à l'environnement	Sensibilisation et information du grand public	Développement de moyens de subsistance alternatifs	Renforcement des capacités locales		
Domaine fonctionnel - Tourisme et loisirs					
Vente d'activités de loisirs	Concessions et usages récréatifs spéciaux	Sécurité et protection des visiteurs	Éducation et protection des visiteurs		
Domaine fonctionnel - Usages commerciaux et produits					
Pêche	Autres usages extractifs				
Domaine fonctionnel - Gestion et administration					
Planification	Gestion et administration générales	Gestion financière	Relations de partenariats	Informatique	
Domaine fonctionnel - Exploitation et entretien des installations					
Installations de mise à quai	Bâtiments, terrains et services	Sentiers et routes	Exploitation et gestion des flottes	Sentiers sous-marins	

Tableau 1 : Principaux programmes et activités des AMP

1.2 IDENTIFIER LES RESSOURCES ET LES COÛTS ASSOCIÉS À CHAQUE ACTIVITÉ DE GESTION

Ensuite, il faut identifier les besoins associés à chaque domaine fonctionnel indiqué dans le tableau ci-dessus. Ces besoins sont exprimés en termes de postes de dépense (nombre d'employés, véhicules, bâtiments, etc.). Ces postes sont alors multipliés par les coûts unitaires (coût d'un employé à plein temps, prix d'un véhicule, etc.) puis additionnés pour estimer le coût total. L'estimation des coûts des années précédentes peut aider à l'estimation des coûts futurs.

Toutes les données collectées doivent être détaillées dans des fiches, comme celle présentée au tableau 2. Le but est d'évaluer le coût des activités nécessaires à l'atteinte de chaque objectifs du plan de gestion. Une évaluation à long terme est nécessaire (au moins 5 ans).

DOMAINE 1 : GESTION ET PROTECTION DES RESSOURCES						
Coûts récurrents				A ₀	...	A _n
Ressources humaines	Employés en CDI	Personnel administratif				
		Personnel de terrain				
		Personnel scientifique				
	Employés en CDD	Personnel administratif				
		Personnel de terrain				
		Personnel scientifique				
Entretien	Loyer/entretien des bureaux	Loyer du bureau local et du centre d'accueil des visiteurs				
		Entretien du bureau local et du centre d'accueil des visiteurs				
		Autres				
	Entretien et carburant des véhicules	Carburant bateaux				
		Entretien bateaux				
		Carburant véhicules				
		Entretien véhicules				
	Services		Eau			
		Électricité				
		Communications (Internet, etc.)				
Équipement de base		GPS, bottes, uniformes, lampes de poche, etc.				
Coûts d'investissement						
Ressources matérielles	Achat de nouveaux équipements	Bateaux				
		Véhicules				
		Équipements de plongée				
		Autres				
	Achats d'infrastructure locale	Bureaux locaux pour la direction				
		Centre d'accueil des visiteurs				
		Bouées de démarcation				
		Sentiers de randonnée				
		Autres				
Études		Études scientifiques				
		Évaluations socioéconomiques				
		Suivi écologique régulier				
		Définition du plan de gestion				
		Définition du plan de financement				
		Mise à jour du plan de gestion				
		Mise à jour du plan de financement				
Éducation	Sensibilisation et éducation environnementale du grand public	Conférences et réunions				
		Expositions				
		Autres				
	Formation du personnel	Formation externe				
Formation interne						
Restauration de la qualité des écosystèmes		Restauration				
		Réhabilitation				
Mesures compensatoires pour les acteurs locaux (y compris activités générant des revenus et rachat des produits des pêcheurs)						

Tableau 2 : Consommation et coûts des ressources par an (A0, A1, ..., An)

Les parties qui suivent fournissent quelques instructions pour compléter, étape par étape, l'outil de planification financière proposé par Vertigo Lab, **MedPLAN**⁽³⁾, et ce à l'aide des informations indiquées dans le tableau précédent.

L'outil de PF comprend plusieurs feuilles. La feuille « Présentation » doit être remplie en premier avec le nom de l'AMP, le nom du gestionnaire, la première année et la durée du plan de financement ainsi que la devise. **Appuyez toujours sur MAJ (MISE A JOUR) avant de modifier la date de début et la durée du PF.**



Commencez avec la feuille « Données coûts opérationnels ». Cette feuille comprend 3 tableaux couvrant 3 types de coûts opérationnels: ressources humaines, entretien et coûts annuels pour les installations et les équipements.

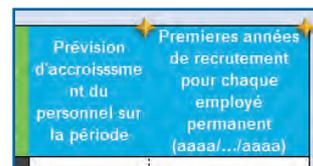
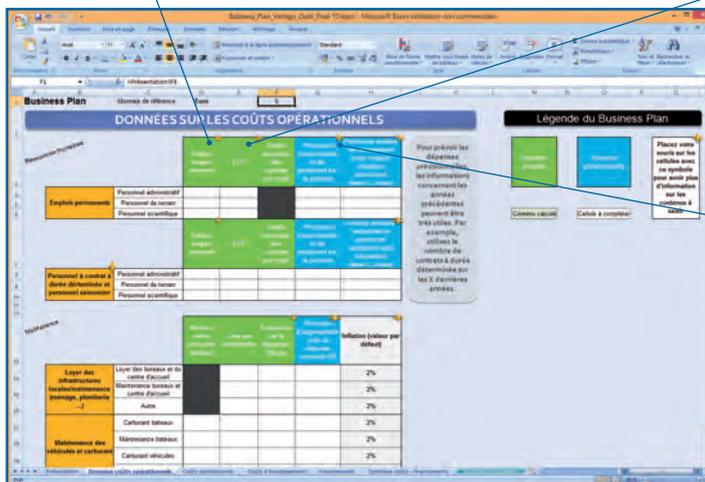
Le premier tableau couvre les coûts du personnel. Il comprend une partie réservée aux employés en CDI et une autre aux employés en CDD. La colonne « Durée moyenne des contrats » fait référence uniquement aux employés en CDD.



Remplir le salaire moyen, par mois et par salarié, pour chaque catégorie d'employés de l'AMP.



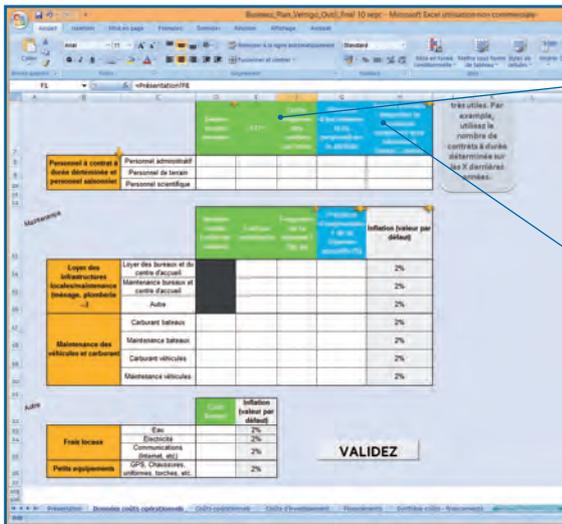
Remplir le nombre d'employés de l'AMP pour chaque catégorie. À noter : les employés des sociétés externes ne sont pas à prendre en compte.



Ces cellules sont associées aux nouveaux coûts. Si le nombre d'employés risque d'augmenter, remplissez le nombre de nouveaux employés que vous devrez embaucher ainsi que leur date d'embauche.

3 <http://www.medpan.org/documents/10180/0/MedPLAN+-+Planification+financi%C3%A8re/e21d3710-c1ed-4f0f-bb56-6fe65e976b2b>

Le deuxième tableau de la feuille « Coûts récurrents » couvre les frais d'entretien :



D	E	F
Salaires moyens mensuels	ETP	Durée moyenne des contrats par mois

Remplir la fréquence de la dépense et du coût par tâche (pour l'entretien des installations) ou par unité (pour les bateaux et véhicules). Ces coûts peuvent inclure le personnel de sociétés externes, de nettoyage par exemple.

G	H
Prévision d'accroissement du personnel sur la période	Années pendant lesquelles le personnel saisonnier sera nécessaire (aaaa/.../aaaa)

Remplir le taux d'augmentation (+) ou de réduction (-) pour chaque coût. Ce taux dépend de vos investissements de plan de gestion. Par exemple, si vous augmentez le suivi du milieu marin, les coûts en carburant des bateaux augmenteront et si le nombre de véhicules est multiplié par 2, les coûts en carburant augmenteront de 100 %.

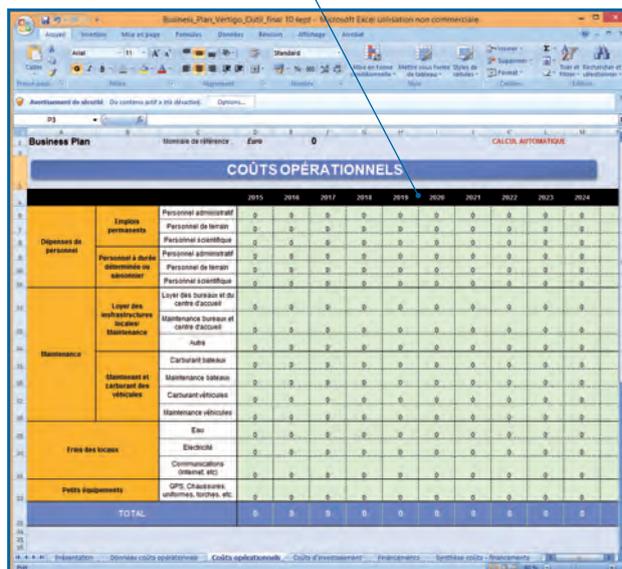
Le dernier tableau concerne les coûts annuels des services et équipements : remplacez-le en vous basant sur les factures de l'année précédente.

Appuyez sur « VALIDEZ » et passez à la feuille « Coûts opérationnels ».

Cette feuille se remplit automatiquement. Elle indique les coûts opérationnels sur toute la période sélectionnée.

Les coûts opérationnels sont maintenant identifiés. Passons donc à la feuille « Coûts d'investissement ».

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
0	0	0	0	0	0	0	0	0



La feuille « Coûts d'investissement » correspond au tableau d'investissements qui détaille les coûts des ressources matérielles, des études, de l'éducation, de la restauration de la qualité des écosystèmes et des mesures compensatoires pour les acteurs locaux.

Indiquer le montant de l'investissement nécessaire (par exemple, pour l'achat d'un nouveau bateau)

Indiquer la période au bout de laquelle l'investissement ne sera plus nécessaire une fois l'achat effectué (pour un bateau, cette période correspond à sa durée de vie)

Indiquer la première année de l'investissement (format AAAA)

Les coûts d'investissement seront automatiquement ajoutés dans ces cellules vertes

Concernant les coûts d'investissement, il est important de choisir la bonne année à laquelle les coûts seront affectés. Ces investissements sont importants car ils permettent de créer (ou limiter) les écarts de financement sur certaines années. Puisqu'une stratégie de financement se planifie à long terme, les dépenses sont à considérer sur l'ensemble de la période. Les investissements seront décidés en fonction du niveau de priorité, en prenant en compte à la fois les difficultés inhérentes à l'investissement et aux bénéfices prévisionnels.

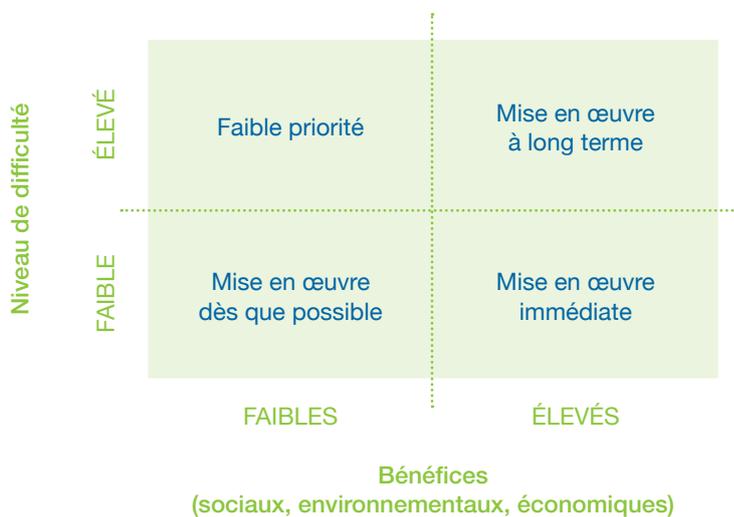


Figure 3 : Niveau de priorité de l'investissement

(source : Plan de financement pour les AP, Guide de financement des activités de conservation)

Tous les coûts ont à présent été analysés et planifiés.
Appuyez sur « VALIDEZ » et passez à la section suivante.

2. Analyse des revenus des sources de financement actuelles et passées

La deuxième étape du plan de financement concerne les revenus de l'AMP. Il est donc important de considérer le montant total des revenus de l'AMP ainsi que la répartition des sources. Le tableau ci-dessous permet d'avoir un aperçu général de ces sources de revenus. Il est également important de ne pas uniquement considérer l'année précédant votre évaluation mais d'inclure aussi les années antérieures, si vous disposez de ces informations. Cela vous permettra d'évaluer la tendance des revenus et d'enregistrer les précédents investissements et leur fréquence (pour savoir, par exemple, combien d'années un bateau peut être utilisé).

Les AMP font partie intégrante d'un territoire, il convient donc de garder à l'esprit que l'analyse des revenus passés et la réflexion sur les revenus futurs doit tenir compte du contexte économique international, national mais également local.

“

Ambre Diazabakana, Vertigo Lab

Le tableau ci-dessous fournit des informations utiles concernant :

- le nombre de sources de revenus de l'AMP ;
- la prédominance de certaines sources de revenus et le niveau de dépendance à ces sources ;
- les tendances de financement pour toutes les sources (Un revenu est-il en baisse ? Dans quelle mesure baisse-t-il ? Les revenus sont-ils à la hausse ?).

PRINCIPALES SOURCES DE REVENUS	A _N A ₀ CONSTANTE DEVISE LOCALE	...	A ₀ DEVISE LOCALE
Autorités locales			
Autorités régionales			
Autorités nationales			
Donateurs internationaux et ONG			
Secteur privé			
Instruments d'autofinancement (droits d'entrée, taxes sur les activités de loisirs, etc.)			
Autres sources de revenus, dont :			

Tableau 3 : Aperçu général des revenus de l'AMP

Le tableau ci-dessus est très utile pour identifier les revenus futurs, notamment si l'on y ajoute les informations qualitatives suivantes :

1. Quelle est la qualité du partenariat entre l'AMP et la source de revenus ?
2. De quel type de paiement s'agit-il : contrat pluriannuel, subvention annuelle, évolution du revenu chaque année, etc. ?
3. Le partenariat est-il soumis à des conditions particulières ou à des paiements subséquents ?
4. En cas de conditions particulières, quels sont les risques liés à leur non-respect ?

La stratégie de financement présentée doit inclure tous ces éléments pour évaluer au mieux la situation actuelle et son évolution au fil des années précédentes.

3. Planifier les revenus futurs

Une fois les revenus des années passées identifiés, l'étape suivante consiste à planifier les revenus futurs à moyen terme (même période que celle définie pour l'évaluation des coûts).

Comme l'indique l'évaluation réalisée par Vertigo Lab⁽⁴⁾, les financements actuels des AMP en Méditerranée proviennent en grande partie des sources suivantes :

- Subventions de l'État ;
- Autofinancement ;
- Projets et financement provenant d'OIG (organisations intergouvernementales) et d'ONG ;
- Fonds privés.

