

PLAN D'AFFAIRES POUR LES SITES NATURELS DU PATRIMOINE MONDIAL ET LES AIRES PROTÉGÉES

- Guide Méthodologique -



**PLAN D'AFFAIRES POUR LES SITES NATURELS DU PATRIMOINE MONDIAL
ET LES AIRES PROTÉGÉES
- Guide Méthodologique -
Traduction Anglais/Français**

Plan d'Affaires pour les Sites Naturels du Patrimoine Mondial et les Aires Protégées - Guide Méthodologique - AVANT PROPOS

Les gestionnaires des sites du patrimoine mondial et les conservateurs des aires protégées sont appelés à relever de nombreux défis liés à leurs fonctions. Les incursions et pressions de la faune sauvage dans les zones agricoles, les incendies de forêts, l'introduction d'espèces exogènes, les pressions du tourisme, le braconnage et les relations avec les communautés riveraines ne sont que quelques-uns des nombreux problèmes qu'ils sont régulièrement appelés à gérer. La majorité des gestionnaires d'aires protégées ont une formation de biologiste et de longues années d'expérience qui leur permettent de faire face à tous ces défis.

Toutefois, gérer une aire protégée exige bien souvent de nouvelles compétences qui ne sont pas toujours présentes au sein des formations des équipes traditionnelles. La gestion de ces défis va au-delà de ceux liés à l'écosystème naturel, incluant également ceux relatifs à la mise en œuvre d'une gestion d'une organisation des aires protégées. Par la suite, si l'organisation présente des dysfonctionnements, l'efficacité de son personnel, quelle que soit sa qualité sera compromise, ainsi que la possibilité d'atteindre effectivement les objectifs de gestion.

Afin d'aider les gestionnaires des sites du patrimoine mondial et des aires protégées, ce support a été élaboré en vue de leur permettre de disposer d'un outil de travail. Communément appelé « plan d'affaires », cette expression qui trouve son origine dans le secteur privé, renvoie aux processus garantissant le bon fonctionnement d'une organisation ; qu'il s'agisse d'une grande entreprise, un petit commerce ou une aire protégée.

Dans ce contexte, le Centre du patrimoine mondial se réjouit de son engagement dans la mise en place de cet outil « plan d'affaires » destiné aux gestionnaires des sites du patrimoine mondial et des aires protégées. Conçu avec la participation des gestionnaires des sites naturels du patrimoine mondial et le personnel de Shell International, expérimenté dans le domaine des plans d'affaires, ce guide méthodologique contient des éléments pratiques et fiables pour aider les gestionnaires des sites naturels et des aires protégées à acquérir ou renforcer leurs compétences, indispensables en matière de plans d'affaires. L'application de ces outils devra aider les organes administratifs des aires protégées à mieux gérer les ressources disponibles, identifier les risques éventuels, évaluer les mesures d'atténuation et développer des mécanismes de financement durables des activités, etc.

Ce guide méthodologique est une valeur ajoutée qui renforce le nombre de manuels, de cours et de cahiers d'exercices produits, édités soit par le Centre du patrimoine mondial, soit avec le soutien du Centre et celui de l'UICN, qui est responsable de la stratégie de formation pour les sites naturels et mixtes du patrimoine mondial. Nous pensons que ce guide peut servir aussi bien aux gestionnaires des sites du patrimoine mondial, qu'à ceux des autres aires protégées dans leurs efforts constants pour une gestion efficace et une meilleure conservation de leurs sites.

Kishore Rao
Directeur Adjoint
Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO

PRÉFACE

La gestion efficace de toute organisation nécessite une combinaison de compétences, l'accès aux financements et toute une série de partenariats. A l'origine, il s'agissait de développer les connaissances sur la conservation et d'améliorer les compétences des gestionnaires des aires protégées. Aujourd'hui, le besoin d'élaborer des plans d'affaires est reconnu afin de permettre une gestion plus efficace de ces importants sites et des « ressources et capitaux » de leur biodiversité.

De nombreux manuels de conseils pour les plans d'affaires existent déjà. La plupart d'entre eux sont destinés aux entreprises commerciales afin d'optimiser leurs profits. Cependant, les fondements et les méthodes des bons « plans d'affaires » : recherche des clients, mise en place des budgets et gestion financière, évaluation et gestion des risques, formation et renforcements des compétences du personnel ; sont autant d'éléments cruciaux pour les organisations dont le but premier n'est pas nécessairement lucratif.

La nécessité de mettre des plans d'affaires à la disposition des gestionnaires des sites du patrimoine mondial et des aires protégées est considérée comme un supplément nécessaire au projet de « Valorisation de notre patrimoine », qui est soutenu conjointement par l'UNESCO et la Fondation des Nations Unies, afin de mettre en place des outils génériques, des formations et l'encadrement des gestionnaires.

Le lieu le plus indiqué pour trouver ces conseils est bien entendu le milieu des affaires. En tant qu'organisation caritative indépendante, qui met l'accent sur les affaires lorsqu'il s'agit de relever les défis de développement, aussi bien que pour entreprendre de « grandes affaires », la Fondation Shell est un partenaire idéal pour piloter une telle initiative de partage de compétences. A travers le projet de « Mise en valeur de notre patrimoine », les chefs d'entreprises expérimentés de la Fondation Shell et de Shell ont prodigués des conseils *pro bono* pour les gestionnaires de quatre sites naturels du patrimoine mondial.

Comme tout véritable partenariat, celui-ci a permis un échange mutuel d'expériences. En plus des supports spécifiques de plans d'affaires fournis aux gestionnaires des sites naturels du patrimoine mondial, les chefs d'entreprises de la Fondation Shell, avec leurs modestes connaissances et expériences en matière de conservation, ont pu améliorer leur aperçu de la gestion des écosystèmes et de leur richesse biologique.

Le résultat de partage d'expérience novateur a abouti à la production de ce « guide méthodologique standard » pour l'élaboration de plans d'affaires. Tous les efforts ont été faits pour le rendre simple, facilement applicable et utilisable même par des personnes dépourvues de connaissances et d'expérience en affaires. Je suis certain qu'il peut être amélioré et actualisé au gré des utilisateurs.

Bien que ce guide méthodologique soit le résultat tangible de ce projet pilote, le plus grand bénéfice fut de démontrer que nous avons plus à gagner en travaillant ensemble, organismes de conservation et hommes d'affaires, en partageant nos connaissances, nos outils et nos compétences. Par conséquent, j'espère que cette initiative serve de tremplin à un réel partenariat entre le milieu de la conservation et celui des affaires.

Dr Chris West
Directeur Adjoint
Fondation Shell
www.shellfoundation.org

REMERCIEMENTS

Ce guide méthodologique pour plan d'affaires, destiné aux gestionnaires des sites naturels du patrimoine mondial et des aires protégées, a été élaboré sur 3 ans avec le soutien d'un large éventail de personnes et d'institutions. Cette initiative, la première du genre, est l'idée de Marc Hockings (Vice-Président de la Commission Mondiale de l'UICN pour la Science, la Connaissance et la Gestion) et Sachin Kapila (Groupe de Conseil en Biodiversité, Shell International Ltd.). Ce guide a bénéficié constamment de leurs orientations, en plus des précieux conseils de la Sue Stolton « Equilibrium Research ». Chris West de la Fondation Shell s'est personnellement engagé par sa perspicacité et ses précieux conseils durant tout le processus. Grâce au soutien financier et technique de la Fondation Shell, le Centre du patrimoine mondial a pu réunir plusieurs experts en plans d'affaires, en développement et en mise en application de ce guide méthodologique de Shell International Ltd. Charlie Falzon a aidé à la traduction de la terminologie du secteur privé et des exemples utilisés par Shell International en un langage plus commun utilisé par les gestionnaires des aires protégées, dont le résultat est ce guide méthodologique qui reflète mieux leurs propres compétences. Finalement, et d'un point de vue critique, les représentants des quatre sites du patrimoine mondial naturels qui ont accepté de participer et de contribuer à ce processus, sans leur implication active, cet outil pratique testé sur le terrain n'aurait pu être possible. Il s'agit particulièrement de :

- **Seychelles Island Foundation** (Vallée de Mai et Atoll Aldabra) : Lyndsay Chong Seng, Frauke Fleischer-Dogley, Ronny Renaud and the SIF Board of Directors
- **Uganda Wildlife Authority** (Bwindi Impenetrable National Park) : Edgar Buhanga, Richard Kapere, John Makombo, Moses Mapesa
- **Tubbataha Reef Marine Park** (Philippines) : Angelique Songco
- **Puerto Princesa Subterranean River National Park** : James Albert Mendoza
- **Shell International** : Judith Pollock, Sharna Jarvis, Karin Agabin, Paul van der Harten, Halima Besisira et Ioannis Topsakalidis
- **Centre du Patrimoine Mondial de l'UNESCO** : Yvette Kaboza, Leila Maziz, Marc Patry, Ron Van Oers et Thomas Fondjo

A l'origine de l'initiative de la traduction de cet ouvrage en français en 2010, se trouve la Coordination régionale du Programme ECOFAC IV (Valorisation et Conservation des Écosystèmes Forestiers d'Afrique Centrale), avec une équipe constituée de :

- **Jean-Michel Sionneau**, Coordonnateur Régional du Programme ECOFAC IV
- **Florence Palla**, Chargée de Communication & Suivi-Évaluation au sein du RAPAC, Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale
- **Emmanuel Chartrain**, Ingénieur Environnement et Solidarité, ECOFAC
- **Béatrice Bimbissa-Minanga**, Ingénieur consultante « Plans d'Affaires » au sein de la Coordination régionale ECOFAC
- **Judith Angoume Awouomi**, Professeur d'anglais

Plan d'Affaires pour les Sites Naturels du Patrimoine Mondial et les Aires Protégées - Guide Méthodologique - INTRODUCTION

Les sources de financements des sites naturels du patrimoine mondial et des aires protégées sont généralement très diverses, combinant souvent les allocations budgétaires de l'Etat avec l'aide internationale, les fonds fiduciaires et les revenus propres provenant de leur valorisation. Mais quelle que soit la source, sans qualification et méthode en plans d'affaires, l'accès aux financements restera incertain, et l'utilisation des revenus disponibles risque d'être peu efficace. Une évaluation superficielle du niveau de qualification d'administrateur type de site naturel ou d'aire protégée révélera souvent des méconnaissances en matière de plans d'affaires ; en effet, plusieurs sites du patrimoine mondial participant au projet de « Valorisation de notre patrimoine (EoH : Enhancing our Heritage) » perçoivent la nature de leur plan d'affaires et leur planification financière comme une faiblesse dans leur évaluation initiale.

La majorité des plans d'affaires existants sont destinés aux entreprises commerciales dans le but d'augmenter la rentabilité ; tandis que l'objectif principal des sites du patrimoine mondial et des aires protégées est de parvenir à un niveau de conservation efficace, les revenus générés étant considérés comme un moyen de parvenir à cette fin. Dans ces conditions, le concept de plan d'affaires devient moins un moyen de générer des revenus qu'une méthode de gestion efficace des ressources financières. Plutôt que de rechercher à accroître les bénéfices et les marges de croissances, l'intérêt d'un gestionnaire de site naturel est de parvenir à une efficacité maximale d'atteinte des objectifs globaux, et de conserver l'intégrité de son site et ses richesses. Les sites du patrimoine mondial et nombre d'aires protégées sont néanmoins des « affaires importantes » en termes de chiffres d'affaires annuels et de personnel, de capitaux et d'infrastructures, la plupart des agences nationales réalisant des chiffres d'affaires annuels évalués à plusieurs millions de dollars. La plupart de ces espaces naturels et aires protégées fonctionnant sous la tutelle gouvernementale, elles sont d'autant plus contraintes à une gestion efficace desdits fonds publics.

La nécessité de développer des conseils ciblés sur les plans d'affaires des sites naturels du patrimoine mondial et des aires protégées est une contribution importante en termes d'amélioration de l'efficacité de gestion de ces espaces. L'occasion de concilier aire protégée et expertise du patrimoine mondial avec l'approche « business » s'est présentée à travers le protocole d'accord établi entre Shell et l'UNESCO et le développement du projet pilote « Fondation Shell / Centre du patrimoine mondial : compétence en planification des affaires ».

L'objectif du projet était de réaliser un guide méthodologique générique de plan d'affaires pour appuyer les gestionnaires de sites du patrimoine mondial à acquérir la capacité d'élaborer des plans sur trois ans. La Fondation Shell, avec le concours des chefs d'entreprises de Shell International, a produit une ébauche de plan qui vise à fournir :

- des conseils sur les principes généraux d'un plan d'affaires ;
- des compétences pour réaliser des plans (de financement et de gestion du personnel) ;
- la capacité à mettre en œuvre les activités nécessaires pour atteindre les résultats planifiés.

Trois projets pilotes de formation ont été menés avec la Seychelles Island Foundation (SIF), Uganda Wildlife Authority (UWA) et le Tubbataha Reef Marine Park (Philippines), l'objectif de chacun d'eux étant de transmettre des compétences en plans d'affaires aux autorités de la Vallée de Mai et de l'Aldabra Atoll aux Seychelles, à celle de la Forêt impénétrable de Bwindi en Ouganda ainsi qu'aux gestionnaires de Tubbataha Reef Marine Park. Chaque organisation a reçu une aide dans l'élaboration de plan d'affaires à travers deux visites de formation dans chaque pays et un encadrement supplémentaire sur toute la durée du projet. Suite aux tests de terrain, le guide méthodologique pour plans d'affaires a été mis à jour afin de combler les lacunes identifiées et d'améliorer le niveau de compréhension. Il s'est achevé par une formation menée par un expert en gestion des aires protégées pour permettre aux gestionnaires des sites du patrimoine mondial d'en faire un usage optimal sur le terrain.

Finalement, ce guide méthodologique contient 48 annexes qui sont le résultat des exercices pratiques de terrain menés dans la perspective de développement de ce guide, c'est pourquoi ils diffèrent d'un double point de vue de style et d'approche. Leur importance est de fournir aux utilisateurs de ce guide méthodologique des exemples concrets de leur applicabilité par les gestionnaires des sites du patrimoine mondial.

Les 48 annexes sont disponibles uniquement en format électronique et peuvent être trouvés sur le CD qui accompagne ce document. Ce guide méthodologique, avec toutes ses annexes, est également disponible en ligne à l'adresse suivante :

<http://whc.unesco.org/en/businessplanningtoolkit/>

La traduction des 48 annexes en langue française n'a pas été effectuée à ce stade de production du présent guide, qui est disponible en version électronique française sur un CD accompagnant ce guide, ou sur le site Internet du RAPAC : www.rapac.org

** Le projet de « Valorisation de notre Patrimoine », soutenu par la Fondation des Nations Unies, vise à promouvoir le suivi écologique et la valorisation des sites du patrimoine mondial. L'équipe de projet a travaillé avec le personnel de neuf sites du patrimoine mondial d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud pour développer et examiner des méthodes d'évaluations qui tiennent compte des systèmes et des processus de gestion aussi bien que des impacts sociaux et écologiques.*

Le guide méthodologique pour la Valorisation de notre Patrimoine (qui a contribué à cette publication) s'ajoute à la publication de la Commission Mondiale des Aires Protégées de l'UICN sur l'Evaluation de l'Efficacité de Gestion des Aires Protégées, qui est basée sur l'analyse du cycle entier de gestion, y compris le contexte (importance et menaces), la planification, les entrées, les processus, les sorties et les résultats.

La présente traduction en version française est une adaptation libre et pragmatique, visant à diffuser et promouvoir les recommandations de l'ouvrage initial, à destination de l'ensemble des acteurs de la conservation en Afrique Centrale. Il ne saurait s'agir d'une traduction intégralement exacte, du fait de quelques ajustements nécessaires effectués. Le Programme ECOFAC remercie les réalisateurs du document d'origine d'avoir autorisé sa traduction et utilisation aux fins indiquées.

Le guide méthodologique fournit des conseils techniques sur le développement d'un système de surveillance et d'un ensemble d'outils pour effectuer une évaluation détaillée de l'efficacité de gestion. Celle-ci a été conçue avec la collaboration des gestionnaires des sites du patrimoine mondial en vue de renforcer la surveillance existante, d'identifier et combler toutes les lacunes afin de réaliser une évaluation complète. Des outils et du matériel d'accompagnement peuvent être téléchargés sur le site <http://whc.unesco.org/en/eoh/>

Ce guide méthodologique vise essentiellement des gestionnaires dépourvus de connaissances et d'expériences en plans d'affaires. Tous les concepts d'affaires sont présentés à un niveau élémentaire, et aucune connaissance préalable en plans d'affaires n'est exigée. Tous les modèles et structures utilisés dans ce guide sont conçus pour en faciliter l'emploi et l'application.

Le guide méthodologique est structuré de sorte que les gestionnaires des sites du patrimoine mondial et conservateurs d'aires protégées utilisent les éléments dont ils ont besoin avec urgence (en fonction des délais et des coûts). Il est élaboré selon la structuration standard d'un plan d'affaires comme présenté dans les pages suivantes.

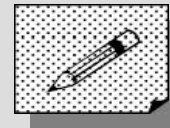
Il offre :

- Des idées sur les contenus et les formats que vous pouvez réajuster ;
- Des thèmes spécifiques sur lesquels vous pouvez vous appuyer ;
- Des modèles pour vous aider à élargir vos réflexions.

Ce logo vous permet d'atteindre des exemples concrets pour vous aider à comparer vos propres compétences. Il se rapporte à des annexes qui sont disponibles sur le CD inclus à cette boîte à outils ou sur le site web :

<http://whc.unesco.org/en/businessplanningtoolkit/>

Ce logo indique des exercices et des modèles qui pourraient vous aider à réfléchir sur des thèmes.



**CE GUIDE METHODOLOGIQUE EST DISPONIBLE EN LIGNE ET PEUT ÊTRE TÉLÉCHARGÉ,
IMPRIMÉ OU EMPLOYÉ COMME INSTRUMENT INTERACTIF :**

<http://whc.unesco.org/en/businessplanningtoolkit/>

TABLE DES MATIERES

Introduction au plan d'affaires

De quel type d'« affaires » s'agit-il en gestion des Sites Naturels et d'Aires Protégées ?
De quoi doit traiter un plan d'affaires ?
Quel est le but du plan d'affaires ?
Quelle différence entre plan d'affaires et plan de gestion ?
Portée et contenu
Quelques conseils

Partie 1 : Résumé général

Partie 2 : Analyse institutionnelle

- 2.1 Profil
- 2.2 Vision et mission
- 2.3 Situation actuelle
- 2.4 Analyse des parties prenantes
- 2.5 Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOC)
- 2.6 Objectifs

Partie 3 : Analyse du marché

- 3.1 Généralités
- 3.2 Définition du marché
- 3.3 Analyse des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques (PEST)
- 3.4 Profil des consommateurs
- 3.5 La concurrence
- 3.6 Options stratégiques

Partie 4 : Plan marketing

- 4.1 Stratégie de marketing
- 4.2 Le produit
- 4.3 Les tarifs
- 4.4 Lieu de distribution
- 4.5 Promotion
- 4.6 Les prévision du marché

Partie 5 : Plan opérationnel

- 5.1 Généralités
- 5.2 Approvisionnement
- 5.3 Accords contractuels
- 5.4 Financement durable
- 5.5 Questions de santé et de sécurité
- 5.6 Maintenance préventive

Partie 6 : Ressources humaines

- 6.1 Présentation
- 6.2 Structure organisationnelle
- 6.3 Profil du personnel
- 6.4 Analyse des faiblesses/besoins organisationnels
- 6.5 Formation

Partie 7 : Analyse de risques

- 7.1 Identification et évaluation des risques
- 7.2 Gestion des risques et plan d'urgence

Partie 8 : Plan de financement

- 8.1 Généralités
- 8.2 Historique financier
- 8.3 Budget
- 8.4 Relevés des comptes financiers
- 8.5 Prévisions financières
- 8.6 Conclusions

Partie 9 : Plan d'action

Partie 10 : Annexes

(Disponible électroniquement et en version anglais uniquement, cf. CD)

- 10.1 Glossaire des acronymes et des expressions
- 10.2 Financement des aires protégées (IUCN)
- 10.3 Résumé général sur la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.4 Résumé général de la feuille de travail
- 10.5 Analyse des parties prenantes de Tubbataha
- 10.6 L'analyse SWOC de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.7 Tableau de la stratégie SWOC de l'Uganda Wildlife Authority (UWA)
- 10.8 Objectifs de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.9 Profil de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.10 Analyse du marché de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.11 Modèle de PEST et analyse PEST de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.12 Analyse PEST de Tubbataha
- 10.13 Profil de client de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.14 Analyse de la concurrence de Tubbataha
- 10.15 Options stratégiques de Tubbataha
- 10.16 Segments du marché de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.17 Positionnement du marché de Tubbataha
- 10.18 Positionnement de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.19 Feuille de travail de prévision du marché de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.20 Budget de vente
- 10.21 Plan marketing de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.22 Politiques d'achat
- 10.23 Normes d'approvisionnement
- 10.24 Stratégie d'approvisionnement
- 10.25 Ordres permanents de fourniture
- 10.26 Méthode d'achat standard
- 10.27 Politique de HSE en matière de sécurité pour des petites entreprises
- 10.28 Politique de HS tir Coed
- 10.29 Organigramme de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.30 Analyse des faiblesses de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.31 Description du rôle des écogardes de l'UWA
- 10.32 Analyse des faiblesses des écogardes de l'UWA
- 10.33 Gestion des risques de Tubbataha
- 10.34 Modèle 1 du Tableau du plan d'urgence
- 10.35 Modèle 2 du plan d'urgence
- 10.36 Évaluation des risques de la Fondation des Îles des Seychelles
- 10.37 Statistiques financières de l'UWA
- 10.38 Rapport mensuel du budget d'une aire protégée
- 10.39 Proportion annuelle (quantité) d'attributions de budgets par fonctions
- 10.40 Rapport annuel des comptes d'une aire protégée britannique
- 10.41 Modèle de bilan
- 10.42 Modèle du rapport de marge brute d'autofinancement
- 10.43 Modèle du rapport de profits et pertes
- 10.44 Budget prévisionnel par montant
- 10.45 Budget prévisionnel par Proportion
- 10.46 Proposition de budget de l'UWA
- 10.47 Liste d'activités
- 10.48 Plan cadre d'action

Introduction au plan d'affaires

De quel type d'« affaires » s'agit-il en gestion des Sites Naturels et d'Aires Protégées ?

