

Etudes de Cas Pour un Partage d'Expériences Entre Fonds Environnementaux

11

Projet de renforcement des capacités
des fonds environnementaux du RedLAC

© Renata Zambianchi



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Etudes de Cas Pour un Partage d'Expériences Entre Fonds Environnementaux

11

Projet de renforcement des capacités des fonds environnementaux du RedLAC



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Etudes de Cas Pour un Partage d'Expériences Entre Fonds Environnementaux

Créé en 1999, le Réseau des fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC) réunit actuellement 22 fonds de 16 pays. Sa mission est de mettre en place un système d'apprentissage, de renforcement des capacités et de coopération grâce à un réseau de fonds environnementaux (FE) se consacrant à la conservation et à l'utilisation durable des ressources naturelles de la région.

Le RedLAC, avec l'appui de la Fondation Gordon et Betty Moore et du Fonds français pour l'environnement mondial a mis en œuvre un projet de renforcement des capacités des FE dans les domaines des mécanismes de financement innovants pour la conservation de la biodiversité, de la réduction de la dépendance envers les dons et de l'appui à la création de nouveaux fonds, par la systématisation et le partage des meilleures pratiques éprouvées concernant les opérations quotidiennes des fonds.

Coordonné par le Fonds brésilien de la biodiversité (Funbio) au nom du RedLAC, ce projet est destiné à promouvoir de nouvelles sources de revenus, financièrement durables, pour les portefeuilles des FE. Essentiellement fondé sur la gestion des connaissances, le projet vise à systématiser les informations existantes sur les différents domaines d'intérêt des FE et à créer de nouveaux contenus fondés sur l'expérience collective de la communauté des fonds environnementaux.

Le présent manuel a été préparé pour le onzième atelier du projet RedLAC de renforcement des capacités, consacré à la manière de rédiger des études de cas pour en faire des outils de partage de connaissances entre FE. Nous y présenterons cinq études de cas de fonds membres du RedLAC, préparés avec le soutien des équipes de chacun de ces fonds. Ces cas ont été choisis du fait qu'ils présentaient de façon détaillée des mécanismes novateurs pouvant être reproduits ou adaptés par d'autres fonds dans d'autres contextes. Le Funbio a organisé cet atelier en collaboration avec le Fondo Acción, de Colombie, qui a coordonné la systématisation des cas, et le Fondo Ambiental Nacional – FAN – qui a reçu l'atelier dans la ville de Guayaquil, en Equateur, du 24 au 26 octobre 2014.

Organisation :

Avec le soutien de :



Table des matières

05

Introduction

07

La méthode de l'étude de cas

11

Préparation d'une étude de cas

19

Rédaction du rapport final

23

Études de Cas

93

Conclusions

Auteurs : Pr Santiago Bucaram (Ecole d'Administration et d'Economie de l'Université San Francisco de Quito) et Elizabeth Tamayo (Fondo Accion)

Les études de cas ont été écrites en collaboration avec :

La Fondation pour le développement du Système national d'aires protégées (FUNDESNA), Bolivie. – Sergio Eguino, Imke Oetting, Ernesto Aramayo et Valeria Dorado.

Le Fonds brésilien pour la biodiversité (Funbio), Brésil – Rosa Lemos de Sá, Camila Monteiro, Erika Polverari Farias, Manoel Serrão, Leonardo Geluda et Flavia Neviani.

Le Fonds mexicain pour la conservation de la nature (FMCN), Mexique – Lorenzo J. de Rosenzweig, Karina Ugarte Acosta et Eligio García Serrano.

L'Association Costa Rica por Siempre (CRXS), Costa Rica – Pamela Castillo, Emilio Acosta et Alexander León Campos (SINAC).

Le Fonds fiduciaire environnemental pour les aires protégées (PACT), Belize – Natalie Rosado. Autres auteurs : Peter Greenwood et Ann Marie Steffa.

Coordination au Funbio : Camila Monteiro

B932e Bucaram, Santiago J.; Tamayo Tabares, Elizabeth
Études de Cas Pour un Partage d'Expériences Entre Fonds Environnementaux/Santiago Bucaram, Elizabeth Tamayo Tabares - Rio de Janeiro: RedLAC, 2014.

98p.: il ; 29cm

I. Fonds environnementaux. 2. Renforcement des capacités. 3. Services écosystémiques. 4. Études de cas. I. Santiago J. Bucaram. II. Elizabeth Tamayo Tabares.

CDD 363.7

Introduction

Les fonds environnementaux sont nés du besoin de mobiliser plus de ressources pour la conservation de la Planète et de mieux les administrer. Cette sorte d'organisation a commencé à se généraliser pendant les années 90. Les domaines le plus souvent financés par des fonds environnementaux sont les dépenses de fonctionnement des espaces protégés, les activités de conservation de la biodiversité et l'utilisation durable des ressources naturelles, ainsi que le renforcement des institutions locales impliquées dans de telles activités.

Au cours des vingt dernières années, les fonds les plus anciens ont diversifié leur champ d'action en assumant des rôles variés, de la levée de fonds de sources diverses à leur application directe dans des projets spécifiques. Cette diversification a rendu essentielles les tâches de documentation et de communication de ces

expériences aux autres fonds. Les fonds les plus récents sont ceux qui profitent le plus des enseignements accumulés par leurs aînés. Cette transmission d'expériences a été particulièrement soutenue par les réseaux de fonds environnementaux tels que le Réseau de fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC), dont la mission est d'animer une plateforme d'apprentissage collectif entre ses membres.

Une des méthodologies de systématisation les plus appropriées pour les fonds, eu égard à leurs particularités, est une technique de recherche connue sous le nom « d'étude de cas ». C'est une des méthodes le plus souvent choisies pour étudier les raisons et les formes d'une situation donnée. C'est aussi la méthode la plus indiquée quand les limites entre le phénomène étudié et son contexte sont peu claires. C'est enfin la meilleure

méthode quand le chercheur a un contrôle limité sur les événements ou quand son analyse est centrée sur un phénomène contemporain appartenant à un contexte réel spécifique.

L'usage des études de cas comme moyen de transmission d'informations entre fonds environnementaux permet de décrire des solutions réussies qui pourront être reproduites et adaptées dans des contextes différents, mais aussi de mettre en commun les échecs pour éviter de les reproduire ailleurs.

Outre ce transfert de connaissances, les fonds environnementaux ont aussi utilisé les études de cas comme un moyen d'illustrer et d'expliquer leurs actions ou leurs décisions de façon spécifique et détaillée. Autrement dit, ils ont permis aux fonds environnementaux de mieux documenter leurs projets en vue de présenter leurs idées et leurs résultats à de nouveaux donateurs ou à des associés potentiels.

Nous fournissons dans ce document une brève description des différentes étapes de l'élaboration d'une étude de cas, de la formulation de la question à enquêter à la préparation ou à la rédaction du cas lui-même.

1. La méthode de l'étude de cas

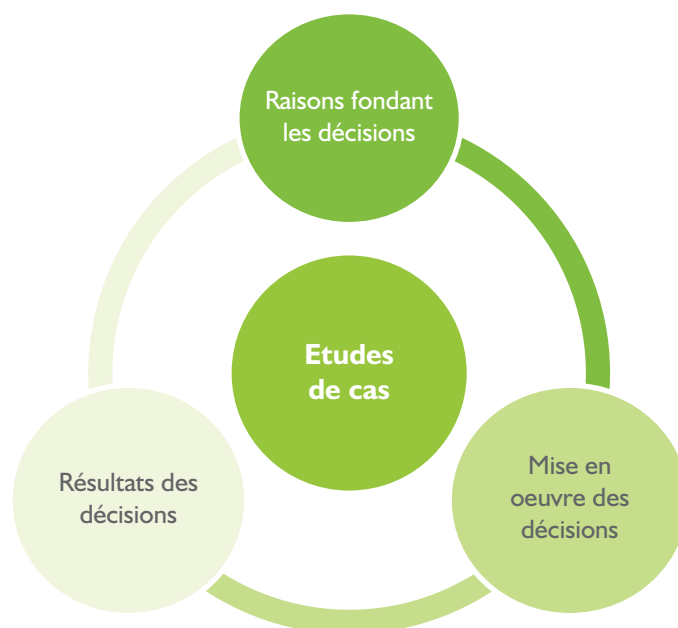
Définition

Les études de cas sont des documents qui cherchent à élucider les composantes et les facteurs divers qui ont orienté une décision ou un ensemble de décisions. Ce sont des recherches destinées à déterminer les raisons fondant certaines décisions, leur mode de mise en œuvre et les résultats qui en ont découlé (figure 1). Les études de cas se concentrent donc sur les conditions contextuelles d'une décision ou d'un phénomène particulier. Elles se penchent également sur la dynamique des parties prenantes d'un événement spécifique.

Un autre objectif des études de cas est de replacer la compréhension et l'interprétation des phénomènes dans leur propre contexte. Dans une étude de cas, le phénomène et son contexte sont analysés conjointement, en raison de l'existence des relations complexes qui les relient. Ces relations sont au cœur de l'attention du chercheur réalisant une étude de cas. Les études de cas s'appuient donc sur des techniques de recherche permettant d'analyser une grande quantité de variables, dont le nombre dépasse souvent la taille des données disponibles. C'est pourquoi le chercheur préparant une étude de cas doit faire appel à de multiples sources d'information convergeant vers un résultat commun.

Dans les études de cas, l'objectif de la recherche doit être relié à des théories existantes menant le lecteur à une analyse profonde des résultats exposés et lui permettant de produire des interprétations et des conclusions sur la question ayant motivé l'étude. Ces documents peuvent aussi servir à formuler des idées et des hypothèses de recherche pour des études postérieures.

Figure 1. Objectifs des études de cas



En résumé, l'étude de cas est une démarche de recherche scientifique qui se distingue par sa flexibilité et son amplitude et se fonde sur l'analyse holistique des relations complexes liant le contexte au phénomène précis que l'on souhaite analyser.

Types d'études de cas

Selon Yin (2013)¹, il existe quatre types d'études de cas :

Explicatives : ceux dont l'objectif est d'analyser les relations causales dérivées d'interventions qu'il serait trop complexe de déterminer par d'autres techniques de recherche telles que les enquêtes ou les stratégies expérimentales. Dans le langage de l'évaluation de projets, l'objectif de l'étude de cas est d'examiner les résultats d'un programme en évaluant son exécution.

Exploratoires : pour examiner les situations dans lesquelles l'intervention évaluée ne produit pas un ensemble clair et unique de résultats

Instrumentales : pour analyser l'information existante sur un phénomène donné, en vue de raffiner ou d'élargir une théorie particulière. Ici, le cas n'a qu'une importance secondaire ; il vient en appui à l'objectif principal qui est de comprendre un phénomène à l'aide de démarches de recherche variées.

Multiplés ou comparatives : ces études de cas permettent au chercheur d'explorer les différences au sein ou entre plusieurs cas. Leur objectif est de reproduire les résultats et/ou les phénomènes au moyen de ces cas d'étude. Les comparaisons devant être aléatoires, il convient de choisir soigneusement les cas pour que le chercheur puisse prédire des résultats semblables, ou déterminer des résultats divergents, en se fondant sur une théorie.

Quand faire appel à une étude de cas

Pour décider si l'on doit avoir recours ou non à une étude de cas comme stratégie de recherche sur un fait spécifique, trois aspects doivent être considérés : 1) le type de questions de recherche soulevées ; 2) le degré de contrôle du chercheur sur les événements à analyser ; et 3) le niveau de contemporanéité des faits à examiner (par opposition aux événements historiques).

A l'égard de la première condition, soulignons que la définition des questions de recherche est probablement l'étape la plus importante de l'étude de cas. Les questions de recherche possèdent deux composantes : leur *position*, c'est-à-dire la définition de l'objet de l'étude, et leur *forme*, qui dépend du type de question que l'on souhaite exa-

¹ Yin, R. K. 2013. "Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)." SAGE Publications, Inc. Fifth Edition.



miner. La position a trait aux limites entre le phénomène et son contexte. Si l'on ne cherche pas à déterminer ces frontières, mais au contraire à faire l'analyse holistique de l'ensemble des variables, l'étude de cas sera la démarche la plus appropriée. Concernant la seconde composante, la forme, on considérera que l'étude de cas est appropriée si l'objet de l'étude est de déterminer les formes et les causes d'un phénomène observé.

Figure 2. Cadre des études de cas



Si le “comment” et le “pourquoi” sont le sujet d'étude du chercheur, il reste à déterminer laquelle des trois méthodes de recherche possibles, l'étude de cas, l'étude historique ou la méthode expérimentale, est la plus appropriée. L'étude historique est la démarche la plus indiquée quand on n'a ni accès ni contrôle sur les événements à analyser. Elle sera particulièrement utile dans les contextes où les personnes impliquées dans la situation ne sont plus disponibles. A l'opposé, on choisira l'étude de cas s'il s'agit d'examiner des faits contemporains, non seulement par l'analyse des événements, mais aussi par le recueil des témoignages des acteurs principaux – tout en rappelant que l'analyse est rétrospective et que les principaux comportements de ces acteurs ne peuvent ni ne doivent être manipulés (l'étude de cas ne peut être de type expérimental).

“ On considérera que l'étude de cas est appropriée si l'objet de l'étude est de déterminer les formes et les causes d'un phénomène observe ”

Bock (1970)² a postulé l'existence de six grandes capacités faisant de l'étude de cas une démarche de prédilection pour l'étude et l'analyse des relations complexes générées par un phénomène ou une décision spécifique :

1. se concentrer sur des questions et des thèmes contemporains de façon holistique
2. se concentrer sur l'interaction dynamique des parties prenantes à une situation
3. étudier une série d'actions sur une période donnée
4. étudier les aspects d'une situation
5. sonder une situation en profondeur
6. corroborer des théories

En résumé, l'étude de cas sera la démarche de recherche la plus adéquate lorsque la flexibilité du processus scientifique et une vision holistique du problème sont nécessaires, ainsi que la possibilité d'avoir des contacts simultanés avec les acteurs de l'événement ou du fait analysé.

² Bock, E.A. 1970. "Improving the Usefulness of the Case Study in Political Science." Document de travail, Programme interuniversitaire sur les études de cas, Syracuse, NY.

2. Préparation d'une étude de cas

Chaque type de recherche empirique possède une structure implicite, c'est-à-dire de séquence logique reliant les données pratiques aux questions à élucider et finalement aux résultats de l'étude. En d'autres mots, la structure de recherche est un plan logique, une feuille de route reliant un point de départ – défini comme l'ensemble initial de questions à poser - à un point d'arrivée – constitué par l'ensemble des conclusions ou des réponses à ces questions. Entre ces deux points se trouve une série de pas importants tels que la collecte et l'analyse des données pertinentes.

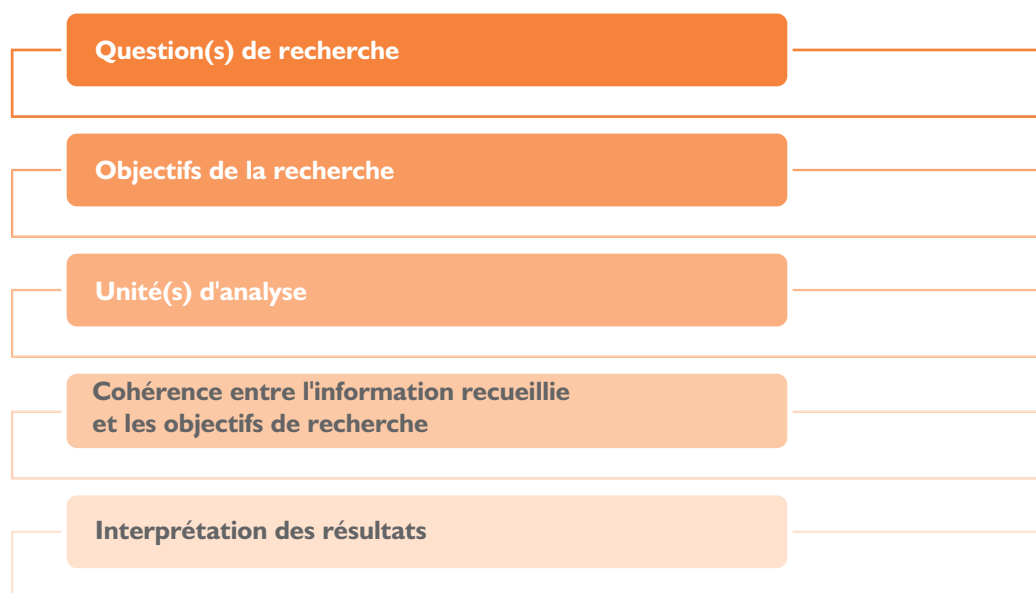
On peut aussi considérer la structure de recherche comme un avant-projet de recherche axé sur quatre problèmes principaux :

1. Quelles questions doivent être étudiées
2. Quelles données sont pertinentes
3. Quelles données collecter
4. Quelles techniques choisir pour analyser les données et en tirer des conclusions.

En ce qui concerne les études de cas, la structure de recherche se décline en cinq composantes :

1. Etablir la ou les questions de recherche
2. Définir les objectifs dérivant de la ou des questions de recherche
3. Etablir la ou les unités d'analyse
4. Déterminer la logique reliant les données aux objectifs de recherche, et
5. Etablir les critères qui permettront d'interpréter les résultats.

Figure 3. Composantes d'une étude de cas



Nous donnerons maintenant des explications plus précises de chacune de ces composantes :

Etablir la ou les questions de recherche : comme nous l'avons dit, les études de cas sont centrées sur les formes et les causes d'un phénomène, qui constituent le cadre de la conception de la recherche. Il convient donc tout d'abord d'éclaircir la nature de l'étude et, à la lumière des questions de recherche, de spécifier les objectifs et/ou les buts de l'étude.

Définir les objectifs dérivant des questions de recherche : les objectifs d'une étude de cas permettent de concentrer l'attention et les efforts du chercheur sur les thèmes primordiaux de sa recherche. Supposons que cette recherche concerne les stratégies innovantes de financement de la conservation. L'objectif de l'étude pourra donc se limiter à trouver la réponse aux questions suivantes : comment les organisations de conservation définissent-elles une stratégie innovante de financement?, et pourquoi les stratégies conventionnelles de financement ne sont-elles pas suffisantes pour financer les activités de conservation? Ces deux questions (liées aux causes et aux formes) et leurs réponses permettent de justifier le thème choisi et la raison pour laquelle l'étude de cas a été choisie comme la démarche de recherche la plus appropriée. Néanmoins, cette "cause" et cette "forme" ne permettent pas d'éclaircir ce qui doit être recherché ou les thèmes sur lesquels il conviendra de mettre l'accent pendant l'étude. Pour cela, il faudra définir des objectifs de recherche permettant d'orienter l'étude dans la bonne direction.

Les objectifs de recherche permettent de limiter le périmètre de l'étude à des éléments mesurables et géographiques, et donc d'orienter le chercheur vers les sources d'informations pertinentes sans disperser ses efforts sur des questions situées hors du champ de l'enquête.

Certaines études peuvent avoir des raisons légitimes de ne pas utiliser des objectifs de recherche dans leurs recherches. C'est souvent le cas de la recherche expérimentale et d'autres stratégies de recherche dont le thème est objet d'exploration. Cependant, même dans les études exploratoires, il convient de définir des objectifs servant de critère d'évaluation de la réussite ou de l'échec de l'étude.

Déterminer la ou les unités d'analyse : cette troisième composante est liée au problème fondamental de la définition de l'objet. Dans une étude de cas classique, le cas peut être un individu. Nous connaissons tous des cas concernant un homme d'affaires, un membre d'une organisation etc. D'autres cas pourront concerner plusieurs individus ou un groupe. Dans un cas comme dans l'autre, il faut définir des objectifs de recherche permettant d'identifier l'information pertinente sur le ou les individus concernés et éviter la tentation de « tout » couvrir, ce qui serait impossible.

“ Inversement, le principal inconvénient de l’information documentaire est qu’elle est sujette à des biais de choix et à des biais d’opinion ”

On peut aussi se concentrer sur un événement ou une entité moins définie qu’un individu isolé. On a vu des études sur des thèmes généraux tels que des décisions, des programmes, des processus de mise en œuvre, ou des changements organisationnels. Elles servent à révéler : a) les variations de la définition d’un programme selon la perspective des différents acteurs impliqués, b) les composantes d’un programme qui ont favorisé son succès ou son échec.

De façon générale, la définition de l’unité d’analyse des cas d’étude dépend de la façon dont a été définie la question de recherche. Le choix de l’unité d’analyse appropriée se fera de lui-même lorsque la question de recherche principale aura été précisément spécifiée. Si vos questions ne font pas apparaître une unité d’analyse évidente, c’est qu’elles sont posées de façon trop vague ou qu’elles sont trop nombreuses, et vous aurez du mal à mener votre étude de cas à terme. Sans l’ombre d’un doute, avec une définition claire des questions de recherche, les unités d’analyse sont faciles à identifier.

Une fois l’unité d’analyse correctement identifiée, il vous reste à considérer quelques détails importants. Par exemple, si l’unité d’analyse est un petit groupe, il conviendra de définir quelles personnes y inclure et quelles autres en exclure. Il faut aussi fixer des limites de temps pour la collecte et l’analyse des données. Enfin, rappelez-vous que le choix de l’unité d’analyse peut être revu à tout instant en fonction des découvertes réalisées pendant la collecte des données.

Concernant la littérature existante, nous conseillons aux chercheurs de comparer leurs résultats à ceux des études précédentes; même la définition de l’unité d’analyse ne doit pas être unique en son genre. Mais chaque étude de cas et chaque unité d’analyse doivent être semblables à celles précédemment étudiées par d’autres chercheurs. Les innovations doivent être clairement exprimées et solidement justifiées. La littérature peut donc servir comme une sorte de guide pour définir le cas et l’unité d’analyse.