3.1 PLANIFIER LES AIDES FINANCIÈRES PROVENANT DE L'ÉTAT

En considérant la situation actuelle en matière de dépenses nationales pour les AMP en Méditerranée (Binet *et al.*, 2015), on constate que les gouvernements peuvent allouer des fonds publics en fonction des besoins financiers exprimés par chaque AMP locale. Les autorités nationales valident les informations et transfèrent les ressources financières validées aux gestionnaires d'AMP concernés. Le processus de validation nécessite la formalisation de plans de gestion rentables et précisant la manière dont les coûts seront maîtrisés au fil du temps.

Les gouvernements peuvent décider d'utiliser leur budget de fonctionnement pour financer les coûts de fonctionnement des AMP. Le budget alloué sera alors utilisé pour payer les salaires, pour préparer les plans de gestion et pour réaliser des études d'agrandissement, par exemple. Les gouvernements peuvent également utiliser leur budget de fonctionnement pour financer des activités liées aux inspections, au suivi et à la recherche scientifique, ce qui permet de réduire la charge financière supportée par les AMP.

Les gestionnaires d'AMP doivent mettre en place une approche stratégique en matière de financement public et définir leurs priorités sur la base d'une structure des coûts permettant un meilleur usage des ressources disponibles et parfois limitées.

Il est également possible d'obtenir des financements au niveau local ou régional. Les financements locaux ou régionaux sont en général alloués sur la base de

4 Binet, T., Diazabakana, A., Hernandez, S. 2015. Financement durable des Aires Marines Protégées en Méditerranée : analyse financière. Vertigo Lab, MedPAN, RAC/SPA, WWF Méditerranée. 118 pp.

projets et nécessitent des échanges et négociations avec les parties prenantes locales ou régionales.

3.2 PLANIFIER UN AUTOFINANCEMENT

L'autofinancement comprend les revenus provenant de la collecte de taxes ou de droits d'entrée, de droits de concession, de licences, du tourisme et d'autres secteurs économiques (la pêche étant le premier exemple). Il est important d'évaluer le chiffre d'affaires présent et futur (ainsi que les bénéfices nets, c'est-à-dire le chiffre d'affaires moins toutes les dépenses liées à l'activité) généré par ces outils pour l'AMP. Les revenus prévisionnels issus du tourisme doivent prendre en compte l'augmentation annuelle du nombre de touristes par rapport aux années précédentes, mais également l'augmentation des taxes et des droits d'entrée. Les revenus prévisionnels pour les activités telles que la pêche doivent anticiper l'évolution du secteur dans le temps et le consentement des pêcheurs à accéder aux eaux de l'AMP (ainsi que leur consentement à payer les taxes et licences associées).

ENCADRÉ 4



PLANIFICATION DES REVENUS DANS LE PARC NATIONAL DE BRIJUNI

Dans le Parc national de Brijuni, les revenus prévisionnels pour l'année à venir et sur lesquels s'appuient les dépenses budgétées sont toujours évalués avec soin. Pour Sandro Dujmović, directeur du Parc, il est très important de faire preuve d'ambition en matière d'objectif de revenus. Mais il prend également en compte le contexte économique et concurrentiel au niveau des activités touristiques. C'est pourquoi M. Dujmović et son équipe ont considéré le récent projet de construction de résidences sur le continent et la conjoncture économique difficile au niveau européen comme les principaux freins à la croissance des revenus. Pour 2015, M. Dujmović prévoit une baisse des revenus de 1 à 3% et a donc revu le budget des activités et des dépenses en conséquence.

3.3 PLANIFIER LES FINANCEMENTS PROVENANT DE DONATEURS ET D'OIG/ONG

Les donateurs et les ONG sont des sources de financement pour certains projets. Ces financements varient énormément dans le temps et une bonne gestion du projet est nécessaire pour anticiper de nouvelles opportunités de financement. En Méditerranée, l'évaluation de la coopération bilatérale a révélé une forte variabilité des aides financières provenant de coopérations internationales. Les ressources financières dédiées aux AMP sont associées à un projet dans le cadre d'un cycle de programmation financière. Une fois le projet terminé, les ressources financières associées cessent de lui être allouées. Une gestion de projet précise est nécessaire pour identifier de nouvelles opportunités de financement et pérenniser les activités du projet.

Les gestionnaires d'AMP doivent entretenir d'excellentes relations avec les autorités nationales responsables de la coopération internationale ainsi qu'avec les donateurs afin d'identifier les priorités stratégiques et d'évaluer, à l'aide de ces stratégies, les futures contributions financières tout en s'assurant que ces stratégies sont en adéquation avec les objectifs de gestion de l'AMP.

Par ailleurs, certains projets peuvent générer d'importants bénéfices financiers sur la période du projet avec des délais de remboursement variables. Cette situation peut entraîner : 1) d'importants dépassements de budget qui peuvent nuire à la situation financière de l'AMP s'ils ne sont pas anticipés ; 2) des problèmes financiers au terme du projet et une perte graduelle de financement.

3.4 PLANIFIER UNE CONTRIBUTION DU SECTEUR PRIVÉ

Il est important d'évaluer la qualité du partenariat conclu avec l'entreprise. Deux questions importantes sont à se poser : Quels sont les résultats attendus par l'entreprise ? Le partenariat est-il en adéquation avec les objectifs écologiques ciblés ?

La majorité des entreprises désirent bénéficier d'une visibilité en échange de leur contribution au budget d'une AMP. Pour cette raison, il peut être utile de dédier cette contribution à un projet spécifique offrant une grande visibilité auprès du public (restauration d'un habitat, sentier sous-marin, etc.). Cependant, il est préférable d'éviter d'allouer les contributions du secteur privé aux dépenses récurrentes ou à la gestion générale d'une AMP.

3.5 REMPLIR LE PLAN DE FINANCEMENT

Tous les financements doivent être inclus dans la feuille « Financements » :

Local
Regional
National
Bailleurs internationaux-ONG

Indiquez les financements issus de subventions publiques ou d'ONG au niveau local, régional et national. Les financements doivent être indiqués pour chaque année.

Bailleurs internation	
Montant moyen	Nbre de visiteurs/ touristes etc. par an
15	10

Remplissez les informations d'auto-financement (droits d'entrée au parc par exemple) : prix d'entrée moyen et nombre de visiteurs par an.

nationaux-ONG	
Prévision d'accroissement (%)	
40	

Indiquez l'augmentation moyenne prévue concernant les droits d'entrée (%). Notez qu'il s'agit de l'augmentation annuelle qui sera appliquée à chaque année du plan de financement.

Appuyez sur « VALIDEZ » et passez à la section suivante.

4. Évaluation de l'écart de financement

Une fois les coûts et les financements évalués pour la période en question, l'écart de financement est ajouté au plan de financement, avec une distribution annuelle. L'écart de financement est la différence entre les ressources prévues et les besoins planifiés (et coûts associés). Cet écart peut être exprimé en pourcentage des revenus ou coûts dans le but d'évaluer les efforts à fournir pour le combler. Ainsi il est possible d'identifier les différentes mesures à mettre en place pour combler l'écart, notamment : réduction des coûts, optimisation des revenus actuels, identification de nouveaux mécanismes de financement.

Voici comment calculer, le cas échéant, l'écart de financement de votre AMP. La feuille « Synthèse coûts financements » se remplit automatiquement, en fonction des informations indiquées dans les feuilles précédentes. Elle contient un tableau reprenant tous les coûts et revenus. Vous pouvez afficher ou masquer les lignes indiquant les informations détaillées en cliquant sur les icônes + et - sur la gauche.

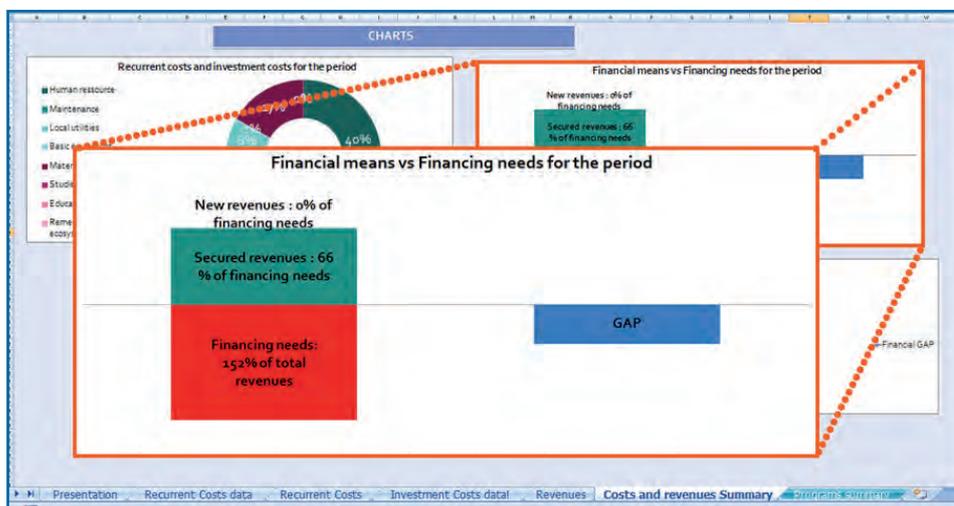
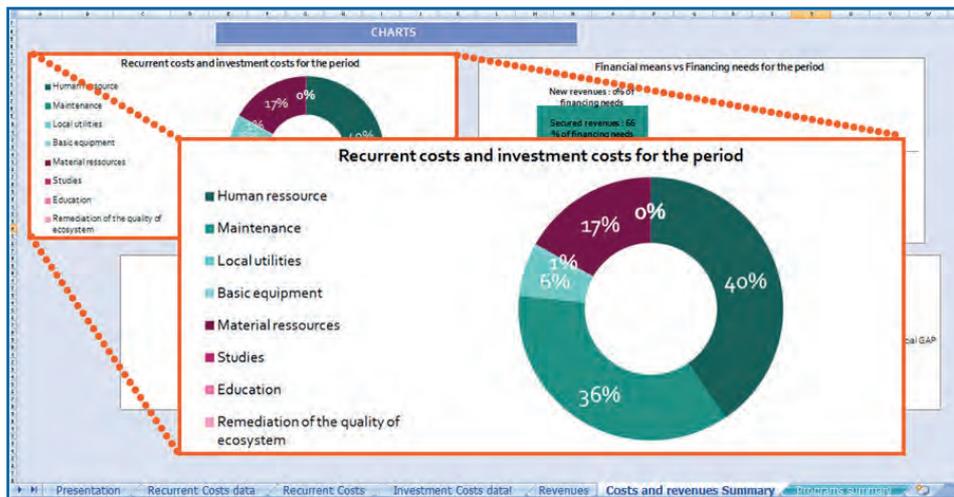
Plusieurs graphiques sont disponibles en bas de la feuille :

Coûts opérationnels		2015	2016
Ressources humaines	Emplois permanents	Personnel administratif	
	Personnel à garde permanente ou saisonnier	Personnel scientifique	
		Personnel administratif	
		Personnel scientifique	
Sous Total Dépenses de Personnel		0	0
Maintenance	Loyer des infrastructures locales	Loyer des bureaux et du centre d'accueil	
	Maintenance (ménage, plomberie...)	Maintenance bureaux et centre d'accueil	
		Autres	
	Maintenance des véhicules et carburant	Carburant bureaux	
		Maintenance bateaux	
		Carburant véhicules	
		Maintenance véhicules	
Sous Total maintenance		0	0
Frais des locaux		Eau	
		Electricité	
		Communications (internet etc)	
Sous Total frais des locaux		0	0
Petits équipements		GPS, Chaussures, uniformes, torches, etc.	
Sous Total petits équipements		0	0
Dépenses d'investissement			
	Achats nouveaux matériels	Bateaux	
		Véhicules	
		Matériel via internet	
		Matériel via internet	

Informations détaillées

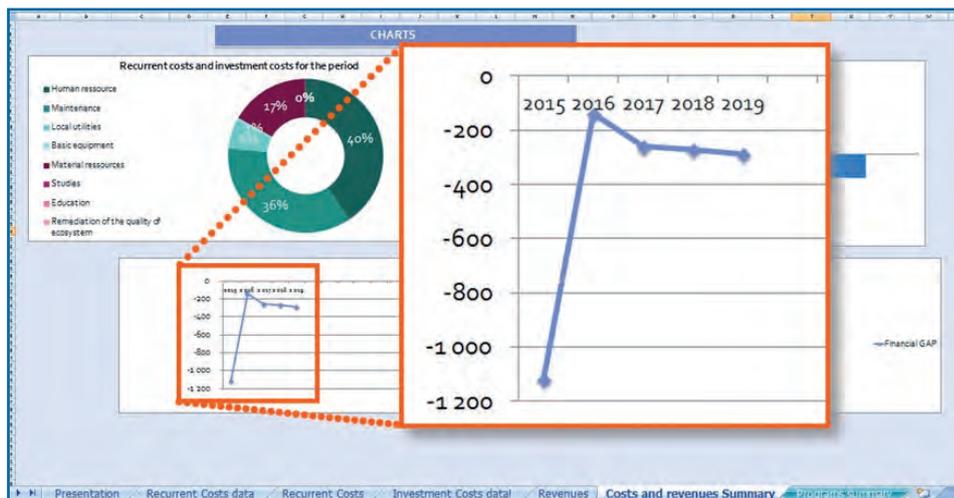
Business Plan		Monnaie de
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10	Coûts opérationnels	
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17	Sous Total Dépenses de Personnel	
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25	Sous Total maintenance	
26		
27		
28		
29	Sous Total frais des locaux	
30		
31	Sous Total petits équipements	
32		
33	Total coûts récurrents	
34		
35	Dépenses d'investissement	
36		
37		
38	Sous Total matériel	
39		
40		
41		
42		
43	Sous Total Etudes	
44		
45		
46	Sous Total Education	
47		
48		
49	Sous Total Réhabilitation	
50		
51		
52		
53	Sous Total Compensation	
54		
55		
56		
57		
58		
59	Total Dépenses Investissement	
60		
61		
62		
63		
64	TOTAL BESOINS FIN	
65		
66		
67	Financements sécurisés	
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74		
75		
76		
77		
78	TOTAL FINANCEMENTS SE	
79		
80	Nouveaux moyens financiers	
81		
82		
83		
84		
85		
86		
87		
88		
89		
90		
91		
92		
93		
94		
95		
96		
97		
98		
99		
100		
101		
102		
103		
104		
105		
106		
107		
108		
109		
110		
111		
112		
113		
114		
115		
116		
117		
118		
119		
120		
121		
122		
123		
124		
125		
126		
127		
128		
129		
130		
131		
132		
133		
134		
135		
136		
137		
138		
139		
140		
141		
142		
143		
144		
145		
146		
147		
148		
149		
150		
151		
152		
153		
154		
155		
156		
157		
158		
159		
160		
161		
162		
163		
164		
165		
166		
167		
168		
169		
170		
171		
172		
173		
174		
175		
176		
177		
178		
179		
180		
181		
182		
183		
184		
185		
186		
187		
188		
189		
190		
191		
192		
193		
194		
195		
196		
197		
198		
199		
200		
201		
202		
203		
204		
205		
206		
207		
208		
209		
210		
211		
212		
213		
214		
215		
216		
217		
218		
219		
220		
221		
222		
223		
224		
225		
226		
227		
228		
229		
230		
231		
232		
233		
234		
235		
236		
237		
238		
239		
240		
241		
242		
243		
244		
245		
246		
247		
248		
249		
250		
251		
252		
253		
254		
255		
256		
257		
258		
259		
260		
261		
262		
263		
264		
265		
266		
267		
268		
269		
270		
271		
272		
273		
274		
275		
276		
277		
278		
279		
280		
281		
282		
283		
284		
285		
286		
287		
288		
289		
290		
291		
292		
293		
294		
295		
296		
297		
298		
299		
300		
301		
302		
303		
304		
305		
306		
307		
308		
309		
310		
311		
312		
313		
314		
315		
316		
317		
318		
319		
320		
321		
322		
323		
324		
325		
326		
327		
328		
329		
330		
331		
332		
333		
334		
335		
336		
337		
338		
339		
340		
341		
342		
343		
344		
345		
346		
347		
348		
349		
350		
351		
352		
353		
354		
355		
356		
357		
358		
359		
360		
361		
362		
363		
364		
365		
366		
367		
368		
369		
370		
371		
372		
373		
374		
375		
376		
377		
378		
379		
380		
381		
382		
383		
384		
385		
386		
387		
388		
389		
390		
391		
392		
393		
394		
395		
396		
397		
398		
399		
400		
401		
402		
403		
404		
405		
406		
407		
408		
409		
410		
411		
412		
413		
414		
415		
416		
417		
418		

Ce graphique indique la part des coûts opérationnels (en vert) et des coûts d'investissement (en violet) pour toute la période.