Il est certain que comme beaucoup d'entreprises, les valeurs d'une aire protégée reposent sur ses biens et services. Il s'agit de ce que « vendent » les gestionnaires, notamment le caractère unique et exceptionnel d'un habitat et de ses espèces, leur beauté stupéfiante, les enseignements que l'on peut en tirer au sujet de notre évolution, ou leur importance cruciale en tant que bassins hydrographiques, puits de carbone et sources de richesses nutritives pour l'humanité – et à la fois spirituelles et physiques.

La principale différence entre la gestion des sites du patrimoine mondial et les aires protégées et le secteur des affaires est qu'indépendamment des actions entreprises, les gestionnaires d'espaces naturels ne doivent pas exploiter les ressources pour lesquelles le site a été sélectionné et protégé mais au contraire chercher à améliorer encore la richesse de ces espaces.

N'importe quel plan d'affaires doit identifier ces valeurs, ainsi que toute autre « richesse » importante du site naturel ou culturel, même si la dénomination du site ne l'indique pas. L'outil 1 du *Guide Méthodologique pour la Valorisation de notre patrimoine* est particulièrement important pour l'identification de ces valeurs.

Nous devons nous rappeler que dans le contexte du patrimoine mondial et des aires protégées, la principale mission est de garantir l'intégrité du site et de conserver ses composantes qui contribuent à sa **valeur universelle exceptionnelle**.

De quoi doit traiter un plan d'affaires ?

Le milieu des affaires a développé de nombreux mécanismes d'analyse des marchés, des produits et des services. Il s'adapte également progressivement au langage de la conservation. D'un autre côté, les protecteurs de l'environnement sont experts dans leur domaine mais ont généralement des difficultés à comprendre le langage du milieu des affaires. Dans un monde de plus en plus concurrentiel, il est important que les secteurs économique, social et environnemental apprennent à parler un langage commun.

Dans tous les cas, l'essentiel est que le domaine de la conservation adopte l'approche de plan d'affaires comme un moyen systématique d'identifier les **revenus disponibles** et leurs **valeurs**. Ceci est important puisque de nombreux gestionnaires, communautés et même les gouvernements tiennent compte de ces valeurs, mais ont du mal à en préciser l'importance.

Les capitaux les plus importants d'une organisation ou institution résident dans leur **personnel** et leurs **ressources**. Il est essentiel que ceux-ci soient employés de la meilleure manière possible, afin qu'ils soient durables et valorisés.

Les entreprises sont très compétentes dans l'analyse de ces domaines – et elles y ont tout intérêt car elles opèrent dans un milieu compétitif.

L'une des tâches principales d'un gestionnaire de sites du patrimoine mondial ou d'aires protégées est de convaincre les bailleurs, les gouvernements et les citoyens d'« acheter » leurs produits et services d'une manière appropriée, et de démontrer que leur « investissement » n'est pas vain. En même temps, les

gestionnaires doivent s'assurer qu'en « consommant » les sites, leur capital naturel n'est pas endommagé, mais peut au contraire être préservé durablement.

Dans le but d'assurer un financement durable pour les aires protégées, un gestionnaire qui pourra démontrer, par des procédés et méthodes systématiques de plan d'affaires que les ressources disponibles ont été utilisées efficacement, pourra plus facilement réussir à persuader les autorités nationales et/ou les donateurs externes qu'une augmentation de leur aide financière sera un bon investissement.

C'est à cette fin que le plan d'affaires trouve toute son importance. Il ne doit pas être considéré comme un substitut des pratiques existantes. Il s'agit simplement d'une manière méthodique de cibler systématiquement ce que les bons gestionnaires devraient faire pour gérer n'importe quelle situation.

Il est nécessaire de distinguer un **plan d'affaires** d'une **planification des affaires** en tant que processus. Certaines des activités décrites dans ce guide méthodologique reflètent la bonne pratique de la planification des affaires – par exemple l'analyse des écarts entre résultats et objectifs ou l'analyse des besoins en formation –. Cependant, une grande partie des processus décrits ne sont pas présentés dans la plupart des plans d'affaires (bien que leurs résultats puissent l'être).

En conclusion, il serait utile de lire aussi le **guide de l'UICN intitulé « *Financing Protected Areas* »** (Annexe 10.2), qui fournit d'autres aperçus sur les questions traitées dans ce guide méthodologique.

Quel est le but du plan d'affaires ?

Vous seriez excusé de penser qu'il y a plus de temps consacré à la stratégie aux dépens de ce que les institutions doivent vraiment faire ici - conserver les espèces, et aider les populations autochtones rurales -. Et dans une certaine mesure, vous auriez raison.

C'est pourquoi il est essentiel de considérer n'importe quel plan comme un outil flexible, et non comme une contrainte ; et l'institution comme étant bien le fabricant et conducteur de cet outil, et non comme son esclave.

Il est important de savoir quel est le but du plan d'affaires. Dans certains cas, celui-ci peut servir à construire ou organiser une institution afin de se projeter dans l'avenir. Dans d'autres cas, il peut servir à aider à l'obtention de fonds et décrire leur utilisation projetée - ceux-ci peuvent être des capitaux permanents pour injecter de l'argent dans des infrastructures et/ou des revenus pour générer des intérêts jusqu'à ce que l'organisation parvienne à s'autofinancer -. Dans de nombreux cas, un plan d'affaires doit être élaboré sur la base d'un programme ou un projet spécifique, et doit montrer comment le placement pour ledit programme ou projet sera géré.

Dans plusieurs cas, le plan d'affaires dénature l'esprit de l'organisation et ses objectifs, mais dans le même temps trace la voie par laquelle cette structure peut parvenir jusqu'aux finalités qu'elle s'est fixée. Il fournit l'itinéraire de A à B et même à C, en s'assurant de la recherche constante vers une meilleure atteinte des objectifs et que ceux-ci soient ajustés en conséquence. En ce sens, le plan d'affaires peut être considéré comme un voyage, et non la destination elle-même.

Un plan d'affaires aide les gestionnaires et les parties prenantes à comprendre comment gérer le plus efficacement, et s'assurer que

l'organisation est responsable de l'utilisation conforme de tous les fonds qu'elle reçoit.

Pour les gestionnaires des aires protégées, les raisons principales de disposer d'un plan d'affaires sont :

- Fournir un plan clair, réaliste et pratique pour le développement futur de l'institution en charge ;
- Permettre à chacun dans l'organisation, y compris la direction ou le comité de gestion, de s'accorder et de partager des objectifs communs ;
- Assurer la participation des partenaires clés (tels que les bailleurs de fonds, les politiques, les banques, les sponsors ainsi que d'autres groupes avec lesquels l'organisation est susceptible de travailler) ;
- S'assurer que l'organisation peut atteindre ses objectifs avec les ressources disponibles ;
- Identifier les principaux risques éventuels qui pourraient entraver l'atteinte des objectifs de l'institution et élaborer des plans de mesures de correction ;
- Et réaliser des changements au moment opportun, lors des changements de staff.

Il existe également des raisons supplémentaires :

- Demandes de soutien financier, par exemple à la Banque Mondiale, au PNUD, aux services gouvernementaux, aux sponsors et mécènes... ;
- Informer des stratégies pour des initiatives particulières d'augmentation de budget ou de revenus ;
- Passer en revue l'organisation structurelle, les approches pour la formation et la gestion du personnel, les ressources technologiques ou les procédures de surveillance et de suivi-évaluation.

Quelles différences entre plan d'affaires et plan de gestion ?

Il existe un certain nombre de similitudes, et la même information devrait être employée pour être développée et s'insérer dans les deux types de plans. Ainsi, là où le plan d'affaires se réfère à une aire protégée en particulier, il devrait employer l'information du plan de gestion, ainsi que la vision et la mission qu'il présente. Cependant, le plan d'affaires peut être associé à la stratégie d'une agence, d'une corporation, plutôt qu'au plan de gestion d'un site, et les déclarations claires de vision et de mission (et toute autre information utile trouvée dans un plan de gestion) pourraient ne pas exister.

Tandis que le **plan de gestion** fixe les actions à mener pour atteindre les objectifs assignés à l'aire protégée, le **plan d'affaires** se focalise sur la dimension financière et organisationnelle - en d'autres termes, **comment financer les activités définies par le plan de gestion** -. Il est crucial que le plan d'affaires s'assure que les activités prévues par le plan de gestion ont été réalisées, et que ses objectifs peuvent être suivis de façon continue.

Le but du plan d'affaires est de répondre aux questions telles que - *'Comment savons-nous si nous disposons d'un personnel suffisamment bien formé et motivé ?'* ; *'Notre personnel est-il sain et dispose-t-il des équipements adaptés ?'* ; *'Les revenus disponibles peuvent-ils effectivement couvrir les activités à réaliser ?'* ; *'Quels sont nos besoins en financement supplémentaires à la mise en œuvre effective des activités ciblées ?'* ; *'Pourquoi avons-nous besoin de ces revenus ?'* ; *'Quels sont les coûts d'investissement que nous devons imaginer pour de futurs programmes ?'* ; *'Comment utiliser plus efficacement les ressources financières ?'*

Evidemment, certaines réponses à ces questions sont contenues dans le plan de gestion, telles que les informations sur les « produits » que vous « proposez », ou les dispositions que vous devez prendre, les personnes avec lesquelles vous devez travailler, etc.

Il est important de préciser que le plan d'affaires n'a pas besoin de **reproduire** les éléments déjà traités dans le plan de gestion, mais il peut les utiliser et servir de document complémentaire. Le diagramme présenté à la fin de l'annexe 10.2 (Financement des aires protégées) vous aidera à comprendre le lien entre ces deux types de documents.

Portée et contenu

La portée et la complexité de tels documents change considérablement d'une organisation à l'autre. Avoir trop d'informations est aussi nuisible que de ne pas les comprendre entièrement. Fournir des informations supplémentaires peut paraître long et inutile. Il va de soi alors qu'un plan d'affaires est susceptible d'être lu par un éventail d'instances qui devraient être capables de le comprendre. Cependant, vous devrez penser aux destinataires de votre plan et vous assurer qu'il suscite leur intérêt. Il est important de savoir à qui est destiné le plan, et qui sont ses utilisateurs éventuels - ceci aidera à définir sa portée et son contenu -.

La plupart des plans d'affaires couvrent une période de 3-5 ans, et fournissent des détails considérables pendant la première année, en indiquant les grandes lignes des années suivantes. Tous les ans, les prévisions sont mises à jour à la lumière des évolutions constatées. La mission et l'objectif général devraient demeurer les mêmes, mais des facteurs tels que les lois et politiques financières, les changements de personnel, les opportunités et les menaces imprévues, le marché et d'autres

tendances externes pourront influencer ces éventuels changements.

Généralement, un plan d'affaires et d'organisation contient **7 parties** :

1. Une vue d'ensemble de votre organisation, de sa mission et objectifs ;
2. Un rapport clair des objectifs ;
3. Une évaluation du contexte et du marché dans lesquels une organisation fonctionne ;
4. Les budgets et prévisions financières pour montrer comment les objectifs seront atteints, et l'évaluation des risques éventuels ;
5. Les implications de la structure de gestion et le recrutement du personnel ;
6. Le calendrier et le plan d'activité ;
7. Les étapes importantes et la surveillance.

Ce guide méthodologique vise aussi bien les questions d'opération que de sécurité.

En règle générale, l'information technique devrait être présentée comme annexe plutôt que dans le texte du plan d'affaires lui-même.

Quelques conseils

– Se mettre au travail

L'élaboration d'un plan d'affaires peut prendre beaucoup de temps, et il peut être difficile de fournir l'effort exigé. Il faut donner l'élan au processus en convenant des délais.

Un minimum de trois à quatre mois devrait être accordé, selon la taille, les objectifs et la complexité de l'organisation. Des délais suffisamment conséquents doivent être assignés à ce processus

car il ne s'agit pas de quelque chose qui peut être entrepris par périodes de cinq minutes occasionnelles.

– **Quelques conseils pour vous aider à commencer**

- Convenir de qui fera la collecte des informations appropriées, et qui coordonnera la rédaction du plan d'affaires ;
- Décider d'une date limite logique pour la production du document final : par exemple, il peut devoir être produit pour soutenir une demande de subvention à une date donnée. Beaucoup de plans d'affaires doivent être finalisés pour une date précise afin d'informer les bailleurs sollicités ;
- Décider d'un programme pour permettre la réalisation à terme des activités, et convenir si besoin d'un délai de report de date.

– **Cinq choses à entreprendre en cas de blocage**

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles il peut être difficile de commencer, et il peut également y avoir des blocages, des difficultés au cours du processus d'élaboration. Voici quelques conseils pour vous aider à les surmonter :

- **Analyser le problème :**

- o Est-ce parce que le calendrier est peu réaliste et a-t-il besoin d'être ajusté ?
- o Vous sentez-vous équipé pour commencer ou pour continuer ?
- o Peut-être devez-vous solliciter une aide extérieure ?
- o Peut-être n'avez-vous pas assez d'information et avez-vous besoin de passer plus de temps pour les collecter ?
- o Est-ce que quelques parties ne doivent pas être développées par quelqu'un d'autre ?

- o Un environnement de fonctionnement différent (une bibliothèque, ou peut-être à la maison) ne serait-il pas plus productif ?

- **Rappelez-vous que c'est un travail d'équipe**

Cela est, ou devrait être, un effort d'équipe. Sollicitez l'aide des collègues et des conseillers spécialisés, ils sont là pour ça.

- **Commencez par les parties les plus simples**

Vous n'avez pas l'obligation de rédiger le plan dans l'ordre exact dans lequel il apparaîtra au final, alors commencez par les parties qui vous semblent plus aisées à rédiger.

- **Consultez quelques exemples**

Il n'y aura jamais deux plans d'affaires identiques, mais consultez les plans d'affaires existants, élaborés par des organismes semblables pour vous donner une idée plus précise de ce que vous devez faire et vous mettre en confiance.

- **Apprenez par vous-même**

Une fois le processus engagé, il vous paraîtra moins difficile, car il vous aura permis d'accroître votre gamme de qualifications. Considérez ce travail comme une occasion d'élargir votre base de connaissances, et un moyen de développer votre expertise personnelle. Cette approche peut servir à vous motiver même lorsque vous trouvez le travail difficile.

Partie 1 : Résumé général

Le **Résumé général** est la **partie la plus délicate** du plan d'affaires - en raison de ses contraintes, il peut être la seule partie que l'expert du plan lira -. Cette partie est particulièrement importante lorsque le plan d'affaires est sujet à une décision d'approbation par le conseil ou à une décision de placement par une institution financière.

Il récapitule les points les plus importants de tout le plan (et démontre ainsi la capacité des auteurs à distinguer l'information capitale des détails), et présente une parfaite opportunité pour l'auteur de « vendre » le plan aux destinataires.

Le résumé général a un double objectif :

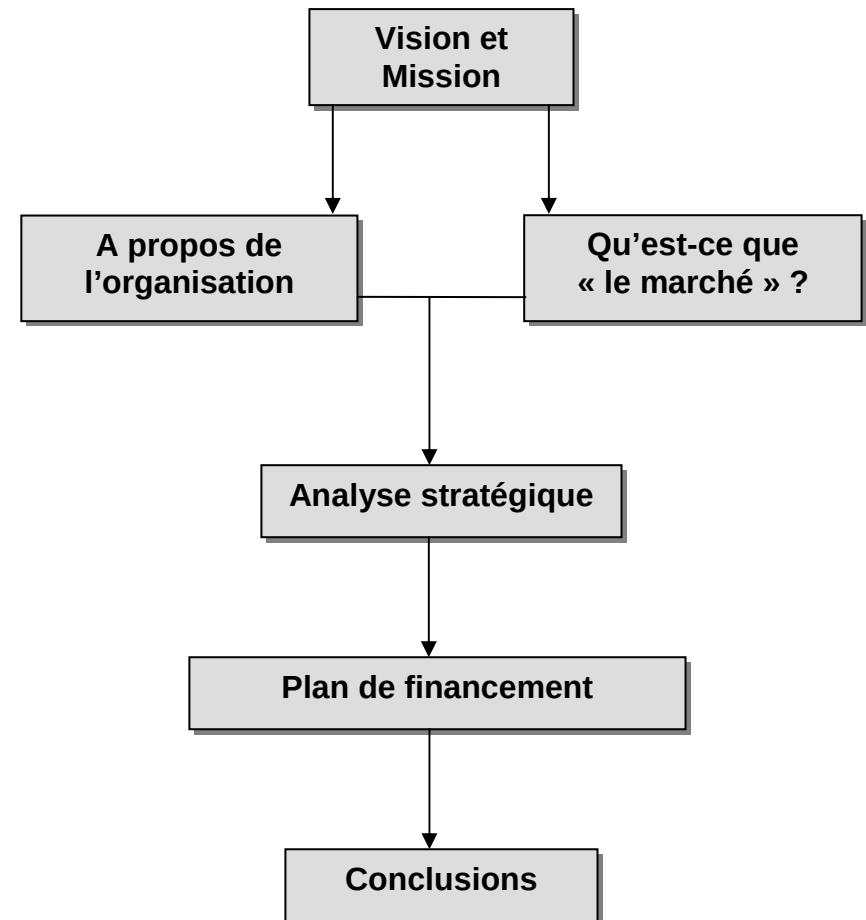
- Montrer au lecteur que vous avez des compétences en affaires ;
- Encourager le lecteur à continuer de le lire dans l'ordre afin d'obtenir de plus amples précisions sur l'espace à protéger.

Rappelez-vous...

Rédigez-le à la fin de tout le processus d'élaboration du plan d'affaires. Bien que ce soit la première chose qui devra intéresser le lecteur, ce dernier devra voir dans votre plan que le résumé général a été rédigé à la fin.

Il doit être court, car votre objectif est d'essayer de « vendre » votre plan d'affaires à quelqu'un qui tient compte de son temps - vous devez retenir son attention -.

Un résumé général est typiquement structuré de la manière suivante :



Voici un résumé général de plan d'affaires de la **Fondation des Iles des Seychelles**, un organisme public mis en place par le gouvernement pour gérer les sites du patrimoine mondial. Ce plan d'affaires a pour mission d'identifier les marchés touristiques pour ses produits. Notez que le résumé général doit présenter les missions et objectifs de l'espace naturel.



**ANNEXE 10.3 : Résumé général du plan
d'affaires de la Fondation des Iles des Seychelles**

Il est possible que vous ayez besoin d'utiliser les annexes qui présentent les éléments clefs du plan d'affaires pour accompagner le résumé général.



ANNEXE 10.4 : Sommaire exécutif

Partie 2 : Analyse institutionnelle

L'analyse institutionnelle « plante le décor » du plan d'affaires. Elle :

- Donne d'importantes informations sur l'organisation de l'aire protégée, sa vision, ses produits et son personnel ;
- Évalue les forces et les faiblesses de l'organisation et propose des perspectives d'avenir ;
- Définit les objectifs pour permettre au lecteur de comprendre qu'ils peuvent être atteints grâce au plan d'affaires.

Les thèmes qui doivent nécessairement apparaître dans cette partie sont : **le profil, la vision et la mission, l'analyse de la situation, l'analyse des parties prenantes, l'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces), l'analyse et les objectifs**. Les pages suivantes présentent les différents points de cette partie.

2.1 : Profil - Quel type d'organisme sommes-nous ?

Profil

L'objectif de cette partie est de vous donner une idée claire sur l'organisation du plan d'affaires et d'aider le lecteur à rapidement comprendre les éléments fondamentaux.

Les principaux thèmes à aborder ici sont entre autres la structure juridique légale, le capital et sa structure organisationnelle ainsi qu'une description sommaire des produits et services. Les informations qui apparaîtront dans cette partie dépendront d'un certain nombre de facteurs,

incluant entre autres : le type et la taille de l'organisation à laquelle se rattache le plan d'affaires, la nature du travail de l'organisation, la source et la proportion du budget.

Par exemple, un petit site, présentant une forte concentration humaine et sujet à une forte pression des visiteurs pourrait être géré par un organe départemental avec pour priorité la gestion des visiteurs (comme l'exemple du Sanctuaire des oiseaux de Keoladeo en Inde). Ses exigences en ressources seraient différentes s'il s'agissait d'un site vaste, accidenté et éloigné, exposé aux incursions de braconnage (les exemples sont légions en Asie Centrale et Orientale et dans certaines régions d'Afrique). Dans le dernier cas, des ressources humaines et matérielles importantes seront déployées dans le contrôle par patrouilles, leur renforcement et le budget alloué pour les véhicules, les logements et la communication pourraient être revus à la hausse tandis qu'il est peu probable que les coûts d'interprétation, la vente des produits provenant des parcs, etc. y jouent un rôle important.

Beaucoup d'espaces protégés sont gérés par des agences gouvernementales nationales ou locales, d'autres par des ONG expressément mises en place pour cette cause. Certaines d'entre elles seront entièrement financées par le gouvernement ; d'autres pourront générer des revenus à partir de sources telles que le commerce. D'autres encore, peuvent avoir la chance d'hériter de ressources importantes dont ils ne pourront utiliser que les intérêts.

Il n'y a donc rien de tel qu'un plan d'affaires définitif, la règle d'or étant **l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixé**.

Fondamentalement, un plan d'affaires pour une aire protégée se rapporte aux éléments suivants :

Structure et composition

Nom de l'organisation

Adresse de la direction générale

Contexte juridique - international, national

Pourquoi l'a-t-on mis en place ?

Quelle est son autorité ?

Quel genre d'Organisme est-ce ?

Quel est le statut du site ou de la zone qu'il gère ?

Quelles sont les valeurs de ce site ?