Déterminer la logique liant les données aux objectifs de recherche, et établir le critère à uti-

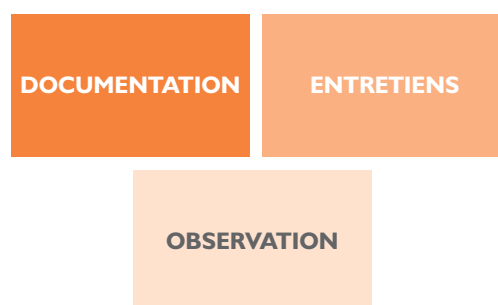
liser pour interpréter les résultats. La quatrième et la cinquième composante sont moins souvent développées dans les études de cas. Le lien entre les données recueillies et les objectifs de recherche peut se faire de plusieurs manières, dont aucune ne s’est transformée en méthode standard, comme pour les différentes techniques d’analyse des conditions d’un traitement dans les recherches expérimentales. Une méthode souvent utilisée dans les études de cas est celle du filtrage par motif (pattern matching) décrite par Campbell (1969, 1975). Cette méthode consiste à décrire une série de schémas ou patterns d’un phénomène spécifique et de démontrer auquel d’entre eux les données recueillies correspondent le mieux. Si plus de deux patterns potentiels sont considérés comme des propositions rivales, la technique des patterns permet d’y relier les données à la lumière des objectifs de recherche, puisque l’étude consiste à produire un cas unique.

Soulignons qu’il n’existe pas de critères précis d’interprétation des résultats d’une étude de cas. Ceci ne constitue cependant pas un inconvénient puisque l’objectif de la plupart des études de cas est de produire un document incluant toute l’information pertinente disponible et de laisser au lecteur le soin de l’analyser et d’en tirer ses conclusions.

Principales sources d’information

Les trois sources d’information les plus utilisées dans les études de cas sont les documents, les entretiens et l’observation.

Figure 4. Principales sources d’information



Documentation

Ce type d'information peut revêtir de nombreuses formes et requiert des plans explicites de recueil de données. Parmi les sources de documents se trouvent :

- études formelles ou évaluations
- documents administratifs tels que propositions, rapports d'avancée et autres documents internes.
- lettres, circulaires et autres communiqués
- programmes, annonces, PV de réunions et rapports écrits sur des événements
- coupures de journaux publiés dans la presse ou dans les bulletins locaux.

Ces types de documents sont utiles malgré leur manque fréquent de précision et d'objectivité. Ils doivent donc être utilisés avec précaution et ne jamais être considérés comme le portrait fidèle des événements qui y sont décrits.

Pour une étude de cas, le rôle principal des sources documentaires est de corroborer et d'amplifier les résultats issus d'autres sources. Quand les indices documentaires sont contradictoires avec les informations obtenues par d'autres sources, des recherches complémentaires se font nécessaires.

Eu égard à leur valeur globale, les documents jouent un rôle important dans tout processus de compilation de données destiné à une étude de cas. La recherche systématique des documents pertinents est essentielle à tout plan de recueil de données. Si votre étude concerne une organisation, par exemple, vous devrez examiner toute l'information existante sur cet organisme ainsi que dans ses archives.

Nombreux sont ceux qui critiquent l'excès de confiance accordée aux documents dans les études de cas. De fait, les chercheurs considèrent trop souvent l'information contenue dans les documents comme complète et véridique. Rappelons que tout document est écrit dans un but spécifique et pour un public précis, qui diffèrent le plus souvent du but et du public de l'étude de cas. Le chercheur doit donc adopter une posture impartiale et se rappeler que les preuves documentaires reflètent une communication entre deux parties dans un but précis, et chercher à identifier les objectifs et les intentions des auteurs des documents afin de ne pas se laisser tromper par leur contenu.

Les principaux avantages de la documentation comme source de données sont qu'elle est (1) stable et peut être revue à plusieurs reprises, (2) discrète et réduit l'exposition aux sensibilités des personnes sur qui porte l'enquête, (3) précise et contient des informations très détaillées sur les noms, les références et les caractéristiques spécifiques d'un événement, et (4) de grande portée dans le temps et dans la variété d'événements couverts.



© Asociación Costa Rica por Siempre

Inversement, le principal inconvénient de l'information documentaire est qu'elle est sujette à des biais de choix (les faits étant rapportés de façon incomplète et ne mettant l'accent que sur les aspects convenant à l'auteur du document) et à des biais d'opinion (liés aux préjugés de l'auteur). Enfin, plus souvent qu'on ne pourrait l'imaginer, les dépositaires de ces documents refusent de les rendre publics.

Entretiens

Une des sources d'information les plus importantes pour les études de cas sont les entretiens. On peut les définir comme des conversations orientées, plutôt que comme des questionnaires structurés. Autrement dit, malgré l'existence d'une ligne cohérente d'interrogations, le déroulement réel des questions pendant l'entrevue est flexible pour permettre la fluidité de la communication.

Au cours d'une entrevue, les enquêteurs ont deux tâches à accomplir : 1) suivre une ligne cohérente de questions définies dans le protocole de l'étude de cas (voir section 6), et 2) poser de vraies questions, de façon fluide et impartiale, pour obtenir des informations importantes de la personne interrogée à travers des comportements empathiques.

Les questionnaires utilisés dans les études de cas sont à questions ouvertes. On peut demander à la personne interrogée des informations sur des faits liés au phénomène à l'étude, ainsi que leurs opinions sur les événements. Dans certains cas, on peut même demander à la personne interrogée de proposer ses propres idées et perspectives sur certains faits et utiliser ces propositions pour élargir le champ de l'étude. Les personnes interrogées peuvent aussi vous suggérer d'autres personnes à qui parler, ainsi que d'autres sources de signes. La personne interrogée joue ainsi un rôle d'informateur. Les entretiens sont donc une source essentielle d'information pour ces études, dont la plupart portent sur des thèmes humains. Des thèmes humains qui pourraient être interprétés à travers le regard et la perception des personnes interrogées, dont l'objet n'est pas seulement de transmettre de l'information mais d'aider à l'interpréter. Les personnes interrogées peuvent aussi fournir des accès directs aux faits ayant précédé la situation analysée et aider à identifier d'autres sources d'information. Bien entendu, comme pour l'information documentaire, le chercheur devra confirmer les données obtenues dans les entretiens par des informations issues d'autres sources ou d'autres individus.

Le point fort des entretiens en tant que méthode de collecte d'information est qu'ils sont axés sur les thèmes analysés et que les appréciations ou sensations des personnes interrogées donnent une perspective réelle du problème. Inversement, leurs inconvénients tiennent aux biais introduits par une mauvaise préparation des questions ou aux réponses induites par l'enquêteur pour obtenir les résultats souhaités.

Observations

Si les phénomènes à l'étude ne datent pas d'un passé lointain, certains comportements ou conditions environnementales seront toujours observables. Ces observations serviront d'indices dans le cas à l'étude.

Les observations vont de l'observation formelle à l'activité spontanée de collecte de données. Les observations formelles peuvent être conçues dans le cadre du protocole de l'étude pour mesurer l'incidence de certains types de comportements (en réunion, à l'usine, en cours etc.) sur une durée déterminée. De leur côté, les observations directes sont moins formelles car elles peuvent être réalisées pendant toutes les visites sur le terrain, y compris pendant les activités de collecte de données telles que les entretiens.

Les observations sont souvent utiles pour fournir des informations supplémentaires sur le thème à l'étude. Si l'étude de cas concerne un nouveau projet, les observations seront précieuses pour estimer la viabilité de cette nouvelle idée ainsi que les problèmes qu'elle rencontrera probablement.

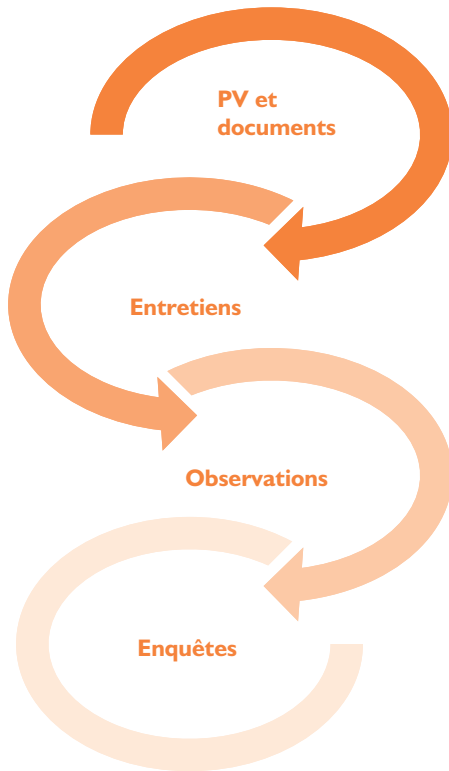
Pour augmenter la fiabilité des résultats de l'observation, on fait souvent appel à plus d'un observateur. Si les ressources le permettent, les études de cas devront donc prévoir la mobilisation d'enquêteurs multiples.

Nous venons d'examiner les trois sources d'information les plus utilisées dans les études de cas. Toutes ne sont pas pertinentes dans tous les cas ; mais les bénéfiques que l'on en tirera seront multipliés si l'on suit deux principes :

Principe 1 : Usage de sources multiples

L'usage de sources individuelles d'information n'est pas recommandé, eu égard aux particularités holistiques des études de cas. C'est au contraire l'usage de sources multiples qui permet aux chercheurs d'aborder un plus large éventail de thèmes, de variables, d'opinions et de comportements. Sans aucun doute, le principal avantage de l'usage de sources multiples est de mettre les convergences en évidence par un processus de triangulation.

Figure 5. Convergence des indices



En sciences sociales, la triangulation est souvent utilisée pour indiquer qu'au moins deux sources de données (triangulation des données), chercheurs (triangulation de chercheurs) ou méthodes (triangulation méthodologique) sont utilisées dans l'étude afin d'en renforcer la fiabilité et la précision. Le concept de triangulation est emprunté à la navigation et aux techniques de positionnement spatial, dans lesquelles on détermine la position d'un point dans l'espace par la convergence avec des mesures prises à deux autres points distincts. L'idée est que l'étude sera d'autant plus fiable que des sources différentes de données, de chercheurs, de méthodes et/ou de théories auront conduit au même résultat.

La triangulation est une technique puissante qui facilite la validation des données par la vérification croisée de l'information issue de plusieurs sources. Par conséquent, grâce à la triangulation, les chercheurs peuvent compenser les faiblesses, les biais intrinsèques et autres problèmes dont souffrent les analyses fondées sur une source, une méthode, un observateur ou une théorie uniques.

Toute conclusion ou analyse sera donc plus convaincante et précise si elle s'appuie sur des sources

différentes d'information. Soulignons toutefois que la collecte de données de sources multiples requiert plus d'efforts de la part des chercheurs. Tout d'abord, parce que l'usage de sources multiples est plus onéreux. Ensuite parce qu'ils doivent maîtriser une variété de techniques de collecte d'informations. Mais les sources multiples donnent à l'étude de cas un avantage inestimable sur toutes les autres stratégies.

Principe 2 : Conserver une chaîne de preuves

L'autre principe qui doit être suivi pour augmenter la fiabilité de l'information dans une étude de cas consiste à conserver une chaîne de preuves. Il s'agit de permettre à l'observateur externe, au lecteur en l'occurrence, de suivre la déduction des preuves, qui va des questions de recherche initiales aux conclusions finales de l'étude. Pour ce faire nous recommandons de suivre les précautions suivantes : dans le rapport, citer le plus souvent possible l'information pertinente utilisée au cours du cas ; deuxièmement, créer une base de données donnant accès au contenu de l'information et la façon dont elle a été recueillie ; enfin, toujours mettre à la disposition du lecteur le protocole de recherche afin pour lui permettre de trouver les liens entre le contenu et les questions de recherche.

Le protocole des études de cas

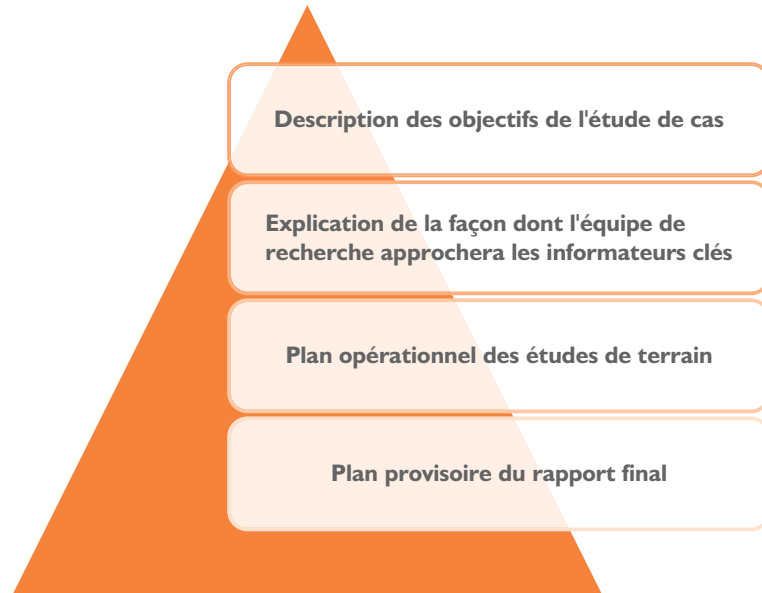
Un protocole d'étude de cas est un document formel décrivant l'ensemble des étapes de la recherche, notamment celles concernant les tâches de collecte de données.

Ce protocole doit inclure les points suivants : a) les procédures utilisées pour approcher les informateurs clés, ainsi que les détails du travail de terrain ; b) une ligne précise de questions, ou un agenda servant de guide pendant la collecte de l'information, et incluant des suggestions sur les sources de données ; c) le plan préliminaire du rapport final de l'étude de cas.

D'autre part, un protocole doit être composé de quatre parties. La première fera un bref résumé de l'objectif de l'étude de cas, des principales questions de recherche et du cas à étudier, et donnera un aperçu des stratégies de collecte de données. La seconde partie du protocole décrira la façon dont l'équipe de recherche approchera les informateurs clés de l'étude

de cas, ainsi que les préparatifs nécessaires au travail de terrain et spécifiera les procédures à suivre au cours de la collecte de données. L'importance d'expliquer toutes ces étapes est de pouvoir vérifier la possibilité de disposer d'un ensemble unique et spécifique de procédures pour chaque cas. Si l'on fixe à l'avance un protocole de recherche que l'on considère comme une feuille de route, la probabilité que toutes les tâches de la collecte de données seront accomplies augmente. De plus, si les procédures sont décrites dans un protocole, les recherches suivantes seront d'autant plus fiables et faciles à mettre en œuvre.

Figure 6. Sections ou parties d'un protocole d'étude de cas



La troisième partie du protocole est la plus longue. Elle dresse le plan schématique de la façon dont la recherche se déroulera sur le terrain. Elle peut se décliner en plusieurs sous-sections représentant chacune une partie importante de l'étude, constituées par une série de questions auxquelles l'équipe de recherche devra répondre au cours de l'étude. Ces questions devront être présentes à l'esprit des membres de l'équipe pendant leur travail de terrain. Elles sont différentes des questions destinées aux entretiens et aux informateurs. Il s'agit plutôt d'une liste de contrôle pour la collecte d'indices et d'informations. Chaque question peut être accompagnée par une brève liste des sources d'information possibles et des hypothèses qu'elle est destinée à vérifier. La liste peut par exemple aider les membres de l'équipe à identifier des personnes précises à interroger, des documents spécifiques à se procurer ou des activités de terrain à réaliser. Cette troisième partie, qui pourra éventuellement contenir une analyse des problèmes pouvant surgir pendant le travail de terrain et des réponses à y apporter, doit être parfaitement connue par tous les membres de l'équipe.

“ Un protocole d'étude de cas est un document formel décrivant l'ensemble des étapes de la recherche, notamment celles concernant les tâches de collecte de données ”

Tableau I. Thèmes importants à inclure dans un protocole de recherche

1. Conception des questions de recherche à inclure dans l'étude de cas (discussion longue et détaillée de leur justification).
 - a. Période de préparation des activités de terrain.
 - b. Calendrier des activités de terrain.
 - c. Liste des activités à réaliser sur le terrain.
 - d. Activités de suivi.
2. Discussion de la littérature pertinente.
 - a. Création ou révision du modèle logique qui servira à l'étude de cas.
 - b. Discussion de l'importance du thème et du type de preuves qu'il faudra recueillir.
3. Préparation du rapport
 - a. Plan du rapport final (plan initial énonçant les principaux titres possibles)
 - b. Présentation pour suggestions du projet préliminaire de l'étude aux acteurs de terrain
4. Rappels méthodologiques
 - a. Procédures du travail de terrain (discussion des principes méthodologiques)
 - b. Utilisation des résultats (types d'analyse des données et nécessité de convergence)
 - c. Autres orientations

La quatrième partie du protocole de recherche présentera le plan provisoire du rapport final de l'étude de cas. Bien que le contenu de ce rapport ne soit pas complètement connu à l'heure de la conception du protocole, il convient de disposer à l'avance d'un plan permettant de connaître l'importance relative des différents thèmes à traiter pendant l'étude. Par exemple, si le but du rapport est de fournir une chronologie détaillée des événements importants d'un fait, les membres de l'équipe doivent savoir dès le départ qu'il faudra recueillir plus de données sur le thème en question, même s'il ne fait l'objet que d'une seule question dans la troisième partie. Ce que l'on attend de la quatrième partie du protocole, c'est une structure primaire de l'étude de cas ou une séquence soigneusement élaborée qui orientera la rédaction du rapport final.

A photograph of two vibrant red macaws perched on a grey tree branch. The macaws have bright red plumage with some blue and green feathers on their wings. They are looking downwards. The background is a soft-focus green forest.

3. Rédaction du rapport final

Le facteur le plus important dans la rédaction d'un rapport est le public auquel on s'adresse. Plus celui-ci sera large, plus les intérêts et les besoins des lecteurs seront différents. Ce sont les caractéristiques du public qui orientent la rédaction et donc l'information à inclure dans le rapport. S'il s'agit de spécialistes, ce sont les détails qui devront primer. Mais si le public s'intéresse plutôt aux aspects concrets, le cadre abstrait et théorique de l'étude devra être mis au second plan au bénéfice des enseignements pratiques que l'on peut tirer de l'étude.

Indépendamment du public, il faut bien reconnaître que la propre nature flexible de ce genre de recherche rend la rédaction et la présentation du rapport final une tâche difficile. Chaque thème étant, par essence, relativement unique, le rapport d'une étude de cas ne se prête pas aux structures ou aux formules prédéterminées, contrairement à d'autres méthodes de recherche pour lesquelles il existe des formats standards ou prédéterminés, généralement imposés par les structures des revues scientifiques. Mais cette flexibilité à un prix : la rédaction du rapport en est d'autant plus complexe et exigeante.

“ Ce sont les caractéristiques du public qui orientent la rédaction et donc l’information à inclure dans le rapport ”

Bien que la rédaction du rapport soit l'étape finale du processus de l'étude de cas, les chercheurs peuvent (certains diront doivent) commencer à le rédiger dès les premières étapes. Bien que cette tâche soit difficile, elle assurera l'utilisation de tout le matériel recueilli et évitera les pertes d'information. D'autre part, le fait d'écrire tout en effectuant la recherche peut aider à orienter les travaux, car il oblige le chercheur à réfléchir sur le cas, ses objectifs, les idées et les connaissances qu'il souhaite transmettre. Elle lui évite aussi de se retrouver dans une situation d'incertitude, de « par où commencer ? » ou « d'angoisse de la page blanche », face à une énorme quantité de données recueillies pendant le travail de terrain.

Structure du rapport final

Il existe sept principaux types de structures de composition que les chercheurs de cas peuvent utiliser dans leurs rapports sur leurs résultats :

- a. la structure analytique linéaire : c'est le style et le format des revues scientifiques traditionnelles ;
- b. la structure comparative, où les données d'un cas sont présentées plusieurs fois à la lumière de modèles ou d'explications différentes ;
- c. la structure chronologique, où le matériel du cas est présenté au lecteur selon une séquence chronologique ou temporelle ;
- d. la structure de la construction théorique, qui dépend de la logique de la théorie développée pendant le cas ;
- e. la structure du suspense, où l'on commence par présenter les résultats ou les conclusions, puis le matériel explicatif, et enfin un élément de surprise reliant les deux ;
- f. la structure non séquencée, où le matériel descriptif est présenté de la façon qui s'ajuste le mieux au cas particulier ;

- g. la structure narrative, particulièrement appropriée si l'on souhaite que le lecteur se plonge dans le cas, qui est alors présenté sous forme d'histoire, avec une trame et une caractérisation des personnages. La structure narrative permet au lecteur de revivre ce que les acteurs du cas ont vécu et d'analyser dans leur contexte les décisions prises. Cette approche est particulièrement utile pour les rapports d'étude de type persuasif. C'est le genre le plus commun pour les rapports destinés à être publiés sous forme de livres ou de matériel didactique (notamment dans les écoles de commerce).

Trois activités nous semblent particulièrement importantes pour la préparation et la réalisation du rapport. Tout d'abord, le chercheur devra utiliser une liste de contrôle pour s'assurer que le cas soit traité de la manière la plus complète possible et qu'aucune information ne se perde lors de la rédaction. La seconde consiste à choisir une personne impliquée dans le cas et à lui demander de lire et de commenter le rapport. Si l'étude concerne un thème controversé, ce type de révision permettra de contrôler et de ratifier les idées et les concepts sensibles présentés dans le document. Enfin, une fois le document achevé, il devra faire l'objet d'une révision critique par une ou plusieurs personnes distinctes de l'auteur. Ces lecteurs rempliront une fonction semblable à celle d'un réviseur anonyme qui revoit la présentation et la cohérence interne des idées.