Il s'agit d'une représentation graphique de l'écart de financement pour l'ensemble de la période en question. À gauche, les financements (en vert) sont affichés en regard des besoins (en rouge). Les nouveaux financements sont toujours à 0 % car il s'agit pour l'instant de l'étape d'évaluation. La comparaison entre les financements et les besoins est exprimée en pourcentage. Dans cet exemple, les « revenus acquis » déjà existants ne couvrent que 66 % des besoins, ou autrement dit, les besoins de financement représentent 152 % des revenus acquis.

Dans la partie de droite, l'écart est représenté par la différence entre les besoins en financement et les moyens financiers. Dans l'exemple précédent, l'écart est négatif, ce qui signifie que les financements ne couvrent pas les dépenses pour la période en question. Cependant, selon l'année considérée, l'écart peut varier, comme le montre le dernier graphique :



La ligne représente l'évolution de l'écart de financement au fil des ans. Dans cet exemple, l'écart est fortement négatif la première année en raison d'un important investissement, puis se stabilise les années suivantes.

Généralement, l'écart est globalement négatif après la première saisie de tous les éléments. L'objectif est alors de modifier les feuilles de coûts et revenus pour obtenir un écart nul.





PARTIE IV

Réduction de l'écart de financement

Les travaux de suivis scientifiques sont des coûts
opérationnels à prévoir © Z. Kizilkaya

La communauté internationale est fortement engagée dans le financement des AMP. En région méditerranéenne, les AMP ont reçu des aides financières d'un montant approchant les 38 millions d'euros, via une aide publique au développement bilatérale, le FEM, les programmes européens LIFE et les investissements provenant d'OIG/ONG (entre 2010 et 2014) (Binet *et al.*, 2015). Cependant, la fragilité des institutions et les instabilités politiques, notamment dans les pays du sud de la Méditerranée, menacent les financements internationaux, dont le maintien n'est pas garanti.

Par ailleurs, les budgets nationaux sont restés constants ces dernières années, ce qui signifie que les revenus par AMP ont diminué, en raison de l'augmentation du nombre total d'AMP.

Les fonds nationaux et internationaux seront insuffisants pour garantir des résultats de conservation durables pour les AMP. Il est donc important de chercher d'autres solutions pour combler l'écart de financement des AMP.

1. Réduction des coûts

La première option, et la plus facile à mettre en œuvre pour combler l'écart de financement, est de prévoir une réduction des coûts planifiés. Cette réduction s'appuie sur des stratégies d'optimisation du ratio coût-efficacité développées dans le secteur privé. Les actions par poste de dépense sont indiquées ci-dessous.

1.1 INVESTISSEMENT

- Identifier la priorité pour chaque investissement et éviter tout investissement inutile ;
- Évaluer les conditions nécessaires pour optimiser la longévité de l'investissement.

1.2 PERSONNEL

Comment gérer efficacement une AMP avec des ressources limitées (temps, capacités, financement) ? Toutes les entreprises peuvent connaître des difficultés de gestion des ressources humaines qui peuvent entraîner des coûts supplémentaires : activités en doublon ou non prises en charge, répartition inégale du travail et des responsabilités, travail peu sécurisé pour les employés, etc. (Science for MPA management, 2015). Pour mieux évaluer les besoins en ressources humaines de toutes les activités et l'efficacité des employés, certains gestionnaires d'AMP ont créé des programmes de suivi éthiques et réalistes en employant du personnel des AMP voire des institutions de recherche externes pour évaluer les activités des AMP à l'aide de protocoles validés (voir encadré ci-dessous).

Mais aussi :

- Avant d'embaucher du personnel, assurez-vous que tous les employés ont une description de poste clairement définie et qu'ils bénéficient d'un poste à plein temps sur toute l'année ;
- Mettez en place une culture basée sur des objectifs et des résultats au sein d'une équipe qui peut indirectement contribuer à limiter les dépenses ;
- Déléguez les responsabilités et pensez la gestion des AMP de manière horizontale (responsabilisation de chaque employé qui se fixe des objectifs et auto-évalue son efficacité) plutôt que verticale (plusieurs couches hiérarchiques sous-entendant un reporting de type ascendant qui est très chronophage).



PROTOCOLES DU PARC NATIONAL DE CABRERA EN ESPAGNE POUR L'ORGANISATION ET LA RATIONALISATION DU PERSONNEL

Pour faciliter la formation de ses gestionnaires et mieux organiser et rationaliser le travail de ses employés, le Parc national de Cabrera a rédigé un manuel d'exploitation décrivant les tâches par le biais de différents protocoles de maintenance, de surveillance et d'interprétation. Soixante-sept tâches ou activités, réparties sur 11 domaines, ont été identifiées dans l'AMP : nettoyage, maintenance d'une centrale de production d'énergie, entretien des véhicules, entretien des bateaux, autres types d'entretien mécanique, eau, plomberie et menuiserie, autres types d'entretien, transport, maintenance maritime, jardin botanique, autre.

Nous avons créé un modèle de planification des tâches utilisant un protocole pour chaque employé. Ce que je peux vous dire aujourd'hui, c'est le temps dédié chaque année à des activités spécifiques : par exemple, la surveillance représente un total de 11 000 heures de travail par an.

Jorge E. Moreno Pérez,
Directeur du Parc national de l'archipel de Cabrera

Chaque information de tâches (par ex. description des activités, durée de la tâche) est ensuite reportée dans un modèle de feuille. Les 67 modèles de feuille sont ensuite regroupés dans un outil Excel qui calcule le temps passé chaque jour, chaque mois ou chaque année sur chaque tâche et domaine d'activité. Ces résultats permettent 1) d'organiser le travail du personnel en fonction du temps nécessaire à la mise en œuvre de chaque activité et 2) de fournir au personnel une description précise des activités pour une gestion efficace de l'AMP.

1.3 OPÉRATIONS

Concernant les réductions de coûts de fonctionnement, il est important de concentrer les efforts de réduction des coûts sur les postes de dépense les plus élevés. Le poste de dépense en carburant, généralement une importante source de dépenses, est souvent un bon point de départ. Des économies peuvent être réalisées en mettant en place du covoiturage (véhicules terrestres ou maritimes) dans le cadre des différentes missions, en acquérant des véhicules électriques, en améliorant le trajet des patrouilles et en optimisant leurs logements.

En Croatie, les AMP ont la possibilité de bénéficier, au niveau national, d'offres d'achat de véhicules électriques. Dans la plupart des pays, le gouvernement encourage l'achat de véhicules électriques ou l'installation d'équipements à faible consommation énergétique dans les logements. Il est important de saisir ces opportunités.

1.4 COÛTS SUPPLÉMENTAIRES

Afin d'éviter de générer de nouveaux coûts, il est important de mettre en œuvre la majorité des activités du plan de gestion par le biais du personnel déjà en place et de faire appel le moins possible à la sous-traitance. Bien entendu, les conseils d'experts sont souvent utiles et la qualité des résultats sur le terrain doivent rester la priorité.

Bien que nécessaire pour une gestion efficace des AMP, un suivi exhaustif peut être coûteux (matériel, personnel qualifié, logistique). Les programmes de suivi

peuvent être considérés comme des « systèmes d'alerte précoce » afin d'identifier des tendances et d'alerter les gestionnaires si des seuils alarmants sont atteints. Sans suivi régulier, les gestionnaires n'ont aucune visibilité sur ce qui se passe dans leur AMP et ses environs, et ne pourront réagir qu'une fois les dommages produits, puisqu'il est en général trop tard pour les éviter.

L'identification des besoins de recherche clé en vue d'une rationalisation des activités de suivi et la publication des priorités de recherche afin que les chercheurs puissent entreprendre les activités les plus utiles à la gestion des AMP permettent de réduire les coûts financiers incompressibles de suivi pour les gestionnaires d'AMP (Science for MPA management, 2015).

L'identification des besoins de recherche clé en vue d'optimiser le suivi et la communication de ces besoins au sein de la communauté scientifique pourraient réduire les coûts incompressibles associés au suivi.

1.5 DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS POUR L'OPTIMISATION DES BÉNÉFICES ET LA RÉDUCTION DES COÛTS

Pour développer des partenariats au niveau local, il faut rechercher des organismes scientifiques capables de partager des données relatives au suivi écologique ou intéressées par la location de bureaux ou de logements, etc.

Partenariats scientifiques

Certaines agences de gestion d'AMP ont mis en place des partenariats avec des universités et des centres de recherche. Ces partenariats fournissent aux gestionnaires d'AMP des informations professionnelles, durables et peu coûteuses afin d'assurer la pérennité des programmes de suivi. Une partie de ces activités de recherche pourrait être réalisée bénévolement par des étudiants en dernière année cherchant à acquérir une expérience professionnelle. En échange, l'administration des AMP peut accorder l'accès aux installations aux chercheurs et/ou leur fournir un logement pour toute la durée de l'étude (Science for MPA management, 2015).

ENCADRÉ 6



LE SCÉNARIO GAGNANT-GAGNANT SUR LA RÉSERVE NATURELLE DE SCANDOLA EN CORSE

La réserve naturelle de Scandola est très réputée et attire de nombreux chercheurs qui sont prêts à travailler avec une rémunération moindre : là où certaines missions de suivi peuvent atteindre 30 000 à 50 000 euros, la coût d'une mission de recherche dans la réserve naturelle de Scandola varie entre 3 000 et 5 000 euros (8 500 euros max.). Il s'agit donc d'une situation de type gagnant-gagnant : l'AMP bénéficie de faibles coûts de suivi et les chercheurs jouissent d'un cadre de recherche idéal.

Partenariats citoyens

Dans un contexte budgétaire difficile, les initiatives de recherche citoyennes ont récemment fait l'objet d'un intérêt nouveau du fait des économies à réaliser en matière de collecte de données environnementales. Les habitants locaux, les usagers (par ex. les pêcheurs, les plongeurs, etc.) et les visiteurs réguliers de certaines AMP sont de plus en plus impliqués dans la collecte de données. Cette

collecte peut être très utile pour le suivi des AMP si elle respecte un protocole prédéfini s'inscrivant dans un cadre clair. Un programme de recherche citoyen bien conçu peut fournir des informations plus complètes que si elles provenaient de professionnels de l'environnement marin pour des variables comme le nombre d'espèces marines identifiées. Cependant, selon les protocoles de suivi utilisés (bénévoles ou professionnels) des résultats différents ont été obtenus pour certaines variables (Holt *et al.*, 2013), suggérant ainsi que différents protocoles soient créés en fonction de la variable (Science for MPA management, 2015).

ENCADRÉ 7



CO-GESTION DES AMP AVEC LES PÊCHEURS ARTISANAUX DANS LA RÉSERVE NATURELLE DE STRUNJAN EN SLOVÉNIE

Dans le Parc naturel de Strunjan, le suivi des poissons est réalisé avec l'aide des pêcheurs locaux. En échange de leur temps et de l'utilisation de leur bateau et de leur équipement, l'équipe de gestion de l'AMP dédommage les pêcheurs à hauteur de 500 euros par jour et participe à l'achat de nouveaux équipements de pêche. Comparé à la location d'un bateau ou à l'achat d'équipements de pêche, ce dédommagement est largement supérieur à ce que dépensent les pêcheurs. Cette pratique permet non seulement de réduire les coûts mais aussi de créer un climat de confiance entre l'équipe de gestion de l'AMP et les pêcheurs locaux. Afin de sensibiliser les pêcheurs au projet, des séminaires sont organisés par les gestionnaires du Parc naturel de Strunjan sur les thèmes de la gestion durable de la pêche artisanale dans la réserve naturelle de Strunjan et de la diversité piscicole offerte par cet outil de protection.

ENCADRÉ 8



LE FUTUR RÉSEAU NATIONAL FRANÇAIS DE SUIVI : 65 MILLIONS D'OBSERVATEURS EN FRANCE

À l'initiative du Muséum national d'histoire naturelle, le gouvernement français a lancé en mars 2015 son programme de sciences participatives « 65 millions d'observateurs ». Ce projet, financé par le ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie pour un montant de 4 millions d'euros sur la période 2015-2018, souligne l'importance accordée à la participation citoyenne en matière de recherche scientifique. En effet, la France enregistre une augmentation annuelle de la participation citoyenne de 20 % pour le suivi de la biodiversité. Ce projet devrait donc bénéficier au suivi régulier des AMP françaises.

Néanmoins, les activités de suivi basées sur le bénévolat ne doivent pas être considérées comme la solution par défaut ou comme une méthode de substitution aux activités de suivi réalisées par du personnel scientifique ou technique.

Coopération régionale

ENCADRÉ 9



PROJETS RÉGIONAUX POUR AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES AMP – PROJET MEDPAN NORD

Le Projet MedPAN Nord a mis à disposition du réseau méditerranéen d'AMP une méthodologie harmonisée visant à aider les gestionnaires à évaluer l'efficacité de leur gestion. Ce projet a également mis en place une équipe de spécialistes capables d'évaluer l'efficacité de la gestion des AMP. La mutualisation des informations permet de grandement améliorer la gestion des AMP et donc de réduire les efforts, et les coûts associés, mis en œuvre pour élaborer des méthodologies de suivi spécifiques. Ce réseau permet également d'obtenir des retours d'expérience permettant d'améliorer l'efficacité de gestion des AMP.

2. Revoir les revenus provenant de sources existantes

Les difficultés de financement des AMP poussent souvent les gestionnaires à chercher de nouvelles sources de revenus en dehors des sources de financement traditionnelles. Or une stratégie uniquement basée sur la recherche de nouveaux revenus est vouée à l'échec (MPA News, 2003). Avant de rechercher de nouveaux revenus, les gestionnaires doivent d'abord réévaluer les sources de revenus existantes qui pourraient être optimisées ou adaptées.

Une récente étude réalisée dans une sélection d'AMP méditerranéennes révèle que les **budgets publics** (sources locales, régionales et nationales) restent les principales sources de financement des AMP. **Les autofinancements** représentent la deuxième plus grosse source de financement pour les AMP les plus anciennes et ayant participé à l'étude : l'autofinancement représente 10% des financements totaux des AMP sondées. Il correspond aux revenus provenant des activités et services commerciaux proposés au sein de l'AMP. **La coopération internationale** (APD, FEM, projets européens LIFE) représente moins de 1% des financements, selon la localisation de l'AMP. Les autres financements disponibles dans la région proviennent de différentes sources (y compris les revenus non dépensés de l'année précédente) (Binet *et al.*, 2015). Pour les AMP plus « jeunes », la faible diversité des sources de financement comparée aux autres AMP indique une autonomie financière limitée (Binet *et al.*, 2015).