Personnel

Le rôle de la gestion et sa fonction

Quelles sont ses valeurs institutionnelles ?

Comment est dirigé l'organisme ?

Y-a-il un comité (une commission) ? Quels sont les critères de sélection des membres ?

Nombre d'employés et rôles

Description du Résumé

Politique sur les questions sanitaires et sécuritaires

Organigramme

Finances

Exécution du Budget

Quelles sont les sources de revenus de l'organisation ? Les Subventions, les activités commerciales, les réserves de financement ?

La déclaration sur les systèmes de contrôle financier

Quels sont les investissements réalisés ?

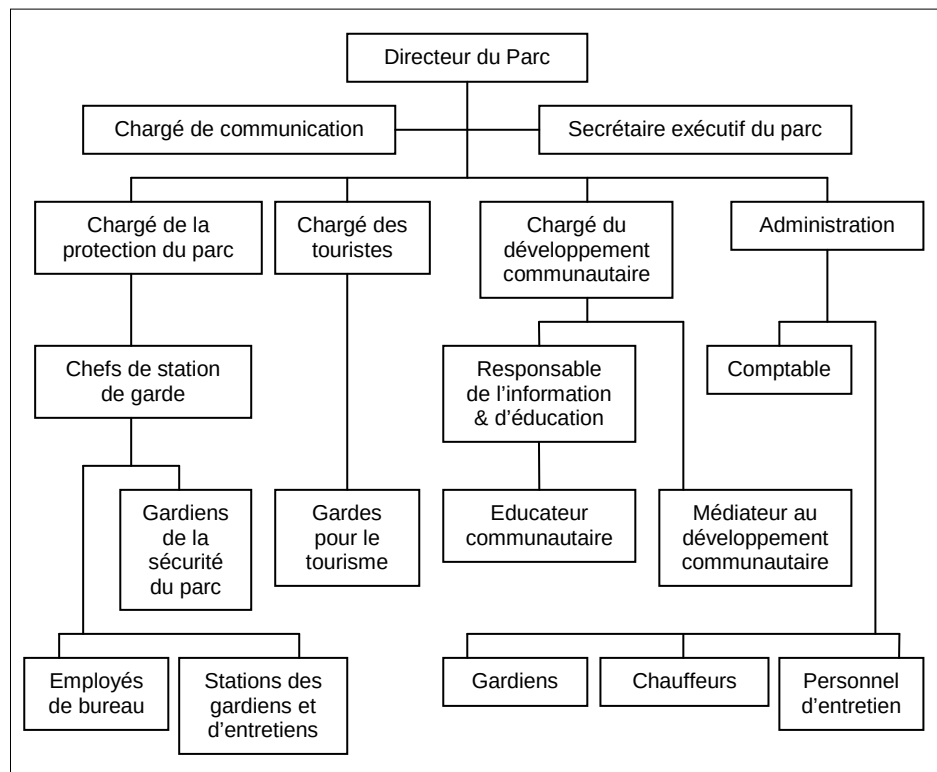
Actif immobilisé (construction, équipement, etc.)

Quels sont les acquis de l'aire protégée ? A quoi servent-ils ? Quel est le chiffre d'affaire des véhicules, radios, uniformes ?

Tableau financier, dépense nette proposée contre les titres statutaires

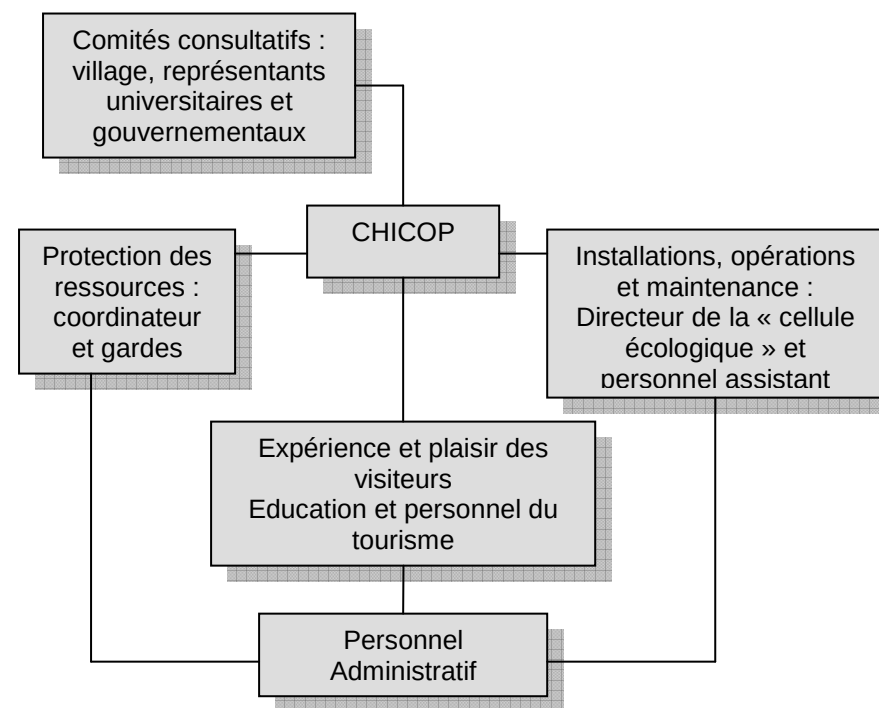
Résumé des comptes

Un organigramme n'est rien d'autre qu'une représentation visuelle de la structure d'une organisation et des lignes de responsabilité. L'organigramme ci-dessous présenté est tiré du Parc National de Virachey au Cambodge.



Vous pouvez tout de suite vous rendre compte qu'il s'agit d'une organisation hiérarchique dans laquelle la ligne de commande et de comptabilité sont clairement présentées. On a pu identifier tout le monde, ce qui peut ne pas toujours être nécessaire dans le plan d'affaires.

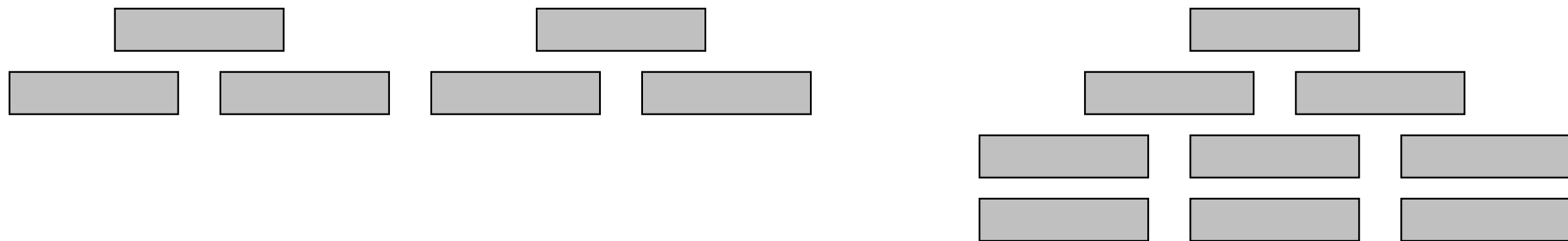
Voici un autre organigramme, en rapport avec la gestion de l'île Chumbe (Chumbe Island Coral Park : « CHICOP »), réalisé par une entreprise privée d'écotourisme reconnue à l'échelle mondiale, rattachée au site de l'héritage mondial de Zanzibar :



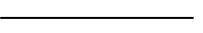
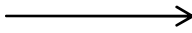
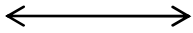
La compagnie, dans ce cas-ci, est au centre de la structure. Elle dirige les trois secteurs clés dont chacune est soutenue par une équipe administrative. Le plus intéressant est que ce comité joue le rôle de conseiller et non celui de dirigeant. Etant donné le caractère concis de ces présentations visuelles, la sélection appropriée des mots est importante pour schématiser la représentation exacte de l'organisation.

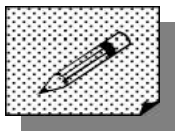
METTRE AU POINT L'ORGANIGRAMME DE VOTRE ORGANISATION

Il existe plusieurs façons de l'élaborer. Pour une petite ONG, il peut s'agir d'un organigramme simple et relativement « plat », ou bien il peut être très hiérarchisé. Si votre organisation fait partie d'un plus grand groupe (ce qui est probable dans le cas de la gestion d'un site du patrimoine mondial), vous pouvez vouloir montrer comment elle s'inscrit au sein de cette institution plus large.



Dans tous les cas, le plus important est qu'il soit clair.

1. Identifiez tous les services et/ou les individus dans l'organisation.
2. En utilisant des cartes ou des autocollants, écrivez le titre de chaque section ou de chaque fonction sur une carte séparée.
3. Arrangez-les de différentes manières sur une plus grande feuille jusqu'à ce que vous soyez satisfait par la structuration la plus juste.
4. Liez les cartes par le symbole  ou  ou encore  pour montrer des lignes de responsabilité ou de communication.
5. Recopiez-le en tant que votre organigramme définitif. Vous pouvez choisir d'employer différentes couleurs ou formes pour distinguer les différentes parties de l'organisme.



2.2 : Vision et mission - Quelles sont nos valeurs et aspirations ?

La **vision** est une image de l'état désiré qu'une organisation s'est fixé pour améliorer son système de gestion et son fonctionnement. C'est une aspiration basée sur des projections réalistes à long terme de l'état actuel du « monde ».

Selon la nature, la taille de l'organisation et sa localisation, les facteurs nationaux et mondiaux (démographiques, politiques, environnementaux, position géographique, etc.), la vision pourrait s'étendre jusqu'à dix-vingt ans.

Puisque la vision influencera une gamme de parties prenantes, elle doit être largement diffusée, comprise par un éventail d'individus (personnel interne, y compris de bureau et de terrain, professionnels, hommes politiques, société civile et les citoyens, opérateurs privés et intérêts internationaux de tourisme) et doit être acceptée de tous.

La vision se doit d'éviter les déclarations abstraites et dépourvues de sens, et tenir compte du rôle de l'organisation dans la protection et le renforcement des valeurs naturelles et culturelles, et/ou impliquer le personnel.

Quelques exemples de déclarations de vision

'Nous aspirons à un monde où chacun peut avoir accès à l'eau potable et aux soins.'

'Un monde juste qui valorise et conserve la nature.'

'Un monde où chaque être humain jouit des droits régis par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et par tout autre texte international qui protège ces droits.'

Ces organismes sont WaterAid (une ONG qui favorise l'eau propre pour tous), l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature), et Amnesty International (une organisation de droits de l'homme). L'appartenance de chaque déclaration à son organisation devrait être clairement perçue.

Toutes les déclarations de vision ne sont pas toujours aussi brèves que ces dernières. Voici un exemple pour le cas d'un paysage protégé britannique (le Peak District National Park), dont la fonction est de conserver la biodiversité tout en favorisant les intérêts économiques et sociaux des populations riveraines:

‘Nous aspirons à :

Une conservation et une mise en valeur de la beauté et de la qualité des paysages naturels du Peak District, afin que sa biodiversité, sa tranquillité, son patrimoine culturel et ses campements soient toujours valorisés pour leur diversité et leur richesse.

Un Peak District plus accueillant, où les populations venant de tous les horizons auront l’opportunité de visiter, apprécier, comprendre et jouir des spécificités du Parc National.

Un Peak District plus vivant, plus moderne et plus inventif, qui contribue positivement à la construction d’une société plus dynamique aussi bien pour les populations riveraines que celles vivant en zone urbaine, et qui offre de bonnes conditions de vie, tout en conservant et en améliorant les spécificités du Parc National.

Un Peak District économiquement viable et prospère qui capitalise ses spécificités et affirme sa particularité.’

L’autre exemple est de WWF Chine, et se rapporte au fleuve du Yang Tsé Kiang :

‘Une région fluviale qui lie le Plateau tibétain au Pacifique, où les gens prospèrent en harmonie avec la nature, où les pandas jouent dans les forêts, les enfants nagent avec des dauphins et des poissons dans l’eau claire, où les faisans dansent parmi les rhododendrons, et les grues chantent au lever du soleil. Une région où les cycles naturels soutiennent une culture riche et antique.’

En effet, plus le contexte est complexe, plus il sera difficile de développer une vision à laquelle chacun peut adhérer. Notez que la vision est ciblée sur *la ressource qui est gérée*, plutôt que sur l’organisation.

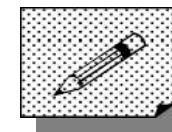
La **déclaration de mission** présente quant à elle la manière dont l’organisation projette d’atteindre ses **objectifs**. Voici par exemple, les déclarations de mission des trois organismes cités précédemment. Là encore, les différentes organisations devraient être faciles à identifier :

‘Influer sur les sociétés du monde entier, les encourager et les aider pour qu’elles conservent l’intégrité et la diversité de la nature et veillent à ce que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable.’

‘...à œuvrer à travers des organismes associés pour aider les pauvres des pays en voie de développement à améliorer durablement leurs conditions de vie en améliorant l’approvisionnement en eau domestique, la qualité sanitaire et l’hygiène qui y est associée.’

‘...pour entreprendre la recherche et l’action basées sur la prévention des violations des droits, de l’intégrité physique et morale, de la liberté de conscience et d’expression et de la discrimination, en vue de promouvoir les droits de l’Homme.’

L’idéal serait que, la déclaration de mission décrive exactement ce que vous ferez pendant les 3 à 5 années à venir et ce que vous voulez réaliser. La formulation de ces déclarations est un travail d’équipe, ainsi il sera utile de réunir un groupe représentatif des parties prenantes dans une série d’ateliers pour formuler vos visions et missions.



VOTRE VISION ET MISSION

Cette partie exigera un effort d'équipe, avec des discussions en plus petits groupes et des séances de restitution, de sorte que chacun comprenne et donne son accord.

1. La première tâche est de s'accorder sur les missions et les objectifs de l'organisation - pourquoi agissons-nous ? - Ceci peut se faire par une réflexion en groupes, puis discuté ensemble. Le jeu de questions/réponses devrait permettre de ramener le nombre de mots à quelques phrases, voire même à une seule.
2. Ensuite, vous devez obtenir l'avis de chacun sur ce qui doit être fait par l'organisation afin de réaliser ses objectifs. Toujours par un processus de petites discussions de groupes, de rétroaction, d'interrogations et de clarifications, vous devrez convenir d'un rapport simple.
3. Au besoin, faites lire vos déclarations par des personnes extérieures afin de vérifier si elles peuvent elles aussi les comprendre et les valider.
4. Ce qui est important c'est qu'elles soient claires, suscitent l'adhésion de tous et qu'elles soient réalisables.

Voici vos déclarations de vision et de mission.

NOTRE VISION EST :

NOTRE MISSION EST :

2.3 : Situation actuelle - Quel est l'état de notre organisation ?

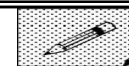
Le but de cette sous-partie est de fournir une brève vue d'ensemble de la situation actuelle de l'organisation.

Pour les gestionnaires des aires protégées, il s'agit ici des questions relatives aux rapports qu'elles ont avec le gouvernement et ses agences dans l'application de la politique, des lois et des conventions nationales et internationales, c'est-à-dire leur **contexte**. Ce sont également des questions concernant leurs **fonctions** (par opposition au rôle) de l'organisation (en un résumé sommaire des fonctions de tous ses membres).

Une considération importante est accordée à l'**état de** vos atouts, autrement dit des « produits » proposés. Le plus important étant qu'ils aident à **positionner** votre organisation par rapport à la concurrence. Si vous êtes une ONG ou une petite entreprise liée aux aires protégées, cet examen vous aidera à penser à étendre et ajuster le niveau de votre organisation.

La collecte de cette information se basera sur l'analyse des forces et des faiblesses de l'organisation. Vous pouvez vous référer à l'outil 4 du *Guide méthodologique de la valorisation de notre patrimoine*, pour avoir les directives nécessaires sur cette sous-partie.

Selon votre fonction, analysez votre situation selon les critères ci-dessous :



CRITÈRES	GESTION D'UNE AIRE PROTÉGÉE	ONG / PETITE ENTREPRISE
CONTEXTE	Traités/engagements internationaux Lois nationales Conditions statutaires	Règlements nationaux et locaux
POSITION	Ligne de département/agence D'autres services gouvernementaux/agences associés Intérêts de la concurrence dans le gouvernement Forces/faiblesses des départements/agences associés Appui du gouvernement Organismes semblables ayant des fonctions similaires	Concurrence d'organismes similaires
ATOUTS	Valeur universelle D'autres valeurs	Produits proposés : Valables pour qui ? Quelle est la valeur de l'opération ? A qui se vendent-ils ?
FONCTION	Portée et niveau des opérations – gestionnaires techniques, domaine, interpersonnel, etc. - quel est le rôle de chacun ?	Comment l'organisation fonctionne-t-elle - l'achat, la valeur ajoutée, la vente, la distribution, etc.

2.4 : Analyse des parties prenantes - Qui sont nos « clients » ?

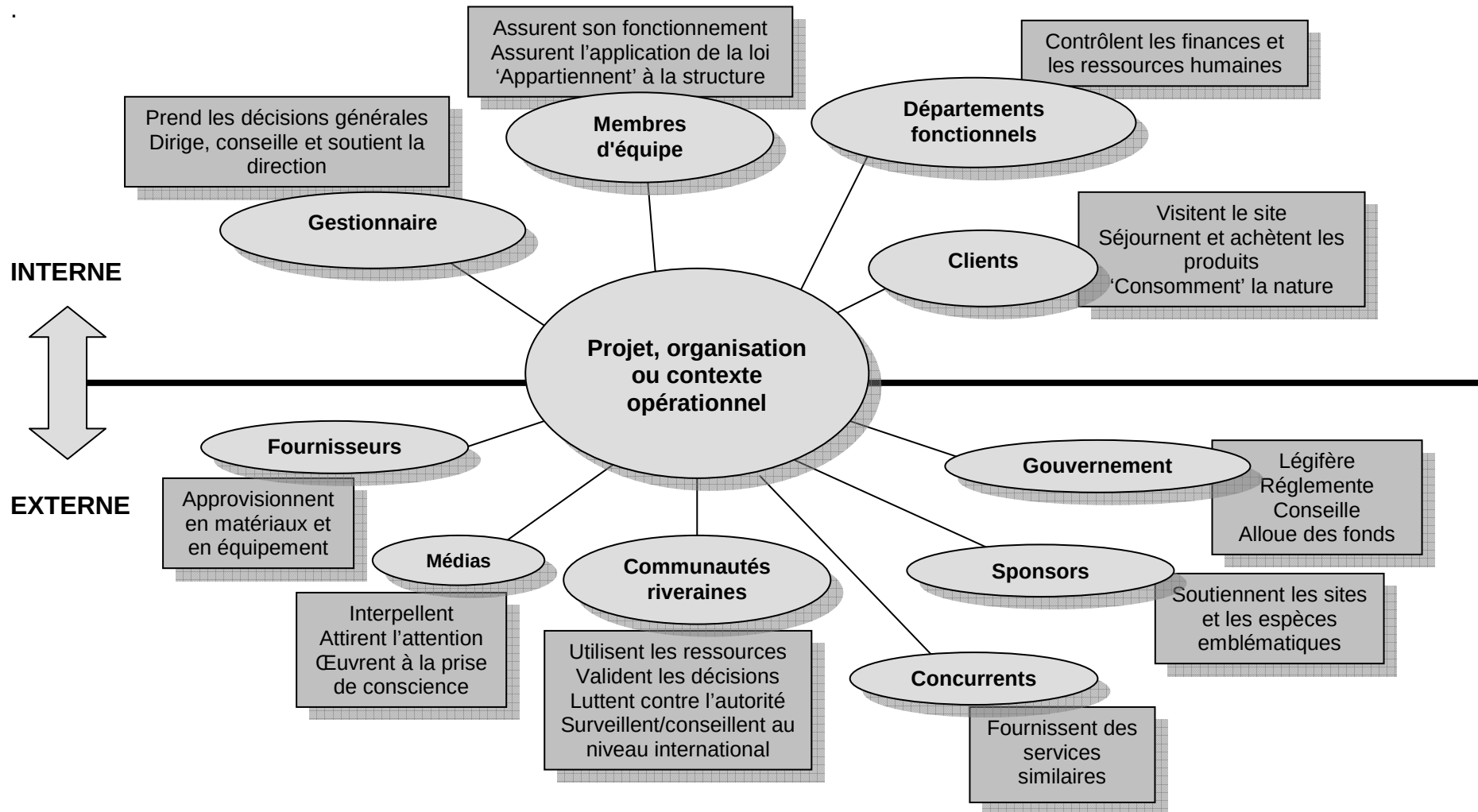
Cette sous-partie fait l'analyse des institutions et personnes qui ont un intérêt quelconque dans l'organisation ainsi que le travail qu'ils y font. Cela inclura le propre personnel interne et son conseil ou son comité d'orientation, les politiciens qui décident sur son rôle et son budget, l'éventail de 'clients' qui comptent sur les ressources naturelles sous l'intendance de l'organisation (qui peut être située à l'intérieur ou en périphérie) et d'une façon générale l'intérêt des parties prenantes que peuvent comprendre les universitaires, les chercheurs, les agences de tourisme, et les associations mondiales qui œuvrent pour la prise de conscience de ses valeurs (tels que WWF, UICN etc.).

Puisque les opérations de l'organisation sont susceptibles d'influencer une gamme considérable d'intérêts, il est important de comprendre comment ces intérêts peuvent être affectés, à quel point ils sont engagés dans ces opérations, et dans quelle mesure ils peuvent faciliter ou entraver l'efficacité de l'organisation.

En effectuant une telle analyse, il vaut la peine de tenir compte de la dynamique des rapports des différentes parties prenantes entre elles, et également avec l'organisation (ils pourraient être hostiles ou apporter un appui à la gestion).

Il faudrait également se référer à l'outil 3 du *Guide méthodologique de la valorisation de notre patrimoine* en rapport avec cette section.

Le schéma ci-dessous montre un certain nombre de manières de représenter les intérêts et les positions des parties prenantes



Ce diagramme générique identifie simplement les principales parties prenantes et leurs fonctions respectives sans les analyser. Cette première étape est importante.