Finalement, indépendamment de la structure de composition choisie, le chercheur doit s'assurer que le cas satisfait un ensemble de conditions, dont celle de fournir des arguments convaincants. Ceux-ci doivent se fonder sur des méthodes transparentes et compréhensibles par le lecteur, et de façon à favoriser l'analyse de l'information fournie. Les conclusions de l'analyse et de la discussion

doivent être plausibles aux yeux du lecteur, à la lumière de la nature unique du cas. Enfin, rappelez-vous que la présentation, la discussion et les conclusions doivent correspondre aux attentes du public prévu.

Ethique du chercheur

Avant de conclure ce manuel, rappelons quelques règles que les chercheurs doivent respecter pour que ses actions au cours de l'étude s'inscrivent dans les canons de l'éthique. Voici les dix règles à suivre pendant toute activité de recherche :



1. L'honnêteté doit présider les travaux de recherche. Rapportez donc honnêtement l'information, les faits et les résultats. La fabrication, la falsification ou la déformation de l'information ou des faits sont à proscrire.
2. Evitez tous les biais pendant les étapes de conception et de planification de l'enquête, d'analyse et d'interprétation de l'information, la rédaction des rapports ou toute autre étape de l'étude où l'objectivité est de mise.
3. Révélez les intérêts personnels et financiers susceptibles d'affecter l'étude. Que les sources de financement de l'étude n'influent pas vos résultats ou l'information relatée.
4. Tenez vos promesses et vos accords. Agissez avec sincérité et aspirez à la cohérence entre la pensée et l'action.
5. Evitez les erreurs d'inattention ou de négligence. Examinez soigneusement et avec recul votre travail et celui de vos collègues. Tenez le registre des activités de recherche dans un cahier incluant les activités de collecte de données et les phases de conception et de planification de l'étude.
6. Conservez une attitude ouverte et transparente. Le cas échéant, partagez vos données, résultats, idées, outils et ressources (sans préjudice du respect de la confidentialité). Soyez ouvert aux critiques et aux nouvelles idées.
7. Protégez l'anonymat des personnes interrogées et des informateurs. Ne partagez, ne copiez ou ne transmettez jamais le matériel sensible placé sous le couvert de la confidentialité. Ce point est d'autant plus important que des questions de vie privée apparaissent toujours lors de l'utilisation et du partage de données sous forme physique ou numérique, qui doivent être réalisés tout en protégeant l'information recueillie pour garantir la vie privée des personnes ou des organisations impliquées.
8. Protégez l'intégrité des personnes interrogées, des informateurs et autres sources d'information. Pour cela les participants doivent être clairement informés sur les objectifs de l'étude et ses éventuels effets adverses. Ils doivent avoir la possibilité de refuser de participer ou de se retirer de l'étude à tout instant et sans conséquence. De leur côté, les chercheurs doivent s'assurer que les participants soient en mesure de comprendre les implications et les conséquences de leur consentement.
9. Proscrivez toute discrimination fondée sur le sexe, la race, l'ethnie ou d'autres facteurs et qui ne soit pas justifiée par les aspects scientifiques de l'étude.
10. Citez correctement les travaux, les idées et les opinions d'autrui. Citez la source de toutes les idées et les informations qui ne sont pas les vôtres et qui ne sont pas considérées comme des connaissances communes.



Études de Cas Fonds Monito Lucachi: ventes aux enchères en ligne pour la conservation

1. Introduction

Dans le monde scientifique, la tradition veut que celui qui découvre une nouvelle espèce animale la nomme selon les règles du Code international de nomenclature zoologique. Dans certains cas, l'espèce est nommée en hommage aux personnes qui ont soutenu l'étude ou financé l'expédition ayant permis sa découverte. Nous examinerons ici une proposition innovante de collecte de fonds fondée sur la cession du droit de nommer une nouvelle espèce animale. Plus précisément, nous analyserons le cas d'un singe, le titi de Madidi, et la façon dont les scientifiques qui l'ont découvert ont décidé de céder leur droit de le nommer, pour que ce droit soit mis aux enchères. Les fonds ainsi recueillis serviraient à former un fonds fiduciaire dont les rendements financeraient la protection de l'habitat de cette espèce. Cette idée innovante, la première du genre à l'époque, comportait un certain nombre de risques, dont celui d'entacher le prestige de l'équipe responsable de la découverte, composé par le Dr Robert Wallace, Humberto Gómez, Annika Felton et Adam Felton. L'initiative a néanmoins rapporté 650 000 USD, qui ont servi à constituer un fonds administré depuis 2006 par la FUNDESNAPE et dont les rendements ont largement contribué à la protection de l'habitat de ce primate.

2. La conservation en Bolivie

La Bolivie est connue dans le monde entier pour ses montagnes et son haut-plateau¹. Mais ce sont les forêts et l'Amazonie qui prédominent sur son territoire. Près de la moitié de la superficie du pays est couverte de forêts², ce qui fait de la Bolivie un pays forestier et amazonien, caractérisé par une mégadiversité d'espèces végétales et animales. C'est, avec le Brésil, la Colombie, le Pérou, le Mexique, l'Équateur, le Costa Rica et quelques autres³ l'un des dix pays les plus riches en nombre d'animaux, de plantes, de richesse génétique et germinoplastique implicite.

Près de 70% de la richesse naturelle de la Bolivie se trouve dans des aires protégées. La Constitution bolivienne donne à ces espaces le statut de bien commun, patrimoine naturel et culturel du pays, en raison des fonctions qu'ils remplissent, dont la conservation de la biodiversité, la sauvegarde des écosystèmes, la captation d'eau, la réserve de germoplasme, la source de ressources sylvestres pour la sécurité alimentaire, et la promotion du tourisme et d'autres activités économiques. Toutes ces fonctions profitent au bien-être de la population non seulement bolivienne mais du monde entier⁴.

Le Système national des Aires protégées (SNAP) a été créé en 1992 par la loi sur l'Environnement (loi n° 1333), en vue d'élaborer les directives d'orientation de toutes les instances de gestion d'aires protégées en Bolivie et de promouvoir leur développement et leur consolidation.

Avant le SNAP, les aires protégées étaient créées de façon aléatoire ou conjoncturelle. Sa formation a permis de changer radicalement la situation grâce à la mise en place de procédures techniques, formelles et homogènes qui ont permis de fonder des aires protégées importantes telles que Madidi, Kaa-Iya, San Matías et Palmar de Chiquisaca⁵.

Aujourd'hui, le SNAP englobe l'ensemble des aires protégées qu'elles soient placées sous la juridiction nationale ou locale. Plus précisément, en 2014, le SNAP était

constitué par 22 aires nationales, 25 aires départementales et 83 aires municipales (pour un total de 130 espaces protégés). D'autres aires protégées sont en cours de création et devraient bientôt intégrer le SNAP, ce qui lui permettra d'atteindre une couverture totale de près de 23% du territoire bolivien⁶.

La gestion au quotidien des 22 aires protégées nationales a été confiée au Service national des Aires protégées (SERNAP), administration déconcentrée placée sous la tutelle du ministère de l'Environnement et de l'Eau (MMAyA) et sous le contrôle et la coordination du vice-ministère de l'Environnement, de la Biodiversité, du Changement climatique et du Développement forestier⁷.

Le mandat du SERNAP consiste à coordonner le fonctionnement du SNAP et d'en assurer la gestion intégrale. Ses principales attributions sont les suivantes⁸:

1. Planifier et contrôler la gestion intégrale des aires protégées constituant le SNAP.
2. Réglementer les activités se déroulant au sein des aires protégées.
3. Établir des procédures de concertation et autoriser la participation de la société à l'administration des aires protégées.
4. Coordonner les aires protégées à caractère départemental ou municipal, et proposer des normes et des politiques pour leur gestion intégrale.

Bien que la loi n° 1333 ait inclus dans le SNAP les aires protégées nationales, départementales, municipales et même privées, le SERNAP n'assurait toujours pas en 2014 la gestion intégrale des aires à juridiction infranationale⁹.

En complément de la loi n° 1333, le Parlement a adopté en octobre 2012 un texte intitulé Loi cadre de la Terre Mère et du Développement intégral pour le Bien-vivre. Cette loi vise à « établir la vision et les fondements du développement intégral du pays selon les principes de l'harmonie et de l'équilibre de la Terre mère, par la sauvegarde et le renforcement des savoirs locaux et des connaissances ancestrales, dans le cadre de la complémentarité entre droits, obligations et devoirs,

¹ Ibisch P. et G. Merida. 2003. *Biodiversidad: La riqueza de Bolivia. Estado de Conocimiento y Conservación*. Ministerio de Desarrollo Sostenible. Editorial FAN, Santa Cruz de la Sierra, Bolivie.

² Sur les 109 millions d'ha que comporte le pays, 53 millions (48%) sont recouverts d'arbres, dont 40 millions d'hectares sur les basses terres. Un peu moins de la moitié de ce couvert forestier, soit 22 millions d'ha, est composée par de la forêt tropicale humide.

³ *Informe del Estado Ambiental de Bolivia 2007-2008*.

⁴ Ministère de l'Environnement et de l'Eau. *Áreas Protegidas Subnacionales Situación Actual 2012*.

⁵ Ministère de l'Environnement et de l'Eau. *Áreas Protegidas Subnacionales Situación Actual 2012*.

⁶ *Informe del Estado Ambiental de Bolivia 2007-2008*.

⁷ *Idem*.

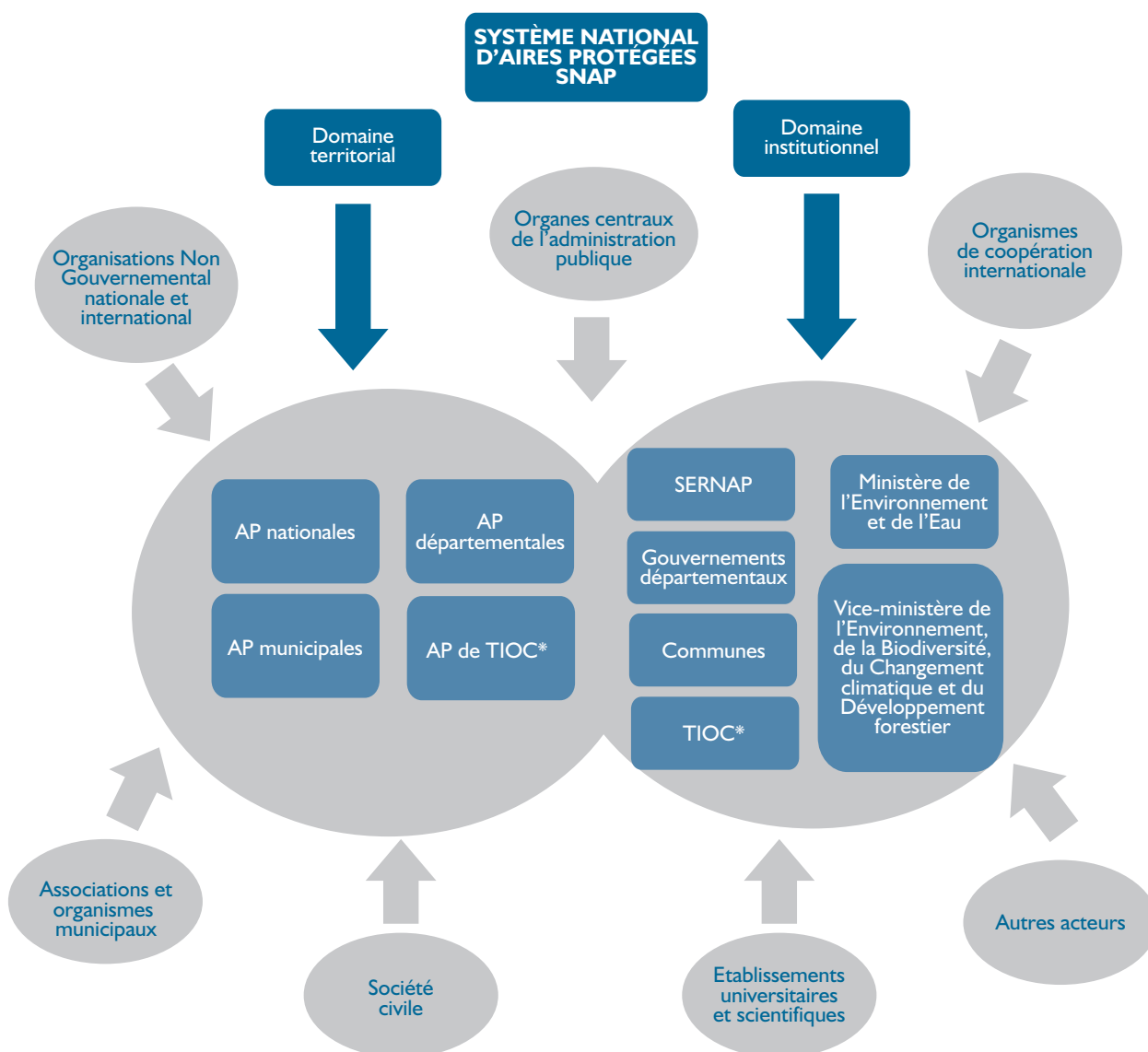
⁸ *Idem*.

⁹ *Idem*.

ainsi que les objectifs du développement intégral comme moyen d'atteindre le Bien-vivre ». Elle pose les principes de la planification, de la gestion publique et des investissements dans le SNAP, ainsi que le cadre institutionnel stratégique de sa mise en place¹⁰.

La loi 1333 et la loi-cadre de la Terre mère fixent donc les deux dimensions principales du SNAP – territoriale et institutionnelle. Dimensions qui englobent un ensemble d'acteurs organisés comprenant le secteur public, les populations, les organisations de la société civile (OSC) nationales et internationales et les organismes de coopération internationale (Figure I).

Figure I. Système national d'Aires protégées.



Source : MMAyA.

Soulignons enfin qu'il existe six catégories de gestion des aires protégées en Bolivie, équivalentes aux catégories de l'IUCN (Tableau I) : parcs nationaux, sanctuaires, monuments naturels, réserves de la vie sylvestre, aires naturelles à gestion intégrée et réserves nationales transitoires. Ces catégories sont régies par le décret n° 24781 (REGAP) qui règlemente la gestion des aires protégées en application de la loi 1333. Ces catégories peuvent dépendre de juridictions territoriales différentes – nationale, départementale et municipale).

¹⁰ <http://www.planificacion.gob.bo/sites/folders/marco-legal/Ley%20N%C2%B0%20300%20MARCO%20DE%20LA%20MADRE%20TIERRA.pdf>



Tableau I. Catégories d'aires protégées.

CATÉGORIE DE GESTION		DESCRIPTION
Règlement général des Aires protégées (REGAP)	Equivalence UICN	
Parc National (PN)	II	Protection stricte. Dans les parcs, les sanctuaires et les monuments, l'exploitation de ressources renouvelables ou non renouvelables est interdite, ainsi que les ouvrages d'infrastructure, à l'exception de celles destinées à la recherche scientifique, à l'écotourisme, à l'éducation à l'environnement et aux activités de subsistance des populations autochtones.
Sanctuaire (S)	III	
Monument Naturel (MN)	IV	Outre les caractéristiques précédentes, présente des caractéristiques naturelles singulières dues à des formations physiogéographiques ou à des gisements paléontologiques.
Réserve Nationale de Vie Sylvestre (RNVS)	V	Aire de protection, de gestion et d'usage durable, sous surveillance officielle, de la vie sylvestre. Selon la zone, permet l'utilisation intensive ou extensive à caractère non extractif ou consommateur, ou l'exploitation extractive. Celle-ci s'exerce sous contrôle strict et ne peut concerner que la gestion et l'exploitation de la vie sylvestre.
Aire Naturelle à Gestion Intégrée (ANMI)	VI	Aire destinée à compatibiliser la conservation de la diversité biologique et le développement durable de la population locale. Inclut les zones d'utilisation traditionnelle des terres, les zones à usages multiples de ressources naturelles et les zones à protection stricte.
Réserve Naturelle Transitoire	ND	Régime juridique transitoire dont une évaluation préliminaire a montré le besoin de protection, mais qui sont en attente d'études complémentaires permettant leur catégorisation définitive.

Source : MMAyA

3. Financement des Aires Protégées et de Conservation en Bolivie

Jusqu'en 1998, 98% du financement des aires protégées nationales provenaient de la coopération internationale (bi- ou multilatérale), et 2% seulement de sources nationales diverses, très limitées et discontinues. Plus tard,

vers 2005-2006, ce rapport avait changé grâce à la mise en place de mécanismes financiers tels que les fonds fiduciaires (14%), aux recettes propres (3%)¹¹ et aux apports du Trésor national qui ont atteint 11% du budget du SNAP. Depuis, la répartition du financement a continué à évoluer et si la contribution de la coopération reste importante (61%), les apports des fonds fiduciaires sont passés à 17 %, ceux des recettes propres à 8% et ceux du budget national à 14% du total. On estimait en 2006 que les aires protégées connaîtraient à partir de 2009 un déficit continu de 30% de leur budget, en raison d'une augmentation de 40% de leurs dépenses récurrentes et d'une prévision pessimiste de manque de continuité des projets et de diminution de l'aide internationale¹².

Les aires protégées départementales et municipales ne disposent pas d'un financement suffisant et stable. Ce n'est que dans des cas très spécifiques qu'elles ont reçu l'aide financière de l'Etat, des OSC ou de la coopération internationale. Les besoins de financement de ces espaces sont un des principaux défis auquel le SNAP doit faire face pour assurer l'intégralité de son rôle.

Le SERNAP a proposé le système de financement suivant pour assurer le fonctionnement durable de toutes les aires protégées qui composent le SNAP :

Tableau 2. Schéma de financement durable.

CADRE	LIGNE D'ACTION	SOUS-LIGNE
Gestion de financement durable	Création de recettes propres.	Elargissement du SISCO ¹³ à d'autres aires protégées. Développement de modèles de paiement des services environnementaux.
	Sources et mécanismes de financement par des tiers.	Fonds Fiduciaires. Fonds Canasta. Financement privé. Financement concomitant (gouvernements autonomes départementaux et municipaux). Fonds Nationaux de Développement (financement concomitant). Fonds budgétaires

Source : SERNAP

En 2005, en vue de promouvoir le financement durable des aires protégées, le SERNAP a commandé à la Fondation pour le développement du Système national d'aires protégées (FUNDESNAPE) l'élaboration d'un plan stratégique et financier (PEF) du SNAP, intitulé « Des parcs avec des gens ». Ce PEF devait non seulement trouver les moyens de renforcer les finances des espaces protégés mais aussi les faire participer à la croissance économique et au bien-être des populations qui vivent en leur sein ou dans leurs alentours. Les méthodes de durabilité financière prônées par le PEF se fondent donc sur les principes d'intégralité, de coresponsabilité, de cohérence, d'équité, d'éthique, d'aptitude (vocation actuelle et potentielle du site), d'efficacité et d'intégration (de toutes les parties prenantes)¹⁴.

L'élaboration du PEF a commencé par une analyse des performances financières du SNAP à l'époque, et notamment par l'identification de ses sources de financement¹⁵ :

- a) Apports du secteur public : fonds provenant du gouvernement central et des gouvernements autonomes départementaux et municipaux, entre autres, qui contribuent de façon permanente et progressive à la gestion intégrale du SNAP sont orientées par les politiques publiques du pays.
- b) Apports de la coopération internationale, qui rétribuent par leur contribution l'apport des fonctions et des bénéfices écosystémiques fournis par le SNAP bolivien au monde entier.
- c) Apports du secteur privé : ressources provenant de personnes physiques et morales et contribuant à la gestion du SNAP dans le cadre d'un rôle concerté. On les classe de la manière suivante¹⁶ :
 - Organisations de la société civile (OSC) qui contribuent à la gestion intégrale du SNAP dans le cadre de leurs rôles respectifs et selon le principe de l'intégration des intérêts. Ces apports sont destinés à soutenir des projets durables.

¹¹ Les recettes propres des aires protégées proviennent des droits d'entrée des touristes, qui en 2013 n'atteignaient un montant significatif que dans deux sites très fréquentés, le PN AMNI Madidi et la Réserve nationale de la faune andine Eduardo Avaro, bien qu'ils soient aussi perçus dans d'autres aires protégées.

¹² FUNDESNAPE et SERNAP, *Plan Estratégico para la Construcción de un SNAP Sostenible Financieramente*, 2005.

¹³ SISCO: Système de perception de droits d'entrée dans les aires protégées.

¹⁴ FUNDESNAPE et SERNAP, *Plan Estratégico para la Construcción de un SNAP Sostenible Financieramente*, 2005.

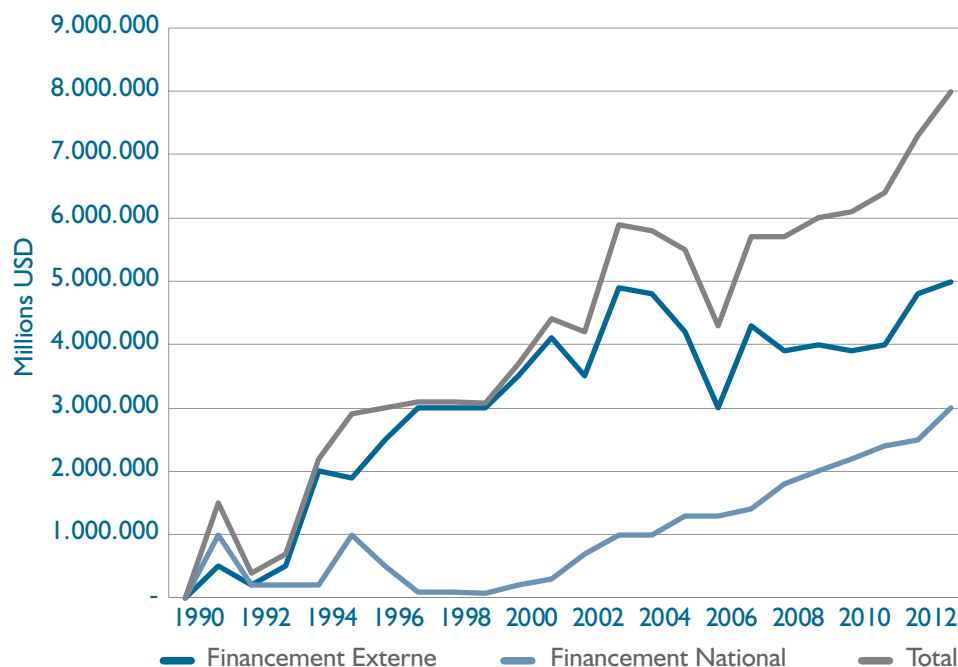
¹⁵ Idem.