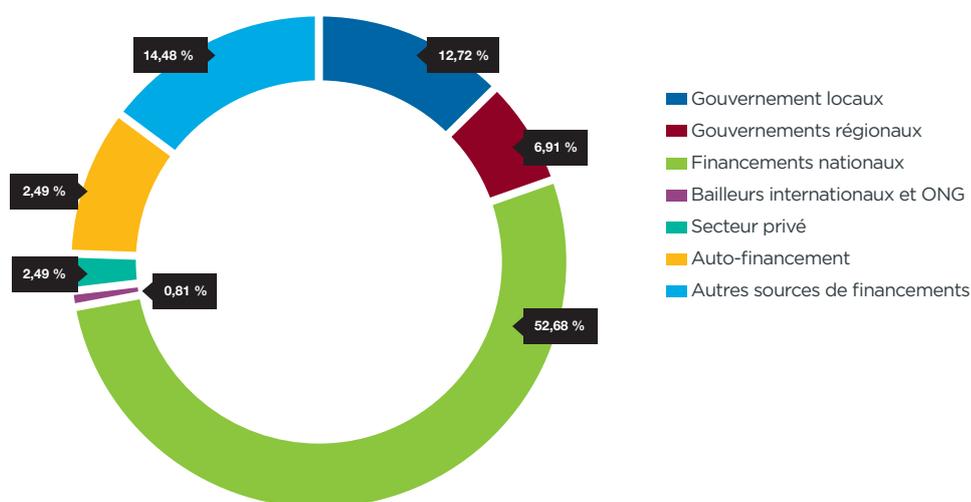


Figure 4 : Répartition des sources de financement pour les AMP méditerranéennes les plus anciennes⁽⁵⁾

(Source : Binet *et al.*, 2015)

2.1 FINANCEMENTS PUBLICS

Pour augmenter les revenus provenant de l'État, il est important de faire valoir les besoins de l'AMP auprès des autorités, mais aussi de les justifier. La stratégie de financement et son plan de financement sont particulièrement utiles dans ce cas de figure : pour convaincre un gouvernement d'augmenter les subventions allouées au fonctionnement d'une AMP, une stratégie de financement à long terme associée à des objectifs écologiques précis (ainsi qu'un résumé des bénéfices obtenus grâce aux activités passées) peut être un outil très persuasif.

5 Basée sur un échantillon de 15 AMP

2.2 FINANCEMENT PROVENANT DE PROJET EUROPÉENS

Dans le cadre de financement actuel de l'UE (2014-2020), il existe plusieurs possibilités de financements européens permettant d'aider les sites marins Natura 2000. Le plus courant pour la conservation de la nature est le programme LIFE (Règlement (UE) N° 1293/2013 du 11 décembre 2013 relatif à l'établissement d'un programme pour l'environnement et l'action pour le climat (LIFE)). Il peut être utile pour lancer des activités de gestion mais il se trouve être limité pour le financement d'activités à long terme. Dans le cadre du programme européen LIFE, 18 projets ont été identifiés en Méditerranée dont l'objectif est de soutenir et de renforcer les sites marins Natura 2000 (Binet *et al.*, 2015).

Il existe également d'autres opportunités de financements européens comme le Programme Med, Maritimo ou d'autres programmes de coopération transfrontalière comme ENPI CBC MED... L'ensemble des opportunités de financement européens est généralement relayé par des institutions nationales ou régionales qui font le lien entre l'Union Européenne et les acteurs locaux (l'Agence Régionale Pour l'Environnement en France par exemple).

Le financement européen implique de s'engager dans une logique de projet. Il nécessite une planification de la trésorerie et une grande rigueur dans le reporting pour éviter de fragiliser la structure engagée.

Élodie Durand, Chargée de mission montage de projets et partenariats financiers (Parc national de Port-Cros)

“

Un deuxième instrument de financement potentiel est le Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP). Ce fonds peut être utilisé pour financer des mesures visant la protection des écosystèmes marins et les services qu'ils fournissent. Il permet également un réseautage des acteurs locaux au niveau local (grâce à l'axe 4 mentionné précédemment et désormais appelé l'opportunité « développement local mené par les acteurs locaux »).

Les financements européens sont adaptés aux AMP qui présentent une trésorerie suffisante pour supporter un retard de paiement de plusieurs mois.

Ces opportunités existent dans le cadre d'un cycle de programmation (2014-2020) et nécessitent la création de Plans d'action prioritaires (PAP). Un PAP est un outil de planification qui permet d'évaluer les priorités des sites Natura 2000 et de gérer les mesures. Il s'agit d'un prérequis pour l'obtention d'un financement de l'UE.

ENCADRÉ 10



MUTUALISATION DES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES EN FRANCE

Les importantes démarches administratives liées à la demande et à la gestion de financements européens ont poussé les gestionnaires français d'AMP en Méditerranée à réfléchir à mutualiser leurs efforts pour soumettre des demandes de financement via des projets communs. Cette coopération est toujours en cours de négociation mais si elle se concrétise, elle contribuera largement à la conservation des AMP existantes au moyen de « réseaux écologiquement représentatifs et bien reliés d'aires protégées » (objectif Aichi n°11) et facilitera les demandes de financements européens.

2.3 FINANCEMENTS PROVENANT DE DONATEURS ET D'OIG/ONG

Les donateurs et les ONG allouent généralement des fonds pour des projets spécifiques dans les AMP, mais ces fonds génèrent des revenus instables. De ce fait, la plupart des projets utilisant des fonds internationaux ou provenant d'ONG restent sans suite une fois terminés. Ils peuvent être prolongés pendant une année ou deux si l'enveloppe budgétaire n'a pas été entièrement utilisée. Mais il est assez rare de voir un nouveau projet bénéficier du même budget pour les mêmes activités.

2.4 FINANCEMENTS PROVENANT DU SECTEUR PRIVÉ

Pour obtenir des financements du secteur privé, il faut toujours opter pour une approche « gagnant-gagnant » en identifiant les avantages pour les donateurs privés. La structure du financement peut également être repensée : est-il plus avantageux pour les donateurs privés de signer un accord bilatéral ? La participation active du secteur privé et un dialogue régulier sont nécessaires pour pouvoir répondre à ces questions.

2.5 AUTOFINANCEMENT

L'autofinancement fait partie des sources de revenus pouvant être revues le plus facilement. Pour ce faire, il faut évaluer l'effet du mécanisme sur les bénéficiaires, leur consentement à payer plus, et les autres options à disposition pour mettre fin à la contribution de cet instrument. Par ailleurs, l'autofinancement peut aider à savoir si le paiement a été modifié par le passé et quels sont les effets de ce changement sur les bénéficiaires.



Nous essayons d'attirer des visiteurs en dehors de la haute saison pour mieux répartir les revenus sur l'année.

Andrej Sovinc, Directeur du Parc naturel de Sečovlje Salina (Slovénie)

Toute modification des instruments d'autofinancement doit être considérée comme le ferait une entreprise :

- Envisagez la mise en place d'activités générant des revenus ainsi qu'une hausse des coûts de fonctionnement associés ; évaluez les bénéfices marginaux générés par cette hausse d'activité : très souvent, l'augmentation des revenus entraîne une augmentation des ressources nécessaires et, potentiellement, de nouveaux investissements ; ces coûts doivent être évalués avec soin pour induire une augmentation des revenus rentable ;
- Une augmentation des revenus et des coûts de fonctionnement entraîne une hausse des besoins en fonds de roulement qui peut réduire la trésorerie de l'AMP ;
- La hausse d'un prix unitaire n'entraîne pas de coûts supplémentaires comme c'est le cas pour la création d'une nouvelle activité ; dans le cas d'une hausse de prix, il faut veiller à ne pas dissuader les consommateurs potentiels et il faut mettre en place une stratégie de communication pour rendre la hausse de prix plus acceptable pour les consommateurs. Il est important de souligner que des études indiquent que, dans la plupart des cas, le prix n'est pas le premier critère d'achat : dans la majorité des secteurs, seulement 15 à 35% des consommateurs prennent en compte le prix au moment d'un achat. De ce fait, une hausse de prix ne devrait pas constituer une importante barrière à l'achat, à condition que la hausse soit justifiée et que de bons arguments soient mis en avant.

Pour augmenter les revenus provenant de l'autofinancement, il est donc important de s'intéresser d'abord à l'augmentation des prix plutôt que du volume d'activités, afin d'optimiser les marges. Une fois que le prix maximum acceptable est atteint, on peut alors considérer le volume des services proposés.

3. Développer de nouveaux mécanismes de financement

Une fois le coût réduit au maximum pour une efficacité optimale, et les revenus actuels optimisés, il peut être nécessaire de rechercher de nouvelles sources de financement. Cela peut s'avérer utile, non seulement pour réduire l'écart de financement, mais également pour diversifier le portefeuille de revenus, un élément essentiel pour la pérennité financière des AMP, et donc pour limiter l'impact de la fluctuation des sources de financement (par ex. réduction des budgets nationaux, variation du taux d'intérêt pour les financements de donateurs internationaux, chute du nombre de touristes).

Pour choisir le bon mécanisme de financement, il est important de savoir quels « produits » (biens et services) sont fournis par l'AMP, et qui en sont les « clients » (bénéficiaires).

3.1 IDENTIFIER LES « PRODUITS » : ÉVALUATION DES SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES ET UTILISATION DE CETTE ÉVALUATION POUR LE PLAN DE FINANCEMENT

Du point de vue du planificateur financier, une aire protégée peut être vue comme une opération financière. Une AMP fournit à ses « clients » un certain nombre de biens et services. Il peut s'agir de biens comme du poisson, du sel et du matériel génétique, mais également de services gratuits comme la conservation de la biodiversité, la purification de l'eau et des activités de loisirs. Tous ces biens et services représentent des opportunités d'instruments du secteur privé reposant sur les mécanismes du marché.

Ils fournissent à la société toute une gamme de bénéfices provenant de l'existence même de l'aire protégée. Ces bénéfices peuvent être divisés en deux catégories : les bénéfices « d'usage » (incluant les valeurs d'usage direct et indirect et les valeurs d'option) et de « non usage » (incluant les valeurs de leg et d'existence) (Figure 4).

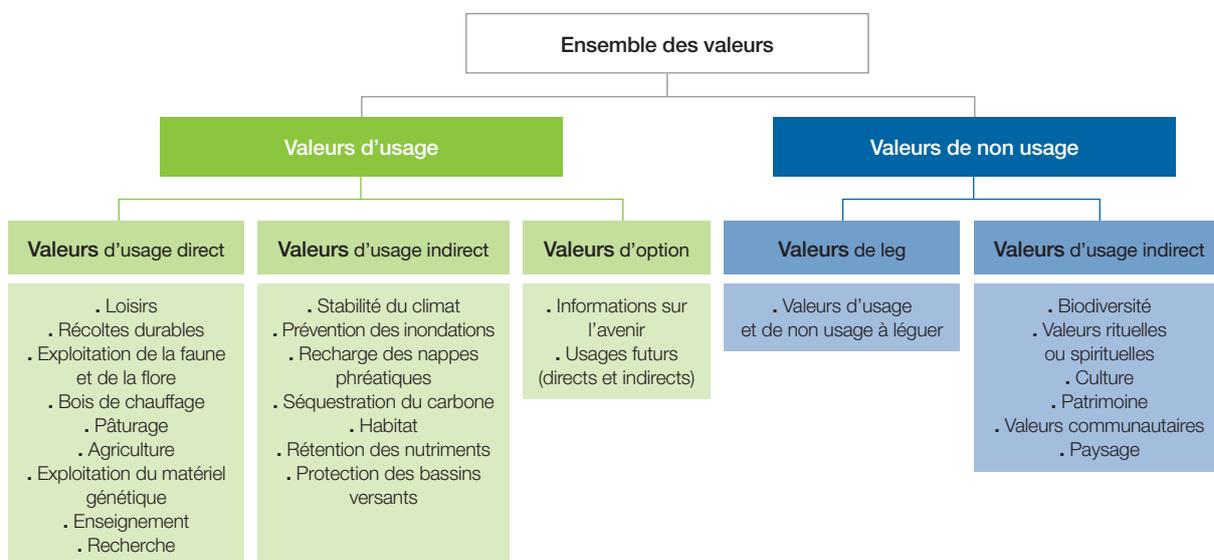


Figure 5 : Catégories de valeurs économiques des AMP

Les valeurs d'usage direct d'une AMP proviennent de l'usage réel de l'AMP pour des activités comme les loisirs, le tourisme, l'exploitation de diverses ressources naturelles ou culturelles, la pêche et les services éducatifs. À l'inverse, **les valeurs d'usage indirect** proviennent des biens et services non directement fournis par les visites de l'AMP. Elles incluent notamment des fonctions écologiques telles que la protection des bassins versants, la fourniture d'habitats de reproduction ou d'alimentation, la stabilisation du climat et le recyclage des nutriments. De telles valeurs d'usage indirect sont souvent étendues et importantes, mais ont souvent été sous-estimées voire totalement ignorées par les évaluations économiques réalisées par le passé. La plupart des études qui ont tenté d'estimer ces biens et services indirects ont même révélé qu'ils avaient une valeur bien plus importante que les valeurs d'usage direct, plus faciles à mesurer.

La valeur d'option se réfère à la possibilité pour des individus ou la société d'utiliser l'AMP dans le futur. Par exemple, une aire protégée peut avoir de la valeur aux yeux de certaines personnes bien qu'elles ne l'aient jamais visitée, si elles pensent par exemple qu'elles pourraient le faire plus tard.

La valeur de leg se réfère au fait de savoir que d'autres personnes (par ex. ses enfants ou petits-enfants) bénéficient ou pourront bénéficier des biens et services fournis par l'AMP.

Enfin, **la valeur d'existence** provient du fait de savoir que l'AMP existe et fournit des biens et services de valeur. Même si elles ne prévoient pas de visiter une AMP un jour, de nombreuses personnes attachent de la valeur à la simple existence de ce site (par ex. pour les bénéfices indirects qu'elle fournit, ou en tant que source de fierté locale ou nationale). En ce qui concerne les écosystèmes marins, les principaux services écosystémiques fournis sont les paysages touristiques, la biomasse halieutique, la protection du littoral et les valeurs de leg.

De nombreux projets et études ont montré l'importance de la prise en compte de ces valeurs pour l'amélioration de la pérennité financière de l'AMP. Par exemple, le projet PNUD-GEF-Gouvernement du Monténégro « *Catalyzing financial sustainability of protected areas in Montenegro* » (Catalyser la pérennité financière des aires protégées du Monténégro), visant à sécuriser de nouveaux flux de revenus, a dédié l'un de ses résultats à la valeur économique du Programme national d'aires protégées monténégrin (UNDP, 2011). Plus récemment, des scientifiques⁶ ont étudié une approche systémique visant à explorer les sources de financement durable dans le cadre de l'étude « L'économie des écosystèmes et de la biodiversité » (TEEB) (cf. encadré 11).

6 <http://conservationfinance.org/news.php?id=299>



IDENTIFIER ET DÉBLOQUER LES FLUX DE FINANCEMENT EN 10 ÉTAPES (Lujan, 2015)

À l'aide du cadre d'Évaluation des écosystèmes pour le millénaire, les mécanismes de financement potentiels pour une AMP peuvent être identifiés et évalués en 10 étapes. Cette approche est basée sur l'hypothèse selon laquelle une stratégie de financement durable et efficace doit identifier les obstacles propres au contexte des instruments financiers et fournir des solutions en conséquence.