Adapté de : Larry W. Smith
Software Technology Support Centre

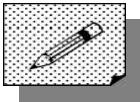
Les parties prenantes représentent une gamme variable des puissances et des intérêts dans une organisation et son travail. Il est important de se rappeler que ceux-ci changent et que les parties prenantes forment différents partenariats selon le contexte. Vous pouvez recevoir différents niveaux d'appui selon le volet de gestion ou la stratégie que vous envisagez de mettre en œuvre.

En règle générale, la matrice suivante fournit une schématisation sur les rapports entre les parties prenantes :

Elevé POUVOIR Faible	Satisfaire	Engager étroitement et influencer activement
	Surveiller (effort minimum)	Informer
	Faible	Elevé
	INTERÊT	

Source : DFID

En utilisant cette approche, il est possible de produire une image des rapports entre les parties prenantes et l'organisation et entre les parties prenantes elles-mêmes.



Catégories de parties prenantes	Probabilités et objectifs	Puissance et influence	Relation et conflit
Personnel			
Communautés riveraines			
Touristes			
Politiciens locaux			
ONG locales			
ONG internationales			
Sponsors			
Mécènes			
Donateurs internationaux			
Régulateurs			
Gouvernement			

Avant de faire l'exercice, regardez l'exemple de Tubbatha Management Office aux Philippines



ANNEXE 10.5 : Analyse des parties prenantes de Tubbataha

2.5 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOC)

Presque tous les plans d'affaires font une analyse SWOC (ou SWOT : forces, faiblesses, opportunités, menaces) qui donne un aperçu très utile du fonctionnement actuel et à venir de l'organisation.

Elle est simple dans le concept (habituellement elle n'est pas présentée dans une matrice et ne prend pas plus d'une ou deux pages) et donne à l'administration un aperçu sur les principaux facteurs susceptibles d'affecter son organisation et ses 'concurrents' (tels que les représentants de la conservation et le développement d'activités rurales, les opportunités touristiques et les priorités politiques) et fournit une base pour la mise en place des stratégies.

Il y a des facteurs qui seront plus importants que d'autres. Il peut paraître difficile d'évaluer le niveau de pertinence d'un facteur, mais vous devrez les classer selon des critères déterminés (tels que la capacité financière ou institutionnelle, la connaissance institutionnelle).

Si une organisation est complexe, il est important d'effectuer un tel exercice avec une équipe multidisciplinaire ; par exemple ce que l'équipe chargée de la conservation peut relever comme étant une faiblesse ou une menace importante, n'est pas forcément vu comme tel par le département financier et vice-versa.

Souvent, les auteurs d'un plan ne peuvent pas faire de distinctions claires entre les sections forces/faiblesses et opportunités/défis. En général :

- Les forces et les faiblesses sont des **facteurs internes** qui décrivent l'**état actuel** sur lequel vous avez un certain niveau de contrôle ou d'influence ;
- Les opportunités et les défis sont habituellement des **questions externes** qui décrivent le **potentiel** que vous n'êtes pas capable de contrôler.

Les éléments de l'analyse SWOC sont presque toujours liés. Par exemple, la **force** d'une organisation, comme d'excellentes compétences en communications, peut se relier à l'**opportunité** d'employer ces compétences pour sensibiliser sur le travail de l'organisation. De même, la **faiblesse**, tel que le manque d'équipement de terrain, peut représenter un **défi** au cours des activités de surveillance du braconnage ou de destruction de la nature.

L'analyse SWOC peut porter sur une gamme de thèmes, tels que la gestion, l'équipement, les conditions d'accueil des visiteurs, etc. Voici un exemple tiré du secteur privé. Notez comment les opportunités et les défis sont menés de manières indépendantes :

THÈME	FORCES	FAIBLESSES
Processus	Productivité élevée	Délai lent du marché
Gestion du personnel	Bonnes connaissances à l'embauche	Peu de gestion du personnel
Marketing et ventes	Bonnes ventes directes	Peu de recherche de marché
Autres compétences	Excellente R&D (Recherche et Développement)	Peu d'entretiens
Expériences	Succès outre-mer, hors du pays	Problème de salubrité et de sûreté
Propriété intellectuelle	Création de marques, secrets de fabrication	Expiration du brevet
Lieux	Excellente localité	Bail non renouvelé
Équipement technique	Équipement de spécialiste	Vieillessement du matériel
Technologie de l'information	Bonne information pour la gestion	Peu d'automatisation
Finances	Marge brute d'autofinancement saine	Fardeau de dettes
THÈME	OPPORTUNITÉS	DÉFIS
Marché	Marché croissant rapidement	Marché parvenant à maturité
Industrie	La concurrence est fragmentée	Les concurrents font beaucoup de R&D
Association d'industries	Conformité aux normes	Normes à respecter = coûts élevés
Marché du travail	Qualifications localement disponibles	Grèves disruptives
Marchés financiers	Fonds peu coûteux	Coûts de crédit plus élevés = réduction du pouvoir d'achat du client
Taux de change	Matières premières importées au meilleur prix	Rendre les produits concurrentiels sur le marché
Lobby environnemental	Des produits « éco-amicaux » de vente	Coût de législation contre la pollution
Tendances économiques	Expansion économique = plus de demande	Augmentation du chômage = réduction de la demande
Politiques gouvernementales	« Vacances » des impôts	Incitations pour les compagnies rivales
Désastres naturels	Vente d'équipement spécialisé	Perte de production ou de données

La plupart de ces thèmes sont rattachés à la gestion des sites du patrimoine mondial. Cependant, l'analyse SWOC devrait également s'intéresser aux valeurs du site, et naturellement toutes les menaces qui pourraient perturber son intégrité devraient être considérées comme des défis. Ainsi l'analyse SWOC normale d'un site du patrimoine mondial devrait identifier à la fois les forces et les faiblesses de l'**organisation** et du **site**.



ANNEXE 10.6 : Plan d'affaires des îles des Seychelles - Analyse SWOC

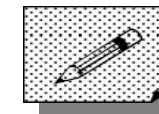
Après avoir réalisé une analyse SWOC, la question principale devrait être *'que faire pour optimiser nos forces et les opportunités qui s'offrent à nous, et comment allons-nous affronter nos faiblesses et tous les défis ou menaces externes qui peuvent se présenter ?'* Il est important de déterminer les **mesures à prendre** afin de faire face aux hypothèses de votre analyse.

L'exemple de l'Ouganda montre comment, après avoir considéré sa position, l'organisation a identifié quelques actions principales qui doivent être menées en priorité.



ANNEXE 10.7 : Autorité de Faune de l'Ouganda - Tableau stratégique SWOC

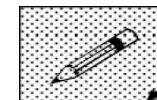
MATRICE DE L'ANALYSE SWOC



Forces internes	Forces externes
Forces	Opportunités
Faiblesses	Défis

Tableau stratégique SWOC

Évaluez votre analyse SWOC et les réponses potentielles à court terme et à long terme.



	Principales opportunités	Principaux défis
Principales forces	Investissez : Les comparaisons entre forces et opportunités permettent de faire apparaître les avantages potentiels	Décidez : La comparaison des menaces et des forces fait apparaître les moyens à mobiliser, qu'ils soient uniques ou interagissant entre eux
Principales faiblesses	Décidez : La comparaison entre les opportunités et les faiblesses appelle une décision : investir ou non, collaborer	Contrôler les destructions : La comparaison entre les menaces et les faiblesses fait apparaître la nécessité de contrôler les pressions et destructions

2.6 : Objectifs - Qu'avons-nous l'intention de réaliser ?

Cet élément du plan d'affaires traduit plus largement la vision et la mission, et fait l'état des lieux de l'organisation. Ceux-ci devraient être incorporés dans les objectifs du plan approprié de gestion ou dans la stratégie de la corporation. Il est important de vérifier la cohérence et les zones de conflits, afin de s'assurer que tous ces éléments tendent à soutenir les **valeurs et objectifs principaux** pour lesquelles le site a été protégé ou les motivations de la création de l'organisation.

En formulant un ensemble d'objectifs, il est important de s'assurer qu'ils soient **ATTIRANTS** :

- Vos objectifs sont-ils **spécifiques** ? Sont-ils en d'autres termes clairs et reliés à d'autres et à une gamme d'activités qui peuvent être réalisées ?
- Les effets de ces activités peuvent-ils être **mesurés** ?
- Sont-ils **réalisables** pendant la durée du plan ?
- S'**accordent**-ils à la ressource et au rôle de l'organisation, à la vision et à la mission ?
- Un **chronogramme** de mise en œuvre des objectifs a-t-il été défini ?

Pour les compagnies privées et entreprises commerciales, l'un des objectifs-clefs est de maintenir un niveau de bénéfice pour des actionnaires afin de pouvoir réinvestir. Les organismes à but non lucratif doivent prouver qu'ils effectueront leurs fonctions efficacement et qu'ils utiliseront de manière efficiente les fonds qui leur sont alloués. Dans certains cas, de tels organismes sont astreints à produire une proportion de leurs frais d'exploitation. Dans de telles circonstances, l'élaboration

du plan d'affaires est particulièrement compliquée puisqu'elle doit combiner les éléments d'un 'travail efficace' qui mérite l'appui du gouvernement et des donateurs, avec un sens des affaires pointu qui peut identifier les opportunités d'entreprise et générer des revenus.

Les objectifs identifiés dans cette partie devront être traduits dans un ensemble d'activités à détailler dans la partie **plan d'action**.

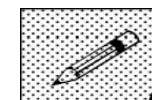
A ce point, il vaut la peine de préciser que les activités doivent être assignées à des personnes spécifiques, leurs coûts évalués et planifiées dans le temps.

Il serait utile de se référer à l'outil 1 du *Guide méthodologique de la valorisation de notre patrimoine*.



ANNEXE 10.8 : Objectifs de la Fondation des îles des Seychelles

En produisant un ensemble d'objectifs, vous devrez vous assurer qu'ils sont compatibles avec le but de votre organisation, et qu'ils ne sont également pas en conflit les uns avec les autres. Si, par exemple, un de vos objectifs est de maximiser le nombre de visiteurs de votre aire protégée, assurez-vous qu'il s'accorde avec ses valeurs de conservation. De même, si vous envisagez de faire participer les communautés locales, vous devrez vous assurer que l'application rigoureuse des règlements s'harmonise avec cet objectif.



Mission / Objectif	Compatible ?	Objectifs			
	↔ ?	Objectif 1	C O M P A T I B I L I T É ?		
	↔ ?	Objectif 2			
	↔ ?	Objectif 3			
	↔ ?	Objectif 4			
	↔ ?	Objectif 5			

Un résumé des éléments principaux de cette partie peut être lu dans le profil de la Fondation des Îles des Seychelles.



ANNEXE 10.9 : Profil de la Fondation des Îles des Seychelles

Partie 3 : Analyse du marché

3.1 : Généralités

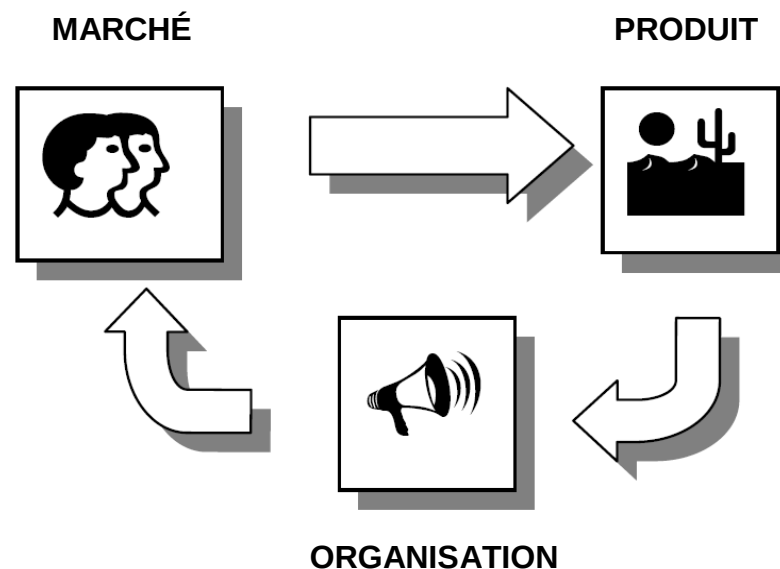
Le but de la présente partie de votre plan est d'analyser à qui vous 'vendez' votre organisation et ses 'produits'. Ceci dépend naturellement de la nature de ces produits, et la partie 4 examinera cette question plus en détail. À cette étape, vous pouvez sans risque supposer qu'il y aura une gamme de marchés pour les différents produits qu'une aire protégée offre.

Le contrôle de ces marchés peut changer dans le temps. Les marchés peuvent être :

- **Stables** : par exemple, une communauté qui utilise depuis très longtemps un site naturel et ses ressources durablement (soit à l'intérieur de l'aire protégée, ou la zone périphérique) ; ou dans le cas d'un site à valeur universelle, un flux continu de visiteurs (quand toutes les autres conditions fournies sont stables) ;
- **Dynamiques** : par exemple, dans le cas des nouvelles opportunités de tourisme dans des régions jusqu'ici limitées, ou de nouveaux marchés pour des produits naturels traditionnellement commercialisés localement de manière informelle ;
- **Turbulents** : par exemple, là où des facteurs ont perturbé la stabilité des rapports entre les fournisseurs et les consommateurs (guerre civile, catastrophe naturelle, terrorisme, coûts de carburant...), les solutions alternatives ont souvent déstabilisé les marchés liés au tourisme. Le phénomène de

réchauffement climatique peut affecter profondément les 'produits et services naturels'. Les décisions politiques sur le transport ou l'économie peuvent également produire de l'instabilité sur le marché des aires protégées.

Il est clair que le point sur lequel la stabilité peut être assurée dépend du rapport entre :



L'objectif principal du plan d'affaires est d'assurer :

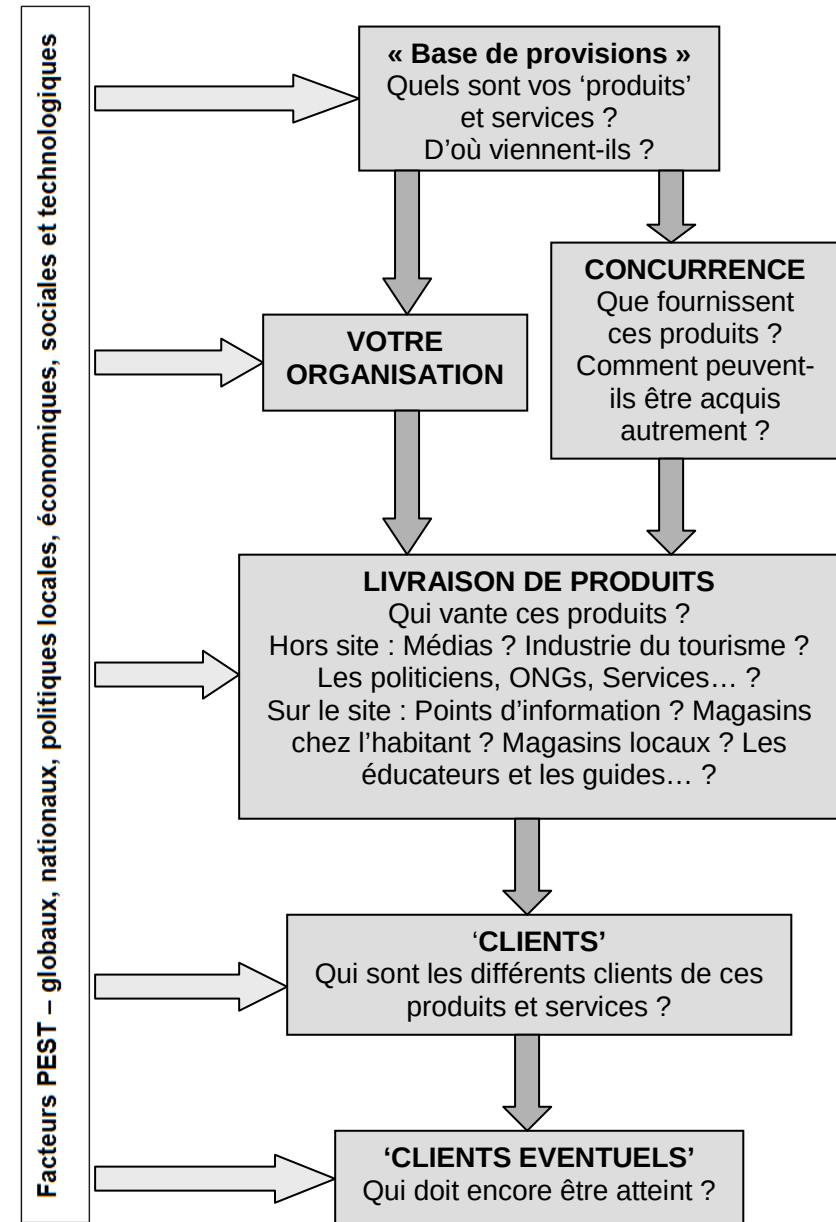
- La stabilité de l'offre du produit ;
- La stabilité de la demande du produit ;
- Le maintien de la capacité de l'organisation à fournir le produit et à conquérir le marché.

Une vue d'ensemble de l'environnement du marché peut être illustrée par le diagramme ci-contre, dont les détails seront abordés plus loin. Chacun des composants a besoin d'une analyse soignée, et les facteurs externes critiques, tels que les changements socio-économiques (affluence, décalages démographiques, crises de devise) et politiques (politiques fiscales libérales, changements des politiques de priorités, etc.) peuvent renforcer ou constituer une menace pour le marché des produits des aires protégées.

Pour un organisme de gestion des aires protégées, il existe trois sortes de **produits** :

- Les valeurs naturelles que le marché veut acheter (des services environnementaux, des produits naturels, des expériences récréationnelles/de détente) ;
- Les connaissances spécialisées et l'expertise que l'organisme possède et peut vendre (comme des promenades et visites guidées, des conférences, l'interprétation, des programmes d'école, etc.) ;
- Les matériaux et marchandises relatifs à l'aire protégée qui peuvent être vendus (publications, vêtements, DVD, affiches, nourriture, etc.).

Ces questions seront développées dans la partie 4, mais il était nécessaire de les comprendre dans le contexte de cette partie.



3.2 : Définition du marché

Cela représente une part importante de cette partie, incluant les informations suivantes :

- Type de marché
- Taille du marché
- Segments du marché
- Part de marché
- Croissance
- Tendances



ANNEXE 10.10 : Analyse du marché par SIF

Cette sous-partie les décrit dans le contexte du diagramme précédent.

Les informations relatives à cette notion peuvent être obtenues à partir d'un éventail de sources, entre autres des rapports annuels, des données gouvernementales sur les retombées économiques, des productions d'universitaires, des magazines et des sites Web...

3.3 : Analyse des facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques (PEST)

Il s'agit des facteurs externes qui peuvent affecter le fonctionnement de l'organisation de n'importe quelle manière. Une analyse PEST permet d'avoir une meilleure opinion des influences des tendances politiques, de la croissance démographique, des mouvements et des demandes, et des coûts de produits tels que la nourriture, l'eau, le carburant et les minerais, aussi bien que de la diffusion d'information, la conscientisation et les choix d'évolution de votre organisation.

Les questions que soulève l'analyse PEST sont d'ordre :

Politique (et légales)

Impôts directs et indirects, impôts sur les entreprises, les dépenses publiques, les politiques régionales, environnementales, touristiques et industrielles, la politique monétaire et les taux d'intérêt, les mutations du commerce international, la loi de la concurrence, les problèmes de déréglementation/réglementation, les problèmes de bureaucratie, de corruption, de biodiversité et de droits de l'Homme, et des engagements internationaux, etc.

Économique

Cycle économique, niveaux d'emploi, préférences, restrictions d'opportunités, taux de change et d'inflation, etc.

Social

Croissance démographique, la pyramide des âges, l'exode rural, les changements sociaux et culturels, la pression des groupes, les conflits ethniques et l'approche genre, les tendances sur les niveaux d'éducation, etc.

Technologique

Amélioration de la recherche et développement des méthodologies, croissance de la prise de conscience et accessibilité des 'clients', équipement de surveillance et autre pour la gestion de l'aire protégée, communication, etc.

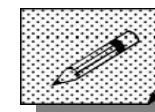


ANNEXE 10.11 : Liste d'analyse PEST de la Fondation des Îles des Seychelles

ANNEXE 10.12 : Analyse PEST de Tubbataha



ANALYSE PEST



Elle nécessite un brainstorming (il est recommandé de le faire en petits groupes, en assignant un thème à chaque groupe, avec la restitution et la séance de discussion).

Certains exemples peuvent être indirects, et donc créateurs. Pendant que vous décrivez les implications, vous pourriez vouloir employer des symboles pour montrer si elles sont positives ☑, neutres ≈, ou négatives ☒. Souvenez-vous également que ces facteurs et ces questions sont souvent fortement liés, comme l'indique le tableau ci-dessous. Par exemple, le contexte **politique** peut encourager une dynamique du climat **économique**, qui encourage l'entreprise, et peut favoriser l'investissement dans des nouvelles **technologies**. Le tableau aidera à identifier les facteurs clefs qui influencent votre organisation.

Facteurs	Questions	Implications pour notre organisation		
		Passé ←	Présent ↓	Futur →
Politique				
Economique				
Social				
Technologique				

3.4 : Profil des consommateurs

Il est nécessaire que l'élaboration d'un plan d'affaires détermine votre marché potentiel, en d'autres termes qui sont vos 'clients'.

Dans le domaine des affaires, ce sont fondamentalement les personnes ou les organismes qui achètent un produit. Par exemple, pour quelqu'un qui fabrique et vend des bicyclettes, il est important de savoir que la demande sera effective. Le vendeur devrait savoir que les consommateurs voudront faire de la bicyclette, qu'il y a assez de personnes qui peuvent en faire, qu'ils peuvent se permettre de le faire (ou ne peuvent avoir d'autre choix), que plusieurs personnes voudront avoir des expériences différentes de bicyclette, et ainsi de suite.