¹⁶ Idem.

- Entreprises privées contribuant à la gestion du SNAP par des apports et le développement d'initiatives privées destinées à soutenir des projets durables et rentables bénéficiant la gestion de l'aire protégée et la population locale, dans le cadre des objectifs du SNAP.
- Population nationale qui contribue en assumant des processus propres au sein des aires protégées permettant de soulager les budgets de ces sites, ou par des contributions directes, dans le cadre de l'engagement et de la coresponsabilité envers la conservation des écosystèmes protégés par le SNAP.
- Population mondiale qui contribue à la gestion intégrale du SNAP bolivien, dans le cadre de l'engagement et de la coresponsabilité envers l'environnement de la planète et comme rétribution des efforts boliviens en la matière.

On trouvera dans la Figure 2 l'historique du financement des 22 aires nationales du SNAP. Soulignons que la chute de la coopération internationale en 2007 se doit à l'arrivée à terme de plusieurs projets financés par cette source, et que la récupération constatée les années suivantes correspond au lancement de nouveaux projets financés par la coopération européenne. La Figure 3 montre l'augmentation de la contribution du budget national en 2011, année où le gouvernement a pris à sa charge les salaires du personnel des aires protégées.

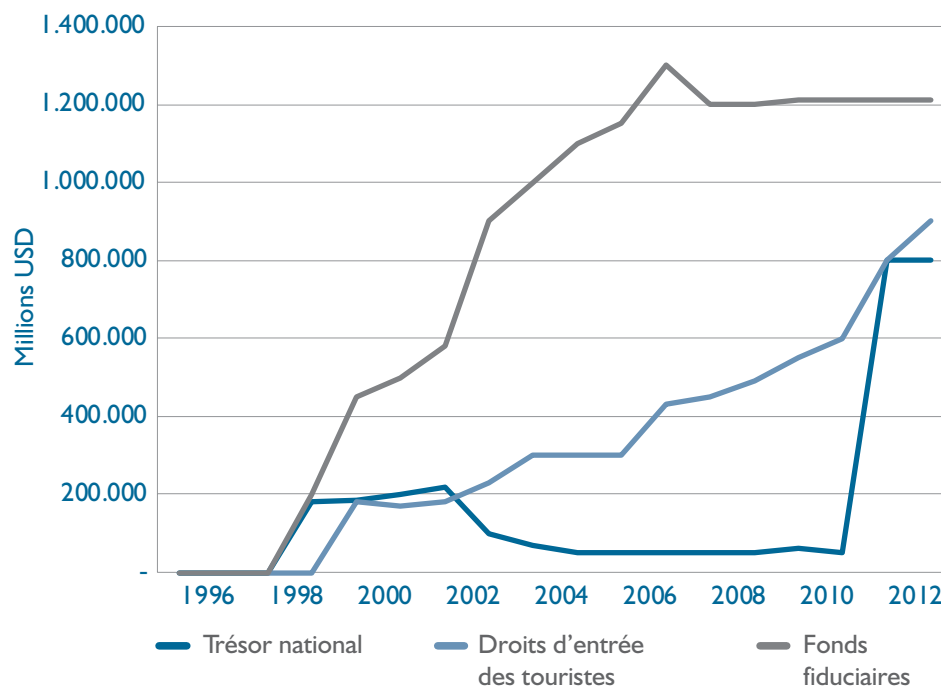
Figure 2. Financement du SNAP par source (1990-2013).



Source : FUNDESNAP.

Enfin, dès la création du SNAP en Bolivie, la société civile, autant nationale qu'internationale, a toujours constitué une source importante de financement. On peut affirmer que les ONG, les peuples indiens et les institutions universitaires ont contribué sous diverses formes, financières et techniques, à la propre création du SNAP en 1992, puis à la gestion des aires protégées hautement prioritaires. A travers des conventions de coopération et même de co-administration, elles ont apporté, entre 1992 et 2002, un important appui en matière de politiques publiques pour développer et consolider le SNAP. Toutefois, en 2013, cette situation a été affectée par une modification de la politique de l'Etat concernant la canalisation de fonds provenant du monde associatif. Le resserrement du contrôle et de la coordination de cette mobilisation de la part de l'administration a limité l'afflux de fonds destinés au SNAP. Bien que la coopération de la société civile à la gestion des aires protégées continue, elle a été dramatiquement réduite par ce processus. Par conséquent, même si l'Etat a augmenté son apport financier au SNAP, le manque de moyens demeure important. La situation exige des mécanismes plus efficaces de mobilisation de ressources en provenance de tous les secteurs, autant de la société civile que des gouvernements locaux, départementaux et communaux. L'identification de mécanismes financiers innovants permettant de dégager des financements pour les aires protégées, en coordination entre la société civile et l'Etat, se fait aujourd'hui prioritaire.

Figure 3. Apport National au financement du SNAP par source (1996-2013).



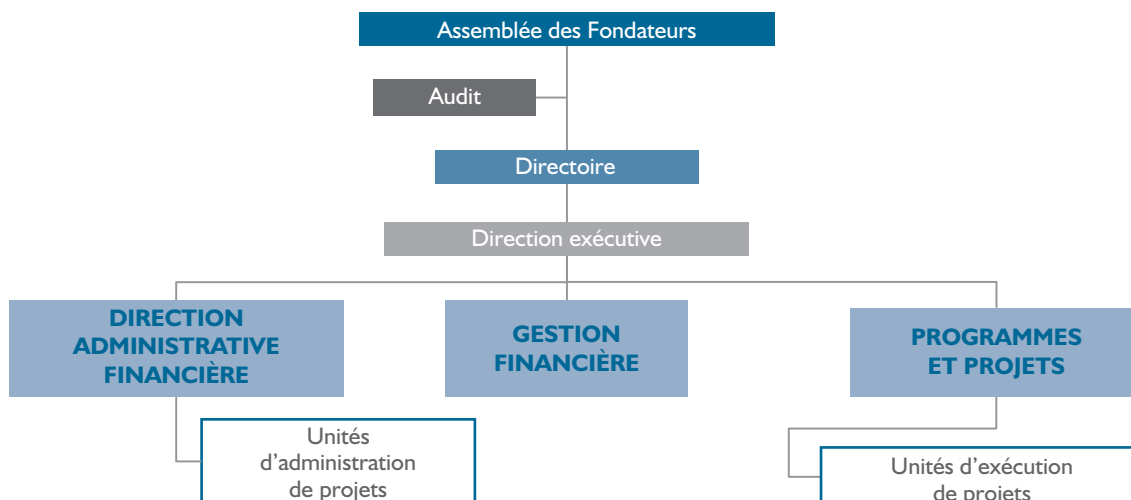
Source : FUNDESNAF.

4. La Fondation Pour le Développement du Système National d'Aires Protégées (FUNDESNAF)

Créée en 2000, la Fondation pour le développement du Système national d'aires protégées (FUNDESNAF) est une entité privée à but non lucratif dont la mission s'énonce de la façon suivante : « Contribuer au développement durable du Système national d'aires protégées (SNAP) en levant et en administrant des fonds destinés à l'exécution de programmes, projets et activités et impliquant les divers secteurs de la société bolivienne ».

De nombreuses organisations participent à la gouvernance de la FUNDESNAF, comme le traduit la composition de sa principale instance, l'Assemblée des Fondateurs : représentants de l'Université bolivienne, de la société civile environnementaliste, de la Confédération des entreprises privées de Bolivie, des comités de gestion des aires protégées, des organismes de coopération internationale et des OSC nationales. Les premières années, le gouvernement avait un siège à l'Assemblée, qu'il n'occupe plus pour des raisons de normes et de politiques publiques. Sous l'Assemblée des Fondateurs se trouvent un directoire et la direction exécutive. La figure 4 ci-dessous illustre son organigramme¹⁷.

Figure 4. Organigramme de la FUNDESNAF.



Source : FUNDESNAF.

¹⁷ <http://www.fundesnap.org/fundesnap/quienes-somos/117>

La FUNDESNAPE possède huit lignes d'action¹⁸ :

- a. Administration de fonds fiduciaires pour canaliser les ressources financières de soutien à la gestion intégrale des aires protégées du SNAP.
- b. Administration directe et déléguée de projets de conservation et de développement local destinés à améliorer la qualité de la gestion des aires protégées et la qualité de vie des communautés et des peuples indiens vivant dans ces zones ou à leur alentour.
- c. Planification stratégique financière du SNAP et de chaque aire protégée en fonction des orientations de gestion fixées pour ces organismes.
- d. Gestion financière des fonds de la coopération bi- et multilatérale, des fonds publics et privés, nationaux et internationaux, traditionnels ou non, en vue d'élargir les bases financières qui maintiennent la durabilité et l'équilibre du SNAP.
- e. Identification et mise en place de mécanismes alternatifs de création de recettes propres, telles que les services environnementaux, la gestion des ressources naturelles, l'écotourisme et autres.
- f. Promotion et renforcement de la complémentarité et de la concomitance financière, en assurant une bonne coordination entre les différents bailleurs, publics et privés, acteurs institutionnels ou sociaux, qui soutiennent directement ou indirectement la gestion du SNAP et de chaque aire protégée.
- g. Positionnement du SNAP et développement de l'image de marque et du marketing institutionnel de la FUNDESNAPE.
- h. Intégration interinstitutionnelle au niveau national et international, en créant des alliances stratégiques aux différents niveaux et en intégrant la Fondation dans les espaces de discussion et d'échanges en matière financière et environnementale.

Dans le cadre de ces huit lignes d'action, les programmes emblématiques de la FUNDESNAPE ont été les suivants :

- i. **Création de capacités pour la durabilité** : ce programme accompagne tous les autres programmes de l'organisation, pour que les maîtres d'œuvre et les populations se chargent de leur gestion administrative et financière dans une perspective de durabilité. Il a été conçu quand la FUNDESNAPE a commencé à réaliser des transferts de subventions, puisque la Fondation est intitulée à subventionner directement ou à transférer des fonds. Dans le cas du projet porté par le Fonds Critical Ecosystem Partnership (CEPF), par exemple, la FUNDESNAPE a effectué des transferts de subventions dans une perspective de suivi et d'atténuation des impacts sociaux et environnementaux de travaux d'infrastructure, avec la participation d'autres organismes tels que le Conseil régional Tsimane Mosekene (CRTM), l'Institut d'Ecologie de l'Université San Andrés, le World Wildlife Fund (WWF) et la Fédération des associations municipales de Bolivie.
- ii. **Exécution de projets financés par des organismes non gouvernementaux internationaux** : l'expérience de la FUNDESNAPE dans le domaine et le fait qu'elle soit le seul fonds environnemental bolivien en a fait le partenaire de choix pour des entités telles que la Wildlife Conservation Society, le WWF, Conservation International (CI) et le Fonds Critical Ecosystem Partnership, entre autres, qui ont signé de conventions et des contrats incluant d'importantes composantes de transfert de subventions aux acteurs clés du domaine de la conservation de la biodiversité en Bolivie.
- iii. **Le Programme Bioculture** est un programme national financé par la coopération helvétique et destiné au développement local de la politique publique du Bien-vivre, en profitant des traditions et du potentiel des populations locales et leur insertion dans la chaîne de production des écosystèmes fragiles et prioritaires. Les 25 communes les plus pauvres de la région andine et des vallées, dont quatre appartiennent à des aires protégées, ont été sélectionnées pour cette expérience pilote. Le travail a été effectué auprès des mairies, des organisations sociales locales et de la population qui ont déterminé de façon concertée les endroits où les projets devaient être mis en œuvre, sous la supervision du programme, pour signer ensuite un contrat de gestion du projet.
- iv. **Soutien aux aires protégées locales** : ce projet a commencé dans les trois départements principalement amazoniens de Beni, Santa Cruz et Pando. Ces aires protégées présentent des caractéristiques très diverses qu'il a fallu étudier pour estimer les besoins et faire des projections pour une planification stratégique financière. Un travail de terrain a permis de collecter les informations sur les plans et les attentes des collectivités et des populations locales à l'égard de leurs aires protégées.

¹⁸ FUNDESNAPE et SERNAP, *Plan Estratégico para la Construcción de un SNAP Sostenible Financieramente*, 2005.

4.1. Gestion administrative et financière de la FUNDESNAF

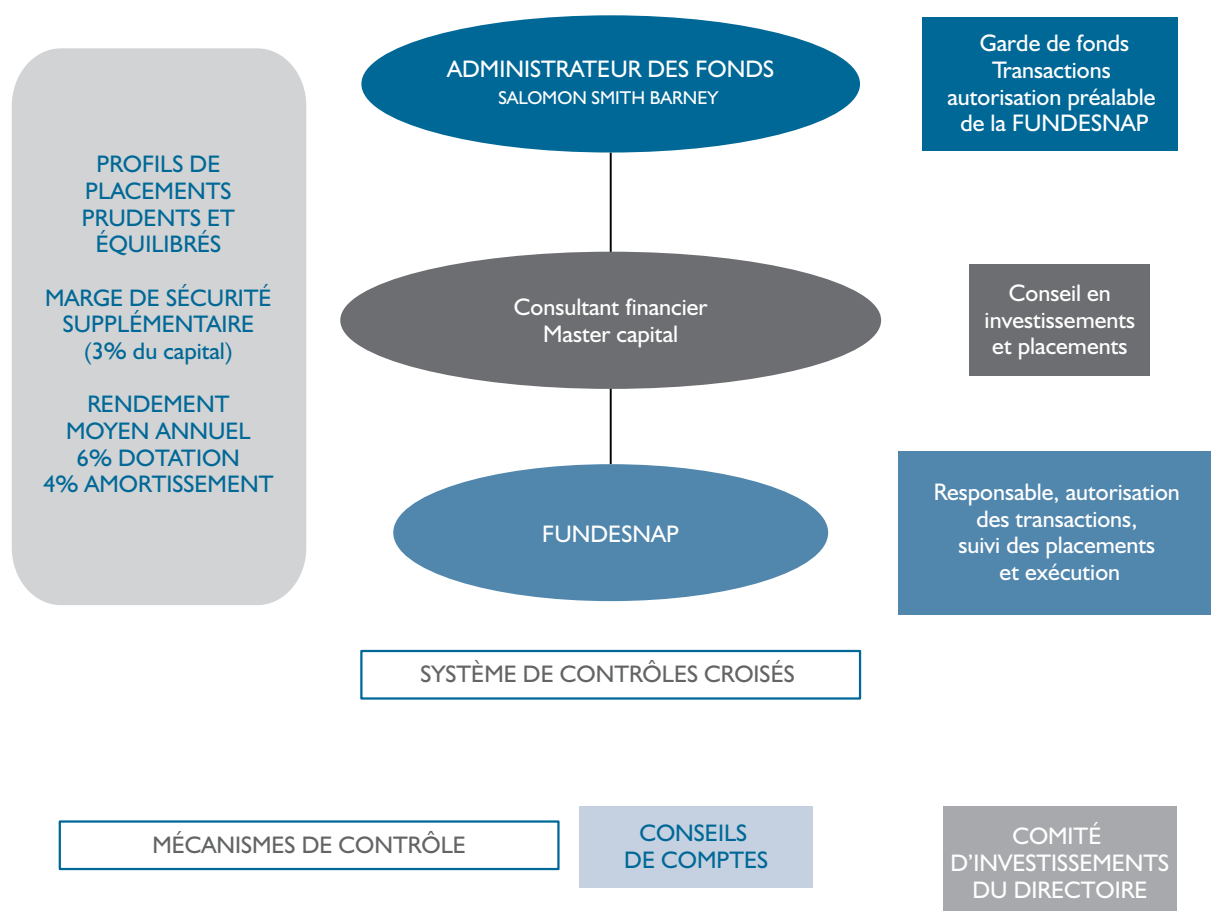
Pour remplir sa mission et mener à bien ses activités, la FUNDESNAF possède cinq types de comptes financiers¹⁹ :

1. **Capital base pour le SNAP** : fonds de dotation constitué de plusieurs comptes alimentés par les subventions de la Banque Mondiale – FEM, du PL-480 (Public Law, Food for Peace), de la Suisse et du Royaume-Uni.
2. **KFW** : fonds d'amortissement ayant culminé en 2010.
3. **Fonds fiduciaire Monito Lucachi** : fonds fiduciaire privé provenant de la mise aux enchères du droit de nommer une nouvelle espèce de primate découverte dans l'aire protégée de Madidi.
4. **Gas Oriente Boliviano** : capital privé de 400 mille dollars destiné à l'aire protégée de San Matías en compensation du passage d'un gazoduc.
5. **Natura Profonacruz** : fonds fiduciaire départemental d'origine privée en cours de formation pour des investissements futurs dans la conservation des sources d'eau de Santa Cruz et notamment celles du Parc national Amboró.

Ensemble, les activités développées par la FUNDESNAF ont généré en 2014 un capital de 13,9 millions de dollars, ce qui signifie qu'en 12 ans la Fondation a atteint le montant de 11,7 millions de dollars en rendements financiers.

La FUNDESNAF a versé tous les ans au SERNAP les sommes prévues dans les projections et les Plans opérationnels annuels (POA). Ce transfert est néanmoins conditionné aux résultats des placements ; en moyenne, la FUNDESNAF verse environ 800 mille dollars par an au SERNAP pour la gestion des 22 aires protégées nationales.

Figure 5. Gestion administrative et financière.



Source : FUNDESNAF.

¹⁹ Présentation faite par l'équipe de la FUNDESNAF.

“ L’apport de la FUNESNAP au SNAP constitue 30% des besoins fondamentaux du système national des aires protégées ”

L’apport de la FUNESNAP au SNAP constitue 30% des besoins fondamentaux du système et sa répartition est généralement de 85% pour les dépenses administratives et de 15% pour financer les activités de conservation ; on considère normalement que la masse salariale doit correspondre à 60% du budget. La FUNDESNAF retient 10% des gains obtenus pour administrer les fonds. En 2014, elle administrait environ 18,6 millions de dollars en fonds de projets. Au total, sur douze ans, elle aura administré plus de 38 millions de dollars. La Figure 5 illustre la structure de gestion administrative et financière de la FUNDESNAF.

5. Le Parc National Madidi et Son Aire de Gestion Intégrée

Les études et les évaluations préalables à la création du Parc National Madidi ont commencé en 1992 et abouti l’année suivante à une proposition formelle²⁰. Après plusieurs années de procédures, il fut classé officiellement comme aire protégée par le décret n° 24123 du 21 septembre 1995 sous le nom de Parc national et Aire de gestion intégrée Madidi (PN ANMI Madidi). Avec 1 895 750 hectares, le PN ANMI Madidi est le troisième parc de Bolivie. Situé au nord-ouest du pays, son altitude varie de 6 000 mètres dans la Cordillère des Andes à 180 m dans la plaine du fleuve Heath, ce qui lui confère une séquence extraordinairement diversifiée d’étages écologiques. Plus de 80% de son territoire est montagneux, avec un relief abrupt et de profonds canyons. Les parties planes sont circonscrites aux étroites vallées du Beni et du Tuichi, et à la plaine alluviale du Heath²¹.

Madidi est une des unités les plus importantes du SNAP. Il est un élément fondamental du projet Grand Paysage Madidi, soutenu par la WCS, et constitue l’une des unités de conservation les plus importantes du Corridor de Conservation Vilcabamba-Amboró, projet porté par Conservation International. Cette aire est considérée

comme l’une des plus riches en biodiversité de la planète et l’un des vingt sites touristiques les plus intéressants du monde. Madidi abrite 11% de toutes les espèces d’oiseaux du monde et 78% des oiseaux de Bolivie, plus de 250 espèces de mammifères, probablement plus de 400 espèces de poissons et 300 espèces d’amphibiens et de reptiles²². Grâce à cette immense diversité biologique, Madidi génère des bénéfices économiques à la région pour la conservation et l’écotourisme.

Avec des aires protégées telles que Carrasco et Pilón Lajas, Madidi abrite plus de 20% des espèces menacées, et plus de 80% de son territoire est constitué par des aires prioritaires de conservation où travaillent diverses organisations, notamment la FUNDESNAF et la WCS. Cette dernière a notamment participé à l’élaboration du premier plan de gestion, qui a servi de base au zonage. Elle a aussi joué un rôle important dans les activités de recherche, de suivi et de financement durable du Parc²³.

Depuis sa création, le Parc a beaucoup progressé dans la réalisation des objectifs qui ont présidé à sa création ainsi que dans la consolidation de son appareil administratif. Depuis 2000, Madidi est la seconde aire la plus visitée du pays (près de 7 000 visiteurs par an), après la Réserve Eduardo Abaroa. De plus, grâce à des alliances stratégiques avec des institutions privées, le gouvernement bolivien a pu répondre à plus grande échelle aux besoins de la population des environs de Madidi. A travers le SERNAP et ses collaborateurs, la présence de cette aire protégée a permis d’attirer de nouveaux investissements dans la région.