1. Identifier les **écosystèmes de l'AMP** et les menaces affectant la santé des écosystèmes terrestres et marins
2. Évaluer les **services écosystémiques**
3. Identifier les **bénéficiaires** de ces services
4. Faire l'inventaire de l'ensemble des mécanismes, actuels et potentiels, par lesquels les **flux de financement** peuvent être transférés des bénéficiaires aux gestionnaires de l'AMP.
- 4bis. Sélectionner un certain nombre de bénéficiaires et de flux de financement identifiés selon différents critères (par ex. probabilité de la mise en œuvre, temps nécessaire, niveau de complexité)
- 4ter. Quantifier les flux de financement afin de déterminer leur importance économique
5. Rechercher les **personnes/décideurs** qui prennent les décisions finales quant au financement de la gestion environnementale de l'AMP
6. Identifier les **modèles de gestion de l'AMP** afin de déterminer la viabilité des mécanismes financiers potentiels
7. Déterminer le **flux de ressources de financement** entre les bénéficiaires et les gestionnaires de l'AMP (flux de financement identifiés à l'étape 4 et fonds actuels)
8. Identifier les **obstacles** (écarts, problèmes, difficultés, etc.) et les goulots d'étranglement dans le système qui empêchent les flux de financement de se produire ou d'être dirigés vers la bonne personne au sein de l'équipe de gestion de l'AMP
9. Sélectionner plusieurs **solutions possibles** pour surmonter ces obstacles
10. Mettre en œuvre un certain nombre d'**actions** qui pourraient permettre de mieux identifier les problématiques en jeu, et de fournir une orientation ou des indications sur la manière d'atteindre la mesure souhaitée pour surmonter les obstacles (par ex. collecte d'informations supplémentaires de la part des parties prenantes, études de « consentement à payer », échange avec les décideurs, introduction d'experts financiers dans la structure de gestion de l'AMP, etc.)

Afin de donner plus de poids aux valeurs et aux évaluations dans les décisions de gestion et d'investissement, le World Resources Institute (WRI, Institut des ressources mondiales) a rédigé un guide intitulé « *Coastal Capital: Ecosystem Valuation for Decision Making in the Caribbean* » (Le capital côtier : une évaluation des écosystèmes pour la prise de décisions dans les Caraïbes) ainsi que des outils de calcul permettant d'évaluer des écosystèmes côtiers⁷. Des outils similaires pourraient être développés afin d'évaluer les différents bénéfices fournis par votre AMP. Cette évaluation a deux avantages principaux :

- Révéler les valeurs non perceptibles et les bénéficiaires des services spécifiques fournis par les écosystèmes de l'AMP, afin d'identifier les marchés potentiels pour les bénéficiaires profitant de la bonne qualité de l'eau, de l'effet de la qualité de l'eau sur la pêche, des paysages préservés par l'AMP, etc.
- Estimer l'ampleur des bénéfices fournis par l'AMP, afin d'évaluer les marchés à développer et de choisir la meilleure solution pour maximiser les revenus.

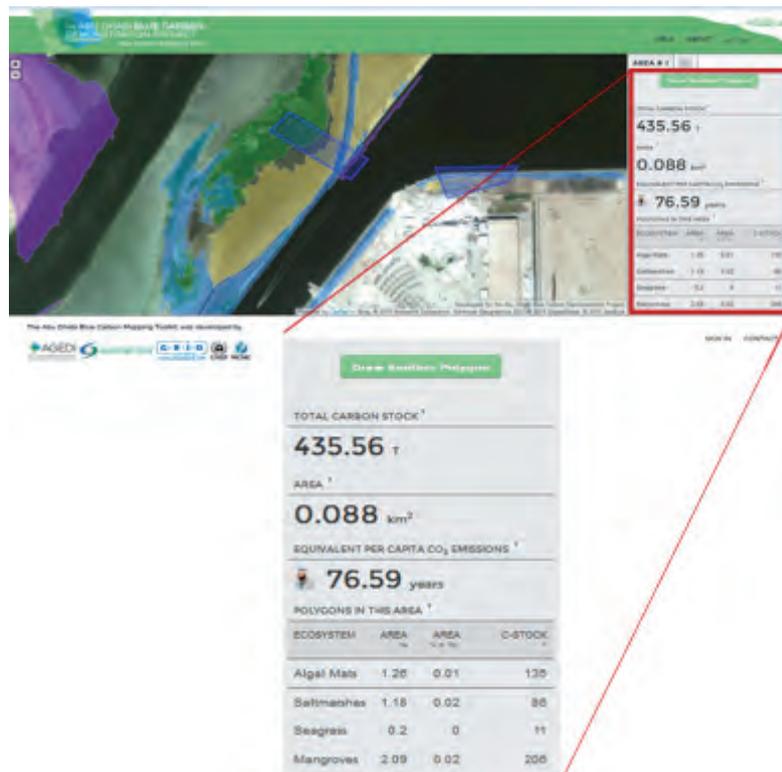
De tels exercices d'évaluation peuvent également être réalisés pour le développement d'outils innovants tels que des paiements de services écosystémiques. L'exemple du projet Carbone Bleu (Blue Carbon) est présenté ci-dessous.

7 Les documents associés à l'outil d'évaluation du WRI ainsi que les outils Excel sont disponibles sur le site : <http://www.wri.org/our-work/project/coastal-capital-economic-valuation-coastal-ecosystems-caribbean/coastal-capital#project-tabs>



LE PROJET DE DÉMONSTRATION CARBONE BLEU D'ABU DHABI (Émirats Arabes Unis)

Afin de préserver son environnement côtier et le patrimoine provenant du développement rapide des Émirats, le projet de démonstration Carbone Bleu d'Abu Dhabi (Blue Carbon Demonstration Project) a mis au point plusieurs outils permettant d'évaluer l'impact du développement sur les écosystèmes marins côtiers et les stocks de carbone bleu associés (voir la figure ci-dessous). En offrant une vue d'ensemble des écosystèmes du projet Carbone Bleu d'Abu Dhabi et les résultats associés en termes de carbone, ces outils devraient fournir des informations sur le développement futur d'Abu Dhabi et d'orienter les décisions. Une fois les écosystèmes identifiés (mangroves, herbiers marins, marais salants, tapis d'algues et de cyanobactéries intertidales), le projet propose par exemple le développement de programmes de « Paiement pour les services écosystémiques » tels que des compensations carbonées qui permettrait de soutenir la préservation de ces écosystèmes.



Source : <http://bluecarbon.unep-wcmc.org>



BÉNÉFICES ÉCONOMIQUES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET VALEUR POTENTIELLE DU CARBONE BLEU DE LA FUTURE AMP À KATIC AU MONTÉNÉGRO

Intégrée à l'initiative Petits Projets de MedPAN, l'AMP de Katic a mené des recherches sur le potentiel de développement de projets carbone bleu concernant la protection des herbiers marins. Elle a en particulier cherché à développer un protocole de suivi spécifique pour les posidonies et à définir les bases d'une vente de crédits de carbone pour la protection des herbiers marins de l'AMP.

3.2 IDENTIFIER LES « CLIENTS » : BÉNÉFICIAIRES ET PAYEURS

Chaque valeur citée plus haut peut être associée à un groupe de bénéficiaires. Différents types d'aires protégées peuvent profiter à différents ensembles de bénéficiaires, au niveau local, national ou mondial selon les types de biens et services fournis (Figure 6). L'ensemble des bénéfices issus d'une aire protégée, ou d'un réseau d'aires protégées, est en grande partie déterminé par la nature de leur situation écologique ou leur paysage. Cependant, leur accessibilité pour les parties prenantes, ainsi que la structure institutionnelle et le contexte politique de l'aire protégée, permettent également de déterminer les bénéfices fournis.

Lorsque l'on cherche à identifier les bénéficiaires, il est important de voir large mais également de tenir compte des bénéficiaires situés à l'extérieur de l'aire protégée.

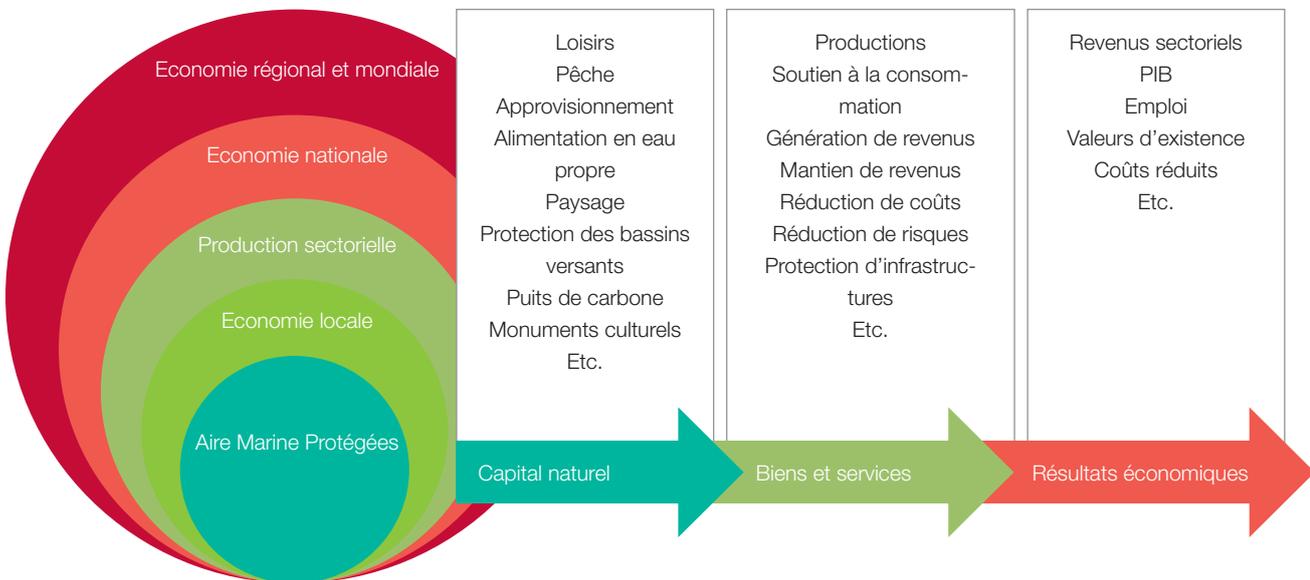


Figure 6 : Ensemble des bénéficiaires de biens et services des AMP

(Source : tiré et adapté de UNDP, 2011)

Par exemple, une AMP située à proximité d'un itinéraire de bateau de croisière est plus susceptible de fournir des bénéfices d'usage récréatifs qu'une AMP isolée. Il est du ressort du gestionnaire d'identifier les principaux bénéficiaires et de trouver une manière de « capturer » cette valeur par le biais de mécanismes de financement (qui soit compatible avec les objectifs de conservation, voir l'encadré ci-après).



ÉVALUER LE CONSENTEMENT À PAYER POUR LA CONSERVATION DES ÉCOSYSTÈMES MARINS LE CAS DE LA PROPOSITION D'AIRE MARINE PROTÉGÉE DE CRES-LOŠINJ (Bate *et al.*, 2014)

En menant une étude sur la perception environnementale et le consentement à payer (CAP) pour la conservation marine, en particulier des grands dauphins, de l'AMP de Cres-Lošinj, des études scientifiques ont montré que plus de 80 % des personnes interrogées étaient prêtes à payer davantage pour leurs vacances, afin de soutenir la conservation marine. Le CAP moyen était de 6 à 10 % supérieur aux dépenses quotidiennes moyennes par personne. Ce résultat a abouti à une taxe écologique potentielle d'environ 1 euro par visiteur et par jour, et à une augmentation globale des revenus saisonniers estimée entre 2,4 et 9,9 millions d'euros.

Pour utiliser les dauphins comme une espèce emblématique de l'aire, les gestionnaires devraient chercher à mieux sensibiliser le grand public, ce qui pourrait au final aboutir à un meilleur soutien de l'AMP.

En conclusion, cette étude a démontré que l'autofinancement de l'AMP par la mise en place de paiements pour les visiteurs était viable. Cette étude a également fourni des informations complémentaires sur le revenu que pouvait dégager un écotourisme tournée vers l'observation de dauphins.

Lorsque l'on cherche à vérifier la compatibilité de ces moyens de financement avec les objectifs de conservation, il est utile de se référer aux six catégories UICN pour la gestion des aires protégées, basées sur neuf objectifs principaux allant de la recherche scientifique au maintien des attributs culturels (Tableau 4). Chacune des six catégories d'aires protégées peut de manière générale être associée à des objectifs de gestion primaires, secondaires et potentiels.

CATÉGORIE I	Aires protégées principalement pour la science ou la protection de la nature (Réserves naturelles intégrales et Zones de nature sauvage).
CATÉGORIE II	Aires protégées principalement pour la protection des écosystèmes et les activités de loisirs (Parcs nationaux).
CATÉGORIE III	Aires protégées principalement pour la conservation de caractéristiques naturelles spécifiques (Monuments ou éléments naturels).
CATÉGORIE IV	Aires protégées principalement pour la conservation par le biais d'interventions de gestion.
CATÉGORIE V	Aires protégées principalement pour la conservation de paysages terrestres ou marins et les activités de loisirs (Paysage terrestre ou marin protégé).
CATÉGORIE VI	Aires protégées principalement pour l'utilisation durable d'écosystèmes naturels (Aires protégées avec utilisation durable des ressources naturelles).

Tableau 4 : Catégories UICN de gestion des aires protégées

Inversement, les objectifs de chaque catégorie peuvent être reliés à des usages et bénéfices associés. Par exemple, la recherche scientifique est un usage direct des ressources d'une aire protégée ; le groupe de bénéficiaires correspondant pourrait inclure des équipes de recherche privées et publiques. Les catégories peuvent donc indiquer si un usage particulier est approprié ou non.

Les aires marines protégées de chaque catégorie produisent un certain niveau de bénéfices, mais le niveau relatif est différent pour chacune. En général néanmoins, les bénéfices locaux directs augmentent proportionnellement aux autres bénéfices lorsque le numéro de catégorie augmente. Cependant, la base de clients pour chaque aire est fortement influencée par le contexte de l'aire protégée.

La compatibilité parmi et entre les bénéficiaires et usagers d'une aire protégée est également importante pour le succès d'un plan de financement et l'efficacité de la performance de la gestion de l'aire. L'existence de groupes d'utilisateurs incompatibles peut entraîner des conflits et des pertes d'investissements.

Dans de tels cas, le gestionnaire d'une aire protégée doit cibler un groupe de clients en particulier ou identifier des stratégies de gestion comme la séparation d'usagers pouvant entrer en conflit par la mise en place de zonage, afin de s'assurer que les groupes n'affectent pas la qualité des expériences de loisirs/tourisme des autres groupes.

Les usages et bénéfices d'une aire protégée peuvent être considérés comme des « biens publics », des « biens privés » ou une combinaison des deux sous la forme de « biens de club » ou « biens communautaires ».

- Un bien public est un bien ou service dont la fourniture est « non exclusive » et « indivisible », ce qui signifie qu'une fois fourni, il est accessible à tous. Pour des aires protégées, ce sont par exemple la protection de bassins versants, la séquestration du carbone, et la protection d'habitats critiques.
- Les biens privés peuvent à la fois être exclusifs et divisibles : une fois fournis à un individu, ils ne sont accessibles qu'à celui-ci. Ce sont par exemple la chasse ou la pêche réglementées, ou les produits forestiers non ligneux : lorsqu'un animal est chassé, qu'un poisson est pêché ou d'un produit forestier non ligneux est ramassé par un individu, aucun autre ne peut l'utiliser (ils ne sont pas divisibles).
- Les biens de club (par ex. entrée contrôlée à une aire protégée) peuvent être exclusifs mais non divisibles. Ils s'apparentent aux routes à péage.
- Les biens communautaires sont divisibles mais non exclusifs, ce qui signifie que tout le monde peut y accéder, mais qu'une fois utilisés par un individu, ils ne peuvent être utilisés par quelqu'un d'autre. Il s'agit par exemple des plantes médicinales qui sont accessibles à tout le monde pour un usage personnel dans une aire protégée, mais qui ne peuvent être utilisées que par l'individu qui les a cueillies.