Pour l'administrateur d'une aire protégée, les 'clients' ne sont pas toujours des personnes qui payent (voire même principalement pas), et il est important d'identifier les individus qui dépendent de la nature et des services culturels que les aires protégées fournissent.

Toutefois, presque toutes les aires protégées doivent produire une partie de leur revenu par des ventes, ainsi il est important d'identifier les 'clients' qui sont disposés à payer ce qu'une aire protégée fournit et procure.

Chaque type de client peut avoir son profil. Il peut être élaboré en se référant à des critères et à des attributs tels que :

DÉMOGRAPHIQUES	Age Sexe Etat civil Education Profession
FACTEURS ÉCONOMIQUES	Haut / moyen / faible revenu Dette personnelle Charge fiscale Tendance à l'épargne
PROCESSUS D'ADAPTATION DU CONSOMMATEUR	Innovateur Adaptation rapide Majoritairement rapide à s'adapter S'adapte difficilement Réfractaire à s'adapter
PSYCHOLOGIQUES	Demandes de client Style de vie Motivations Intérêts

Par exemple, dans certaines aires protégées de haute importance, une grande part des revenus est générée par des touristes occidentaux riches et retraités, qui souhaitent 'forcément voir' des endroits accompagnés de leurs amis qui s'adaptent difficilement comme eux. Il peut y avoir autant de femmes que d'hommes, et ils peuvent être veufs ou entretenir des rapports strictement amicaux.

D'autres secteurs peuvent encore rester 'à découvrir' par ce groupe mais ces activités peuvent être explorées par des personnes plus jeunes, relativement aisées, des professionnels (ou leurs enfants aventureux) à la recherche de nouvelles expériences. Ils sont plus actifs et prêts à prendre

des risques. Ils pourraient être considérés comme innovateurs ou premiers utilisateurs. Les deux groupes ci-dessus ont un pouvoir d'achat, mais si le plus âgé recherche le confort, le dernier pourrait ne pas faire de même.

D'autres clients pourraient désirer rencontrer la population économiquement faible qui ne vit que des produits de la forêt et de petits commerces, celle-ci manque peut-être d'instruction mais détient une connaissance très riche sur la tradition. Dans la poursuite de l'exercice sur 'L'amélioration (renforcement) de 'trousse à outils' sur l'héritage, Outil 3, l'information va aider à identifier la population concernée.

Plus tard, les clients pourront consommer des ressources variées de l'aire protégée et ainsi utiliser l'eau, manger les aliments provenant du sol ou qui ont été pollinisés par la vie sauvage que l'espace abrite.

Le défi pour une organisation gérant une aire protégée est de prendre en compte tous ces différents clients dans son plan d'affaire en définissant quelle valeur ont les aires protégées.



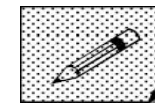
**ANNEXE 10.13 : Profil de consommateurs par la
Fondation des Îles des Seychelles**

Il est à noter la difficulté de comprendre les motivations et intérêts sur ces marchés potentiels puisque les différences de contexte culturel et économique peuvent provoquer des changements vis-à-vis des pays hôtes et également parce que la mode change avec le temps. Il se peut donc que les touristes et autres consommateurs ne soient pas capables d'évaluer ou d'apprécier ce que 'ceux vivant dans les zones d'accueil' pourraient considérer comme produits sujets à

convoitise ; incluant les aliments, les vêtements, les produits artisanaux, les randonnées, les publications, etc.

Vous pourriez avoir besoin d'être assistés, afin de réunir les capacités nécessaires en vue d'une bonne maîtrise du marché que vous voulez conquérir.

PROFIL DU CONSOMMATEUR



Si votre organisation génère ses revenus à partir de la vente des produits et/ou des services, alors ce qui suit est un exercice important, et il serait tout à fait judicieux d'employer les critères énumérés ci-dessous. Cependant, si vous gérez un site dont le revenu dépend en grande partie de dons ou de financements gouvernementaux et, sachant que la conservation de la biodiversité et fournir des services aux communautés a un coût, vos clients doivent être identifiés suivant d'autres critères et exemples qui seront mis en exergue dans votre analyse en tant que partie prenante.

FACTEURS	EXEMPLES	DESCRIPTION
DÉMOGRAPHIQUES	Age Sexe Etat civil Formation Profession	
ÉCONOMIQUES	Revenu élevé / moyen / faible Dette personnelle Charge fiscale Tendance à l'épargne	
PROCESSUS D'ADAPTAION DU CONSOMMATEUR	Innovateurs Adaptation rapide Majoritairement rapide à s'adapter S'adaptant difficilement Réfractaire à s'adapter	
PSYCHOLOGIQUES	Demandes du clients Mode de vie Motifs Intérêts	

3.5 : La concurrence

La concurrence doit être définie de deux manières. Premièrement, dans un sens strictement d'affaires, vous devez examiner comment d'autres endroits fournissent (ou pourraient fournir) les produits commercialisables que vous offrez ; les touristes visitent-ils d'autres régions que les vôtres ? Vos produits se vendent-ils aussi bien que ceux des autres ?

Qui sont vos concurrents ? Que fait votre concurrent pour mettre en difficulté vos affaires ? Quels produits propose-t-il et quelles sont leurs forces et faiblesses ?

Vous devez les identifier, mais cette tâche peut s'avérer difficile, car la concurrence peut se présenter sous la forme d'autres aires protégées dans un autre pays, ou encore une entreprise touristique offrant des expériences semblables aux vôtres mais dans un environnement plus sécurisé, moins cher ou plus confortable et moins oppressant. Internet peut être une source d'information importante pour cette aire protégée.

Une autre manière de considérer la concurrence est d'analyser les **secteurs concurrentiels**. Il s'agit d'un point essentiel pour les organismes qui utilisent un plan d'affaires afin d'augmenter ou de se maintenir concurrentiel vis-à-vis d'autres organismes ou, dans le cas de fonds alloués par le gouvernement, vis-à-vis d'autres demandes de financement. Dans ce cas, le défi est de montrer pourquoi votre organisation devrait être soutenue quand il y a des financements, par exemple pour la construction de routes, d'écoles, d'hôpitaux etc. D'autres aspects concurrentiels peuvent également être pris en compte comme des facteurs économiques tels que l'énergie, le bois de construction et les

minerais, la séquestration de l'eau et le développement du tourisme, qui peuvent avoir un impact direct sur votre secteur.

Par conséquent, il est nécessaire de connaître les **valeurs non commercialisables** de votre secteur comme celles commercialisables, plus particulièrement dans le cadre du patrimoine mondial. Vous pouvez vous référer au *Enhancing our Heritage Toolkit*, outil n°1, pour de plus amples explications sur ce point.

Une analyse du milieu compétitif est donc importante voire nécessaire, et si cela est possible, vous pouvez concevoir un profil pour chaque concurrent ou secteur concurrentiel.

Dans un sens strictement d'affaires, il est de votre intérêt de vous focaliser sur les aspects suivants :

- Comment définissez-vous le service ou le produit concurrentiel ?
- Quels sont vos points communs ?
- Votre concurrent est-il flexible ? Peut-il s'adapter, est-il spécialisé ?
- Quel est son SWOC principal ?
- Lequel de ces points se trouve au centre de vos intérêts ?
- Qu'en pensent les clients ?

- Vous est-il profitable ? Est-il moins cher? Ce produit ou service est-il de meilleure qualité ?
- Où se situe la concurrence ?
- Comment atteint-il ses clients ? Est-il bien vendu ? Pourquoi ?

Certaines de ces questions se relient également aux intérêts de concurrence potentielle, tels que des promoteurs de tourisme, des producteurs des produits de marque, etc.

Dans le cas où vous êtes en concurrence pour des fonds de financements, vous pouvez vous poser les questions suivantes :

- Quel est le rôle du département ou de la structure avec lesquels je suis en concurrence ?
- Doit-il atteindre les mêmes objectifs ?
- Est-il influent par rapport au département qui gère votre secteur ou au conseil qui le dirige?
- Que pensent les citoyens de votre pays de la conservation et du développement durable ?
- Quel rapport existe-t-il entre ce secteur concurrentiel et les citoyens dans votre pays ?
- Parviennent-ils à communiquer leurs actions avec succès ?

- Quelles sont les stratégies des responsables des autres aires protégées, ONG et autres structures qui demandent des financements ?

Votre analyse PEST vous sera utile pour comprendre la compétitivité principale et/ou les secteurs concurrentiels.

Qui sont vos concurrents et quelles sont leurs motivations ? Quelle place occupent-ils par rapport à votre organisme, quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?

L'analyse concurrentielle présentée ici a été tirée de l'Organisme de gestion du Tubbatha en charge du contrôle de l'écosystème en pleine mer du Sulu aux Philippines. Ils proposent également la plongée sous-marine et bien d'autres sports tandis que leurs concurrents sont sur le même marché



ANNEXE 10.14 : Analyse concurrentielle de Tubbataha

3.6 : Options stratégiques

Après avoir présenté votre organisation et considéré ses 'produits', ses rapports avec ses 'clients', et les divers secteurs concurrentiels, vous êtes maintenant en mesure d'examiner vos options.

Rappelez-vous que la partie la plus importante de votre plan d'affaires consiste à maintenir votre capacité **« à garantir l'intégrité à long terme du site et à en conserver les éléments qui font de celui-ci un site à valeur exceptionnelle et universellement reconnue »**, contre des secteurs concurrentiels.

Une autre étape est celle de l'identification des opportunités génératrices de revenus pour contribuer à votre travail, en vue de produire des bénéfices pour les parties prenantes, etc.

Le plan d'affaires dans le contexte de la gestion des aires protégées présente quelques caractéristiques bien particulières :

- La motivation ne se résume pas à générer des bénéfices ;
- Cette gestion n'est jamais faite aux dépens des valeurs qui justifient la désignation de votre site ;
- L'identification de la concurrence pourrait vous offrir l'occasion de vous mettre en partenariat et non en concurrence.

Toutefois, il n'y a rien « de simple » dans un plan d'affaires pour la gestion des aires protégées, cela exige un travail ardu.

Voici quelques points importants pour évaluer vos choix stratégiques :

- Ils doivent être bien définis et présentés de manière simple et claire ;
- Ils doivent refléter la vision et la mission identifiées dans la partie 2.2 ;
- Les stratégies passées doivent être prises en compte, et vous devez indiquer les raisons du changement ou de la continuité ;
- Le raisonnement derrière le choix des options doit être transparent et logique ;
- Ils doivent découler de l'analyse de l'entreprise et du marché (parties 2.1, 2.5, 2.6, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5), en d'autres termes, être fondées sur des preuves et non sur une opinion.

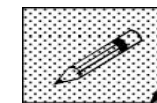
Pour développer les options, vous aurez besoin de consulter les participants au cours des ateliers, par des entretiens ou à travers des questionnaires.

Dans le souci du respect de la procédure, vous devrez réfléchir aux critères qui vous permettront de prendre les décisions à l'unanimité. Au nombre de ceux-ci pourront figurer : la faisabilité, le risque, le coût, la capacité, le temps nécessaire pour son adoption, etc. Il serait utile d'élaborer une matrice pour vous aider.



ANNEXE 10.15 : Options stratégiques de Tubbataha

VOS OPTIONS STRATEGIQUES



Tout défi stratégique peut avoir un certain nombre d'options. Pour l'élaboration de ce tableau, il est important que vous discutiez largement de ces questions avec les personnes les mieux indiquées, et vous assurer qu'il n'y ait pas de contradiction entre les options que vous allez adopter. Par exemple, si un de vos défis stratégiques est d'accroître les revenus, vous devrez vous assurer que les options que vous allez adopter ne sont pas contraires au défi stratégique consistant à assurer la viabilité à long terme des valeurs naturelles d'un site.

Défi stratégique	Option stratégique	Hypothèses, faits et valeurs sur lesquels s'appuie la stratégie proposée	Quels sont les obstacles auxquels on pourrait faire face au cours de l'exécution de cette stratégie ?	Qu'est-ce qui pourrait pousser à la réévaluation de cette stratégie ?	Options(s) privilégiée(s)
1	a.				
	b.				
2	a.				
	b.				
3	a.				
	b.				
4	a.				
	b.				

Partie 4 : Plan marketing

Le plan marketing est un élément clé de tout plan d'affaires visant à promouvoir des produits, il constitue le résultat de l'analyse de la partie 3. Il vise à :

- Présenter des informations détaillées sur les clients qui vous intéressent (y compris tous ceux qui comptent sur les biens et services de votre aire protégée) ;
- Décrire dans les moindres détails les produits que vous fournissez ;
- Décrire vos stratégies de marketing (la communication est susceptible d'être un outil clé) ;
- Décrire les programmes de promotion que vous aurez à entreprendre et leurs coûts ;
- Prévoir votre situation financière et votre capacité organisationnelle.

4.1 : Stratégie de marketing

Avant toute chose, vous devez vous entendre sur les objectifs de ce marketing. En termes purement commerciaux, il s'agira également d'augmenter les ventes de toute la marchandise ou de développer ces ventes en vue d'en faire de nouveaux marchés.

Pour les gestionnaires des aires protégées, l'un des objectifs fixés par leur département pourrait être la mise à disposition de 20% du de fonctionnement provenant des recettes des services du parc, ou de celles générées par le transport du personnel (ou/et des touristes). Cela pourrait exiger un financement pour l'éducation, ou une augmentation du prix

des randonnées pédestres ou des visites guidées, ou encore l'augmentation des coûts.

Quels qu'ils soient, l'important, comme nous l'avons vu dans la partie 2.6, est qu'ils soient **ATTIRANTS**.

Si l'objectif est d'augmenter les ventes, quel pourcentage d'augmentation pouvez-vous viser ? Cet objectif peut-il être atteint ? Si l'augmentation des ventes signifie l'augmentation des coûts, peuvent-ils être rapprochés ? Si l'objectif est d'atteindre de nouveaux clients, combien de clients comptez-vous conquérir, et à quel prix ?

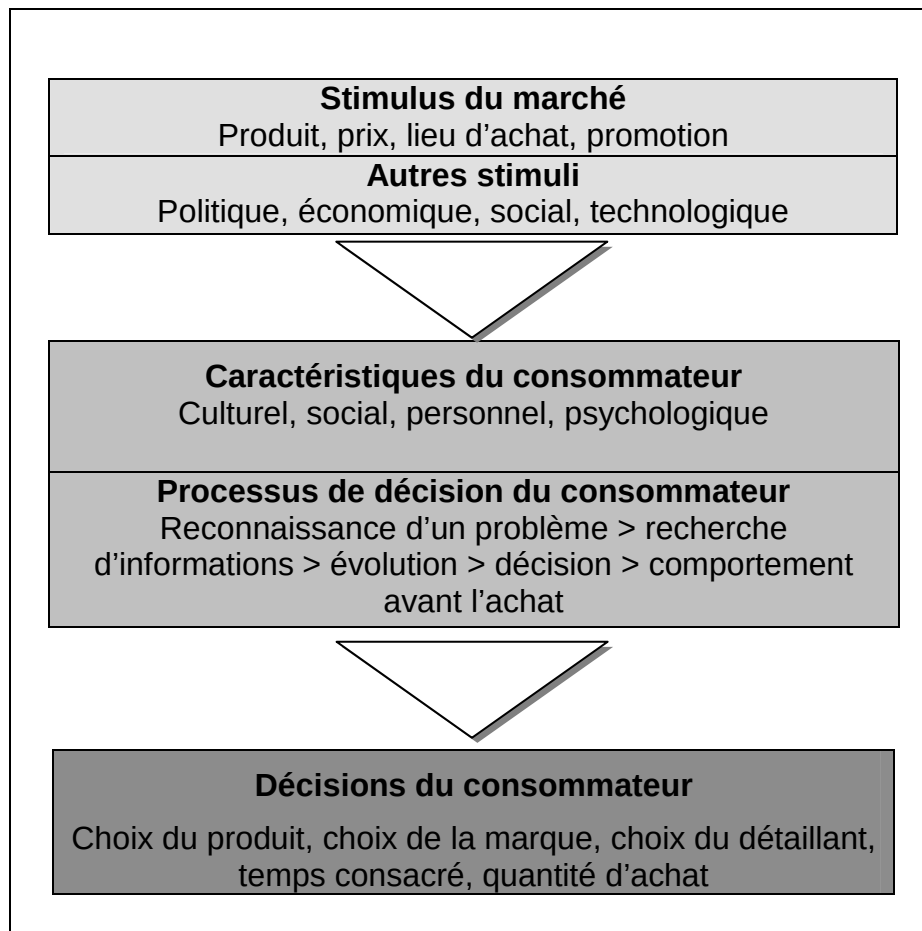
Rappelez-vous aussi que les objectifs de marketing doivent être conformes aux objectifs de gestion de l'ensemble du site. Si leur but est de conserver la biodiversité, alors les objectifs de marketing devront montrer que toutes les activités commerciales ne sont pas un obstacle, mais qu'au contraire ils viennent en appui à cet objectif.

Vous avez déjà le profil de vos clients (3.4) mais dans votre stratégie, vous devez démontrer que vous comprenez les questions ci-après :

- Quels sont les besoins satisfaits par les produits associés à votre aire protégée ?
- Quels sont les produits qui répondent à ces besoins ?
- Qui « achète » ces produits ?
- Pourquoi les « achètent-ils » ?
- Où les « achètent-ils » et comment ?

Les gens sont à la fois versatiles et conservateurs. Il peut être difficile dans certains cas de les convaincre de changer des

habitudes acquises pendant toute une vie. D'autre part, les préférences touristiques peuvent être extrêmement capricieuses, ainsi ils pourraient être amenés à opérer des choix pour des motifs fallacieux et personnels. Comprendre leur comportement peut être difficile, mais en avoir un aperçu est crucial pour un marketing réussi. Le modèle suivant peut vous être utile :



(After Porter 1992, Kotler 2000, Engel 1995, Sheth 1999)

Fondamentalement, il commence par se référer aux facteurs qui motivent la provision de produits, en s'assurant que le produit est de bonne qualité, de son accessibilité, et des méthodes à mettre en œuvre en vue de porter les produits à l'attention des clients. Il s'agit notamment des facteurs externes décrits ci-dessus.

Toutefois, le choix sur un produit plutôt qu'un autre dépend des caractéristiques de la personne, groupe ou institution. Ce choix tient compte de leur « culture », du contexte social dans lequel ils vivent, des choix de vie qu'ils font et de leurs besoins (y compris eau, nourriture, logement et recherche spirituelle).

La décision d'achat dépend souvent du désir psychologique de répondre à ces besoins - c'est pourquoi « la reconnaissance du problème » est un trait de caractère - subconscients ou stimulés par la publicité. Le modèle stimulé grâce à la publicité prouve que le comportement d'achat peut être décrit comme la reconnaissance d'un besoin ou d'un désir par la découverte des produits en accord avec ses choix, de prendre une décision et de réfléchir (toujours inconsciemment sur certains cas) sur l'efficacité de l'achat. La décision dépend de la période de l'année, l'accessibilité, le coût, la qualité, le savoir-vendre, etc.

Pour que l'acheteur continue de consommer, il est essentiel qu'il réponde par l'affirmatif à ces deux questions :

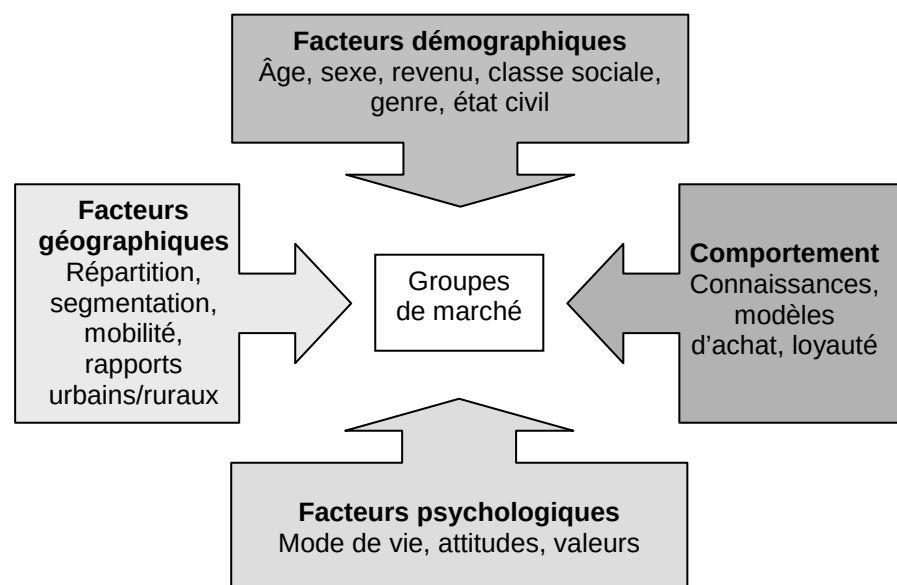
- Le produit a-t-il répondu à mon besoin ?
- Me conforte-t-il dans ma position ?

Afin de fonctionner efficacement, une organisation doit regrouper ses 'clients' par profils selon leurs similitudes et différences en groupes ou segments de profils communs. Ces groupes auront tendance à formuler les mêmes décisions d'achat. Ils pourraient présenter les mêmes exigences (par

exemple, pour l'écotourisme, l'alimentation, l'hébergement et les expériences).

La tâche du planificateur est de 'segmenter' son marché, d'identifier ces groupes qu'il pourrait attirer et de 'différencier' la gamme de produits qui répondent aux demandes de ces différents segments.

Il est possible de segmenter la clientèle pour des produits et services du parc de plusieurs façons. Le schéma suivant pourrait vous être utile lorsque vous voudrez vendre « directement » :



Après avoir considéré ces choses, et examiné les différentes parties ou segments, il convient maintenant de réfléchir sur la manière de les atteindre.

Par exemple, si vous avez identifié les jeunes actifs et riches occidentaux comme une opportunité touristique, vous devrez vous intéresser aux médias qu'ils utilisent - sans doute Internet, les magazines d'aventures, et certains programmes de télévision - et chercher à les contacter au moyen de ces médias.