Las inversiones que se han podido establecer ayudando este nuevo aporte de fondos ha ayudado a poner en marcha las políticas y los compromisos del Estado boliviano con las poblaciones locales. Este es el caso de la construcción

²⁰ FUNDESNAF, 2012. *Plan Estratégico Financiero PN ANMI Madidi*. La Paz, Bolivie.

²¹ Idem.

²² Salinas, E. & R. Wallace. 2012. *Conclusiones generales*. Pp. 172-178. In: Salinas, E. & R. Wallace (Eds.). *Madidi: Conocimientos Científicos y Prioridades de Investigación*. SERNAP & Wildlife Conservation Society, La Paz, Bolivie.

²³ Communication personnelle de Robert Wallace et de Lilian Painter, chercheurs à la WCS.



des réseaux d'eau potable et d'assainissement au nord de La Paz, qui a bénéficié dix communautés et 1 655 habitants des communes de San Buenaventura e Ixiamas, et vingt communautés de 1 890 personnes de la commune d'Ápalo. De la même façon, on a pu renforcer les filières de production du café et du cacao, la production d'artisanat et le tourisme. Parmi de nombreux autres résultats positifs, signalons aussi le développement d'un modèle de tourisme communal à Chalalan, qui est aujourd'hui directement administré par les habitants de San José de Uchupiamonas²⁴.

En 2012, les actions de contrôle et de surveillance ont permis de réduire de 95% l'exploitation clandestine de bois, ce qui a permis à la fois de protéger les ressources forestières et de récupérer la faune dans la vallée du Tuichi²⁵. L'élaboration du plan de gestion a permis de systématiser et d'analyser les informations recueillies sur la biodiversité, l'archéologie, les aspects historiques, culturelles et socioculturelles de la région²⁶, et donc d'identifier les alternatives économiques, fondées sur la gestion des ressources naturelles et la participation de la société à la gestion de l'aire protégée. Toutes ces actions se traduisent par la forte proportion d'aires protégées en bon état de conservation (Tableau 3). Cela n'empêche cependant pas Madidi de connaître chaque année des difficultés financières qui entravent les actions qui ont justifié sa création.

Tableau 3. Etat de conservation du PN ANMI Madidi

Aire protégée	Superficie (ha)	% de la superficie en bon état de conservation	% de la superficie de l'AP appartenant aux priorités nationales			
			«Viabili-prioris»	«Funciono-prioris»	«Represento-prioris»	Priorité clef
PN ANMI Madidi	1.895.750	94	91	95	94	87
PN ANMI Amoro	637.600	78	73	93	84	73
RB et TCO Pilón Lajas	400.000	89	87	99	83	75

Source : SERNAP.

²⁴ FUNDESNAAP, 2012. *Plan Estratégico Financiero PN ANMI Madidi*. La Paz, Bolivie.

²⁵ Wallace et al., 2012. *Lowland tapir (Tapirus terrestris) distribution, activity patterns and relative abundance in the Greater Madidi-Tambopata Landscape*

²⁶ FUNDESNAAP, 2012. *Plan Estratégico Financiero PNANMI*. La Paz, Bolivie..

6. Mise aux Encheres du Droit de Nommer une Nouvelle Espèce de Primate en Bolivie Pour Financer Le Parc National Madidi

Une des principales faiblesses du SNAP depuis sa création a été le manque de moyens techniques et financiers pour faire face aux grands défis de la protection, de la conservation, de l'utilisation durable des ressources naturelles, du financement et surtout de son autosubsistance. Madidi n'est pas exempt de ce problème et, dès sa création, s'est fixé l'objectif de trouver des mécanismes financiers qui l'aideraient à assurer sa viabilité financière.

Nous décrivons ci-dessous une initiative financière qui permet depuis 2007 de financer près de 10% des coûts de fonctionnement du Parc Madidi en servant de fonds d'amorçage pour consolider de futures initiatives financières. Il s'agit du Fonds fiduciaire Monito Lucachi, dont nous analysons l'origine particulière et les performances jusqu'en 2014.

6.1. Description scientifique de l'espèce (le titi de Madidi, ou *mono lucachi* en espagnol)

Robert Wallace, chercheur de la WCS, a travaillé sur la biodiversité pendant quinze ans en Bolivie, avec le soutien d'équipes scientifiques locales et internationales, et réalisé de nombreuses expéditions dans le Parc Madidi pour observer et suivre certaines des 300 espèces de mammifères, 400 types de poissons et 12 000 variétés de plantes que compte la région. Lors d'une de ces expéditions de routine, Wallace et ses collaborateurs, les biologistes Humberto Gómez, Annika Felton et Adam Felton, ont fait la découverte inespérée d'un nouveau mammifère qui n'avait jamais été décrit auparavant, une espèce de singe à la tête ornée d'une couronne dorée. Après plusieurs heures d'observation et de longues conversations avec les habitants des environs, pour qui ce singe s'appelait lucachi, l'équipe arriva à la conclusion que cette espèce n'avait jamais été identifiée et méritait un nom scientifique²⁷.

Wallace et son équipe savaient qu'ils allaient devoir affronter un long processus pour faire reconnaître

²⁷ <http://news.discovery.com/animals/zoo-animals/animals-biodiversity-madidi-park-1209113.htm>

la nouvelle espèce. Une seconde étude, en 2001, ayant permis par des moyens numériques d'identifier l'appartenance du primate au genre *Callicebus*, la première étape consistait à s'assurer qu'elle n'avait vraiment jamais été cataloguée et donc de réaliser une révision complète de la littérature scientifique. Puis, en coordination avec le SERNAP, Wallace et son équipe ont capturé deux spécimens pour réaliser des études taxonomiques plus précises, qui leur ont permis de publier en 2005 dans la revue *Primate Conservation* un article proposant le titi de Madidi comme une nouvelle espèce²⁸.

Wallace entrevoyait deux grandes possibilités ouvertes par la découverte du titi. Tout d'abord, celle de confirmer l'image du Parc Madidi en Bolivie et dans le monde comme l'une des régions les plus biodiverses du monde. Ensuite, la découverte du singe lucachi était une occasion de lever des fonds pour le fonctionnement du parc, et notamment pour achever son plan de gestion. Après un temps de réflexion conjointe sur la meilleure façon de procéder, Wallace lui-même eut l'idée d'organiser la mise aux enchères du droit de donner son nom scientifique à cette nouvelle espèce.

Avec son équipe scientifique et des membres de la WCS, Wallace commença par soumettre à la revue *Primate Conservation* la publication d'un article sur la découverte. Puis, avec l'assentiment de la FUNDESNAPE et l'accord formel du SERNAP, l'équipe se lança dans l'organisation des enchères²⁹.

6.2. Le mécanisme de vente aux enchères

La tradition du monde scientifique veut que celui qui découvre une nouvelle espèce la nomme selon les normes du Code international de nomenclature zoologique (CINZ). Dans certains cas cependant, ce nom peut être choisi en hommage aux personnes qui ont appuyé l'étude ou financé l'expédition ayant permis la découverte³⁰. Wallace et son équipe ont donc profité de cette possibilité pour lever des fonds en donnant ce droit au vainqueur d'une vente publique aux enchères.

²⁸ Information fournie par Robert Wallace et Lilian Painter, chercheurs de la WCS, dans une communication personnelle.

²⁹ Idem.

³⁰ http://www.nytimes.com/2005/02/08/science/08obse.html?_r=0

“ La découverte du singe lucachi était une occasion de lever des fonds pour le fonctionnement du parc, et notamment pour achever son plan de gestion ”

Au départ, la communauté scientifique reçut cette initiative avec une certaine réticence, de peur que l'attribution d'une valeur commerciale aux découvertes scientifiques n'incite certains à se consacrer à trouver de nouvelles espèces à des fins lucratives³¹. Wallace leur répondit que l'objectif principal de l'opération était de sensibiliser les personnes aux périls affrontés par cette espèce et son écosystème, et qui le menaçaient de disparition en quelques années.

Cet argument marqua profondément la WCS, qui approuva l'idée de concéder ce droit par une mise aux enchères internationale en spécifiant que les fonds recueillis seraient exclusivement destinés à l'écosystème ou vivait le lucachi, c'est-à-dire au Parc Madidi, à travers un fonds fiduciaire administré conjointement par le SERNAP (puisqu'il s'agissait d'une aire protégée nationale) et le FUNDESNAIP.

La WCS, le SERNAP et la FUNDESNAIP ont donc organisé et diffusé l'initiative sur tout le territoire bolivien et dans le monde entier. Les enchères furent annoncées sur plusieurs chaînes mondiales de télévision telles que CNN, la BBC et ABC, et firent l'objet d'articles dans des journaux prestigieux tels que le *New York Times*.

La WCS engagea les services de Charity Folks (CF), qui réalisa une étude générale sur l'intérêt du public pour cette vente aux enchères, qui se révéla positive. Ce public était constitué non seulement de personnes physiques mais aussi d'entreprises. La relation entre la WCS et CF n'était pas nouvelle, CF ayant déjà fourni ses services à la Société pour une vente aux enchères philanthropique. CF est un des leaders des enchères sur internet et possédait toute l'expérience nécessaire pour mener l'opération lucachi à bien.

³¹ <http://www.smokymountainnews.com/news/item/3979-name-that-creative-fundraising-supports-effort-to-count-every-living-thing-in-the-smokies>

Parallèlement aux discussions avec CF sur le cahier des charges de la vente, le matériel de communication était préparé, notamment un reportage dans l'émission *60 minutes* de la chaîne américaine CBS. Wallace et Sergio Eguino (directeur de la FUNDESNAIP) se sont mis d'accord avec l'équipe de CBS pour filmer le primate à Madidi. La diffusion de l'émission fut stratégiquement prévue pour le jour de la mise aux enchères. Outre cette émission, les chercheurs ont été interviewés par près de soixante organes de presse du monde entier. Comme le dit Wallace, « ce fut une période très agitée » et de communication intense. La WCS prépara aussi un dossier d'accompagnement de la vente aux enchères contenant des informations sur l'espèce et sur la destination des fonds qui seraient collectés. CF diffusa une description du singe soulignant la présence d'une crête dorée sur sa tête³².

Les enchères – organisées selon une modalité ouverte, directe et au plus-offrant – commencèrent le 24 février 2005 et durèrent quinze jours, c'est-à-dire jusqu'au 3 mars. Comme dans la plupart des grandes enchères, les meilleures soumissions furent faites dans les dernières heures, un phénomène³³ dont CF avait prévenu les chercheurs et la FUNDESNAIP.

6.3. Résultat de la vente aux enchères

Les chercheurs ont indiqué n'avoir aucune idée précise du montant qu'il était possible de collecter, par manque de précédents en la matière. Les estimations du montant maximum variaient de 250 mille à un million de dollars.

Jusqu'au dernier jour, la soumission la plus élevée n'était que de 40 mille dollars. Ce n'est qu'à la dernière

³² C'est cette caractéristique qui poussa le Casino en ligne Golden Palace à participer aux enchères.

³³ Phénomène que les anglosaxons nomment effet popcorn et qui traduit le fait que le montant des soumissions augmente fortement à la mesure que l'on s'approche de la fin des enchères



heure des enchères que les offres commencèrent à grimper. Deux concurrents restaient en lice et c'est finalement le casino en ligne Golden Palace qui l'emporta avec une offre de 650 mille dollars.

Le casino américain Golden Palace s'était déjà illustré par sa participation à des ventes aux enchères extravagantes, telles que le test de grossesse de Britney Spears³⁴, le premier téléphone portable du pape Benoît XVI ou le calcul rénal de William Shatner³⁵. Le choix d'une vente aux enchères ouverte implique que n'importe quelle personne ou entreprise peut l'emporter, et puisque la seule condition était de soumettre l'offre la plus élevée, le Parc Madidi a donc bénéficié de la stratégie de marketing insolite d'un casino.

Avec l'aide de la WCS, le Casino Golden Palace a choisi le nom latin de *Callicebus aureipalatii*, *aureipalatii* étant l'équivalent en latin de « palais doré », le nom de l'établissement, qui en a fait sa mascotte. Selon les représentants des représentants du casino, l'objectif de la participation à la vente était de soutenir la conservation et de donner plus de visibilité au Madidi et à sa biodiversité, conformément à ses politiques de marketing³⁶.

L'argent obtenu a servi de capital d'amorçage pour constituer en 2006 le Fonds fiduciaire Monito Lucachi, qui dès l'année suivante a rapporté des intérêts qui ont contribué au financement durable du Madidi. Le Fonds fiduciaire Monito Lucachi est administré par la FUNDESNAPE et ses rendements sont versés au SERNAP. L'agent fiduciaire est la banque d'investissements Salomon Smith Barney.

De 2007 à 2013, le total de versements effectués a atteint 214 093 USD, par tranches annuelles d'environ 30 000 dollars (Tableau 4), permettant de couvrir 5% des dépenses de fonctionnement du Parc (dépenses de personnel, activités de conservation, maintenance des équipements etc.), bien qu'en réalité ils constituaient 10% des besoins de base de l'aire protégée, projetés à 300 000 USD/an³⁷ par le PEF du SNAP 2005-2015; la rentabilité moyenne du fonds sur la période a été de 3,5% (Tableau 5).

³⁴ http://usatoday30.usatoday.com/life/people/2005-05-04-spears-pregnancy-test_x.htm?csp=34

³⁵ <http://www.goldenpalaceevents.com/auctions/>

³⁶ <http://www.goldenpalacemonkey.com/>

³⁷ Les besoins moyens annuels du Parc sont d'environ 400 000 dollars dans le scénario intégral et de 300 000 dollars dans le scénario de base.

**Tableau 4. Fonds Fiduciaire Monito Lucachi.
Transfert de fonds au SERNAP (2007-2013).**

Exercice	USD
2007	34 339
2008	35 000
2009	23 400
2010	23 287
2011	23 150
2012	37 647
2013	37 270
Total	214 093
Montant du capital	650 000
Pourcentage transféré	32,94

Source : FUNDESNAF.

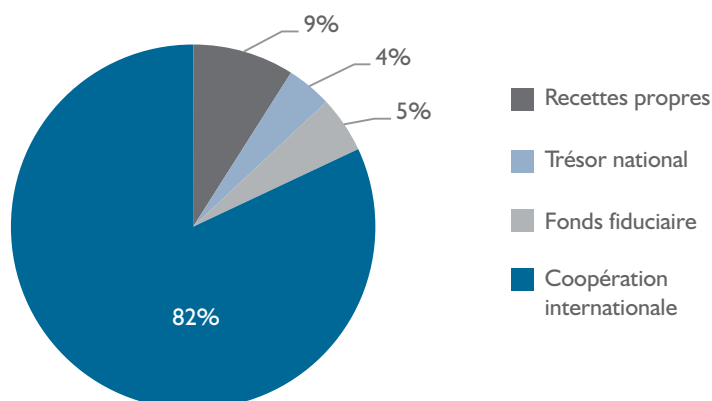
Tableau 5. Rentabilité historique du Fonds fiduciaire Monito Lucachi (USD).

Exercice	Capital initial	Valeur en décembre de chaque exercice	Rentabilité
2006	650 000	711 068	9,40%
2007	650 000	701 256	7,89%
2008	650 000	597 892	-8,02%
2009	650 000	668 428	2,84%
2010	650 000	675 216	3,88%
2011	650 000	631 861	-2,79%
2012	650 000	683 001	5,08%
2013	650 000	710 216	9,26%

Source : FUNDESNAF.

Grâce aux apports de la coopération internationale, le budget du Parc, dont nous montrons la structure à la figure 6, est plus élevé que les besoins minimums projetés. On observe que les ressources provenant du Fonds fiduciaire Monito Lucachi représentent 5% du total, soit plus que la contribution de l'Etat. 82% des fonds proviennent de la coopération internationale et sont voués à diminuer, voire à disparaître, ce qui traduit l'incertitude financière dans laquelle se trouve le Parc et que le fonds fiduciaire a dans une certaine mesure contribué à réduire.

Figure 6. Montage financier du PN ANMI Madidi.



Source : FUNDESNAF.

6.4. Perspectives financières du Madidi

Le Tableau 6 montre les projections sur la période 2014-2017, fondées sur les rapports budgétaires des exercices passés et sur les plans de fonctionnement de l'administration du Madidi.

Tableau 6. Projections des dépenses du PN ANMI Madidi (\$USD)

Budget	Année					
	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
Dépenses de personnel	156.496	176.042	199.177	213.829	223.245	968.788
Autres services	70.450	56.273	71.919	59.743	61.738	320.122
Matériel et fournitures	51.161	52.743	54.374	56.056	57.790	272.125
Actifs réels	76.638	55.653	95.546	0	85.489	313.325
Impôts, royalties et taxes	776	776	776	776	776	776
Total du budget	355.520	341.487	421.792	330.404	429.036	1.878.293

Source : FUNDESNAF.

Le Tableau 6 montre la croissance des besoins budgétaires, notamment pour faire face aux dépenses de personnel, ce qui est inquiétant si l'on considère la diminution attendue des apports de la coopération internationale. Dans ce scénario complexe, les fonds générés par le Fonds fiduciaire Monito Lucachi ont néanmoins donné une marge de manœuvre aux administrateurs du Parc. Rappelons que leur montant est supérieur à celui des subventions de l'État. C'est grâce à eux qu'il a été possible de mettre en œuvre plus d'action de suivi dans la zone où vit le titi.

Le fonds n'a pas de date d'échéance et son objectif est de préserver l'habitat du titi. Même si Madidi perdait son statut d'aire protégée, les rendements du fonds continueraient à servir la conservation de la zone. Néanmoins, le principal défi du fonds en 2014, après sept années d'existence, est de trouver des alternatives innovantes pour couvrir les 82% du budget financés par les contributions internationales et dont l'existence à long terme est loin d'être assurée.



Études de Cas

Le Vol des Papillons: une expérience IMAX 3D pour mobiliser les ressources financières et sensibiliser

1. INTRODUCTION

Face à la limitation des ressources de soutien financier pour la conservation, le besoin de trouver des stratégies de financement innovantes pour protéger le patrimoine naturel de la Planète se fait de plus en plus pressant. Nous présenterons dans cette étude de cas une expérience mexicaine de protection d'une espèce emblématique, protagoniste d'un miracle migratoire, le papillon monarque. Les efforts entrepris pour le protéger sur le sol mexicain se sont répartis entre le gouvernement et des organisations sociales et privées. Mais les initiatives du Mexique sont insuffisantes dans la mesure où la conservation de ce lépidoptère dépend aussi de l'action des Etats-Unis et du Canada.

Nous analyserons donc cette initiative public-privé dont les objectifs sont de faire connaître le papillon monarque, son étonnant phénomène migratoire et les dangers qui le menacent, et de lever des fonds destinés à financer des actions de conservation. Elle concerne principalement la production d'un film en format IMAX 3D sur le monarque et sa migration à travers le continent nord-américain. On trouvera de nombreuses informations et les dates de sortie de ce film, intitulé « El vuelo de las Monarca » [L'incroyable voyage des papillons, sous le titre français], sur la page électronique www.flightofthebutterflies.com.

Le projet est un exemple de collaboration entre divers secteurs et acteurs en faveur de la conservation. Outre l'entreprise de production, il a reçu l'appui du gouvernement mexicain au niveau fédéral et provincial, ainsi que d'entreprises privées et "d'organisations de la société civile" (OSC), parmi lesquelles le Fonds mexicain pour la conservation de la nature (FMCN), le fonds environnemental du Mexique.

Dans la première partie de cette étude, nous analyserons le rôle du FMCN dans le secteur de la conservation au Mexique, et notamment son action à la tête de la Réserve de biosphère du papillon monarque (RBBM). Puis nous examinerons le projet “Vol des Monarques” et la façon dont il se relie aux diverses activités de conservation de cet animal, de son habitat et de sa route migratoire.

2. Le fonds mexicain pour la conservation de la nature

L'idée de créer le FMCN, établissement privé à but non lucratif, en tant que premier fonds environnemental du Mexique, est née en 1992, pendant la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro, Brésil. Dans le cadre de cet événement, des représentants d'organisations de conservation nationales et internationales, ainsi que le président du Mexique de l'époque, Carlos Salinas, ont identifié le besoin de doter le Mexique d'une organisation autonome et permanente capable de contribuer significativement au financement à long terme de la conservation, ainsi que de lever des fonds auprès de diverses sources nationales et internationales en vue de soutenir des projets de conservation de la biodiversité. Au cours de ce sommet, les gouvernements du Mexique et des Etats-Unis se sont donc engagés à fournir les moyens nécessaires à la création du fonds.

La création du FMCN a été précédée par un ample processus de consultation auquel ont participé plus de 400 représentants de 250 organisations et institutions nationales et internationales. Il fut légalement constitué en janvier 1994 sous la forme d'une association civile à but non lucratif. Deux ans plus tard, il lança son premier appel à projets qui lui permit de sélectionner 76 projets s'inscrivant dans les axes thématiques suivants : i) conservation d'écosystèmes et d'espèces, ii) usage durable, et iii) renforcement des capacités et éducation à l'environnement. On trouvera une description institutionnelle du FMCN à l'Annexe I.