Il est très important de comprendre la nature des biens et services fournis par les aires protégées pour identifier les sources potentielles de financement. Les biens purement publics fournis par des aires protégées nécessitent des financements publics, que ce soit par le biais de subventions classiques de l'État, d'aides internationales au développement ou de subventions de fondations. En revanche, les biens privés des aires protégées peuvent être commercialisés et par conséquent financés par des sources de financement privées, telles que des investissements touristiques, des droits de pêche ou des octrois de licences. Les biens de club sont également ouverts au financements privés par le biais de mécanismes comme les droits d'entrée, mais une combinaison de financements publics et privés peut être nécessaire pour les biens communautaires. Les aires protégées peuvent fournir tous les types de biens et services. C'est pourquoi les gestionnaires confrontés à un manque de financement public doivent envisager des sources de financement aussi bien publiques que privées.

Enfin, le plan de financement de l'AMP doit, bien entendu, être adapté à son contexte. Les facteurs suivants sont très importants pour les solutions de financement offertes au gestionnaire :

- La taille et la catégorie de l'AMP ;
- Les réglementations de zonage au sein de l'AMP ;
- Les responsabilités de gestion, y compris les mandats juridiques ;
- La propriété des terres et des ressources et caractéristiques associées ;

- Les variations régionales (par ex. la taille et les caractéristiques socioéconomiques de la population environnante ou le climat politique dominant) ;
- Les réglementations des zonages externes, y compris les zones tampon ; et
- Les désignations internationales (par ex. statut de patrimoine mondial de l'UNESCO, Ramsar ou réserve de biosphère).

Ces facteurs influencent la manière dont l'AMP doit être gérée, les usages et clients qui peuvent générer des revenus pour l'aire protégée, et les possibilités de redirection des financements vers l'AMP. Par exemple, une AMP présentant une forte densité de population environnante devrait pouvoir recueillir davantage de ressources financières de la part des habitants locaux qu'une AMP située dans une zone reculée non habitée ; des sites possédant plusieurs désignations internationales devraient attirer davantage d'agences de financement à l'étranger ; et un climat politique instable pourrait freiner l'augmentation des niveaux de financement.

3.3 EXAMINER LES DIFFÉRENTS MÉCANISMES DE FINANCEMENT POTENTIELS POUR SON AMP

De nombreux mécanismes de financement innovants sont déjà utilisés dans le monde entier pour financer des aires protégées. Un aperçu de ces différents mécanismes est donné ici, avec des exemples d'application⁸. Ces exemples devront être étudiés à la lumière des spécificités de l'AMP, afin d'aboutir à des revenus suffisants. La présentation de ces mécanismes a été volontairement synthétisée en raison de la profusion de littérature sur le sujet. Nous nous sommes surtout intéressés ici aux principaux mécanismes pouvant s'appliquer aux AMP de Méditerranée.

⁸ Ces exemples sont basés sur le rapport sur un instrument économique pour la gestion des AMP rédigé dans le cadre du projet CoCoNet : Report on a Marine Economic Instrument Index for the Mediterranean and Black Seas (Livrable D6.4)

<p>Les fonds pour l'environnement sont des instruments qui facilitent, par le biais d'un soutien financier et/ou technique, des investissements dans des projets ou le développement de politiques environnementales avec une vision à long terme. Ces fonds sont généralement dédiés à une problématique spécifique comme le changement climatique, la préservation de la biodiversité ou les espèces emblématiques susceptibles de concerner l'AMP. Il existe un très grand nombre de fonds pour l'environnement ; certains proviennent de conventions internationales, d'autres sont nationaux ou initiés par des ONG et indépendants du point de vue juridique. Cette diversité affecte leur mise en œuvre.</p> <p>Les fonds peuvent être associés à d'autres outils. L'efficacité des fonds peut être garantie par un système de taxes, redevances, paiements provenant de services environnementaux, etc. En aval, les fonds peuvent servir à payer des programmes de services écosystémiques, comme les fonds fiduciaires pour l'environnement qui servent souvent à des projets locaux, des aires protégées, etc.</p>	<p>LIFE + est un programme européen qui finance des projets contribuant au développement, à la mise en œuvre et à la mise à jour de politiques et réglementations environnementales. Il vise également à faciliter l'intégration de l'environnement dans d'autres politiques. Le budget de LIFE + pour la période 2014-2020 a été fixé à 2,1 milliards d'euros. Chaque année, la Commission européenne lance des appels à candidature tenant compte de son plan stratégique et des priorités nationales. Pour les projets de protection des habitats, LIFE + pourrait cofinancer jusqu'à 75 % du projet.</p> <p>Horizon 2020 est un fonds européen orienté recherche qui soutient des projets internationaux à grande échelle. Il peut être mobilisé pour les activités de recherche dans les AMP.</p> <p>Les fonds sectoriels de l'UE tels que le FEAMP pour les affaires maritimes et la pêche offrent des possibilités de financement intéressantes pour les AMP des pays européens. Son outil de développement local offre également des possibilités de développement du littoral.</p> <p>Le manuel de l'initiative de financement de la biodiversité (BIOFIN) fournit des recommandations aux pays souhaitant évaluer les besoins financiers et mobiliser les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre complète de leurs Stratégies et Plans d'action nationaux pour la diversité biologique (SPANB), et à l'atteinte des Objectifs d'Aichi au niveau national. Il fournit aux acteurs une analyse des mécanismes de financement potentiels pouvant débloquer de nouvelles sources de financement et de revenus.</p>	<p>Conditions de réussite :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un plan stratégique et de financement • Diversifier les systèmes de financement • Encourager une gouvernance indépendante et participative • Promouvoir des partenariats stratégiques • Demander un soutien politique • Faire appel à des experts financiers • Établir des rapports, mettre en place un suivi et évaluer les résultats
<p>Fonds internationaux et européens</p>		

	<p>En plus de sa contribution au Fonds pour l'environnement mondial (164 millions d'euros sur 4 ans), la France a mis en place un fonds national, le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), qui finance des projets environnementaux notamment en Afrique (en particulier subsaharienne) et en Méditerranée. Depuis son lancement en 1994 jusqu'à son achèvement en 2009, le FFEM a accepté de cofinancer 204 projets pour un montant total de 226 millions d'euros, dont 112 millions d'euros pour la biodiversité.</p>	
	<p>En Égypte, la Loi n° 4 de 1994 a créé le Fonds de Protection de l'Environnement (EPF) qui reçoit l'intégralité des revenus générés par les aires protégées (par ex. les droits d'entrée, les revenus de concessions, les pénalités ou d'autres revenus tels que les autorisations de filmer à l'intérieur des parcs ou autres). Ces revenus annuels totaux sont compris entre 10 et 14 millions de dollars et proviennent des amendes et compensations pour les dommages environnementaux (50 à 80 %), des dons, des droits d'entrée dans les aires protégées (17 à 40 %), des droits de chasse et autres (stations d'épuration des eaux usées, vente d'engrais biologiques, etc.). L'EPF apporte un soutien financier à l'Agence Égyptienne des Affaires Environnementales (25 % du budget de l'EPF) mais également, par le biais de subventions ou de prêts à faible taux d'intérêt, à des projets d'organisations demandant un financement à l'EPF. Tous les ans l'EPF publie un plan détaillant les programmes d'aides financières accordées dans l'année. Ce plan précise les aires ciblées selon les priorités environnementales (qualité de l'air et de l'eau, gestion des déchets, etc.). En raison du faible niveau de qualité et de présentation des dossiers, la grande majorité des demandes de projets (90%) n'a historiquement pas pu être acceptée. Ceci ne semble plus être le cas ces dernières années..</p>	

Fonds nationaux

<p>Fonds privés</p>	<p>Les financements privés peuvent provenir de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Fondations philanthropes (ONG), généralement dotées de fonds de donation mis en place par de riches individus ou entreprises ; Financements d'entreprises : entreprises créant des fonds ou programmes spéciaux pour la conservation de la biodiversité ; Dons personnels, provenant d'un ensemble de sources notamment des individus, des groupes et organisations informelles, et privilégiant des canaux de télécommunications tels que les plateformes de financement participatif (crowdfunding). 	<p>Le projet Indiegogo « Stand with Palau » a été lancé en juillet 2014 pour financer les réserves marines des Palaos. En trois mois, ce projet a dépassé son objectif de financement de 100 000 dollars, avec un total de 583 donateurs. Cet argent a été utilisé pour acheter des bateaux, des drones de surveillance et des bouées, et financer les équipes de travail. C'était la première fois qu'un État lançait une campagne de financement participatif pour la conservation marine.</p>	<p>Conditions de réussite :</p> <ul style="list-style-type: none"> Engagement de gestion à long terme et développement de systèmes de suivi et d'évaluation visant à vérifier l'efficacité des actions de conservation. Fort engagement et soutien de la part de la population. Investissements en termes de temps et d'efforts pour identifier, convaincre et satisfaire les donateurs, à la hauteur des fonds levés. Pour le financement participatif, identifier clairement les actions à financer par le biais des fonds collectés.
	<p>Afin de financer son programme 2014 pour l'observation et l'étude du grand requin blanc de Méditerranée, l'Association Longitude 181 Nature a lancé un appel à des fonds privés via la plateforme de financement participatif KissKissBankBank⁽⁹⁾. En 70 jours, 42 340 euros ont été collectés par le biais de 247 donateurs, ce qui a permis de couvrir 106 % du budget estimé pour le projet.</p>		

9 <http://www.kisskissbankbank.com/grand-requin-blanc-de-mediterranee>

TAXES LOCALES, DROITS D'ENTRÉE ET CONTRIBUTIONS

<p>Droits d'entrée et taxes</p>	<p>Les droits d'entrée peuvent être volontaires (par ex. taxes de séjour dans les hôtels ou taxes touristiques) pour permettre aux individus de contribuer à la gestion durable, ou obligatoires (par ex. taxes d'aéroport), pouvant ainsi être utilisés pour financer la gestion durable. Certaines AMP font payer des droits d'entrée alors que d'autres ne font payer que des services (comme des visites guidées, etc.).</p>	<p>Le Parc national de Brijuni (Croatie) offre des installations et activités complètes à ses visiteurs et fait payer un droit d'entrée de 27 €, qui comprend une traversée en ferry, un guide pour quatre heures, un circuit en train touristique et l'entrée aux musées de l'île principale. Le parc gère trois hôtels et la location de trois villas situées dans le parc, le tarif de location d'une villa pouvant s'élever à 1800 € la nuit (2500 dollars). Il organise et accueille également plusieurs mariages par an, ce qui constitue une source de revenus supplémentaire. Le parc abrite également un terrain de golf et un safari. Les revenus auto-générés du parc se sont élevés à 7,91 millions d'euros en 2009, ce qui a permis au parc d'être indépendant financièrement.</p> <p>En 2000, le Gouvernement régional des Baléares, composé de socialistes, d'écologistes et de nationalistes, a introduit une écotaxe de 0,5 à 2 € par nuitée dans un hôtel ou un appartement, pour les 11 millions de touristes séjournant sur les îles chaque année. Le gouvernement « vert » a ainsi estimé pouvoir lever 72 millions d'euros par an pour financer l'amélioration des lieux touristiques et la conservation des zones rurales et naturelles.</p> <p>Le parti de droite ainsi que les principaux entrepreneurs et les tour-opérateurs se sont opposés à cette initiative, et ont abandonné cette écotaxe quatre ans plus tard lorsqu'ils sont arrivés au pouvoir. Malgré cela, la taxe a pu être prélevée pendant 2 ans et demi (de mai 2001 à novembre 2003) et a permis de rapporter un total de 60 millions d'euros. Ces revenus ont été en partie investis dans des zones de tourisme vert et pour la conservation de la nature par l'intermédiaire d'une fondation gérée au final par le parti de droite qui a fini par l'abandonner. Il s'agit d'une opportunité perdue, mais le savoir-faire acquis lors de cette expérience pourrait être utilisé par d'autres aires.</p>	<p>Conditions de réussite :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir la transparence de l'usage des fonds (accessible au public) • Besoin de soutien clair de la part du secteur privé aux efforts de conservation • Communication essentielle des résultats à toutes les parties prenantes • Réviser régulièrement les politiques tarifaires pour évaluer l'efficacité globale en termes de stratégies de différenciation de prix afin d'optimiser les revenus • Investir pour le développement d'installations touristiques
<p>Amendes et pénalités</p>	<p>Les frais de pénalités et les amendes servent à décourager les comportements dangereux pour l'environnement, tels que le chalutage de fonds.</p>		

MÉCANISMES BASÉS SUR LES ACTIFS DE BIODIVERSITÉ

Paiements pour des services écosystémiques et accords de conservation

Les paiements pour des services écosystémiques consistent en des programmes permettant à un groupe de bénéficiaires de payer pour les coûts de maintien des services écosystémiques.

Les programmes Carbone bleu représentent une opportunité intéressante de paiement pour des services écosystémiques en Méditerranée, en lien avec la protection des herbiers marins. L'AMP de Katic au Monténégro a exploré cette opportunité dans le cadre d'un Petit projet, sans pour le moment être mis en œuvre.

Conditions de réussite :

- Présence essentielle d'un médiateur de confiance pour la mise en place du programme
- Nécessité d'une menace imminente ou d'une perte de service reconnue comme actuellement en cours
- La capacité actuelle de gestion durable dans de nombreuses régions n'est pas adaptée ; il existe donc une niche de marché pour le développement de capacités plus importantes
- Il est important de présenter des faits solides et des projections précises pour convaincre les parties prenantes du secteur privé que l'investissement dans le capital naturel peut être intéressant d'un point de vue commercial
- Le prix de la sauvegarde de services écosystémiques de valeur doit être négociable et tenir compte de nombreux facteurs

3.4 CHOISIR DE NOUVEAUX MÉCANISMES DE FINANCEMENT ADAPTÉS

Le choix de nouveaux mécanismes de financement doit se faire à la fois en fonction des services et des bénéficiaires identifiés dans le cadre de l'évaluation de l'AMP. Une attention particulière doit être portée aux bénéficiaires : qui paie actuellement, pour quels services, et qui ne paie pas. Les avantages et inconvénients de chaque mécanisme doivent également être passés en revue à la lumière des plans de gestion, des objectifs et des obstacles des AMP. Par exemple, la Conservation Finance Alliance a proposé une étude comparative des approches de financement des Fonds fiduciaires pour la Conservation et du Financement de Projets, et a conclu qu'il n'y avait pas de contradiction inhérente entre ces deux sources de financement. Ces deux mécanismes peuvent être complémentaires d'un point de vue stratégique, en associant des investissements à court terme à des financements à long terme (CFA, 2014).

Le thème du financement des AMP doit tenir compte du cadre juridique dans lequel ces dernières s'inscrivent. Par exemple, certaines sources de revenus sont de fait exclues (e.g. revenu de la vente d'objets) si le cadre juridique de l'AMP ne lui permet pas ou ne prévoit pas de développer certaines activités (e.g. activités commerciales).