D'autre part, si l'un de vos secteurs d'activité est relativement local, vous pourriez solliciter d'autres moyens de communication tels que la radio locale, les journaux, la télévision et des brochures de haute qualité.

Si une partie de votre plan d'affaires nécessite l'utilisation de ressources naturelles, vous aurez besoin d'examiner si votre marché se compose de différentes sociétés qui ajouteront de la valeur au produit en vue de le revendre, ou si vous voulez atteindre votre clientèle directement, ou encore travailler avec des distributeurs. Pour chacune de ces possibilités, le type de relation ne sera pas le même, vous aurez donc besoin d'examiner les coûts et les avantages liés à chacune d'elles.



ANNEXE 10.16 : Groupes de marché de la Fondation Îles de Seychelles

Dans la sous-partie 3.5, nous avons abordé la question de concurrence qui, dans le cas des aires protégées, pourrait se reporter aux intérêts concurrentiels et aux autres fournisseurs qui proposent des activités similaires. Par exemple, un certain nombre de petites entreprises affiliées aux aires protégées dans le Pacifique Sud offrent des produits à base d'huile de coco. Dans toute l'Afrique et l'Asie, d'autres pourraient offrir des épices ou des aliments exotiques, des sculptures, des

visites guidées ou des séjours de découverte ou d'aventure de la vie sauvage.

Un des facteurs importants dans l'élaboration d'un plan d'affaires est de considérer votre **position** par rapport aux autres organisations similaires. Cela vous aidera à réfléchir à la manière dont vos clients potentiels pourraient considérer le 'produit' qui leur sera proposé, considérer vos forces et faiblesses et chercher à vous améliorer. Cela vous aidera également à évaluer votre façon de communiquer, ce qui vous permettra de savoir si votre message conforte les gens dans leurs perceptions des choses ou s'il y a lieu de changer de message ou de perceptions ?

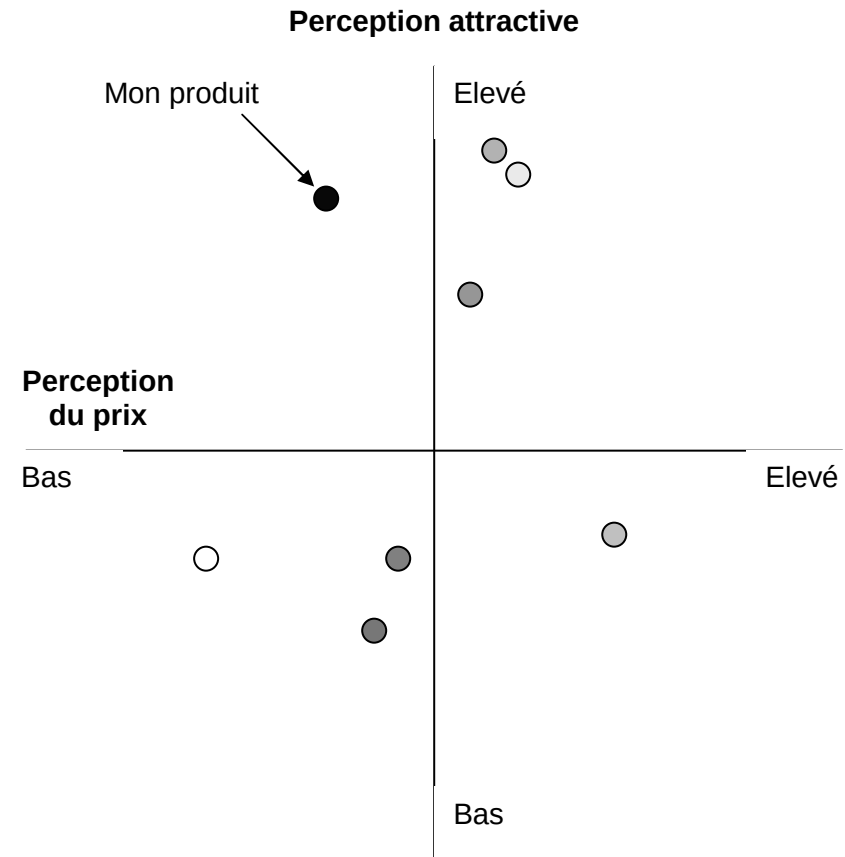
Cela nécessite des recherches - par exemple, vous pourriez demander aux visiteurs et autres utilisateurs de votre site ce qu'ils en pensent, comment ils l'ont découvert, etc. -

Il est possible qu'au vu de ce diagramme vous soyez amené à considérer votre position. Il a été conçu sur la base de deux critères importants : les 'attraits' contre les 'coûts' (ceux-ci pourraient se reporter à un produit alimentaire affilié à une aire protégée). Les autres critères peuvent être *aventureux* et *sûrs*, ou *lointains* et *accessibles*, concernant des expériences touristiques.



ANNEXE 10.17 : Positionnement de Tubbataha au sein du marché

ANNEXE 10.18 : Positionnement de SIF au sein du marché



Ce diagramme concerne la fabrication de savons à base d'herbes par une ONG associée à une aire protégée. Elle vend ces savons en ville, et les touristes sont les principaux clients. Une étude de marché a révélé que son produit est attractif (même s'il ne l'est pas autant que deux de ses concurrents) et bon marché, car seul un de ses concurrents est moins cher que lui. Cela soulève un certain nombre de questions :

- Le producteur devrait-il augmenter le prix de son savon ?

- Peut-on en réduire l'effort d'attractivité (et donc le coût) afin d'augmenter le rapport qualité/prix ?
- Cela atteint-il le « bon » client ?
- Faut-il plus cibler la publicité pour qu'elle reflète cette perception de haute qualité à bas prix ?

Voilà le genre de questions auxquelles une stratégie de marketing devrait apporter des réponses. Vous devriez également consulter les exemples de la Fondation Îles des Seychelles et de Tubbatha.

Il est clair que le marketing est un outil essentiel dans la réalisation des objectifs de toute organisation. Dans le secteur privé, il aide le marché à atteindre son niveau optimal à moindre coût afin d'en maximiser le bénéfice. Pour les organismes gestionnaires des aires protégées, il garantit le maintien des objectifs de conservation tout en atteignant les clients par leurs produits afin d'en obtenir des fonds pouvant être utiles dans la gestion de l'aire protégée.

4.2 : Le produit

Le secteur des entreprises se réfère souvent à un « marketing mix » qui consiste simplement à équilibrer les quatre éléments clés.

Le premier des quatre éléments est de comprendre clairement la nature de ce que vous 'vendez'. Ceci est essentiel, peut paraître simple, alors que tout produit a des caractéristiques intangibles, particulièrement les **sentiments** qui s'y rattachent.

Tout individu choisit des produits parce qu'il a des ressentis que ceux-ci renforcent. C'est le cas d'une expérience touristique par exemple, pour laquelle on se sentira

spirituellement rafraîchi, excité, parfois un peu apeuré. Les 'clients' ont un sens de réalisation, un sentiment d'avoir visité un endroit spécial et d'avoir vu des choses plutôt rares. Lorsqu'ils achètent des souvenirs, ils ne se contentent pas de faire un simple achat, mais ils y écrivent l'assertion suivante : « J'ai été à cet endroit et j'ai expérimenté telle chose. »

Cela est semblable pour le secteur privé, lorsque l'on achète une voiture, on n'acquiert pas uniquement un tas de métal et de caoutchouc mobil ; on achète également la vitesse, le luxe, le confort, le statut, la fiabilité et l'économie de carburant. Le produit renforce ainsi l'opinion des clients sur ces éléments.

Dans ce paragraphe, le planificateur devra énumérer et décrire tous les produits - matériel et immatériel - qui sont fournis. Ceci devant prendre en compte les services proposés dans le cadre de l'organisation de l'intendance.

4.3 : Les tarifs

L'autre aspect clé du marketing mix, c'est le prix qui est attaché au produit.

Si la vente des biens est une partie de l'activité des aires protégées, il va sans dire que le prix est d'une importance capitale. Le prix :

- **Renforce votre image** (haute qualité, endroit spécial, produit naturel, œuvres faites mains, profit pour les communautés rurales, entretien de la structure, protection de la nature, etc.) Les usagers pourront payer plus pour des produits spéciaux « qui ne sont disponibles que dans le parc » ;

- **Affecte la demande** : plus le prix est élevé, moins il y a de demande à moins qu'une expérience ou un produit ne soit « indispensable » au point d'attirer un grand nombre de clients. Il s'agit d'une approche souvent utilisée par les industries de mode où le label 'must have' (= 'indispensable') est en général le principal exemple ;
- **Se rapporte à votre segment de marché** : si vos clients sont riches et reconnaissent la valeur de vos produits ou services ils vous verseront un supplément. S'ils sont relativement pauvres, ils n'achèteront pas de produits trop chers, mais chercheront des solutions moins coûteuses en termes de voyage, d'hébergement, de nourriture et d'expériences. Certaines compagnies aériennes et sociétés de vacances font beaucoup de promotions, ce qui les place souvent en rude concurrence.

Les prix de vente peuvent être considérés de plusieurs façons :

- **Mark-up/marge** : tout profit est un pourcentage du prix de revient ou du prix de vente. Dans le premier cas, on l'appelle le « mark-up » : les vêtements de marque ont souvent un mark-up important. Le bénéfice sur les ventes c'est la « marge ». Dans les deux cas, il s'agit de la différence entre vos « dépenses et vos recettes » ;
- **Seuil de rentabilité** : le seuil de rentabilité est la valeur où les coûts fixes et variables équivalent à vos ventes. Rappelez-vous que les coûts de production augmentent avec la production et la qualité, et que ceux-ci peuvent dépasser votre prix de vente si vous ne vendez pas suffisamment. Vous pouvez fixer votre bénéfice sur la base d'un pourcentage au-dessus du seuil de rentabilité ;

- **Perception** : il s'agit simplement d'un prix prévisionnel basé sur le pouvoir d'achat de vos clients. Ce qui est intéressant c'est que cette technique est souvent utilisée pour évaluer les coûts et avantages de l'environnement. Elle nous permet par exemple de savoir combien les individus sont prêts à dépenser pour sauvegarder la forêt. Bien sûr, cela dépend de la richesse relative du consommateur, mais la contribution que les personnes apportent pour les bonnes causes et aux ONG est une forme de « consentement à payer » sur la base de la perception. Pour le gestionnaire des aires protégées, il s'agit d'une approche utile dans la négociation avec les organismes de financement et d'autres services (voir ci-après 4.6).

4.4 : Lieu de distribution

Cet élément sert à établir une relation commerciale entre vos 'clients' et vos 'produits'. Au nombre de facteurs qui influencent ce lieu, nous avons :

- **Le profil de la clientèle** : Que fait-elle, que lit-elle, que regarde-t-elle, que pense-t-elle ?
- **La géographie** : Où vivent-ils ? Sont-ils dispersés ou regroupés ? S'agit-il d'autochtones ou de personnes venant d'ailleurs ? Peuvent-elles être contactées facilement ?
- **Le type de produit** : S'agit-il d'une « expérience unique » pour certains clients et renouvelable pour d'autres ? Est-ce un service pour certains ? Peuvent-ils emporter le produit ? Peut-il être envoyé ?
- **Le comportement des acheteurs** : Où les clients vont-ils acheter ? Sur Internet ? Dans les agences de voyage ? Chez les importateurs de produits exotiques ? À l'endroit qu'ils visitent ?

- **Les variations saisonnières** : Votre produit est-il soumis aux variations saisonnières ? Quand se vend-il le mieux - par exemple en période de migration, de nidification, d'élevage (ou de reproduction), etc.- ? Votre produit dépend-il des températures, de sorte que les routes et les vols deviennent impossibles ? Votre production est-elle basée sur la période de floraison ou d'ensemencement ?
- **Les fonds** : Comment peut-on utiliser de façon plus efficace les fonds prévus pour le marketing et la distribution ? Pouvez-vous solliciter les chaînes utilisées par les autres ?

4.5 : Promotion

Cette rubrique concerne les méthodes utilisées pour « atteindre les clients » et les informer sur la disponibilité et l'opportunité ou l'importance du 'produit'.

Vous aurez besoin de définir votre clientèle cible. Pour l'organisation de l'aire protégée, elle se définit en fonction du 'produit' que vous comptez 'vendre'. Ce processus en affaires pourrait créer d'autres débouchés, comme des « agents de voyage », des compagnies de trekking, des organismes d'éducation ou des distributeurs de produits naturels cultivés et transformés sur place, etc.

D'autres 'clients' peuvent être les agences gouvernementales, les politiques, les ONG internationales et des leaders et groupes communautaires.

La promotion a un coût pour l'organisation, mais est un élément important puisqu'elle peut augmenter les ventes d'une part, et sécuriser le financement futur d'autre part. Vous aurez

donc besoin d'examiner attentivement la façon de promouvoir les intérêts (ainsi que les produits) de votre organisation car à chaque type de clients correspondent des méthodes de promotion différentes.

Le rôle des médias est central à ce sujet. Quelle image souhaitez-vous faire passer (en pensant à la nature) - l'image d'une organisation fiable, engagée, professionnelle, de bonne foi, offrant des expériences touristiques uniques, des produits naturels, soutenant aussi bien la faune que les hommes... - ?

Quelle est votre « marque » ? De nombreuses entreprises et organisations essaient de distiller leurs valeurs et leur mission en une seule image, un logo. Certains sont connus au niveau mondial et ont résisté à l'épreuve du temps, même s'ils n'illustrent pas littéralement leur produit. D'autres reflètent leur 'produit' fermement et simplement, soit à travers des couleurs ou grâce à de simples images.



4.6 : Les prévisions du marché

Il est nécessaire de réfléchir à l'évolution possible des tendances qui pourraient affecter la viabilité future de votre organisation. Il s'agit là des revenus générés par les ventes qui vous permettront de réinvestir dans la fabrication d'autres produits et d'encourager ou de financer les efforts de conservation au cours des années à venir. Il s'agit de :

- Définir ce que vous voulez prévoir ;
- Définir les intervalles de contrôle et d'examen, et l'horizon qui devrait normalement être la durée de vie du plan ;
- S'assurer que vous avez suffisamment de temps, de ressources humaines et de budget pour la réalisation des prévisions ;
- Décider de la technique que vous allez utiliser pour les prévisions ;
- Recueillir les données nécessaires ;
- Penser à vos hypothèses ;
- Identifier les critères et les indicateurs qui vous indiqueront comment vos prévisions seront réalisées ;
- Développer et présenter vos prévisions ;
- Ne pas oublier que, comme tout processus de planification, cela est itératif - de nouvelles informations vous obligeront à revoir vos chiffres et vos hypothèses précédentes -;
- Utiliser des graphiques ainsi que des descriptions.

Une partie importante de la prévision consiste à anticiper la **demande**. Il ne s'agira pas simplement d'avoir la volonté de payer le produit, mais d'être prêt à l'acheter. Les personnes peuvent avoir les moyens d'acheter un produit sans pouvoir anticiper la **demande** faute de connaissance. Dans le même

temps les individus peuvent désirer acheter le produit et ne pas en avoir les moyens. Ce n'est que lorsque l'on désire acheter le produit, et lorsque l'on est financièrement prêt à le faire que la demande se fait sentir.

Enfin, il est important d'indiquer clairement les **hypothèses** sur lesquelles vous basez vos prévisions et leur robustesse ou sensibilité. Vous trouverez certainement des hypothèses plus rassurantes que d'autres.

Dans tous les cas, n'oubliez pas qu'il existe de nombreuses sources d'information sur le marché, comme les parties prenantes, le personnel du parc, les bénévoles, les opérateurs touristiques, les visiteurs et usagers du parc, les directeurs d'hôtel, les populations autochtones et ministères partenaires.

Il est important de savoir pourquoi les usagers viennent sur votre site, ce qu'ils aiment ou n'aiment pas, les améliorations et aménagements qui pourraient les attirer de nouveau sur le site et voir dans quelle mesure ils peuvent vous apporter leur soutien.



ANNEXE 10.19 : Feuille de travail de la Fondation îles des Seychelles sur la prévision du marché

ANNEXE 10.20 : Budget alloué au marketing



ANNEXE 10.21 : Plan marketing de la Fondation îles des Seychelles

Partie 5 : Plan opérationnel

5.1 : Généralités

Le plan opérationnel inclut les processus au quotidien ; c'est l'exécution du plan d'affaires et du plan de gestion. Il ne s'agit pas d'une partie intégrante du plan d'affaires, mais celui-ci démontre le bon fonctionnement de l'organisation et assure qu'il y a effectivement des systèmes (pas seulement politiques) en place. Il est important de se référer aux parties contenues dans le plan d'affaires ayant un rapport avec des documents opérationnels spécifiques ; y compris ceux qui mettent en œuvre le plan de gestion du site.

Il s'agit d'un document élaboré qui intègre d'autres documents et systèmes, tels que la gestion de l'environnement et les systèmes d'intervention d'urgence, l'entretien préventif et les procédures de santé et de sécurité, sans oublier les systèmes d'approvisionnement ainsi que les normes.

Vous pouvez noter que toutes les parties ne s'appliquent pas à toutes les organisations, vous devez donc vous intéresser aux plus pertinentes et éviter de perdre du temps sur des documents qui pourraient ne pas vous servir.

5.2 : Approvisionnement

L'approvisionnement est le système par lequel vous gérez les fournisseurs, les achats, les inventaires, le transport et la surveillance des biens et des services reçus.

Dans tous les cas, il est important de **déléguer des responsabilités d'achats de façon claire**, à savoir :

- Qui va gérer le processus de passation des marchés ?
- Qui va recevoir et inspecter les biens reçus à la fois au « quartier général » et dans les sites périphériques ?
- Qui va gérer l'inventaire de l'organisation ?
- Qui va surveiller les processus d'appels d'offres ?

Les organisations s'appuient essentiellement sur les fournisseurs. Toutefois, plus les organisations sont importantes, moins elles ont de rapports avec leurs fournisseurs, ce qui a une incidence négative sur leur efficacité et leur fiabilité. Ceci est particulièrement important, par exemple dans le cas d'équipements utilisés pour des « activités d'aventure », ou pour fournir des logements ou des rafraîchissements.

Les organisations ont besoin de penser stratégiquement et tactiquement. Dans le premier cas, elles ont besoin d'examiner la base d'approvisionnement dans son ensemble ; c'est-à-dire le volume et le modèle, tandis que dans l'autre cas, elles ont besoin de se reporter à des fournisseurs spécifiques afin de répondre à leurs besoins immédiats. Les fournisseurs des aires protégées peuvent être entre autres

les entrepreneurs chargés des travaux des infrastructures, ceux qui s'occupent de la recherche et du conseil, de l'impression, des systèmes informatiques, etc.

Généralement, l'objectif est de **réduire au minimum le nombre de fournisseurs pour un fonctionnement plus efficace.**

Les relations avec les fournisseurs peuvent être rudimentaires avec un minimum d'intérêts pourvu qu'ils vous approvisionnent en biens de première nécessité comme le matériel de bureau dont vous passerez la commande de façon régulière et qui sera livré à temps et à moindre coût.

Les relations peuvent aussi être complexes, dans ce cas elles exigeront des discussions, des explications et des réunions d'information régulières et approfondies et seront susceptibles d'être des rencontres ponctuelles. Cela peut inclure, par exemple, des cabinets de conseils ou des services spécialisés dans un domaine précis, comme la construction d'un centre pour visiteurs dans une zone sensible.

La question clé est celle de l'environnement et des normes telles que le commerce équitable, les droits de l'Homme, le droit à la santé et la sécurité. Il devient de plus en plus important de reconnaître que, en tant que leader dans la conservation, les sites du patrimoine mondial et les autres gestionnaires doivent veiller à ce que les organisations qu'ils dirigent mettent en place leurs propres systèmes de politiques de gestion environnementale. Par exemple, dans certains pays, les concessionnaires d'infrastructures sont tenus de suivre la norme ISO 14001 pour travailler dans les zones protégées et autres sites sensibles.

Toute politique de passation des marchés devrait inclure ces questions. La lecture des politiques d'achat fournit des informations utiles sur les mécanismes du processus d'achat, mais ne prévoit rien au sujet des principes clés comme les droits de l'Homme et les normes environnementales.



ANNEXE 10.22 : Politiques d'achat

La lecture des marchés constitue un exemple qui affirme l'application de ces normes.

ANNEXE 10.23 : Normes d'obtention

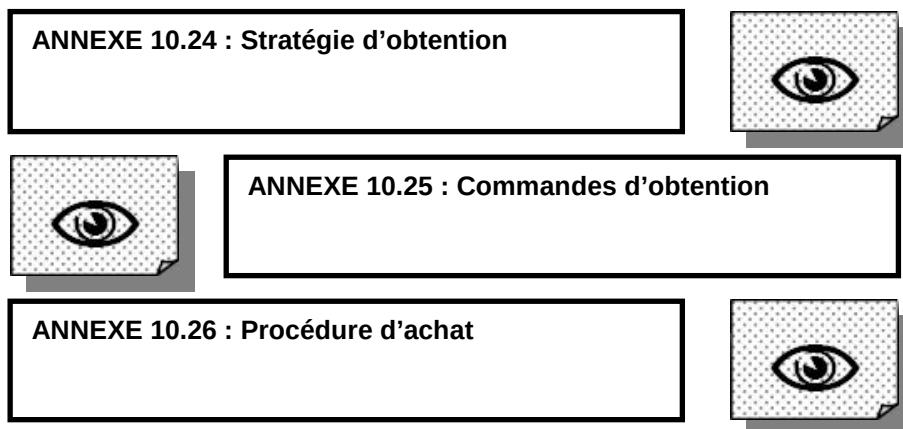


Il serait utile de montrer comment ces normes seront appliquées en s'assurant que les règlements de l'organisation ou du département tiennent compte de ces normes en développant une stratégie qui servirait à leur promotion.

En Europe et aux Etats-Unis, la gestion des aires protégées est assurée par le secteur public ; les gestionnaires particuliers doivent donc fonctionner au sein d'un cadre réglementaire défini par le gouvernement. En Europe, l'approvisionnement est régi par des règlements de l'Union Européenne auxquels toutes les institutions publiques doivent se conformer.