2.1. Le FMCN et les aires naturelles protégées (ANP)

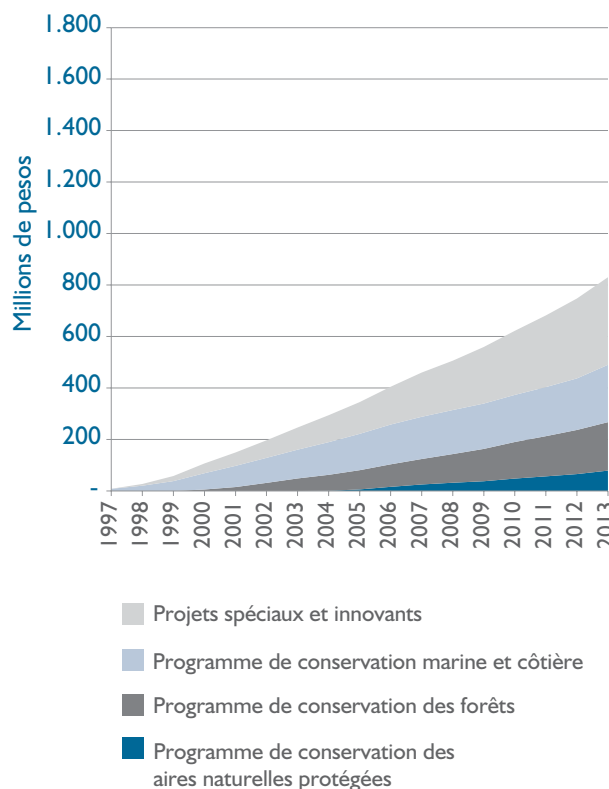
De sa création à 2013, le FMCN a financé 1 241 projets de conservation dans 28 états mexicains, investi plus de 65 millions de dollars sur le terrain, a reçu des contributions de plus de 80 sources nationales et internationales et a fourni un appui technique et financier à 24 ANP fédérales, en collaboration étroite avec le gouvernement du Mexique.

Pour accomplir cette tâche, le FMCN a toujours maintenu de proches relations avec les autorités gouvernementales, au point de devenir un des principaux alliés du gouvernement pour la gestion du Système national

d'aires protégées, le Sinap, en matière d'administration, de mobilisation de ressources financières et de gestion financière. Le tout dans un cadre de complémentarité des programmes et de transparence administrative.

Le FMCN possède un bureau de liaison avec la Commission nationale des aires naturelles protégées (Conanp)¹, qui facilite la collaboration avec le gouvernement et la mise en œuvre des projets auxquels contribuent les deux institutions. Le diagramme ci-dessous montre les montants investis par le FMCN dans la conservation au Mexique au cours de son histoire.

Figure 1. Programmes du FMCN.



Le travail conjoint du FMCN et du gouvernement mexicain est fondé sur un partage des tâches concernant la gestion des ANP. Le FMCN s'occupe de la gestion financière, de l'allocation des intérêts des placements et de la levée de fonds complémentaires aux ressources budgétaires, tandis que la Conanp est chargée des activités de surveillance, de gestion et de conservation des espaces protégés².

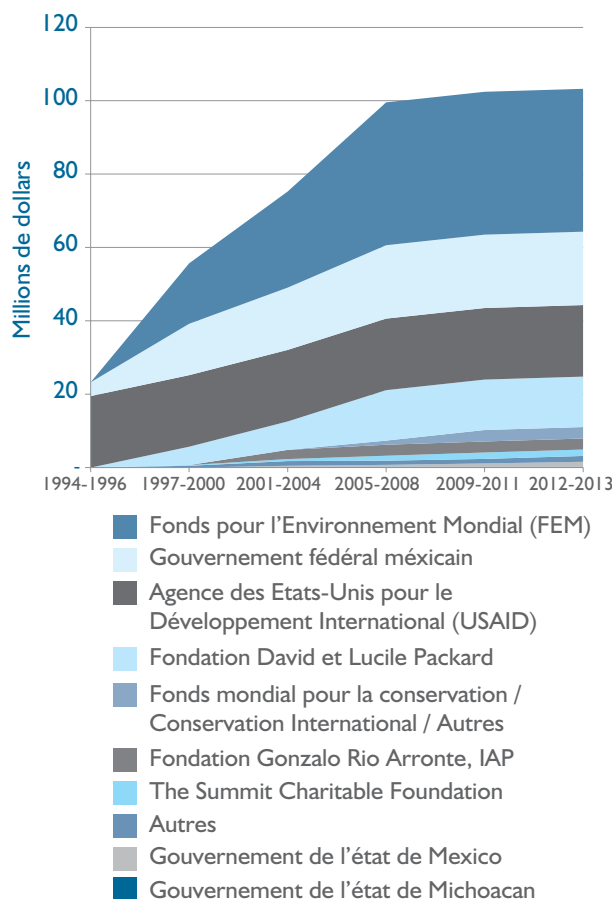
¹ La Commission nationale des aires naturelles protégées (Conanp) est un organisme décentralisé du secrétariat à l'Environnement et aux Ressources naturelles (Semamat) du gouvernement du Mexique. Créée en 2000, elle est chargée d'administrer le Système d'aires naturelles protégées (Sinap), qui comporte aujourd'hui 176 espaces naturels fédéraux couvrant plus de 25 millions d'hectares, soit 10,6% de la surface terrestre et 1,6% de la surface maritime du pays. Les responsabilités de la Conanp ont été élargies en mai 2001 avec l'intégration des Programmes de développement régional durable (PRODERS), destinés à réduire la pauvreté et à promouvoir l'insertion des populations rurales et autochtones présentes dans les ANP et dans les Régions PRODERS.

² Idem.

Soulignons qu'en 1997, les ANP bénéficiant des ressources du Fonds pour les aires naturelles protégées (FANP) du FMCN n'étaient qu'au nombre de dix et recevaient un appui de 16,48 millions de dollars. En 2013, elles sont 24 et reçoivent 76 millions de dollars. L'investissement annuel moyen par ANP était donc de 1,64 millions de dollars en 1997. Il a subi une augmentation de 48% en 2013 en passant à 3,16 millions USD. Rappelons que ces fonds viennent compléter les crédits budgétaires qui, en 2014, étaient de l'ordre de 90 millions USD pour l'ensemble du système de 176 ANP.

Le FMCN dispose de plusieurs sources et mécanismes de financement de ses projets, parmi lesquelles le gouvernement mexicain, le gouvernement nord-américain (par l'intermédiaire de l'USAID), le Fonds Mondial pour l'Environnement (FEM), la Fondation David et Lucile Packard et la Fondation Gonzalo Río Arronte, I.A.P., pour ne mentionner que les plus importantes. La Figure 2 décrit les principales contributions reçues.

Figura 2. Sources de financement du FMCN.



2.2 L'action du FMCN dans la Réserve de biosphère du papillon monarque (RBMM) et en faveur de la protection de cette espèce

La RBMM est une des 24 ANP bénéficiant du Programme de conservation des aires naturelles protégées dont la gestion financière est assurée par le FMCN. Elle

possède une grande importance nationale et internationale car l'un de ses principaux objectifs de conservation concerne la population et le phénomène migratoire du papillon monarque, une des espèces emblématiques du Mexique et des Etats-Unis.

La RBMM reçoit aussi l'appui financier du Programme de conservation des forêts et des bassins versants du FMCN. En 2009, le FMCN a soutenu l'élaboration d'une ligne de base forestière pour le cœur de réserve de la RBMM. Cet outil technique a permis de déterminer la superficie à financer par les fonds collaborant avec la Commission nationale forestière (Conafor). Le FMCN a aussi directement appuyé le suivi du Fonds Monarque et a financé dans le passé le suivi des colonies hibernant dans la RBMM.

Nous présentons dans la prochaine partie des informations générales sur la RBMM, ses acteurs et les mécanismes de financement qui la soutiennent, en vue de donner une idée plus précise de l'importance de cet espace protégé et de la façon dont le FMCN a contribué à son existence.

3. La réserve de biosphère du papillon monarque

3.1 Caractéristiques

La RBMM a fait l'objet d'un second décret de création en 2000 pour en ajuster le périmètre aux besoins de la conservation du monarque. Elle est située dans l'axe néovolcanique transversal, à l'est de l'état de Michoacan et à l'ouest de celui de Mexico. Elle inclut les communes de Temascalcingo, San José del Rincón, Donato Guerra et Villa de Allende, dans l'état de Mexico, et de Contepec, Senguio, Anganguero, Ocampo, Zitácuaro et Áporo dans l'état de Michoacan (Figure 3). Elle possède 56 259 hectares divisés en trois zones de protection (13 551 ha) et deux zones tampon (42 707 ha). C'est le refuge de millions de papillons monarques, notamment entre le mois de décembre et la fin février³.

Le paysage de la RBMM est montagneux : son altitude varie de 2 040 à 3 640 mètres. Elle est couverte par des forêts tempérées d'altitude où prédominent les espèces conifères telles que l'oyamel (sapin sacré), le pin, le chêne et le cèdre, qui sont importantes pour la recharge en eau, le piégeage de carbone et la conservation d'une grande biodiversité d'espèces de plantes vasculaires (493), de champignons (50) et de faune sylvestre (198 espèces de vertébrés)⁴.

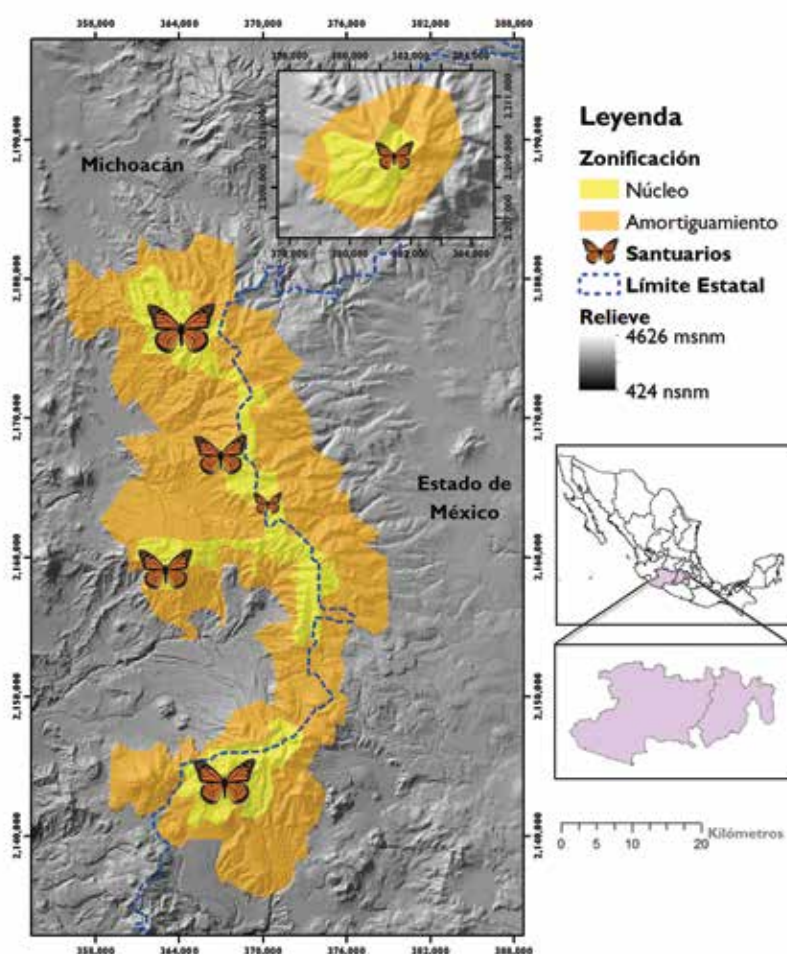
³ Sigala P. *El entorno socio ambiental de la mariposa monarca*. Universidad Autónoma Chapingo.

⁴ *El Fondo Monarca un instrumento innovador de pago por servicios ambientales en apoyo a la conservación de bosques y a la retribución a comunidades forestales*. Semarnat, Conanp, FMCN, WWF et états de Mexico et Michoacán. 2013. Disponible sur : http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

La zone a été classée par la Commission nationale pour la connaissance et l'utilisation de la biodiversité (Conabio) comme Région terrestre et hydrologique prioritaire. Elle appartient aussi aux Aires d'importance pour la conservation des oiseaux (AICA) eu égard à sa localisation dans une écorégion en danger critique. En 2008, elle a été classée Patrimoine naturel de l'Humanité par l'UNESCO. Elle fait partie de deux des bassins hydrologiques les plus importants du pays : les bassins du Rio Lerma et du Rio Balsas, qui fournissent 30% de l'eau consommée par la ville de Mexico. Elle est donc aussi considérée comme une région prioritaire pour la conservation des services écosystémiques⁵.

Figure 3. Périmètre de la RBMM.

Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca



La région de la RBMM est un défi pour la conservation de par ses caractéristiques physiques, géomorphologiques, climatiques, hydrologiques et biogéographiques singulières, mais surtout du fait qu'elle est le point d'arrivée du mouvement migratoire de millions de papillons monarques qui parcourent entre 3 000 et 4 500 km vers le sud pendant les mois d'octobre et de novembre, depuis le nord des Etats-Unis et le Canada, pour hiberner au Mexique. Leur vitesse de vol varie de 15 à 45 km/h selon les conditions d'humidité et de vent, ce qui leur permet de parcourir environ 120 km par jour. Au mois de février, ces papillons s'accouplent et commencent leur migration intergénérationnelle de retour vers le nord⁶, au cours de laquelle ils pondront leurs œufs sur trois espèces différentes d'asclépiades⁷.

⁵ Conanp. Programa de Manejo Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. 2001. Disponible sur : http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

⁶ Conanp. Programa de Manejo Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. 2001. Disponible sur : http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

⁷ Les asclépiades sont des plantes pérennes, dicotylédones, herbacées dont on connaît près de 140 espèces. Elles appartiennent à la famille des apocynacées et la plupart de ses espèces vivent dans les régions néarctiques.

“ La région de la RBMM est un défi pour la conservation de par ses caractéristiques physiques, géomorphologiques, climatiques, hydrologiques et biogéographiques singulières, mais surtout du fait qu’elle est le point d’arrivée du mouvement migratoire de millions de papillons monarques ”

Concernant leur migration, les principaux thèmes d’étude sont le choix et la fidélité aux sites d’hibernation et de reproduction, la distribution de l’espèce et de ses sous-espèces, le comportement, la génétique et l’écologie des populations et l’interaction des populations de cette espèce avec la gestion des ressources naturelles. D’autres thèmes moins étudiés sont la coïncidence du cycle migratoire et des périodes d’équinoxe et de solstices, l’influence de la circulation générale de l’atmosphère et de la direction des vents dominants sur leur déplacement, et les effets des changements atmosphériques et climatiques terrestres sur la dynamique de reproduction des populations de l’espèce⁸.

3.2 Contexte social de la RBMM

La région où se trouve aujourd’hui la RBMM a été historiquement occupée par les groupes indiens Mazahuas et Otomies. A l’époque de la colonisation espagnole, elle fut complètement conquise et devint un grand fournisseur de bois et de richesses minérales. A l’indépendance du pays, l’exploitation forestière en est devenue la principale activité économique, au point de menacer les ressources forestières et naturelles. Puis, à la fin de la Révolution mexicaine et sous la présidence du Général Lazaro Cardenas, la réforme agraire a exproprié les grands fermiers et créé la plupart des terres communales (*ejidos*)⁹ et communautés autochtones formant les « noyaux agraires¹⁰ » d’aujourd’hui.

A l’heure actuelle, la propriété des terres de la RBMM est principalement communautaire. Les 59 *ejidos* et 13 communautés indiennes possèdent plus de 24 mille hectares de forêts dans la zone tampon (42,7%) et 13 mille hectares dans le cœur de réserve (23,1%). En 2013, la population vivant dans le périmètre de la RBMM atteignait 500 mille habitants. Elle se caractérise par des taux élevés de pauvreté, d’analphabétisme, d’exclusion, et par une forte dépendance de la forêt et de la production agricole¹¹ qui n’est pas sans générer une pression considérable sur les ressources naturelles de la réserve.

Malgré la promulgation de trois décrets présidentiels (1980, 1986 et 2000¹²) pour protéger les forêts abritant les sites d’hibernation des papillons monarques, la RBMM reste exposée à des pressions diverses dérivant pour la plupart du niveau d’exclusion de la population locale. Comme nous l’avons mentionné, la région a connu des épisodes d’exploitation minière, d’expansion non planifiée des zones d’agriculture et d’élevage au détriment de la forêt, d’exploitation clandestine du bois, de surexploitation des ressources naturelles et de développement non planifié d’un tourisme national et international attirant plus de 250 mille visiteurs par an. Ces activités ont provoqué la perte de plus de 10 500 ha de forêt dans la réserve. Outre ces menaces anthropiques, des dangers naturels menacent aussi la RBMM : insectes ravageurs, feux de forêt, inondations et sécheresses, exacerbés par les effets des changements climatiques. Tous ces phénomènes d’ordre social et naturel ont mené à l’adoption d’une approche interins-

⁸ Conanp. *Programa de Manejo Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca*. 2001. Disponible sur : http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

⁹ *Ejido* : parcelle de terres, de forêt ou d’eaux dont le gouvernement remet l’exploitation à des groupes de paysans (loi agraire de 1992). Les *ejidos* sont apparus à la fin de la Révolution mexicaine en vue de restituer le territoire aux paysans, qui établissent les principes de gouvernance et de répartition de la zone concédée en trois types de lots : zones de colonisation humaine, terres à usage commun, et parcelles dont la propriété est concédée à leur occupant (*ejidatario*) qui acquiert certains droits d’aliénation (Zúñiga et Castillo, 2010).

¹⁰ Idem.

¹¹ Les populations locales utilisent généralement le bois à des fins domestiques ou commerciales et extraient de la forêt des produits de subsistance tels que les champignons.

¹² Decreto 1980: Diario Oficial de la Federación el 9 de abril de 1980.

Decreto 1986: Diario Oficial de la Federación el 9 de octubre de 1986.

Decreto 2000: Diario Oficial de la Federación el 10 de noviembre de 2000.

titutionnelle permettant les synergies entre les parties prenantes : administration, secteur associatif, organismes de recherche, *ejidos* et Indiens. L'objectif de ces alliances est de travailler en commun pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de gestion et de développement forestier communautaire abordant la problématique environnementale de façon intégrale et permettant de maximiser la conservation des services environnementaux fournis par la forêt au niveau local, régional et national¹³.

En 2000 un troisième décret¹⁴ a porté le cœur de réserve de la RBMM de 4 490 à 13 551 hectares (23,1% de la superficie), pour tenter d'inclure toutes les colonies d'hibernation. Ce texte limitait aussi les droits d'exploitation des ressources forestières par les populations locales¹⁵, ce qui n'a pas manqué de provoquer des conflits dans les communautés économiquement dépendantes de l'exploitation du bois¹⁶.

3.3 Le Fonds Monarque

Les conflits nés de l'extension du cœur de réserve de la RBMM ont fait naître l'idée d'un mécanisme financier permettant de compenser l'annulation des permis d'exploitation forestière et de soutenir les activités de conservation des propriétaires de terrains forestiers, sous la forme d'un fonds pour la conservation du papillon monarque, le Fonds Monarque (FM).

Le FM a donc été conçu à la fois pour répondre aux besoins et aux demandes des propriétaires affectés par le décret de 2000 et pour promouvoir la conservation de la zone, en facilitant l'unification des interventions des diverses parties prenantes, telles que le gouvernement, le monde scientifique, la société civile et les propriétaires terriens¹⁷.

Un fonds fiduciaire de 6,5 millions USD, le FM, a donc été créé la même année, sur une initiative du FMCN et du WWF, avec le soutien financier de la Fondation Packard, du Semarnat et des gouvernements des états de Mexico et de Michoacan, comme le montre le Tableau 1¹⁸.

En 2013, ce fonds fiduciaire a atteint le montant d'environ 7,5 MUSD grâce au récent apport de l'état de Mexico. Ce capital est administré par le FMCN avec le soutien d'un comité technique multisectoriel et intervient sous deux formes d'aide économique:

1. Appui aux *ejidos*, aux communautés amérindiennes et aux propriétaires privés pour la modification de leurs permis d'exploitation forestière dans le cœur de réserve, et dédommagement de 18 USD par mètre cube de bois non coupé ;
2. Appui aux *ejidos*, aux communautés amérindiennes et aux propriétaires privés qui ne possédaient pas de licence d'exploitation et reçoivent la somme de 12 USD par hectare conservé. Ces paiements sont échangés contre l'engagement de conserver le cœur de réserve et de collaborer avec la RBMM pour en assurer la protection.

L'intérêt provoqué par ce fonds a mené à la création du Fonds fiduciaire du Fonds pour la conservation du monarque, qui a mis en place un programme de compensation permanente pour le paiement des *ejidos* qui possédaient des permis d'exploitation et d'aides économiques au titre du paiement de services écosystémiques (PSE) à 34 *ejidos*, communautés indiennes et propriétaires privés du cœur de réserve de la RBMM. La convention a été signée en 2000, a fait l'objet d'un avenant en 2001, le contrat final du fonds fiduciaire ayant été célébré en 2002¹⁹.

¹³ Instrument innovant de paiement des services écosystémiques en appui à la conservation des forêts et à la rémunération des populations forestières. Semarnat, Conanp, FMCN, WWF et états de México et de Michoacán. 2013. Disponible sur : http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

¹⁴ <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/gacetitas/282/monarca.html>

¹⁵ Idem.

¹⁶ Sigala Pascual. *El entorno socio-ambiental de la mariposa monarca*. Universidad de Chapingo.

¹⁷ *El Fondo Monarca un instrumento innovador de pago por servicios ambientales en apoyo a la conservación de bosques y a la retribución a comunidades forestales*. Semarnat, Conanp, FMCN, WWF et gouvernements des états de México et de Michoacán. 2013. Disponiblesur : http://www.conanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

¹⁸ Présentation : *Fondos patrimoniales y ANP en México: experiencia de 20 años*, par Renée González, novembre 2013.