Laurent Sourbès, Directeur Parc national marin de Zakynthos (Grèce)



ENCADRÉ 15



MISE EN PLACE SIMULTANÉE DE MÉCANISMES DE FINANCEMENT ET DE MESURES DE GESTION INCITATIVES (source : CoCoNet, 2014)

Il est important que le développement de nouveaux mécanismes soit cohérent avec les objectifs de gestion et, dans la mesure du possible, qu'il les complète. C'est pourquoi les instruments économiques constituent un puissant outil pour la gestion de l'exploitation des ressources, mais aussi une bonne source de financement à l'échelle locale. Le projet CoCoNet a publié un rapport sur les instruments économiques pouvant constituer de bons mécanismes de financement. Le rapport décrit les différents instruments ainsi que leur faisabilité dans le contexte méditerranéen.

Droits de propriété	Titres de propriété - Droits d'usage (licences) - Rachats
Création de marché	Permis et actions négociables
Instruments fiscaux	Taxes sur les produits - Taxes en amont - Subventions
Systèmes de redevances	Droits d'entrée - Frais d'utilisation - Droits d'accès
Instruments financiers	Instruments de financement - Prêts à faible taux d'intérêt - Subventions - Partenariats public-privé Compensations pour la biodiversité
Systèmes d'emprunt obligataire et de consignation	Obligations de performance environnementale Obligations d'accident environnemental Systèmes de consignation
Systèmes de responsabilité	Responsabilité juridique - Frais de non conformité Assurances responsabilité Mesures incitatives d'application

Lorsqu'un mécanisme semble pertinent, il est nécessaire d'évaluer sa faisabilité en fonction de différents facteurs, comme l'illustre le texte ci-dessous, tiré et adapté de WCPA/IUCN (2001).

Facteurs internes :

- **Capital humain** : la force des ressources humaines de l'organisation est essentielle au développement de mécanismes de financement. Un mécanisme qui dépend de revenus provenant de clients directs tels que les pêcheurs ou les touristes nécessitera des ressources adaptées pour la mise en place de visites ou la mise en application de réglementations. Un mécanisme qui s'appuie davantage sur l'obtention de subventions provenant de donateurs nationaux ou internationaux nécessitera d'autres compétences, par exemple rédactionnelles (parfois dans une langue étrangère), de forces de propositions et d'idées de communication innovantes.
- **Finances** : certaines stratégies nécessitent des investissements importants à court terme dans des infrastructures, des ressources humaines ou du temps, qui devront tous être financés d'une manière ou d'une autre. D'autres stratégies ne nécessitant pas d'investissements importants sont également envisageables. Les fonds disponibles pour la mise en œuvre du nouveau mécanisme sont donc un facteur essentiel à prendre en compte pour sa réussite.
- **Infrastructures et atouts naturels** : l'accès depuis les principales villes ou les réseaux de transport doivent être déterminés si l'aire protégée peut bénéficier des marchés touristiques urbains ou internationaux. La proximité à d'autres attractions touristiques peut également être un autre facteur déterminant. La disponibilité et la qualité des infrastructures du site (hébergement, restauration, centres de recherche, sentiers de randonnée, etc.) sont également importantes. C'est également le cas des attractions offertes par les atouts naturels et culturels de l'AMP.

Facteurs externes :

- **Cadres juridiques** : la forme juridique d'exploitation et des réglementations de zonage en mer peuvent affecter la capacité du gestionnaire de l'AMP à atteindre ses objectifs financiers. La structure de propriété de l'aire détermine qui sont les parties prenantes de l'AMP, à qui sont imputés les bénéfices et coûts de certaines activités et qui détient les droits et responsabilités des activités réalisées au sein de la zone protégée ou de sa zone tampon. Clairement, ce sont tous ces facteurs qui déterminent les options de financement disponibles. Les réglementations de zonage peuvent avoir un impact direct sur les types d'usage autorisés ou non dans l'AMP et à proximité. La structure de gouvernance de l'aire protégée est très importante pour la structure de sa stratégie financière. Une aire protégée détenue par un État, et gérée par une agence publique centrale, aura des obligations, des critères et des attentes en termes de plan de financement très différents de ceux d'une aire protégée détenue et gérée par une association locale, une ONG ou une personne ou société privée.
- **Cadres fiscaux** : il est nécessaire d'étudier les possibilités en matière de cadre fiscal avant de procéder au développement d'un mécanisme de financement. Ce cadre peut permettre la mise en place ou non de taxes d'usage environnemental. Par exemple, le cadre fiscal des droits d'amarrage dans les AMP françaises ont fait l'objet de longs débats à l'Assemblée nationale, les députés hostiles avançant que cela imposerait une pression trop forte sur les bateaux de plaisance. Il est donc très peu probable que des mécanismes comparables développés dans les AMP françaises puissent être mis en œuvre ailleurs.
- **Contexte politique et socioculturel** : tous les plans de financement des AMP doivent être élaborés en tenant compte du contexte politique et socioculturel du pays ou de la région les abritant. La situation politique d'un pays aura des impacts considérables sur la stratégie financière. La stabilité politique est liée à la stabilité économique, un facteur important pour les perspectives financières. Par exemple, un pays déchiré par la guerre ou en proie aux attaques terroristes ne sera pas forcément adapté pour des stratégies de financement d'aires protégées basées sur le tourisme. C'est un élément

particulièrement important à prendre en compte lorsque l'on cherche à capturer une part du marché touristique international. Dans un tel marché, chaque aire protégée est en concurrence directe non seulement avec les autres aires du même pays, mais également avec l'ensemble des aires protégées à travers le monde.

ENCADRÉ 16



FAISABILITÉ DES MÉCANISMES PILOTES DE FINANCEMENT DURABLE AU CAP ROUX (France)

Créé il y a plus de 10 ans, le Cantonnement de pêche du Cap Roux, situé au cœur de l'extension marine de la zone Natura 2000 Estérel, ne bénéficie pas des moyens nécessaires à sa surveillance, au suivi scientifique ainsi qu'aux actions d'information et de sensibilisation. Néanmoins, les acteurs locaux, au premier rang desquels les pêcheurs de la Prud'homie de pêche de Saint-Raphaël, mais aussi les clubs de plongée, sont très attachés à son maintien et à sa bonne gestion et protection. Un projet soumis à MedPAN dans le cadre de l'Appel à Petits Projets 2014 a pour objectif de mettre en place des actions de financement à travers un « bouquet » d'initiatives pilotes associant tout particulièrement les acteurs du territoire. Ce projet est le prolongement de deux années de travail avec la Prud'homie de pêche de Saint-Raphaël, des rencontres avec les acteurs du territoire, les collectivités et les services de l'État dans le cadre d'un projet financé par le Fonds européen pour la pêche, l'État français, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et le Conseil départemental du Var.

En pratique, pour choisir les mécanismes les plus pertinents, il est important de répondre aux questions de l'encadré suivant.

ENCADRÉ 17



QUELQUES QUESTIONS À SE POSER POUR LE CHOIX DE NOUVEAUX MÉCANISMES DE FINANCEMENT (UNEP, 1999)

- Quelles sont les sources actuelles de financement ? Peut-on compter sur elles indéfiniment ?
- Que peut-on faire pour augmenter, étendre ou renforcer chacun des financements ?
- Qui sont les clients de l'AMP ? Les touristes ? Les randonneurs ? Les campeurs ? Les pêcheurs ? Les opérateurs touristiques de la région (par ex. boutiques, hôtels, restaurants et guides) ? Quelle est leur contribution actuelle aux coûts de gestion de l'aire ? Pourraient-ils contribuer davantage ?
- Quels services sont actuellement fournis par l'aire ? Des parkings ? Des sentiers ? Des campings ? Des aires de pique-nique ? Des zones de d'amarrage, d'ancrage ou de mouillage ? Les usagers paient-ils pour ces services ? Les prix sont-ils adaptés au marché et justes ? Les usagers seraient-ils prêts à payer plus ?
- Quels nouveaux services pourraient être fournis ? Quelle serait la probabilité de leur rentabilité ?
- Quelles organisations sont intéressées par la conservation de cette aire ? Un partenariat pourrait-il être mis en place pour lancer une campagne de levée de fonds et en partager les coûts ? Les services de la campagne pourraient-ils être soutenus de manière bénévole par des entreprises locales (chaînes de radio/télévision, journaux, agences de publicité, invitation de célébrités, organisation d'événements spéciaux : visites de site, repas, concerts...) ?
- Quels donateurs, à l'échelle mondiale ou régionale, ont déjà soutenu des activités similaires à celles du plan de conservation de cette AMP ? Connaissent-ils l'aire ? Comment prévoyez-vous de sonder leur intérêt ?
- L'État a-t-il envisagé la mise en application de taxes ou contributions spéciales ? Quels sont les avantages et inconvénients de tels programmes dans la région/le pays ? Un tel programme pourrait-il être mis en place dans cette AMP, et la coalition nécessaire à son appui pourrait-elle être formée ? Y aurait-il un ou deux chefs de file clé qui pourraient contribuer à la mise en application d'une « taxe de conservation » ou un autre type de surtaxe ou de contribution ? Qui pourrait faire appel à eux pour la campagne ?

3.5 ESTIMATION DES NOUVEAUX REVENUS

Une fois les mécanismes les plus acceptables et réalisables définis, leurs revenus prévisionnels doivent être évalués. Pour ce faire, il est nécessaire d'identifier les bénéficiaires potentiels et leur part de contribution : touristes, habitants locaux, plongeurs, pêcheurs, entreprises, État, donateurs etc. constituant des parties prenantes clés qui pourraient accepter de contribuer à la préservation des écosystèmes critiques côtiers et marins clé. L'étape précédente concernant les clients et services devrait permettre de réaliser cette estimation.

Une fois les nouveaux mécanismes les plus adaptés identifiés et les revenus estimés en fonction des spécificités de l'AMP, ceux-ci doivent être intégrés au plan de financement en tant que nouvelle source de revenus afin de combler les écarts de financement.

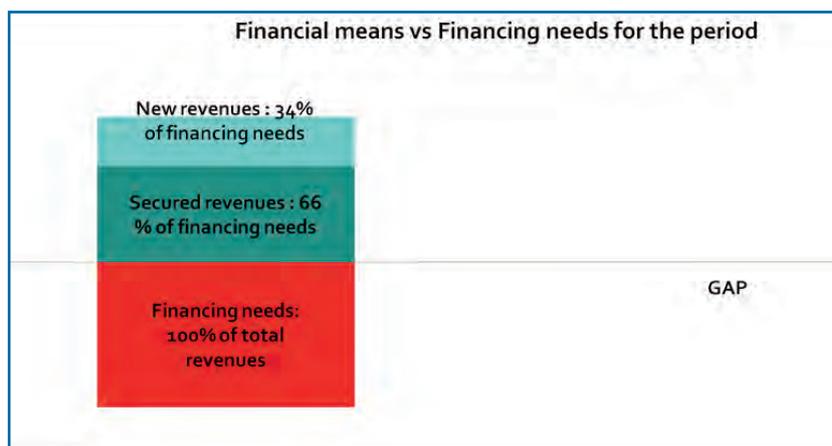
Les nouvelles sources de financements peuvent être ajoutées dans le document Excel, dans la feuille « Synthèse coûts financements » :

Nouveaux moyens financiers						
79	Moyen financier 1					
80	Moyen financier 2					
81	Moyen financier 3					
82	Moyen financier 4					
83	Moyen financier 5					
84	Moyen financier 6					
85	Moyen financier 7					
86	TOTAL NOUVEAUX MOYENS FINANCIERS	0	0	0	0	0
87	ECART FINANCIER					
88						

Synthèse coûts financements						
16	Personnel à durée indéterminée ou saisonnier					
17	Personnel administratif					
18	Personnel scientifique					
19	Sous Total Dépenses de Personnel	0	0	0	0	0
20	Sous Total Maintenance	0	0	0	0	0
21	Sous Total Frais des locaux	0	0	0	0	0
22	Sous Total autres Equipements	0	0	0	0	0
23	Dépenses d'investissement					
24	Sous Total matériel	0	0	0	0	0
25	Sous Total Bourses	0	0	0	0	0
26	Sous Total Education	0	0	0	0	0
27	Sous Total Rémunération	0	0	0	0	0
28	Sous Total Compensation	0	0	0	0	0
29	TOTAL BESOINS FINANCIERS					
30	Financements sécurisés					
31	TOTAL FINANCEMENTS SECURISES	0	0	0	0	0
32	Nouveaux moyens financiers					
33	Moyen financier 1					
34	Moyen financier 2					
35	Moyen financier 3					
36	Moyen financier 4					
37	Moyen financier 5					
38	Moyen financier 6					
39	Moyen financier 7					
40	TOTAL NOUVEAUX MOYENS FINANCIERS	0	0	0	0	0
41	ECART FINANCIER					

Il n'y a aucune cellule automatique dans cette section de nouveaux moyens financiers. Renseignez les données de chaque année avec les revenus annuels que vous prévoyez. Indiquez le type de nouvelle source de financement dans la colonne vide de gauche.

Pour obtenir un écart nul, les coûts peuvent également être modifiés. Dans ce cas, modifiez les feuilles « Données coûts opérationnels » et « Coûts d'investissement ». **N'oubliez pas d'appuyer sur « VALIDEZ » chaque fois que vous modifiez une feuille**, pour que les graphiques soient également modifiés. Continuez ainsi jusqu'à ce que l'écart global soit nul (ou presque) :



Plusieurs stratégies devront être testées afin de déterminer la meilleure manière de réduire l'écart de financement.

4. Faites la promotion de votre stratégie de financement

Une fois le plan de financement de l'AMP et les possibilités de réduction des écarts de financement définis, la stratégie de financement doit servir d'outil marketing et de communication.

Le plan de financement a pour principal objectif de déterminer la meilleure stratégie de financement, mais il doit également convaincre la population locale, les entreprises ou les donateurs de contribuer au financement de nouveaux projets. La première étape du plan est de renseigner les tableaux, et la deuxième d'expliquer et de justifier ces tableaux ainsi que la stratégie.

L'analyse pourrait être structurée de la manière suivante :

1. Explication de la méthodologie et de la durée (5 ans, 10 ans, 15 ans, etc.) : détailler la stratégie envisagée, les objectifs, les forces et faiblesses actuelles de l'AMP.

2. Analyse des coûts (montants et structure) : comment les dépenses sont-elles ventilées actuellement ? Quelle est la proportion des salaires par rapport au budget total ? Comment les coûts ont-ils été réduits pour optimiser la rentabilité ?

3. Analyse des revenus (montants et structure) : comment les revenus sont-ils distribués actuellement ? Quelle est leur distribution prévue dans 5 ans ? 10 ans ? Justifiez la diversité du portefeuille.

4. Analyse de l'écart de financement : détaillez les besoins nécessaires à une gestion performante : quelles sont les actions prioritaires ? Combien ces actions coûteront-elles ?

5. Proposition pour atteindre un écart de financement nul : expliquez le nouveau mécanisme envisagé : pourquoi est-il bien adapté au contexte spécifique de l'AMP ? Comment l'affectation des fonds sera-t-elle optimisée ?

La preuve de l'importance de la contribution des biens et services de l'AMP par le biais d'une évaluation économique devrait aider les gestionnaires à identifier les groupes/secteurs de bénéficiaires de ces biens et services. Une autre question importante doit alors être posée : si l'AMP a tant de valeur économique, et tant de groupes de bénéficiaires, comment l'écart de financement pourrait-il être comblé pour garantir le maintien de cet atout, et par qui ?

Les arguments permettant de convaincre les donateurs à contribuer au financement de l'AMP doivent être adaptés aux donateurs ciblés. Nous donnons ci-dessous des exemples d'arguments pour de potentiels financeurs. Ceux-ci sont basés sur la synthèse d'un projet du PNUD portant sur des aires protégées au Monténégro. Ces arguments présentent des données qui peuvent être évaluées avec l'aide d'économistes, ou adaptées à partir d'indicateurs macroéconomiques disponibles pour la région ou le pays (PIB, revenus/habitant, etc.).