Les trois lectures suivantes montrent comment les stratégies, les procédures et les règlements prennent en compte les droits de l'Homme et comment ils interagissent entre eux. La première est une stratégie d'acquisition écrite pour la gestion d'une grande aire protégée au Royaume-Uni, la seconde se

rapporte aux normes qui régissent les obligations contractuelles pour une autre aire protégée au Royaume-Uni. La troisième quant à elle, résume les seuils de procédures d'achat dans deux régions.



Au niveau local, il convient par souci d'efficacité et de transparence de **développer un système clair pour la vente des biens et services**.

Cette partie du plan opérationnel doit faire référence à plusieurs points :

- Processus de sélection des fournisseurs appropriés en vue de répondre à certaines exigences ;
- Préparation et distribution de fiches de renseignements ;
- Administration des offres ;
- Evaluation technique et commerciale ;
- Normes des droits de l'Homme et de l'environnement ;
- Processus de négociation avec les fournisseurs ;
- Préparation et délivrance des ordres d'achat ;
- Négociation des variations et de réclamations ;
- Surveillance et déclaration des activités d'achat ;
- Ordonnances finales.

Certaines organisations peuvent avoir une quantité importante de provisions, comprenant des fournitures de bureau et de l'équipement, le matériel didactique et promotionnel, les véhicules et équipements de sécurité. Mais il est peu probable que le matériel négociable fasse partie des stocks d'une aire protégée.

Il est important de mettre en place **un système d'inventaire pour gérer le flux et le statut de toutes vos provisions**. Cela doit se faire en suivant une procédure qui assure un contrôle de toutes les nouvelles provisions afin de déterminer à quel moment et quelle quantité d'articles est à renouveler ou réapprovisionner.

De nombreux organismes de gestion d'aires protégées s'appuient fortement sur des systèmes de transport pour le déplacement des personnes et du matériel, pour l'entretien et la surveillance de la faune, pouvant inclure les véhicules du personnel, du matériel de terrassement, des bateaux et des avions ou hélicoptères.

Il y a **deux sujets qui exigent une politique claire** :

- La nécessité de minimiser les coûts ;
- La nécessité de veiller à ce que l'utilisation des véhicules soit à la fois nécessaire et efficace.

Il s'agit par exemple de voir si les véhicules achetés sur place sont plus fiables et moins chers ou s'il y a lieu de les louer, et à quelles fins. Il convient également de savoir s'il faut constituer une équipe d'entretien sur place ou solliciter des services extérieurs. Il s'agit tout autant de la nécessité de maintenir les prix bas en minimisant l'utilisation du matériel au nécessaire et qui devrait être enregistré ainsi qu'en adoptant des alternatives qui soient à la fois efficaces et économiques.

5.3 : Accords contractuels

Dans un souci de transparence, il est important de signaler vos arrangements contractuels tant au niveau interne qu'externe. Une politique sur les marchés doit chercher à répondre aux points suivants :

- La nature et la quantité à effectuer ;
- Le rôle et l'importance de Tableau des Tendances ;
- L'identification d'un responsable pour la gestion de chaque contrat (et entrepreneur/partenaire) ;
- Un processus d'attribution de récompenses basé sur le coût le plus bas de l'organisme, en tenant compte des meilleures valeurs et autres critères pertinents ;
- La qualification et les politiques des droits de l'Homme et de l'environnement, de la santé, de la sécurité des entrepreneurs, des fournisseurs et des soumissionnaires ;
- Le droit d'administration pour les contrats à l'international, et la nécessité de conseil juridique au cas où l'on s'éloignerait de cette politique ;
- Les types de contrat qui correspondent à des circonstances données ;
- Les installations et services que le soumissionnaire est censé fournir ;
- Un système de primes d'encouragement/récompense des entrepreneurs (plutôt que de sanctions et garanties pour empêcher la sous-performance).

Le **type** de contrat dépend des services ou des biens que vous souhaitez vous procurer. Par exemple, vous pourriez souhaiter conserver les services d'une ONG ou d'un département universitaire pour la surveillance et les rapports sur l'état de la biodiversité, ou encore avoir besoin de nettoyer ou d'entretenir vos biens - en d'autres termes, l'intervention

régulière en vue de maintenir les normes, ou le flux systématique des données -.

D'autre part, vous pourriez solliciter de façon ponctuelle une prestation chez un consultant pour l'amélioration d'un système, la sensibilisation du personnel et des intervenants, ou encore réaliser un travail de fond.

Autrement dit, il est possible d'entretenir un contrat avec un spécialiste afin de recevoir des conseils techniques et non spécifiés, si nécessaire. Ces contrats peuvent également avoir été signés pour l'obtention ponctuelle des équipements, ou pour l'obtention régulière de matériaux.

Il y a donc différentes façons de présenter ces contrats, certains d'entre eux peuvent être très techniques et nécessiter l'assistance d'un spécialiste. L'important est de s'assurer que les contrats conviennent aux objectifs fixés et donc d'assurer un service de qualité à moindre coût pour l'organisation. La pratique normale consiste à fournir un contrat standard comprenant un ensemble de règles et d'accords séparément du contrat spécifique d'appel d'offre.

Dans certains cas, il serait acceptable d'utiliser un contrat normalisé pour les activités de routine, les petits services et les opérations. Les conditions d'utilisation des contrats doivent être spécifiées.

Les contrats qui font l'objet d'appel d'offres doivent être examinés par une commission pour s'assurer que tout le processus est respecté. Il s'agit de savoir si :

- Les offres sont réellement compétitives ;
- Les raisons pour lesquelles vous n'acceptez ni la plus basse ni d'autres offres proposées sont expliquées ;
- Les entrepreneurs invités à soumissionner ont les qualifications nécessaires et travaillent dans le respect des normes ;

- Il existe une procédure équitable et impartiale pour donner des renseignements sur le terrain, en fournissant dans la discrétion l'information aux entrepreneurs qui n'ont pas réussi et en répondant aux différentes réclamations ;
- Les contrats sont bien supervisés, contrôlés et évalués par la personne qu'il faut.

5.4 : Financement durable

Générer des fonds durables est souvent une notion centrale dans la gestion des aires protégées, qu'il s'agisse de projets ou pour le « principal financement ». Qu'il s'agisse d'une autorité du ministère ou un membre d'une ONG qui s'occupe de la gestion, le processus d'appels d'offres reste le même.

Les gestionnaires des aires protégées qui font des appels d'offres sont souvent en concurrence avec les ministères et gouvernements qui sont engagés dans les mêmes objectifs ainsi que les autres ONG et tous ceux qui sollicitent les sociétés fiduciaires et les organismes donateurs.

Certaines organisations mènent des activités spécifiques et font des demandes précises sur la protection d'une espèce ou la conservation de la biodiversité, pour la construction des écoles ou encore pour la construction d'autres centres. Que l'on sollicite des fonds d'agences donatrices ou d'appels continuels, la collecte des fonds est un exercice qui demande beaucoup de temps et encore plus d'efforts. Cela représente un coup double, puisque le temps perdu sur des efforts infructueux coûte cher à l'organisme.

Si générer des fonds est une activité importante, il est également nécessaire de planifier soigneusement les choses, et d'avoir établi une stratégie de ce champ d'action dans le

plan d'affaires. Il va sans dire qu'un plan d'affaires bien élaboré est un outil crucial pour un financement durable.

Vous devez vous poser les questions suivantes :

- Devez-vous soumissionner au gouvernement ? Devez-vous justifier vos dépenses, et vous battre pour des budgets limités ?
- Si vous dépendez entièrement de dons, combien de temps consacrez-vous à la collecte des fonds par rapport à la conservation ou un autre travail ?
- Combien de temps devez-vous consacrer à la collecte de fonds ?
- Quelles sont les ressources à votre disposition ?
- Faut-il répondre à une offre vous-même ou pouvez-vous collaborer avec d'autres organismes pour une offre commune ?
- Cela vaut-il la peine de solliciter les conseils d'un spécialiste ?
- Quels systèmes comptables avez-vous mis en place ?

Les bailleurs de fonds (y compris le gouvernement) veulent savoir :

- De combien avez-vous besoin ?
- Pour quoi faire ?
- Comment seront utilisés les fonds ?
- Comment justifierez-vous vos dépenses ?
- Qu'espérez-vous obtenir et comment allez-vous faire pour que **leurs** objectifs et les vôtres se rejoignent ?
- Comment mesurerez-vous la réussite de vos actions ?
- Comment prouver aux bailleurs votre capacité à gérer les hypothétiques fonds alloués ?

Qu'allez-vous réellement **faire** de ces fonds ? Vous devrez convaincre les donateurs, les gouvernements et le public du bon usage de ces investissements.

5.5 : Questions de santé et de sécurité

Chaque organisme a l'obligation d'assurer la santé et la sécurité de ses employés et des personnes qui visitent ses sites, ainsi que de protéger l'environnement. Il convient donc de mettre en place une politique indiquant clairement comment toutes ces questions seront gérées.

Une telle politique doit énoncer les obligations légales de l'organisation et son engagement à assurer la sécurité comme ses actions en faveur de l'environnement.

Elle doit établir les systèmes de gestion sécuritaire et environnementale en expliquant au personnel concerné leurs responsabilités à cet égard, sans oublier les lignes de communication à utiliser dans le traitement de l'information et les procédures à suivre dans la gestion des accidents et des impacts environnementaux négatifs qui pourraient survenir à la suite des activités.

Une partie intégrante de l'élaboration de ces systèmes est **l'évaluation du risque**, en d'autres termes anticiper ce qui pourrait arriver sous certaines conditions, l'étendue du risque, et ce qui sera fait pour minimiser celui-ci.

Dans certains cas, cela pourrait exiger une évaluation de toutes les constructions sur un site que le public visite, ou les conditions de leur construction. Cela peut nécessiter une évaluation des conditions dans lesquelles le personnel de terrain travaille. À l'issue de cette évaluation, on doit pouvoir faire des réparations, des panneaux de signalisation et de conseil, réorienter les visiteurs afin de leur éviter les zones à risque, les escorter, leur fournir des vêtements de protection et mettre à leur disposition des trousse de premiers soins, etc.

Tout ceci a bien évidemment un coût, mais c'est un élément crucial dans la pratique de la bonne gestion, pour réunir les conditions d'un travail efficace en évitant au mieux les accidents et les possibilités de litiges. Dans de nombreuses circonstances, de telles évaluations sont des exigences juridiques. Cependant, c'est souvent une exigence minimale, et de bonnes pratiques devraient également fournir des lignes directrices, par exemple pour travailler seul dans des domaines particuliers tels que les forêts, les montagnes, les rivières ou autres zones exposées aux intempéries, travailler en hauteur (comme sur les arbres) ou sur des structures hautes et instables (c'est le cas des édifices culturels), travailler avec l'électricité et les machines, tout comme travailler avec les visiteurs.

Au Royaume-Uni, les cadres supérieurs de l'ONG Santé et Sécurité conseillent les personnes sur les questions de sécurité au travail. Tir Coed est une petite ONG de conservation du bois au pays de Galles au Royaume-Uni.



ANNEXE 10.27 : HSE pour les petites entreprises

ANNEXE 10.28 : La politique sanitaire et sécuritaire de TIR COED



5.6 : Maintenance préventive

La meilleure façon d'éviter les pannes est d'appliquer un système rigoureux de maintenance préventive. Trop souvent, des sommes importantes sont dépensées pour l'achat des véhicules et du matériel sans penser aux dépannages, aux travaux de réfections et aux pièces de rechange.

Il n'y a rien de pire qu'une panne de véhicule dans des zones hostiles, une radio qui ne marche pas bien en situation d'urgence, ou des armes à feu obsolètes lorsque les gardes forestiers doivent faire face à des braconniers bien armés et violents.

Les équipements inefficaces et obsolètes constituent un fardeau important pour les organisations des aires protégées et représentent un danger pour les usagers. Il est donc nécessaire de veiller à ce qu'ils répondent toujours aux normes et aux recommandations du fabricant - c'est une question non seulement de santé, de sécurité, d'environnement, mais aussi d'affaires -.

Tout équipement devrait avoir un carnet d'entretien pouvant être consulté aussi bien par les usagers que par les personnes en charge de la gestion du matériel.

Partie 6 : Ressources Humaines

6.1 : Présentation

La partie des ressources humaines a un double rôle à jouer :

- Elle décrit l'état actuel des ressources humaines dans l'organisation ;
- Elle identifie les lacunes dans les capacités, liées aux stratégies identifiées dans le plan d'affaires, et s'intéresse aux moyens mis en place par l'organisation pour combler ces lacunes.

Le **capital humain** d'une organisation est probablement sa meilleure ressource, surtout lorsque celui-ci est riche en connaissances, compétences et expériences reconnues par tous.

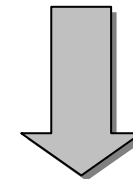
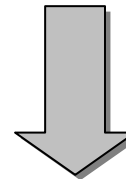
Soutenir et favoriser l'épanouissement de ce capital devrait être considéré comme un investissement tant pour le personnel que pour la structure elle-même.

Cette partie comprendra des questions telles que la structure organisationnelle (y compris l'organigramme dont nous avons fait mention au début du document), le profil des employés actuels, les besoins et les insuffisances à venir, les besoins en formation et l'évaluation des performances.

Ce diagramme montre quelques-uns de ces éléments et leurs impacts :

ELEMENTS DE L'AUDIT SUR LES RESSOURCES HUMAINES

- | | |
|-----------------------------------|-------------|
| - Recrutement | - Salaires |
| - Connaissances | - Leaders |
| - Relations socioprofessionnelles | - Structure |
| - Effectif du personnel | - Formation |
| - Chiffre d'affaire du personnel | |



IMPACT ORGANISATIONNEL

- | | |
|--------------------------------|----------------|
| - Leadership | - Savoir-faire |
| - Productivité | - Dépendance |
| - Emergence de nouvelles idées | - Culture |
| - Changements organisationnels | |

6.2 : Structure organisationnelle

La maîtrise de l'aspect structurel et la gestion de l'organisation vous permettra de savoir qui fait quoi et qui doit rendre des comptes à qui.

Elle vous permettra également d'avoir un bref aperçu des 'paramètres' (chiffres, fonctions, rôle) de l'organisation.

Si votre organisme prévoit de rechercher des fonds de manière à augmenter (sans doute provisoirement) ses chiffres, il est important de présenter une structure « proposée » pour la gestion des personnes dans un projet « proposé ». Dans le cas d'une organisation qui cherche des financements pour la poursuite et l'amélioration de ses opérations, il est important d'illustrer les lacunes en capacité et la manière dont cette augmentation des fonds aidera à combler ces lacunes.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, un organigramme est un outil clé dans le résumé d'une structure. Il devrait être accompagné d'une description de l'organisme, de ses missions et du coût de son personnel.

La liste suivante résume ce qui pourrait être inclus dans une telle description :

INFORMATIONS ESSENTIELLES DE BASE

- Nombre d'employés
- Description succincte des différents services de l'organisme

INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES

- Description détaillée du comité de direction
- Description détaillée de l'équipe dirigeante
- Description détaillée des rôles et fonctions du comité
- Description détaillée d'autres rôles clés au sein de l'organisme
- Information sur le niveau d'autorité en ce qui concerne le financement
- Organigrammes détaillés de chaque service
- Information sur le personnel dans chaque service

6.3 : Profil du personnel

Les plans d'affaires comportent souvent une description sommaire des compétences du personnel de l'organisme qui permet d'analyser les compétences spécifiques pouvant aider à atteindre les objectifs. Ceci peut être décrit comme l'**analyse des besoins organisationnels**.

L'analyse des compétences du personnel nécessite deux éléments :

- Une description du poste et ce qu'il devrait offrir en termes de stratégies et objectifs ;
- Un élément axé sur l'employé et qui se concentre sur les compétences de ce dernier.

L'analyse de l'écart entre les exigences du poste et les compétences suscitera des interrogations sur la capacité de l'organisme à fonctionner efficacement. Tout projet proposé pour lequel on rédige un plan d'affaires devrait également contenir une description détaillée des postes et les attentes de l'employeur pour recruter le personnel.



ANNEXE 10.29 : Organigramme de la Fondation des Îles des Seychelles

6.4 : Analyse des faiblesses/besoins organisationnels

Veiller à ce qu'un organisme satisfasse ses besoins (en termes de capacités du personnel) est un processus dynamique, en constante évolution qui crée de nouveaux défis. Pour cela, il est utile de faire une déclaration explicite sur les **changements organisationnels** requis et les

procédés dont vous avez besoin pour rendre possible ce changement. Cela doit être effectué en accord avec des critères clés (relatifs à la stratégie) tels que la nécessité d'améliorer la communication, le développement de l'éthique environnementale, l'exploration de nouveaux domaines de compétence, l'incitation au travail en équipe, etc.

Il est important d'analyser les insuffisances tant au niveau du personnel qu'au niveau organisationnel (en d'autres termes, une analyse des lacunes doit être faite non seulement sur un individu mais également sur un groupe d'employés ou un service. Il s'agit, par exemple, de savoir quelles doivent être les **compétences communes** à tous les gardes forestiers). Rappelez-vous que la formation des personnes devrait avoir un effet d'entraînement sur tout l'organisme et sur le nouveau personnel recruté, de sorte que la structure s'imprègne d'une implication des individus.

L'analyse des écarts permet de relever les défis, en comparant les situations actuelles et à venir, et en identifiant les insuffisances. La solution - en supposant que la stratégie et les objectifs sont réalisables - est de recruter du personnel et/ou de former le personnel existant. Cela devrait être basé sur une procédure adoptée d'un commun accord, énonçant de manière explicite les compétences **acquises** et **requis** de chaque employé. Une évaluation de cet écart permettra d'améliorer les compétences et l'efficacité du travail.

Par exemple, un mécanicien peut avoir la capacité de réparer ou d'entretenir l'équipement existant et avoir besoin d'approfondir ou d'étendre ses connaissances dans la gestion des dossiers et dans les techniques de communication afin de former les jeunes recrues, etc. Les compétences acquises et requises doivent être discutées et négociées entre le personnel et les gestionnaires. Puisqu'il ne sera pas possible (et pourrait ne pas être souhaitable) de répondre à toutes ces

exigences, elles devraient être classées par ordre d'importance, basées sur des facteurs tels que la viabilité à long terme de l'emploi, le coût de la formation, l'urgence, la rapidité avec laquelle les connaissances sont acquises, etc.

On pourrait alors donner un 'score' à l'ensemble de ces compétences (acquises et requises) en tenant compte de la confiance en soi, l'expertise, la connaissance, etc. Cela peut être utilisé pour mettre à jour les compétences du personnel de façon régulière, élaborer des programmes de formation et pour identifier les insuffisances pouvant exiger un recrutement supplémentaire, la fusion des postes, etc.

Dans l'exemple de l'Ouganda, la description du rôle du garde forestier identifie les responsabilités et attributs exigés.

L'analyse des écarts d'accompagnement jauge les aptitudes afin de se concentrer tout sur les compétences essentielles ; elle fournit ainsi le score des performances réelles et présente l'écart entre compétences existantes et requises.

ANNEXE 10.30 : Mécanisme de la Fondation des Îles des Seychelles, analyse des écarts



ANNEXE 10.31 : Description du rôle de forestier UWA

ANNEXE 10.32 : Analyse de l'écart des forestiers UWA



6.5 : Formation

Les organismes doivent avoir une politique de formation du personnel et créer une ligne budgétaire à cet effet. Les plans d'affaires doivent faire référence à cette politique et résumer la position de l'organisme sur le volet de la formation.

Il convient de rappeler que la formation peut être faite de plusieurs façons, les concernés pouvant aussi prendre des cours formels. Travailler avec un collègue possédant les compétences requises, la lecture des documents d'actualité, les exposés en interne et les groupes de discussion sont des démarches utiles et doivent être reconnus.

La formation à un niveau personnel présente trois aspects : elle développe les connaissances, les idées et améliore les capacités. Les programmes de formation devraient démontrer la mise en application de ces concepts et présenter les avantages que les personnes formées peuvent en tirer sur le plan professionnel, tout en précisant ce que l'organisme peut y gagner.

Une telle formation devrait clairement combler les lacunes identifiées. Il est donc important que le responsable des ressources humaines s'engage activement dans tout programme de formation, en veillant à ce que les stagiaires soient pris en charge avant et après la formation, et en effectuant une évaluation avant et après.

Partie 7 : Analyse de risques

7.1 : Identification et Evaluation des risques

Dans la partie 5.5, nous nous sommes référés à l'analyse des risques liés à l'hygiène et à la sécurité. Il est important d'indiquer que le risque est un fait de la vie, et que l'imprévu peut se produire à tout moment.

L'importance de cette partie est de démontrer que l'organisation peut avoir soigneusement planifié des risques, et pris des dispositions pour y faire face le plus largement possible.

Il faut d'abord comprendre la nature de ces risques, qui peuvent inclure des questions aussi larges et variées que :

- Les catastrophes naturelles ;
- Les guerres civiles ;
- Les cas d'emprisonnement, de vol, de viol ou de meurtre ;
- Les remaniements du gouvernement menant aux changements des politiques d'utilisation/conservation des terres ;
- La privatisation des entreprises publiques, ou de la nationalisation des entreprises privées ;
- Les politiques globales qui influencent des choix d'achats ou de vacances...

Ces risques ont une dimension externe et souvent internationale qui peut être néfaste aux intérêts des organismes essayant de bâtir des projets.

Les risques internes peuvent inclure :

- Les départs imprévus au niveau du personnel principal, et donc de leurs compétences ;
- L'effondrement des structures menant à de nombreuses pertes et dommages ;
- Les préjudices ou pertes provenant des accidents de travail journaliers ;
- La corruption ou l'incompétence ;
- La perte d'approvisionnements ou de services critiques tels que l'eau, l'électricité, etc. ;
- La perte d'espèces-clés ou d'habitats principaux.

Ces incidents peuvent bien évidemment avoir des conséquences significatives pour la gestion ; et se produisent parfois avec une fréquence alarmante.