¹⁹ *El Fondo Monarca un instrumento innovador de pago por servicios ambientales en apoyo a la conservación de bosques y a la retribución a comunidades forestales*. Semarnat, ConanpConanpConanp, FMCN, WWF y Estados de México y Michoacán. 2013. Disponible sur : http://www.ConanpConanp.gob.mx/que_hacemos/pdf/programas_manejo/monarca.pdf

Tableau 1. Contributions au Fonds Monarque

Donateur	Contribution en USD	%
Fondation Packard	5.000.000,00	65,83%
Semarnat	1.000.000,00	13,17%
Etat de Mexico	1.345.270,46	17,71%
Etat de Michoacán	250.017,29	3,29%
Total	7.595.287,75	100%

En 2000, le cœur de réserve comportait 40 propriétés – 23 *ejidos*, neuf communautés indiennes, six petites propriétés, une propriété provinciale et une propriété fédérale. Ces deux dernières n'ont pas accès au FM²⁰.

La mise en œuvre du mécanisme de PSE s'est faite en deux étapes²¹. Entre 2000 et 2009, le FM s'est attaché à fournir les deux types d'appuis économiques mentionnés précédemment. La principale partie de l'aide était versée au président de la commission des terres communautaires de chaque assemblée, qui en répartissait équitablement le montant entre les *ejidatarios*. Les paiements pouvaient varier en fonction de la participation aux tâches de conservation et selon les critères adoptés par les assemblées. D'autres sommes étaient destinées au renforcement de la surveillance communautaire, à des travaux apportant des bénéfices collectifs (réparation de chemins, adduction d'eau, réparation d'églises, d'écoles etc.), et à la réalisation d'études d'impact environnemental.

Pour la seconde étape, qui s'étend de 2009 à 2026, la Conafor s'est jointe à ces efforts de conservation par la création de mécanismes locaux de PSE sur d'autres fonds, ce qui fait que le FM contribuera à hauteur d'environ cinq millions de dollars et la Conafor de quatre millions, pour un total de plus de neuf millions de dollars directement destinés à 38 propriétaires du cœur de réserve sur une période de 18 ans (Tableau 2).

Tableau 2. Paiements et projections Conafor et Fondo Monarca

Période	Montant payé (dollars)				Montant
	Conafor		FM		
	Fonds Concurrents	Assistance technique	Fonds Concurrents	Services de conservation	
2009-2011	385.444,09	-	805.096,36	96.925,82	1.190.540,45
2012-2018	1.828.479,48	189.131,89	1.878.558,16	2.473.648,39	4.091.773,63
2019-2026	1.793.333,26	223.961,13	1.983.317,06	2.827.026,74	4.224.158,97
Sous-total	4.007.256,83	413.093,03	4.666.971,57	5.300.675,13	-
Total	4.420.349,86		5.086.123,19		9.506.473,05

Pour Eligio García Serrano, Coordinateur du FM, la récupération de 700 hectares constituent l'un des grands succès du programme. La tâche n'était pas facile car le système de gouvernance de la zone, fondé sur une gestion communautaire, posait de sérieux défis. Il a fallu impliquer près de 9 000 *ejidatarios*, membres des populations autochtones et petits propriétaires qui, par statut, renouvelaient leurs représentants tous les trois ans, ce qui imposait une nouvelle description des normes du FM aux autorités récemment élues. Garcia Serrano conclut de son expérience qu'un *ejido* organisé peut générer des gains plus importants, ce qui à son tour, profite à la RBMM et à ses habitants.

Néanmoins, un des problèmes cités par Serrano concerne la perception par de nombreux *ejidatarios* que les montants perçus ne sont pas réellement compensatoires. C'est en partie une erreur d'appréciation des bénéficiaires, qui ne comptabilisaient pas les paiements de la Conafor et du Programme national forestier (Pronafor)²².

On en conclut l'importance de renforcer les alliances stratégiques pour maintenir le programme de PSE, de travailler la main dans la main avec les populations locales, de leur permettre de participer activement à la prise de décision et d'articuler les actions avec les gouvernements provinciaux et fédéral. A ce propos, Jorge Rickards, directeur de la Conservation au WWF-Mexique, considère que la gouvernance de la RBMM sera toujours difficile

²⁰ *Caracterización socioeconómica y ambiental de los predios que participan en el Fondo para la Conservación de la Mariposa Monarca*. Eligio García Serrano, M.D.R. José Antonio de la Cruz Hernández, México 2005.

²¹ Idem.

²² Entretien avec Eligio Serrano García, coordinateur du Fonds Monarque. Mexico, 13 mars 2014.

en raison du type de propriété mutualisée du foncier et du fait que la réserve soit placée sous la juridiction des états. Malgré ces difficultés les succès existent en matière de conservation forestière, notamment grâce aux efforts des associations intervenant dans la région²³.

3.4 Le tourisme dans la RBMM

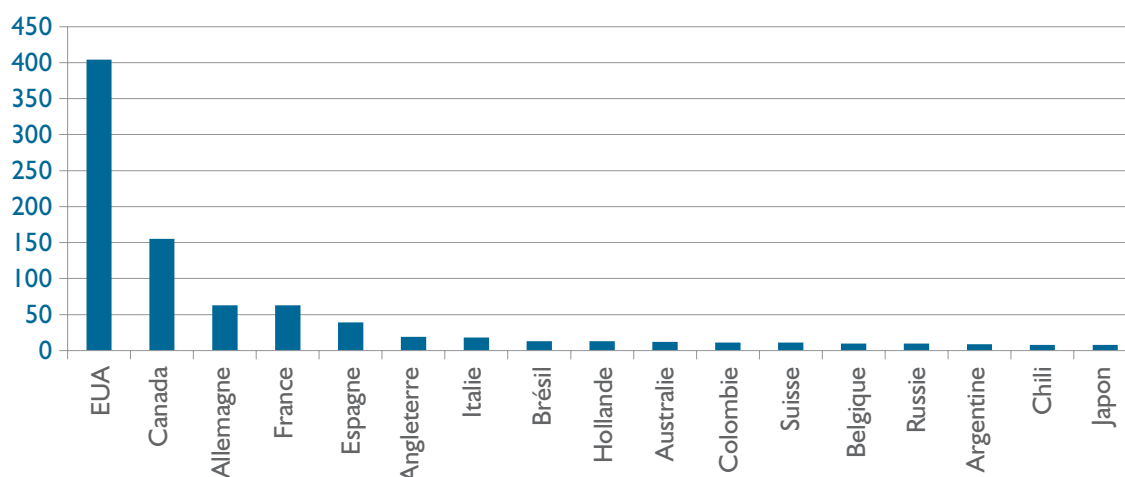
Depuis 1986, les activités forestières (bois et résine) ont diminué de plus de 60% dans la RBMM, suite aux restrictions introduites par le décret de protection des papillons monarques et au décret de 2000 qui l'a modifié. Pour contrebalancer les limitations imposées par ces textes, d'autres activités économiques sont nées, telles que le tourisme, l'artisanat, la production de miel et l'élevage de truites²⁴. Parmi ces activités, le tourisme est celle qui se développe le plus de par sa rentabilité élevée. Au cours des dernières années, le nombre de touristes mexicains et étrangers a beaucoup augmenté grâce à la visibilité accrue de la région dans le monde. Pendant la saison d'hiver 2012-2013, par exemple, le nombre de visiteurs a connu une augmentation considérable de 56% par rapport à la même époque de l'année précédente, comme le montre le tableau 4²⁵.

Tableau 4. Affluence touristique 2012-2013

Sanctuaire	Nombre de visiteurs
El Rosario	47.776
Sierra Chincua	21.369
Senguio	572
La Mesa	1.631
Capulín	211
Macheros	1.032
Total	72.591

99% des visiteurs sont mexicains et viennent principalement du District Fédéral, des états de Mexico, Michoacán, Guanajuato et Jalisco. Les visiteurs étrangers proviennent surtout des Etats-Unis, du Canada, d'Allemagne, de France et d'Espagne, comme le montre la Figure 4²⁶.

Figure 4. Affluence étrangère à la RBMM. Conanp.



L'ensemble de la région de la RBMM est d'ailleurs riche en attractions naturelles. Mais l'attention des touristes se concentre exclusivement sur les colonies d'hibernation des monarques, ce qui les soumet à une pression excessive. Elles sont situées dans six *ejidos* dont quatre seulement sont ouverts au public (El Rosario, Sierra Chincua, El Capulín et La Mesa²⁷). Il existe de nombreuses autres attractions dans la RBMM : cascades, sources aux eaux cristallines, paysages de montagne, forêts épaisses de sapins sacrés et de pins, flore de grande richesse (orchidées, broméliacées, fougères arborescentes, champignons multicolores...), sites de pratique de sports extrêmes comme le rappel, randonnée, VTT et tourisme d'aventure. En proposant ces activités toute l'année, on contribuerait à la

²³ Entretien avec Jorge Rickards, directeur de la Conservation au WWF México, 10 mars 2014.

²⁴ Document produit pour l'atelier de liaison du FMCN à la Conanp. 5. *Alternativas de diversificación de la actividad turística en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca y necesidades de apoyo.*

²⁵ Document produit pour l'atelier de liaison du FMCN à la Conanp. 1. *Temporada 2012-2013, informe turístico.*

²⁶ Document produit pour l'atelier de liaison du FMCN à la Conanp. *Informe Turístico. Temporada 2012-2013.*

²⁷ Document produit pour l'atelier de liaison du FMCN à la Conanp. 4. *Catálogo de servicios RBMM.*

“ Le suivi des monarques effectué par la Conanp, le FMCN et le WWF a révélé que le nombre de ces papillons ayant complété leur migration dans les forêts mexicaines a atteint en 2012-2013 le niveau le plus bas ”

diversification et à la création de revenus au profit d'un plus grand nombre de communautés et on diminuerait la pression exercée sur les colonies d'hibernation des papillons monarques.

Le tarif d'entrée aux sanctuaires variait de 3 à 4 dollars en 2013. Considérant le nombre de touristes, ces droits représentent une source importante de financement. Néanmoins, leur valeur modeste est une des raisons du maintien du déficit de 25 à 30% de la RBMM²⁸.

4. Le papillon monarque menacé d'extinction : une problématique qui dépasse les frontières

Pendant les mois d'octobre et de novembre, lors de leur migration vers le sud, les papillons monarques parcourent trois pays. Une seule génération de papillons effectue ce trajet, alors qu'il faut trois générations de monarques pour faire le parcours inverse vers le nord, ce qui requiert la présence d'asclépiades pour pondre leurs œufs et s'alimenter.

Figure 5. Plantes hôtes importantes du papillon monarque.



Le suivi des monarques effectué par la Conanp, le FMCN et le WWF a révélé que le nombre de ces papillons ayant complété leur migration dans les forêts mexicaines a atteint en 2012-2013 le niveau le plus bas des vingt dernières années. Il se pourrait que cette diminution soit causée par la modification de certaines pratiques agricoles en Amérique du Nord, notamment par l'industrialisation agricole aux Etats-Unis et l'usage croissant d'herbicides de

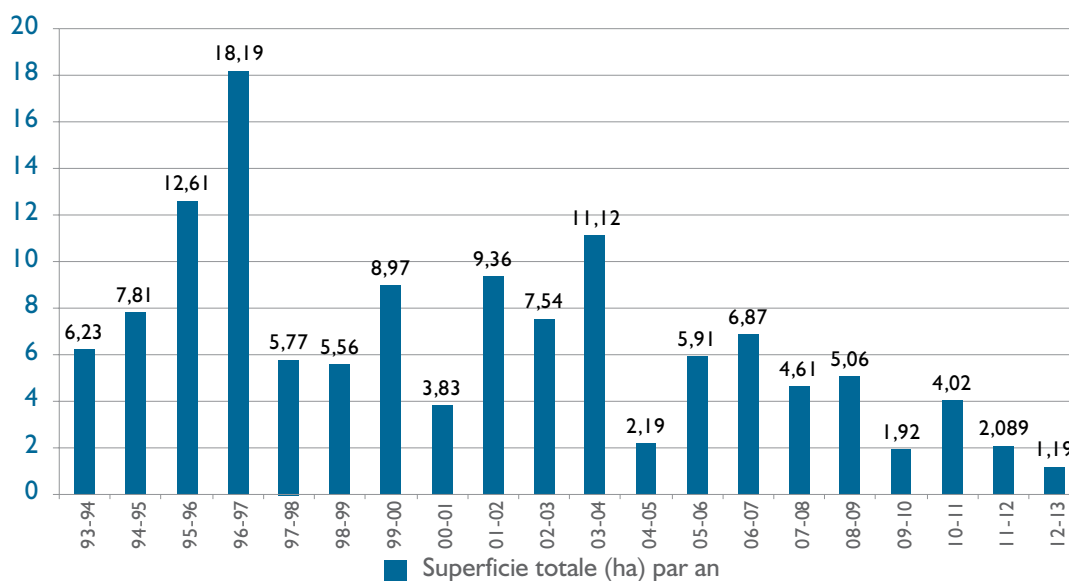
²⁸ Idem.

dernière génération, qui provoquent une diminution alarmante du nombre d'asclépiades²⁹ et affectent particulièrement la migration sud-nord du papillon monarque.

Outre la diminution de la prévalence des asclépiades, un autre facteur pourrait causer la diminution des monarques. C'est l'augmentation de la température, exacerbée par les effets des changements climatiques, qui dérèglerait leur cycle de reproduction en les faisant pondre leurs œufs trop tôt. Le réchauffement modifie aussi l'époque de floraison des asclépiades qui produisent le nectar dont s'alimente ce papillon, ce qui provoquerait un déséquilibre biologique important pendant la migration³⁰.

La Figure 6 montre que la surface occupée par les colonies de papillons dans la RBMM varie selon les époques, avec une claire tendance générale à la baisse. Selon ces sources officielles, la surface occupée par les monarques a diminué de 59% entre 2012 et 2013, ce qui indique un grave déséquilibre de la chaîne trophique et de l'écosystème sur l'ensemble du continent.

Figure 6. Taille des colonies d'hibernation³¹



Une bonne nouvelle pour le Mexique et pour le reste du monde est que grâce aux efforts des autorités, des associations et des populations locales, la déforestation du cœur de réserve de la RBMM est passée de 731 hectares pendant la période 2005-2007 à tout juste 16,6 ha sur la période 2012-2013. Face à ce changement positif, des experts ont déclaré :

« Les actions du gouvernement fédéral pour protéger ces forêts, portées par le Semarnat et les gouvernements des états de Mexico et Michoacán, ainsi que l'engagement et le soutien financier ininterrompu pendant dix ans d'organisations philanthropiques et d'organisations mexicaines – notamment le FMCN et WWF – en vue de créer de nouvelles sources de revenus pour les populations locales, a permis une diminution considérable des coupes illégales dans une des aires protégées les plus emblématiques du monde, qui sont passées de 731 ha en 2005-2007 à zéro en 2012³². »

Les politiques publiques de protection des écosystèmes mexicains, ainsi que les initiatives d'organisations de conservation nationales et internationales et de donateurs tels que la Fondation Packard se sont associées à la participation des populations pour donner de très bons résultats en matière de conservation de l'habitat d'hibernation du papillon monarque au Mexique. Mais alors, pourquoi donc de moins en moins de papillons arrivent-ils à la RBMM?

Le trajet migratoire des monarques implique deux autres pays, les Etats-Unis et le Canada, dont les gouvernements doivent eux-aussi se compromettre à maintenir leurs efforts de protection de l'espèce. La pression pour mettre en œuvre des actions de conservation plus nombreuses et plus efficaces, qui ne concernait précédemment que le Mexique, retombe sur les EUA et le Canada. En d'autres mots, pour protéger l'espèce un engagement et une coordination multilatérale sont aujourd'hui nécessaires³³. Le Mexique a beaucoup investi et

²⁹ Réunion avec la directrice de la RBMM, Gloria Tavera, David Gutiérrez et Alfredo Arellano, représentants de la Conanp et du FMVN. 14 mars 2014, Conanp.

³⁰ Idem.

³¹ http://www.wwf.org.mx/noticias/noticias_mariposa_monarca.cfm?208325/registra-monitoreo-la-superficie-mas-baja-de-mariposa-monarca-en-mexico-en-20-anos

³² Vidal, O. López J. Rendón. E. *Trends in Deforestation and Forest Degradation after a Decade of Monitoring in the Monarch Butterfly Biosphere Reserve in Mexico*. Conservation Biology, 2013.

³³ Entretien avec Jorge Rickards, ancien collaborateur du WWF. México, le 10 mars 2014.

a réussi à éliminer la déforestation dans le cœur de réserve de la RBMM. C'est maintenant aux Etats-Unis et au Canada de contribuer de façon stratégique à la conservation de l'espèce³⁴.

La réduction alarmante du nombre de papillons monarques sur les sites d'hibernation en 2012-2013 montre l'urgence d'implanter une collaboration entre les trois pays. Ce n'est pas la première fois que l'on parle de coopération trilatérale en faveur de cette espèce : il y a vingt ans, avec la signature du Traité de libre-échange de l'Amérique du Nord (TLEAN), les trois pays s'engageaient à protéger les espèces migratoires telles que le papillon monarque, la baleine grise et les oiseaux aquatiques. Le papillon monarque est d'ailleurs l'emblème de la Commission pour la coopération environnementale (CCE), une des institutions trilatérales du TLEAN³⁵ (Figure 7).

Figure 7. Logotype de la Commission pour la coopération environnementale.



Ni le plan stratégique 2010-2015 et ni d'autres documents récents de la CCE ne prévoient d'actions clés pour protéger le trajet migratoire du papillon monarque. Un Plan de l'Amérique du Nord pour la conservation du papillon monarque a bien été publié en 2008. Il propose, outre l'adoption de politiques et d'actions ponctuelles pour améliorer la situation biologique de l'espèce, un diagnostic qui conclut à la nécessité d'une union des efforts du Mexique, des Etats-Unis et du Canada pour assurer l'existence i) d'un habitat approprié et suffisant sur les territoires d'hibernation aux EUA et au Mexique pour que les populations se maintiennent et ii) d'un habitat de reproduction et de migration suffisante dans les trois pays concernés. Il recommande les actions ponctuelles suivantes³⁶ :

- Réduire la déforestation et protéger l'écosystème d'hibernation tout en soutenant le développement durable et la gestion forestière.
- Protéger efficacement le trajet migratoire à partir des résultats des études et du suivi permettant d'en connaître le parcours au printemps et en automne.
- Promouvoir auprès des autorités, des organisations de conservation privées et des propriétaires de terres publiques et privées des pratiques d'utilisation des sols permettant la reproduction du papillon monarque.
- Appuyer les aides telles que les PSE aux populations locales.
- Suivre la distribution et la taille de la population de monarques, ainsi que la qualité de leur habitat, pour comprendre les facteurs favorisant la récupération des populations ainsi que les facteurs biologiques et socio-économiques qui stabilisent la dynamique populationnelle de l'espèce.

Jusqu'en 2013, la coordination des efforts et l'action conjointe des trois pays est restée modeste et tous les objectifs cités n'ont pas été atteints. Les succès se doivent plutôt aux initiatives privées ou des gouvernements nationaux, notamment dans le cas du Mexique³⁷. La Conanp signale que le thème des papillons monarques n'a pas été discuté à la CCE depuis six ans³⁸. Tout le travail réalisé par le gouvernement mexicain, la société mexicaine, les entreprises mexicaines et surtout les Indiens et les *ejidatarios* ne saurait être suffisant si l'on ne protège pas l'espèce sur la totalité de son trajet migratoire. Sans une action conjointe des trois pays impliqués, le danger menaçant le phénomène migratoire demeurera.

Des dizaines de chercheurs, d'artistes, d'écrivains et d'environnementalistes ont appelé en février 2014 les dirigeants des trois pays à consacrer une partie de la réunion du TLEAN de cette année (où l'on commémorera les 20 ans du traité) aux formes de protection du papillon monarque³⁹. Dans une lettre adressée aux trois chefs d'état, plus de 150 intellectuels rappellent que la population de papillons monarques est tombée à son niveau le plus bas depuis qu'on a commencé à la mesurer en 1993. Cette lettre met clairement en cause le manque d'action

³⁴ <http://www.sumatealaodisea.org/1/category/noticias/1.html>

³⁵ La CCE reçoit le soutien financier des gouvernements du Canada (à travers le ministère fédéral de l'Environnement), des Etats-Unis d'Amérique (à travers l'Agence de protection environnementale) et des Etats-Unis du Mexique (via Semamat). Elle est chargée de la conservation, de la protection et de l'amélioration de l'environnement nord-américain. Voir http://www.cec.org/Page.asp?PageID=1226&SiteNodeID=310&BL_ExpandID=895 (dernier accès: juin 2014)

³⁶ CCA. *Plan de América del Norte para la conservación de la mariposa monarca 2009*.

³⁷ Idem.

³⁸ Réunion avec la directrice de la RBMM, Gloria Tavera, et David Gutiérrez et Alfredo Arellano, collaborateurs de la Conanp et du FMCN. 14 mars 2014.

³⁹ http://www.huffingtonpost.com/2014/02/14/leaders-discuss-monarch-butterfly_n_4786218.html

“ La population du Mexique, des Etats-Unis et du Canada doit être informée du problème qui met le monarque en péril ”

régionale conjointe et d'actions locales des gouvernements des Etats-Unis et du Canada. Aux EUA, le travail est principalement développé par des associations et des universités. En raison de l'absence de participation des autorités, les actions n'atteignent pas une échelle suffisante pour contrecarrer la menace qui pèse sur l'espèce.

Parmi les solutions proposées, plusieurs organisations mexicaines et internationales recommandent la diminution de l'utilisation des herbicides aux Etats-Unis et la création d'un corridor transcontinental d'asclépiades.

La population du Mexique, des Etats-Unis et du Canada doit être informée du problème qui met le monarque en péril. Les sociétés civiles des trois pays peuvent faire pression sur leurs autorités pour qu'elles mettent en œuvre les solutions à grande échelle qui s'imposent.