ENCADRÉ 18



10 ARGUMENTS CLÉS POUR PROMOUVOIR VOTRE AMP À L'ÉCHELLE NATIONALE ET RÉGIONALE (tiré et adapté de UNDP, 2011)

L'AMP génère des valeurs considérables

La valeur des activités touristiques et de loisirs, de l'usage des terres et ressources de notre AMP, et des services d'alimentation en eau et de protection des bassins versants/contre les inondations est estimée à un peu moins de XX millions d'euros pour 20XX.

L'AMP joue un rôle non négligeable dans l'économie et le développement du pays

En 20XX, la valeur des services rendus par notre AMP a été estimée à XX % du PIB de la région, soit un bénéfice économique de XX euros par habitant de [nom du pays].

Les valeurs de l'AMP bénéficient à de multiples secteurs, à différentes échelles

En 20XX, un peu moins de XX % des valeurs de notre AMP ont bénéficié au grand public, plus de XX % ont généré des revenus et des économies pour les entreprises et industries locales (XX millions d'euros) et environ XX % ont bénéficié à l'État (XX millions d'euros). Les biens et services de l'AMP ont permis de soutenir l'activité de différents secteurs économiques, dont le secteur du tourisme, de l'énergie, de l'eau, de l'agriculture, des infrastructures, de la réduction des risques de catastrophes, etc.

Les valeurs générées par l'AMP ont un effet multiplicateur important pour toute l'économie

Nos AMP protègent la source de centrales hydroélectriques existantes et prévues dont la contribution aux revenus publics est estimée à environ XX millions d'euros par an. Les AMP génèrent un total de revenus, investissements et dépenses de XX millions d'euros (ou XX % du PIB) pour le secteur touristique, dont plus de XX millions d'euros de dépenses brutes de visiteurs, plus de XX millions d'euros en investissements de capitaux et XX emplois équivalents temps plein.

L'AMP ne bénéficie pas d'investissements publics suffisants

Avec un total de XX millions d'euros par an, soit XX euros/km², les financements actuels sont insuffisants pour garantir une gestion performante de l'AMP. C'est un chiffre inférieur à de nombreux autres [pays ou AMP], et équivalent à moins de XX % des besoins de financement actuels pour une bonne gestion des AMP en Méditerranée (voir Binet et al., 2015).

Un investissement suffisant dans les aires protégées générera de la valeur ajoutée pour l'ensemble de l'économie

Contrairement à une situation de statu quo, choisir d'« investir dans du capital naturel » pourrait créer une valeur ajoutée régulière, et croissante, pour l'économie et la population de [nom du pays], qui permettrait de générer des bénéfices incrémentaux de plus de XX milliards d'euros pour les XX prochaines années.

L'investissement public dans l'AMP génère un fort rendement économique

Bien que le fait d'« investir dans du capital naturel » implique un niveau d'investissement public bien supérieur au maintien d'un statu quo, ces dépenses seront largement compensées par les bénéfices économiques générés. Les bénéfices nets feront plus que doubler dans les XX prochaines années, et notre AMP générera un rendement total d'environ XX euros pour XX euros de fonds publics investis.

L'AMP n'est pas gérée à hauteur de son potentiel économique

Les revenus publics que permet de générer notre AMP sont actuellement inférieurs à XX millions d'euros par an. Le retour sur investissement est faible : il n'est équivalent qu'à environ XX % des besoins de financement projetés. Dans de nombreux cas il existe des demandes de consommateurs non satisfaites pour des produits et services durables de l'AMP, et la grande quantité de biens et services fournis par l'AMP est accessible aux usagers à un prix très faible voire nul. Des investissements publics supérieurs et des actions politiques pourraient aider à concrétiser ces opportunités économiques.

Certaines opportunités d'augmentation des revenus générés par l'AMP n'ont pas encore été explorées

Les touristes et visiteurs de loisirs seraient par exemple prêts à contribuer à hauteur de XX millions d'euros de plus par an par rapport à ce qu'ils paient actuellement par le biais des droits d'entrée, et il existe un marché potentiel pour l'organisation de randonnées et de visites guidées dans l'AMP qui pourrait rapporter jusqu'à XX millions à l'État. Des investissements publics plus importants et des actions politiques sont nécessaires pour capturer ces revenus potentiels.





RÉFÉRENCES

AMP de Karaburun-Sazan, Albanie © M. Foulquié

- ADENA Association de Défense de l'Environnement et de la Nature des pays d'Agde (2009). *Tableau de bord. Documents d'objectifs (2009-2015): Site Natura 2000 « Posidonies du Cap d'Agde, FR 9101414 » - Plan de gestion (2009-2015)*.
- AGOA. 2012. Plan de gestion du Sanctuaire AGOA. *Partie 2 : Plan d'actions et indicateurs*. Version finale validée le 18 juillet 2012. 20 pages.
- Athanas, A., Vorhies, F., Ghersi, F., Shadie, P. and Shultis, J. (2001). *Guidelines for Financing Protected Areas in East Asia*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK. xii + 96pp.
- Batel, A., Basta, J., Mackelworth, P. 2014. Valuing visitor willingness to pay for marine conservation, The case of the proposed Cres-Lošinj Marine Protected Area, Croatia. *Ocean & Coastal Management* 95 (2014) 72-80.
- Becker, N., Choresh, Y. 2006. *Economic Aspects of Marine Protected Areas (MPAs)*. Ed: UNEP-MAP RAC/SPA. Tunis. 131 pages. rac-spa.org/sites/default/files/doc_spa/ev2006.pdf
- Binet, T., Diazabakana, A., Hernandez, S. 2015. *Sustainable financing of Marine Protected Areas in the Mediterranean: a financial analysis*. Vertigo Lab, MedPAN, RAC/SPA, WWF Méditerranée. 72 pages.
- Bovarnick, A. 2007. *Financial Sustainability Scorecard for National System of Protected Areas*. UNDP.
- Bovarnick, A., Fernandez Baca, J., Galindo, J., Negret, H. 2010. *Financial Sustainability of Protected Areas in Latin America and the Caribbean: Investment Policy Guidance*, United Nations Development Programme (UNDP) and The Nature Conservancy (TNC) 162 pages.
- Bruner, A. G., Gullison, R. E. and Balmford, A. 2004. Financial costs and shortfalls of managing and expanding protected-areas systems in developing countries. *BioScience* 54: 1119–1126.
- Clément, T., Gabrié, C., Mercier, J. R., You, H. 2010. *Aires Marines Protégées - Capitalisation des expériences cofinancées par le FFEM*. FFEM. 92 pages.
- CFA. 2014. *Sustainable Financing of Protected Areas: Conservation Trust Funds and Projects Comparative Advantages*. A report commissioned by CFA and based on the work of Aequilibrium Consulting (2012) and Le Groupe-conseil baastel s.p.r.l. (2013). October 2014. 44 pages.
- COP 12. 2014. *Aichi Target 3 on positive incentives: Can market-based instruments make a difference?* COP 12 IN-VALUABLE side event report. November 2014. 14 pages.
- Ecosystem Profile. 2010. Mediterranean basin biodiversity hotspot. For submission to the CEPF donor council July 27, 2010. 259 pages.
- Ervin, J., Belokurov, A. *Discussion Paper on Integrating Climate Change into RAPPAM*. 8 pages.
- Ervin, J. 2003. *WWF: Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management (RAPPAM) Methodology*. WWF Gland, Switzerland. 52 pages.
- Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM). 2010. *Aires Marines Protégées - Capitalisation des expériences cofinancées par le FFEM*. Thierry Clément, Catherine Gabrié, Jean Roger Mercier, Héloïse You. 92 pages.
- Gabrié, C., Clément, T., Mercier, J. R., You, H. 2010. *Aires Marines Protégées - Capitalisation des expériences cofinancées par le FFEM. 2^{nde} Partie. Rapports d'analyse thématique N°3. Le financement pérenne des AMP*. FFEM. 11 pages.
- Gabrié, C., Lagabrielle, E., Bissery, C., Crochelet, E., Meola, B., Webster, C., Claudet, J., Chassanite, A., Marinesque, S., Robert, P., Goutx, M., Quod, C. 2012. *The Status of Marine Protected Areas in the Mediterranean Sea*. MedPAN & RAC/SPA. Ed: MedPAN Collection. 256 pages.
- Gomei, M., Di Carlo, G. 2012. *Making Marine Protected Areas Work—Lessons Learned in the Mediterranean*. WWF Mediterranean. 56 pages.
- Holt, B.G.; Rioja-Nieto, R.; MacNeil, M.A. et al. 2013. Comparing diversity data collected using a protocol designed for volunteers with results from a professional alternative. *Methods in Ecology and Evolution*, 4(4): 383-392.
- Hockings, M., Stolton, S. and Dudley, N. 2000. *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing the Management of Protected Areas*. *Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 6*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Kashta, L. 2010. *PA gap assessment, marine biodiversity, legislation on PA and MPA*. Consolidated report. March 2010. 195 pages.
- Keskin, E., Başak, E., Yolak, U., Thomas, L., Bann, Camille. 2011. *The socio-economic overview and analyses of new income generation activities at Turkish Aegean MPAs*. Interim Feasibility report on new income generation activities for each MCPAs. Project PIMS 3697: The Strengthening the System of Marine and Coastal Protected Areas of Turkey. Technical Report Series 1: 112 pages.
- Kloss, D. 2001. *Guide to Sustainable Financing of Biodiversity and Protected Areas*. 226 pages.
- Landreau, B. 2012. *Guide pour l'élaboration des plans d'affaires simplifiés pour les aires protégées*. 59 pages.
- Lapeyre, R., Froger, G., Hrabanski, M. 2014. *Biodiversity offsets as market-based instruments for ecosystem services? From discourses to practices*. Ecosystem ser-

- vices, 2015. *Ecosystem Services*, Available online 4 December 2014, In Press, Corrected Proof doi:10.1016/j.ecoser.2014.10.010
- Laurans, Y., Lemenager, T., Aoubid, S. 2012. *Payments for Ecosystem Services. From Theory to Practice – What Are the Prospects for Developing Countries?* A savoir collection 07. April 2012. 214 pages.
- Leverington, F., Hockings, M., Costa, K. L. 2008. *Management effectiveness evaluation in protected areas: a global study*. University of Queensland, IUCN-WCPA, TNC, WWF, Gattton, Australia.
- López, A., Jiménez, S. 2006. *Sustainable Financing Sources for Protected Areas in the Mediterranean Region*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, United Kingdom, Fundación Biodiversidad, Madrid, Spain and Agencia Española de Cooperación Internacional of Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid, Spain. 144 pages.
- Lujan, V. L. 2015. *Sustainable finance for MPAs: unlocking finance streams using an ecosystem services approach* by Viviana Luján Gallegos. Conservation Finance Alliance.
- Magris, R. A., Mills, M., Fuentes, M. MMM. P. B., Pressey, R. 2013. Analysis of Progress Towards a Comprehensive System of Marine Protected Areas in Brazil. *Natureza & Conservação* 11(1):81-87, July 2013.
- Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM) (2008). *Valutazione dell'efficacia di gestione delle Aree Marine Protette Italiane: Isole Ciclopi, Miramare, Pernisola del Sinis, Secche di Tor Paterno, Torre Guaceto*. A cura di Federparchi e WWF Italia per il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. Edizioni EUT, Trieste. 475 pages.
- Montbrison, D., Rais, C., Romani, M. 2012. *Feuille de route pour les AMP de Méditerranée*. MedPAN, CAR/ASP, Direction Générale turque pour la Conservation des Ressources Naturelles, PNUD Turquie/Projet GEF. 36 pages.
- RAMPAO. 2010. *Evaluation de l'Efficacité de Gestion des AMP du Réseau d'Aires Marines Protégées en Afrique de l'Ouest – RAMPAO*. Dakar. 84 pages.
- Rizk, Charbel, Semelin, Julien, Karibuhoye, Charlotte. 2011. *Guide méthodologique pour l'élaboration des plans de gestion des aires marines protégées en Afrique de l'ouest*. FIBA/PRCM, Dakar, 2011. 82 pages.
- Roberts, C.M., Andelman, S., Branch, G., Bustamante, R.H., Castilla, J.C., Dugan, J. et al. 2003. Ecological criteria for evaluating candidate sites for marine reserves. *Ecological Applications*, 13, S199–S214.
- Sala, E., Costello, C., Dougherty, D., Heal, G., Kelleher, K. et al. 2013. A General Business Model for Marine Reserves. *PLoS ONE* 8(4): e58799. doi:10.1371/journal.pone.0058799. 9 pages.
- Science for MPA management. 2015. *Mediterranean MPA monitoring. What is going on in my MPA ?* Issue 4. February 2015. MedPAN. 14 pages.
- Tempesta, M., Otero, M. 2013. *Guide pour l'évaluation rapide de la gestion des AMP méditerranéennes*. WWF Italie, IUCN. 68 pages.
- UICN-EDG.2010. *Analyse des mécanismes de financement des AMP d'Afrique de l'Ouest et Proposition de Renforcement de leur durabilité*. Tome 1, Rapport final phase 1. 79 pages.
- UICN-MACO - PRCM, RAMPAO, UICN, FIBA. 2012. *Une boîte à outils pour appuyer les gestionnaires d'AMP du RAMPAO dans la mise en place de mécanismes de financement durables*. 63 pages.
- UNDP. 2011. *The economic value of protected areas in Montenegro*. September 2011. GEF/UNDP PIMS 4279: Catalyzing Financial Sustainability of Protected Areas in Montenegro. 39 pages.
- UNDP. 2013. *Transforming Biodiversity Finance: A quick guide for assessing and mobilizing financial resources to achieve the Aichi Targets and to implement National Biodiversity Strategies and Action Plans*. August 2013. 17 pages.
- UNEP-WCMC. 2008. *National and Regional Networks of Marine Protected Areas: A Review of Progress*. UNEP-WCMC, Cambridge. 156 pages.
- UNEP. 2014. *Resource mobilization, Addendum, Financial reporting, Note by the Executive Secretary*. Conference of the Parties to the Convention on Biological Diversity. Twelfth meeting
- Pyeongchang, Republic of Korea, 6 - 17 October 2014. Item 18 of the provisional agenda. 20 pages.
- Sovinc, A. 2009. Secovlje Salina Nature Park, Slovenia – New business model for preservation of wetlands at risk. *Global NEST Journal*, Vol 11, No 1, pp 19-23.
- WWF. 2003. *Rapid Assessment and Prioritization of Protected Area Management (RAPPAM) Methodology*. WWF. Gland, Switzerland. 52 pages.
- WWF. 2010. *Financial Strategy and Business plan – Secovlje Salina Nature Park, Slovenia*. 62 pages.

La collection MedPAN

La collection MedPAN est une série de publications destinée aux gestionnaires d'Aires Marines Protégées et autres acteurs en Méditerranée. Elle vise à partager des recommandations, des informations pratiques et utiles, des retours d'expérience et des synthèses sur les thèmes clé de la gestion des AMP.

La collection MedPAN est adaptée au contexte méditerranéen. Elle regroupe des publications développées par différents acteurs de la communauté des AMP méditerranéennes sous une charte graphique commune.

La collection MedPAN est une initiative de l'association MedPAN et de plusieurs partenaires dont le CAR/ASP, le WWF, l'UICN Méditerranée, ACCOBAMS, l'Agence Française des aires marines protégées et le Conservatoire du Littoral. Elle est éditée par MedPAN, le réseau des gestionnaires d'Aires Marines Protégées en Méditerranée.



Le réseau des gestionnaires d'Aires Marines Protégées en Méditerranée

www.medpan.org