D'autres risques peuvent être associés à la gestion de projets, et l'opinion des entrepreneurs (voir le paragraphe sur la fourniture) sur les risques attachés à la livraison de leur proposition peut s'avérer indispensable. Cela s'applique également dans le cas où des agences de distributions et d'autres donateurs et structures soutenant les aires protégées sont invités à définir tous les risques entravant le succès d'un projet pour lequel ils recherchent des fonds.

Il est important de fonctionner selon un processus systématique d'identification, d'analyse, de gestion et de communication autour des risques, qui devrait faire participer tous les membres du personnel, pour une prise en charge des risques externes et internes.

7.2 : Gestion des risques et plan d'urgence

Il faut tenir compte du fait qu'il n'est pas possible de considérer chaque éventualité réalisable. Il est donc important d'évaluer leur probabilité et de se concentrer sur les risques susceptibles d'empêcher la structure d'atteindre ses objectifs. L'évaluation doit se faire sur un délai raisonnable, par exemple une planification sur 3-5 ans. Le risque doit refléter la probabilité qu'un événement préjudiciable pourrait survenir **au cours de cette période** :

- Identifier et décrire le risque ;
- Convenir de ses implications sur différents critères : environnement, population, réputation, performance, finances, etc. ;
- Évaluer l'importance et la portée de chaque risque : certains pouvant être peu susceptibles de se produire, mais s'avérant très dangereux s'ils avaient lieu, tandis que d'autres pourraient se produire mais s'avèreraient moins préjudiciables ;
- Utiliser des 'et si... ?' pour déterminer ce qui pourrait se produire dans une gamme de scénarios, et ce qui devrait en être la réponse.

En effectuant une analyse de risques, vous devez commencer par revoir votre analyse SWOC afin de cibler les capitaux de l'organisation qui peuvent être endommagés ou perdus : les '*éléments de menaces ou de défis*' représentent des risques. Pour l'exemple de l'Ouganda, la population de gorilles est rattachée à des capitaux importants et les menaces identifiées sont susceptibles de présenter un risque. Il est donc important de décrire ce dernier : est-il de nature environnementale, peut-il affecter l'humain ou les biens corporels favorables à une rentabilité financière ? Vous devez être clair et concis.

CAPITAUX	RISQUE
50% de la population globale de gorilles du site du patrimoine mondial	Migration/dissolution des groupes habitués de gorilles
	Le braconnage et le commerce illégal
	Menaces physiques pour l'aire protégée (feu, surdéveloppement)
	Pics de maladie
	Réduction du tourisme dû aux menaces globales ou politiques
	Mauvaises routes dans les parcs
	Perception d'un manque de sécurité due aux conseils des ambassades étrangères de ne pas voyager dans ce pays

Nous devons maintenant évaluer la vulnérabilité des capitaux pour chacune des menaces en les définissant de deux manières :

- Combien d'entre elles peuvent se produire ?
- Quels dégâts chacune est susceptible de répercuter ?

Ainsi le résultat, pour les populations de gorilles, pourrait être :

CAPITAUX	DESCRIPTION DE RISQUE		NIVEAU	
50% de la population globale de gorilles du site du patrimoine mondial	1	Migration/dissolution des groupes habitués de gorilles	B	H
	2	Le braconnage et le commerce illégal	H	H
	3	Menaces physiques pour l'aire protégée (feu, surdéveloppement)	M	H
	4	Pics de maladie	B	H
	5	Réduction du tourisme dû aux menaces globales ou politiques	B	M
	6	Mauvaises routes dans les parcs	M	M
	7	Perception d'un manque de sécurité due aux conseils des ambassades étrangères de ne pas voyager dans ce pays	H	M

Sous le titre « NIVEAU » à droite du tableau, la colonne de gauche représente la **probabilité** de l'occurrence de risque tandis que la colonne de droite, l'**impact** de l'événement. Il peut être noté B (bas), M (moyen), ou H (haut) ; à défaut il pourrait être possible d'assigner des pourcentages ou des points sur dix.

Cet exercice doit être effectué à travers les opérations de l'organisation au delà de l'analyse SWOC. Pour cela, il y a plusieurs manières de mettre en forme les résultats, selon la balance de l'organisation et la portée de ses risques. L'important est que cela soit simple et évident pour le lecteur. Il pourrait être possible, par exemple, d'intégrer au tableau ci-dessus d'autres éléments et couleurs mais il deviendrait alors difficile d'y lire des informations précises.

La prochaine étape est le développement d'un programme de gestion des risques, qui doit être proportionnel à ceux-ci - l'exagération pouvant être aussi problématique que d'ignorer le risque -. Il doit donc être revu annuellement.

Les plans de gestion des risques doivent identifier les logiques par lesquelles les décisions sont prises au niveau du jugement de l'importance du risque et de la réponse à celui-ci.

Etudiez les exemples suivants, qui montrent comment la Fondation des Iles des Seychelles a abordé cette question.

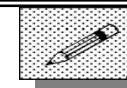


ANNEXE 10.33 : Réponse au risque de Tubbataha



ANNEXE 10.34/35 : Modèle de réalisation de plans d'urgence 1 et 2

Plusieurs risques se retrouvent dans la réglementation.



EVALUATION DES RISQUES

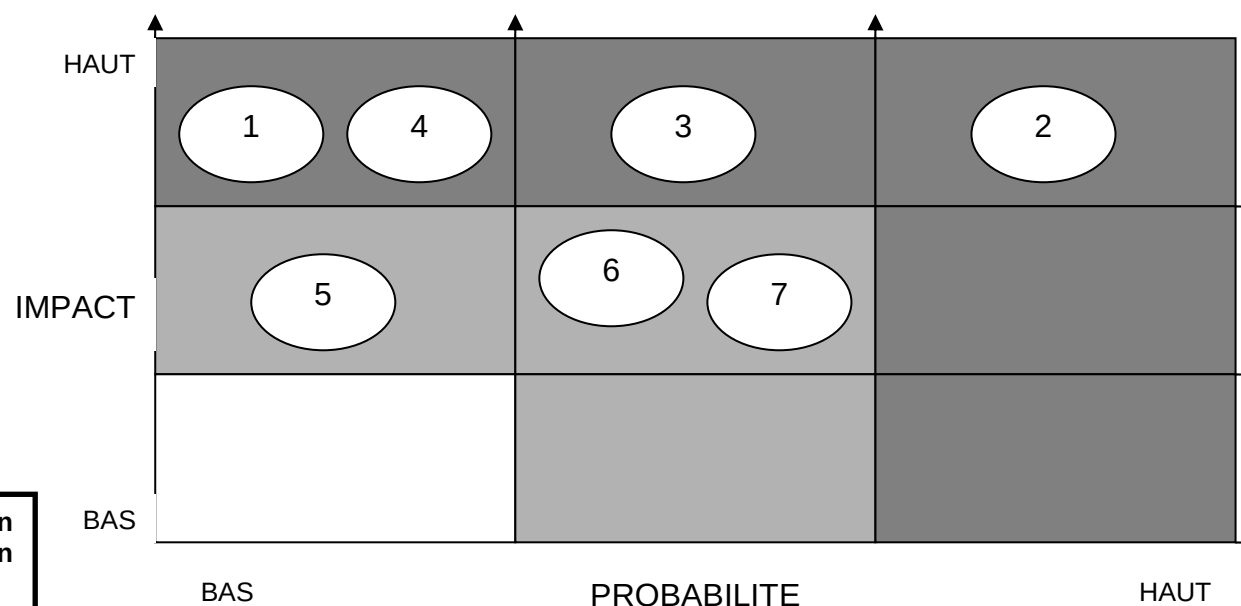
En utilisant ce tableau, vous devez cibler une force ou un atout de votre organisation. Identifiez la gamme des risques auxquels cet élément pourrait être vulnérable, et décrivez-les dans la première colonne. Décidez de la probabilité de chaque risque, et entourez la case correspondante. Répétez l'exercice pour l'impact potentiel du risque.

Capitaux principaux, force ou opération :

Risque identifié		Probabilité d'occurrence (encerclez svp)			Impact de risque (encerclez svp)		
1		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
2		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
3		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
4		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
5		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
6		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
7		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
8		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
9		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé

Vous pourriez présenter vos résultats par un schéma. Pour l'exemple ci-dessus, le schéma pourrait ressembler à ceci :

Une autre représentation des résultats a été faite par la Fondation d'îles des Seychelles.



ANNEXE 10.36 : Evaluation du risque de la Fondation des Îles des Seychelles

Partie 8 : Plan de financement

8.1 : Généralités

La partie financière aidera le lecteur du plan d'affaires à comprendre l'organisation ou la situation financière et les conditions de placement. Elle montre l'impact financier des stratégies et des activités identifiées plus tôt dans le plan de gestion, qui sont les points clés de conservation à atteindre.

Pour un donateur potentiel (comme votre gouvernement, un investisseur, ou une agence donatrice), il s'agit là d'une partie particulièrement cruciale puisqu'elle fournit les objectifs financiers du plan d'affaires. Ces derniers devront donc être présentés clairement et succinctement.

La section financière du plan d'affaires inclut :

- Un résumé de l'historique financier de votre établissement ou du site ;
- La situation financière courante comprenant un rapport budgétaire détaillé ;
- Vos futures projections financières incluant :
 - Vos dépenses et besoins de capitaux à venir ;
 - Vos revenus à venir et les besoins du site.
- Un résumé des conclusions importantes du plan financier.

Le niveau de la complexité et du détail d'un plan financier dépend du but du plan d'affaires. Est-il effectué pour :

- Solliciter des fonds d'un donateur afin de financer un nouveau projet ?

- Solliciter de l'argent pour les éléments particuliers du travail de l'organisation, tels que l'approvisionnement en nouvel équipement, le logement, les services liés aux visiteurs, le travail de conservation ou de recherche ?
- Présenter une situation globale du rôle, des opérations et de la capacité de l'organisation afin de renforcer les capacités et prévoir les possibilités de financements des gouvernements ou d'une agence donatrice internationale ?

Quel que soit le but recherché, l'importance de cette partie sera de présenter les rapports budgétaires afin de démontrer la bonne gestion des fonds alloués. Ces documents incluront les comptes de profits et pertes, les bilans, les budgets principaux et le programme ainsi qu'une analyse de la marge brute d'autofinancement.

Cette partie du plan peut être l'une des plus difficiles à écrire et doit être rédigée après toutes les parties précédentes. Les objectifs et actions stratégiques traités dans les premiers chapitres doivent apparaître dans le plan financier pour donner de la cohérence et du sens au texte.

8.2 : Historique financier

Cette partie est un bref résumé de l'histoire financière de l'organisation et traite spécifiquement des principales sources de revenus durant les dernières années et des dépenses principales.

Elle explique aux donateurs potentiels la manière dont l'argent a été récemment dépensé pour atteindre les objectifs de conservation du site et quelles ressources ont ainsi été utilisées.

Il peut être attractif pour le lecteur de se voir présenter cette information par des statistiques simples ou illustrées par des graphiques.



ANNEXE 10.37 : Statistiques financières de l'UWA

Si vous avez des objectifs financiers spécifiques, par exemple atteindre une stabilité économique durable pour une aire protégée donnée, il peut être judicieux de présenter ici les arguments sur les progrès à entreprendre pour réaliser vos objectifs.

8.3 : Budget

Cette partie du plan financier récapitule l'organisation financière et le budget de l'organisation pendant l'année en cours. Généralement, elle se réfère au rapport budgétaire détaillé où apparaissent les revenus et dépenses de l'année mois par mois. Le rapport budgétaire peut être inclus dans le plan d'affaires, mais il est le plus souvent mis en référence dans un document séparé.

Le budget est un outil important pour contrôler les systèmes financiers internes et pour suivre la manière dont l'argent est dépensé (pour quoi et par qui ?) puisqu'il présente les dépenses détaillées et utilisées selon les groupes ou les catégories fonctionnelles.

Ces catégories reflètent la nature de l'organisation. Si une opération nécessite de commercer il est possible d'inclure les catégories suivantes :

- **Ventes**
- **Coût des marchandises vendues**
 - Matériel
 - Travail
 - Coûts fixes des marchandises vendues
- **Bénéfice brut**
- **Dépenses d'exploitation**
 - Ventes et marketing
 - Recherche et développement
 - Générales et administratives
- **Bénéfice d'exploitation**
- **Autres revenus et dépenses**
- **Revenu avant impôts**
- **Impôt sur le revenu et autres taxes**
- **Revenu net après impôts**



ANNEXE 10.38 : Rapport budgétaire mensuel de l'aire protégée

Le travail de la plupart des aires protégées inclura les activités de conservation, la gestion des visiteurs, la gestion des conflits homme/nature, l'application des lois sur la faune, etc. Quelles que soient leurs activités, elles auront besoin de démontrer que les objectifs pour lesquels leurs sites ont été choisis sont favorisés, et les catégories opérationnelles devraient refléter ces objectifs. Par exemple, s'il s'agit d'une exigence légale qu'une « aire protégée protège et valorise les qualités spécifiques qui ont conduit à son classement », le budget devra montrer comment l'argent dépensé est utilisé pour financer les activités, non seulement pour la protection, mais également pour **la valorisation** de son potentiel.



ANNEXE 10.39 : Proportion annuelle d'allocations budgétaire par fonction

En Europe, la gestion des aires protégées nécessite souvent une approche intégrée, avec un système budgétaire complexe. L'exemple du rapport annuel des comptes d'une aire protégée du Royaume Uni est donné ici comme illustration.



ANNEXE 10.40 : Rapport annuel des comptes d'une aire protégée au Royaume Uni

8.4 : Relevés des comptes financiers

Les plans financiers d'une année en cours (voir 8.2) ou les prévisions des années futures (voir 8.4 ci-dessous) peuvent être représentés dans différents formats ou relevés de comptes financiers.

Ce sont fondamentalement des formats standards développés par des comptables et des directeurs financiers pour enregistrer l'information budgétaire des affaires. Ils sont conçus pour refléter des règles standard de comptabilité et pour assurer tant l'uniformité que la comparabilité. Le rapport budgétaire est la plus simple de ces réalisations. D'autres formats incluent un compte de bénéfice/perte, un bilan et un rapport de marge brute d'autofinancement.

En clair, ces documents se rapportent souvent aux entreprises commerciales, mais avec des donateurs dotés d'importants moyens, il est de plus en plus demandé aux organismes de conservation de présenter leur information financière dans ce type de formats. Les différents relevés de comptes financiers sont conçus en grande partie pour décrire des données similaires, à savoir que l'organisation gère avec succès ses revenus et dépenses, qu'elle peut justifier son budget, et que sa gestion est en conformité avec les objectifs et raisons pour lesquels ils ont été alloués.

Il n'existe aucune règle quant à la façon d'illustrer les opérations financières d'une organisation. C'est au gestionnaire de déterminer la meilleure manière de les présenter et les points les plus importants. Cependant, le lecteur devrait rapidement pouvoir évaluer la situation financière (par exemple à l'aide d'un résumé de profits et pertes annuels) et la dynamique (en décrivant la marge brute

d'autofinancement ou le budget mensuel) d'une organisation par la présentation de documents répondant à toutes les exigences spécifiques des audiences à qui ils sont destinés, par exemple, les organismes donateurs.

Des exemples des principaux types de relevés de comptes financiers sont présentés ici. Cependant, afin de préparer les relevés des comptes budgétaires, l'auteur du plan financier doit être au courant des règles comptables de base pour la comptabilité. L'utilisation de l'aide externe pour cette partie est très commune (et largement recommandée).



ANNEXE 10.41 : Modèle de bilan

ANNEXE 10.42 : Modèle de rapport de marge brute d'autofinancement



ANNEXE 10.43 : Modèle de rapport des profits et pertes

8.5 : Prévisions financières

Cette partie est la clé de tout plan financier car elle montre chacun des aspects économiques et la façon dont un organisme prévoit d'atteindre ses objectifs à l'avenir. Les deux domaines sur lesquels il doit se concentrer sont :

- a) les exigences de capital et les frais d'exploitations prévues ;
- b) les sources de revenus et de financement désirés.

Habituellement l'information est donnée pour les 3 à 5 prochaines années ; cependant une période plus longue peut être retenue en fonction de l'objectif du plan.

a) Ce sont des prévisions des fonds nécessaires pour atteindre les différents éléments de votre plan. Elles constitueront les déclarations de montants, les délais dans lesquels ils seront requis, et comment ils seront utilisés. Des informations supplémentaires sur le déboursement des fonds et la méthode de comptabilité doivent également être abordés.

Même si un état des besoins en capital projeté peut être développé dans le même temps que les éléments stratégiques de la précédente partie, il doit être rédigé en dernier, et doit prendre en compte les objectifs, la structure organisationnelle et le profil, la commercialisation et les éléments opérationnels, afin de refléter les besoins identifiés auparavant. Toute discordance soumettra tout le plan à la critique.

Ces projections devraient porter une mention du risque quant à la réalisation de chaque élément, ainsi que l'engagement que la somme non utilisée sera reversée, tout en précisant la façon dont cela se produira.

Souvent, l'aspect le plus difficile dans la prévision des dépenses réside dans l'estimation des coûts des articles qui seront achetés ou des futurs services à payer. Il y a plusieurs façons d'aborder cela. Des exemples de prévision budgétaire pour une aire protégée où des sommes ont été allouées proportionnellement au total des dépenses des différents secteurs (en faisant une prévision à terme à partir des dépenses actuelles et en allouant des fonds de financement des projets par ordre de priorité) sont présentés ici.



ANNEXE 10.44 : Budget prévisionnel par quantité

ANNEXE 10.45 : Budget prévisionnel par proposition



Une autre façon d'aborder cela consiste à examiner les différents types de coûts : les coûts fixes ; ceux pouvant être fondés sur l'historique des dépenses ; ou ceux qui sont proportionnels à d'autres facteurs. Par exemple, les prévisions salariales seront proportionnelles au nombre d'employés du paragraphe relatif aux Ressources Humaines, et l'argent dépensé pour des articles de souvenirs doit être proportionnel au nombre de visiteurs prévus dans le plan marketing.

Un exemple est ici illustré pour une aire protégée afin de montrer comment prévoir chacun des articles dans leurs lignes du plan budgétaire.



ANNEXE 10.46 : Ebauche de prévision budgétaire de l'UWA

b) Il existe un certain nombre de sources potentielles de revenus qui peuvent être utilisées pour financer les dépenses d'un organisme, tels que les revenus issus des activités commerciales personnelles ; par exemple, la vente de la marchandise, les subventions du gouvernement, celles des bailleurs de fonds sur des projets spécifiques ou des financements des donateurs actuels, des intérêts issus des placements, etc.

Ces sources doivent également être identifiées et prévues dans le budget. Une attention particulière devrait être accordée à l'identification des sources sûres et celles qui ont encore besoin d'être sécurisées. En outre, il convient de présenter clairement aux lecteurs les sources qui sont sous le contrôle du directeur du site et celles sous contrôle extérieur. Tout risque lié au financement non encore garanti ou en cours de retrait devrait être décrit, tout comme les nouvelles sources potentielles de financement.

Quant à la déclaration budgétaire actuelle ci-dessus, si le budget prévu est finalisé, il peut être présenté dans d'autres formats tels que l'état des flux ou la déclaration du bénéfice/perte prévu si nécessaire.

8.6 : Conclusion

Il est important, à la fin du plan financier, de proposer un résumé jouant le rôle de conclusion. Cela s'avère particulièrement éclairé lorsqu'il y a des déficits de financement que l'organisme se doit de combler afin de réaliser ses plans, ou lorsque certains projets sont exclus des plans actuels en raison du manque de financement. Cette partie peut être utilisée pour résumer au lecteur les principaux messages relatifs au financement.

Partie 9 : Plan d'action

L'objectif du plan d'action est d'illustrer précisément comment l'organisme prévoit de mettre en œuvre les objectifs, les prévisions et les hypothèses indiquées dans le plan d'affaires.

Bien qu'il n'existe aucune règle stricte, un plan d'action devrait ramener toutes les activités à des personnes responsables et présenter un calendrier bien défini. Deux exemples de structuration possibles sont donnés ; vous pourrez utiliser celui qui convient à votre situation.



ANNEXE 10.47 : Liste d'activités

ANNEXE 10.48 : Ebauche du plan d'action



Partie 10 : Annexes

Les 48 annexes sont disponibles en format électronique, sur le CD joint à ce guide méthodologique.

Ils sont également disponibles en ligne à l'adresse suivante :

<http://whc.unesco.org/en/businessplanningtoolkit/>

Plusieurs de ces annexes comprennent des exemples réels tirés des sites du patrimoine mondial qui ont participé à l'élaboration de cet ouvrage. Les informations contenues dans ces documents sont présentées exclusivement dans l'objectif de fournir à l'utilisateur du guide méthodologique des échantillons de l'usage relatif aux différents outils présentés dans ces pages.

Les contenus des annexes sont à considérer comme des 'travaux en cours'. Les informations qui s'y trouvent ne reflètent pas la politique officielle et ne peuvent être appliquée à d'autres fins. Elles servent essentiellement à aider l'utilisateur à mieux comprendre comment utiliser le guide méthodologique.



A partir de l'ouvrage initial
« *Business Planning for Natural World Heritage Sites - A Toolkit* »,
la Coordination régionale du Programme ECOFAC,
avec l'appui de l'UNESCO,
a permis la traduction et la publication de ce document.

Puisse celui-ci soutenir la conservation pérenne et permettre une
gestion plus aisée des sites naturels du patrimoine mondial, des aires
protégées et bien d'autres.

- *Composante Régionale du Programme ECOFAC IV*



- Additif du Programme ECOFAC de l'UNION Européenne en Afrique Centrale -

La publication de ce Guide n'étant disponible qu'en version anglaise, la Coordination régionale du Programme ECOFAC (phase IV de mi-2007 à mi-2010) a jugé utile de procéder à sa traduction française, plus utilisée en Afrique Centrale. C'est l'objet de cette publication, adaptée du document initial, que de mettre ce guide à disposition prioritaire des gestionnaires d'aires protégées en Afrique Centrale.