5. Production du film imax « l'incroyable voyage des papillons »

Pendant que les gouvernements du Canada, des Etats-Unis et du Mexique coordonne leurs efforts en vue de mettre sur pied une stratégie commune centré sur la protection et la conservation du papillon monarque et de son habitat, des projets indépendants continuent à naître qui non seulement se consacrent à ces objectifs, mais s'attachent aussi à sensibiliser la société sur le grave problème qui menace l'espèce et son habitat. Nous présentons ci-dessous l'exemple de la production d'un film IMAX 3D sur le papillon monarque intitulé *L'incroyable voyage des papillons*. Cette initiative a notamment permis de créer une plateforme intégrant de différents secteurs, car outre son producteur, le film a reçu la participation des autorités fédérales et provinciales du Mexique, d'entreprises privées et de diverses organisations de la société civile, parmi lesquelles le FMCN.

5.1 Le FMCN et le septième art

En 1998, Lorenzo J. de Rosenzweig, directeur général du FMCN, était aussi membre du comité d'orientation du musée d'Histoire naturelle de San Diego, en Californie, qui possédait parmi ses activités un programme de recherche et d'éducation à l'environnement dans la péninsule de Baja California, une des régions d'intervention du FMCN. Ce comité a décidé de produire la réalisation d'un documentaire en IMAX, *Océan Oasis*, auquel le FMCN a participé au titre de membre du comité d'orientation international. En tant qu'établissement mexicain d'intermédiation financière pour la conservation, le FMCN aurait souhaité s'impliquer dans la levée de fonds destinés au projet. Mais son appui n'a finalement pas été nécessaire⁴⁰.

Mais l'intérêt du Fonds pour ce genre de documentaires l'a poussé à envisager de lancer une campagne de mobilisation de fonds pour reprendre l'expérience sur un nouveau projet cinématographique, concernant cette fois les récifs mésoaméricains, qui serait lui aussi réalisé par Soames Summerhays, le directeur de *Océan Oasis*. Le conseil d'administration du FMCN a néanmoins décidé de ne pas participer au projet en raison des risques financiers impliqués.

Finalement, en 2010, une nouvelle occasion de participer à un projet cinématographique s'est présentée. María Elena Gutiérrez et Robert Sullivan, directeurs de Chora, un bureau d'études spécialisé dans les projets stratégiques et l'éducation ont informé le FMCN qu'ils étaient impliqués dans la réalisation d'un film IMAX dont le thème central serait la migration des papillons monarques. L'initiative était en phase de pré-production, et plus précisément à la recherche de financements.

Simultanément, le secrétariat au Tourisme (Sectur), à travers Alejandro Moreno, sous-secrétaire aux Opérations touristiques, et la Conanp, à travers son directeur Ernesto Enkerlin H., ont invité le FMCN à participer en tant qu'associé qui recevrait les recettes du film destinées aux actions de conservation et de développement durable dans la RBMM.

⁴⁰ Entretien avec Lorenzo J. de Rosenzweig, directeur général du FMCN. 2014.

Le Sectur et la Conanp demandaient aussi au FMCN de participer aux efforts de levée de fonds supplémentaires auprès du secteur privé national et international.

Après ces premiers contacts avec le gouvernement et les producteurs, le conseil de direction du FMCN a manifesté son intérêt pour ce projet qui viendrait compléter plus de dix ans de travail à la RBMM. Jonathan Barker, producteur du film et directeur de SK Films, est venu au Mexique à plusieurs reprises pour rencontrer le FMCN. Il en a profité pour approcher d'autres institutions que le projet pourrait intéresser. Celles-ci lui ont signalé que la participation du FMCN au projet, au titre de gestionnaire des bénéfices éventuels, serait pour elles un facteur de garantie, eu égard à son expérience et à sa transparence dans la gestion de fonds pour les aires protégées. Tous ces éléments concourraient donc à la participation du FMCN au projet cinématographique intitulé *L'incroyable voyage des papillons*.

5.2 *L'incroyable voyage des papillons : la description d'un rêve*

5.2.1 *Synopsis du documentaire*

L'incroyable vol des papillons est une production cinématographique enregistrée sous format numérique en trois dimensions pour plateforme IMAX, dont l'objectif est de capter le phénomène de la migration des papillons monarques entre le Canada et le Mexique en décrivant la façon dont un chercheur canadien et son épouse ont « découvert » les sites d'hibernation dans les états de Michacoan et de Mexico. Grâce à la technologie d'avant-garde de l'IMAX, les spectateurs sont transportés dans l'incroyable microcosme du papillon monarque. Diffusé dans plus de 40 pays et 150 villes du monde entier, ce film sera un véhicule incomparable pour promouvoir le capital naturel du Mexique et mobiliser des ressources pour la conservation des sanctuaires du papillon monarque.

L'incroyable voyage des papillons représente beaucoup plus qu'une belle expérience en trois dimensions : c'est un projet éducatif intégral, qui apporte des enseignements sur la biologie, le cycle de vie et l'habitat de ce papillon, un film qui profite du phénomène de la migration pour transmettre des concepts de base sur les écosystèmes, la biodiversité et la connexion entre les espèces. On y trouvera des connaissances sur le surprenant phénomène biologique que représente la migration de cette espèce et sur l'histoire du travail scientifique qui a permis de dévoiler le mystère sur ses sites d'hibernation et sa route migratoire.

Experts en 3D, Jonathan Barker et Mike Slee, le réalisateur du film, ont décidé que ce format serait le plus approprié pour transmettre les détails de la migration sur le plan biologique et écosystémique, tout en captivant le public. *L'incroyable voyage des papillons* aborde les énigmes scientifiques et biologiques sur le monarque qui ont été étudiés pendant des décennies. La production du film s'appuie sur des recherches scientifiques pour narrer plus précisément l'histoire du papillon, sa traversée de l'Amérique du Nord vers les sanctuaires de Michacoan et de Mexico, l'importance écologique et scientifique de sa découverte, le cadre culturel et les traditions folkloriques des populations qui célèbrent son existence et sa migration.

Le documentaire est fortement centré sur la découverte du trajet migratoire et des sites d'hibernation. Il raconte la vie du Canadien Fred Urquhart, responsable de cette découverte, et de son épouse Norah, qui ont consacré presque 40 ans de leur vie au papillon monarque, pour lequel ils ont fondé l'Association de Migration des Insectes, connue aujourd'hui sous le nom de Monarch Watch. Ils y ont accueilli des milliers de volontaires de l'ensemble du territoire nord-américain, qui ont contribué à la découverte de la route migratoire de l'espèce grâce à des techniques d'étiquetage et de recapture⁴¹.

Le film suit l'histoire du papillon PS397, étiqueté et relâché par deux élèves et leur instituteur dans la ville de Chaska, au Minnesota (EUA), en août 1975. Ce même spécimen a été retrouvé quatre mois plus tard, en janvier 1976, à Cerro Pelon (qui fait aujourd'hui partie de la RBMM). Fred et Norah visitaient le site d'hibernation en compagnie de Kenneth Brugger et de Catalina Aguado, qui ont joué un rôle clé dans la découverte des sanctuaires. Après avoir identifié l'étiquette, Fred a continué à recueillir les preuves permettant de réaffirmer que ces papillons migraient bien depuis le Canada et les États-Unis.

La seule personne encore vivante de ce groupe est Catalina Aguado, qui a accompagné l'équipe de SK Films et contribué à la fidélité de la reconstitution de l'histoire⁴². Bien que le film n'ait pas été tourné à Cerro Pelon, un lieu semblable a été choisi : le sanctuaire d'El Rosario, considéré comme le site le plus visité de la RBMM⁴³.

⁴¹ <http://www.flightofthebutterflies.com/discovery-story/>

⁴² Idem.

⁴³ Réunion avec la directrice de la RBMM, Gloria Tavera, et David Gutiérrez et Alfredo Arellano, collaborateurs de la Conanp et du FMCN. 14 mars 2014.

5.2.2. De l'idée à la réalité : Levée de fonds pour le film l'Incroyable voyage des papillons⁴⁴

Le projet consistait donc à mettre en images tridimensionnelles l'histoire des découvreurs de la migration des monarques et le surprenant voyage migratoire de cette espèce, qui constitue l'un des plus longs déplacements effectués par un insecte au monde⁴⁵. Il fallait donc aider le public à comprendre ce magnifique processus naturel aujourd'hui mis en risque par l'intervention de l'homme.

Les deux objectifs non financiers de SK Films, selon son producteur Jonathan Barker, ont été les suivants⁴⁶ :

1. Sensibiliser le public à la fragilité du cycle biologique du papillon monarque et de son processus migratoire.
2. Comprendre l'importance des asclépiades, plantes hôtes du monarque.

Ces deux objectifs répondent exactement aux objectifs de communication et de sensibilisation réclamés par la communauté scientifique. Ils correspondent aussi en grande mesure aux efforts de conservation que l'on attend du Canada et des Etats-Unis concernant la protection du trajet de migration, de par son importance pour le cycle vital de l'espèce⁴⁷.

Les activités de pré-production du film ont débuté en 2005. A la mi-2006, les responsables se sont mis à la recherche de financements. Le budget total se montait à 12 millions (Tableau 5). SK Films a levé trois millions de dollars auprès de la *National Science Foundation* (NSF). En raison du thème du projet, il a été décidé de chercher des financements au Mexique. Chora a donc assumé les fonctions de conseiller en levée de fonds et le FMCN a développé un premier montage financier et un plan d'action tenant compte de l'intérêt du gouvernement mexicain à promouvoir l'écotourisme et le patrimoine naturel de la Nation en contrepoint à l'image de violence du pays.

Le FMCN et SK Films ont donc obtenu quatre millions de dollars du gouvernement fédéral, via Semarnat et Sectur, un million de dollars des gouvernements des états de Mexico et de Michoacan, et un apport privé de près de 1,6 millions de dollars du Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. (Groupe Bimbo) et de Fomento Economico Mexicano S.A.B. de C.V. (FEMSA), qui ont bénéficié de déductions fiscales légales et des retombées de leur participation en matière d'image de marque.

Tableau 5. Budget de L'incroyable voyage des papillons.

Catégorie	Montant (USD)
Conception, planification et mobilisation de ressources	870 000
Production	6 969 559
Post-production	1 176 200
Education à l'environnement	800 000
Autres coûts	2 193 241
Total	12 000 000

Il a fallu quatre ans et demi pour réunir le budget nécessaire. Les institutions et les entreprises n'ont pas coutume de financer ce genre de projets. La participation du gouvernement mexicain ne fut pas facile à obtenir, car il n'était pas simple de justifier l'investissement des deniers publics dans un documentaire privé. L'obstacle put être contourné grâce à la participation du FMCN et à la capacité d'innovation du gouvernement fédéral. Le Tableau 6 présente le détail des apports de chacune des institutions au projet :

⁴⁴ Entretien avec le PDG de SK Films, Jonathan Barker. 2014.

⁴⁵ <http://www.mariposasmonarca.com/>

⁴⁶ <http://www.cronica.com.mx/notas/2014/814630.html>

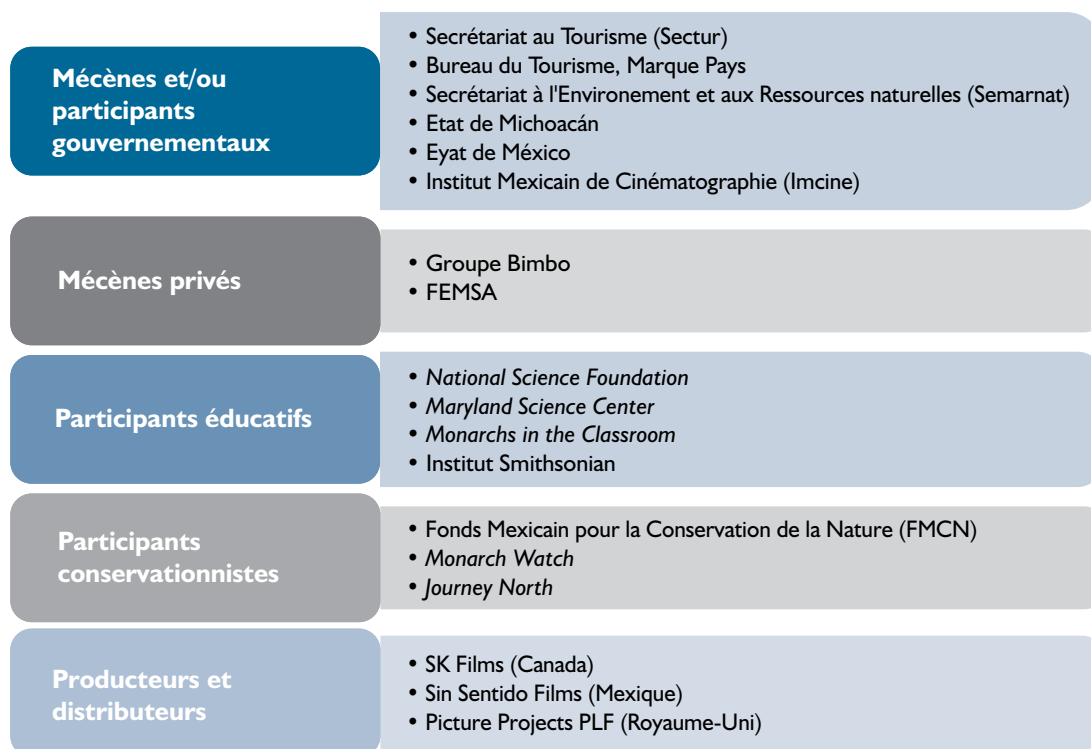
⁴⁷ CCA, 2009.

Tableau 6. Sources de financement de *L'incroyable voyage des papillons*.

Type	Source	Millions USD	%
Gouvernement fédéral du Mexique	Sectur	3,0	33%
	Semarnat	1,0	
Gouvernement provincial	Gouvernement de l'état de Mexico	0,5	8%
	Gouvernement de l'état de Michoacán	0,5	
Agence publique des Etats-Unis	<i>National Science Foundation</i>	3,0	25%
Secteur privé	Grupo Bimbo	0,8	7%
	FEMSA	0,8	7%
	Investisseurs privés	2,4	20%
Total		12,0	

La production du film a duré 18 mois et la première a eu lieu le 22 septembre 2012 à Washington, DC. De nombreux acteurs publics et privés ont permis à *L'incroyable voyage des papillons* de voir le jour. Nous en dressons la liste dans la Figure 8.

Figure 8. Participants à la réalisation, à la diffusion et à la promotion du film.



5.2.3. Le film comme mécanisme de promotion du tourisme au Mexique

Felipe Calderón Hinojosa, président du Mexique (2006-2012), à propos du film *L'incroyable voyage des papillons*, a déclaré qu'il serait important de s'en servir pour organiser une offre touristique intelligente, différente et compétitive. Le film était un outil intéressant et innovant pour attirer un tourisme différent et de qualité, intéressé par la richesse naturelle du pays. En d'autres mots, la projection du film dans les musées et les centres scientifiques les plus importants du monde est une occasion unique de promouvoir le Mexique comme destination



touristique culturelle et naturelle dans 150 villes de 40 pays. Parmi les musées et les centres scientifiques où le film a été ou sera montré se trouvent⁴⁸ :

- *Smithsonian Institution, Washington, D.C., Etats-Unis (première).*
- *The Museum of Science and Industry, Chicago, Illinois, Etats-Unis.*
- *California Science Center, Los Angeles, California, Etats-Unis.*
- *Ontario Science Centre, Toronto, Ontario, Canada.*
- *American Museum of Natural History, New York, Etats-Unis.*

Pour renforcer l'impact du film comme instrument de promotion du tourisme, un ensemble de stratégies et de matériel promotionnel a été conçu, parmi lesquels se distinguent la distribution de matériel éducatif ainsi que la projection du film à des usages protocolaires et de diffusion touristique du pays⁴⁹. Le plan médias par lequel le gouvernement appuie la promotion du film a été conçu par Marca País.

L'initiative Marca País⁵⁰ a été créée en 2010 par le président du Mexique, Felipe Calderón Hinojosa. Gloria Guevara, secrétaire au Tourisme, a été nommée à la tête de ce projet qui ne se limitait pas à des thèmes purement touristiques, mais incluait la construction d'une marque et la promotion du pays au niveau international, en réduisant la différence entre la perception et la réalité par un travail sur trois axes : i) tourisme et culture, ii) économie et investissements, et iii) durabilité. *L'incroyable voyage des papillons* s'insérant parfaitement dans ces trois axes, il était naturel que Marca País s'implique activement dans la campagne de promotion du film.

En vue de coordonner les messages des campagnes de communication, Marca País a rejoint la stratégie de communication du film alors que celui-ci était déjà en route⁵¹. Le plan médias, qui s'est étendu d'octobre 2012 à mars 2013, a obtenu une large couverture autour du monde, notamment aux Etats-Unis et au Canada.

⁴⁸ Présentation partagée avec le FMCN. FOB 17 août 2011. Présentation officielle le 1er octobre 2010

⁴⁹ Présentation partagée avec le FMCN. FOB 17 août 2011. Présentation officielle le 1er octobre 2010

⁵⁰ A l'heure actuelle, Marca País a intégré la présidence de la République, ce qui lui confère plus d'autorité pour coordonner le message unifié des divers ministères.

⁵¹ Entretien avec Eva Fariás et Samantha Calderón, de Marca País. Mars 2014.

“Le FMCN et SK Films ont donc obtenu quatre millions de dollars du gouvernement fédéral, un million de dollars des gouvernements des états, et un apport privé de près de 1,6 millions de dollars”

Tout en considérant le film comme un véhicule idéal pour « promouvoir un modèle de destination touristique communautaire de classe mondiale dans la région de la RBMM (Sectur-Conafor-Conanp) »⁵², la Conanp estimée qu'il fallait concevoir un plan permettant à l'affluence de touristes de profiter plus aux populations de la réserve pour qu'ils puissent monter les structures appropriées à l'accueil des visiteurs. Toutes ces actions d'appui à la campagne de promotion de la RBMM doivent s'inscrire dans le plan de gestion de ce territoire, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la capacité de charge, qui fera l'objet d'une étude essentielle pour atteindre les objectifs de conservation de la RBMM⁵³.

L'incroyable voyage des papillons a été projeté pendant huit mois au Papalote Museo del Niño et vu par plus de 200 mille spectateurs, ce qui en fait le second film le plus vu de l'histoire du musée après *L'Arctique*. La première projection du film a eu lieu le 12 octobre 2012. Trente-cinq représentants d'*ejidos* de la RBMM avaient été invités. L'expérience les a réjouis bien que certains aient questionné l'accent excessif mis sur la découverte du papillon et la façon distante de la réalité dont étaient décrites les populations de la réserve. Les *ejidarios* ont notamment exprimé leur mécontentement envers une des scènes qui montre un individu armé s'adressant à deux des personnages du film (Kenneth Brugger y Catalina Aguado), scène qui pourrait être mésinterprétée et renforcer plus encore l'image de violence du Mexique dans le monde créée par le conflit armé dérivant du trafic de drogues⁵⁴.

De son côté, Lorenzo J. de Rosenzweig, directeur général du FMCN, a trouvé la vie de Fred Urquhart et la trame du film intéressantes. Certaines scènes, comme celle de l'individu armé et celle des enfants qui ne connaissent pas les papillons, lui ont néanmoins semblé nuire à l'image des communautés et de leur relation avec l'espace⁵⁵.

⁵² Réunion avec Gloria Tavera, directrice de la RBMM et d'autres membres des équipes de la Conanp et du FMCN. 14 mars 2014.

⁵³ Idem.

⁵⁴ Idem.

⁵⁵ Entretien avec Lorenzo J. de Rosenzweig, directeur général du FMCN. 2014.

5.2.4 Le rôle des mécènes mexicains dans le film *L'incroyable voyage des papillons*

5.2.4.1 Gouvernement fédéral

Le Sectur, qui a apporté 75% des fonds d'origine fédérale, a considéré que son appui à cette initiative lui fournirait un outil de promotion de l'image du Mexique en soulignant les richesses naturelles du pays, un travail auquel le secrétariat se consacre depuis longtemps à travers l'initiative Marca País.

Le Semarnat, à travers la Conanp, a apporté les 25% restants de l'aide fédérale. Il a considéré que le film était une occasion non seulement de faire connaître au niveau mondial une des aires nationales protégées les plus emblématiques du pays, mais aussi, grâce à la participation aux recettes négociée par le FMCN, de renforcer l'autosuffisance financière de la RBMM et donc d'améliorer les conditions de vie des communautés de la région.

Selon Eva Farías, directrice de la Stratégie de Marca País, les objectifs de la production cinématographique correspondaient pleinement aux objectifs actuels de son institution, qui sont notamment de réduire le fossé existant entre la perception mondiale de la violence et la réalité mexicaine. C'est la raison pour laquelle le gouvernement mexicain s'est autant impliqué dans le projet, non seulement par l'apport de fonds et les activités de promotion, mais aussi avec la participation active et directe du président de la République, Felipe Calderón Hinojosa, qui a enregistré une vidéo promotionnelle du film et a assisté à la première mondiale le 22 septembre 2012 au musée d'Histoire naturelle de l'Institut Smithsonian, à Washington, D.C.⁵⁶.

5.2.4.2 L'Institut Mexicain de Cinématographie et le secteur privé

L'Institut Mexicain de Cinématographie (Imcine) est un organisme public décentralisé chargé de développer l'activité cinématographique du Mexique en soutenant la production, les créateurs, l'industrie et la promotion,

⁵⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=Y5MhWiyhB7w>

la distribution, la diffusion et la divulgation du cinéma mexicain. Il a été créé en 1983 avec la mission de mettre en œuvre une politique de développement du secteur audiovisuel mexicain, pour renforcer les valeurs, les coutumes et les formes de vie de la Nation⁵⁷.

Les entreprises qui soutiennent le cinéma national bénéficient depuis 2005 d'un système d'incitations fiscales régi par la loi de l'Impôt sur le Revenu (LISR) et contrôlé par le comité interinstitutionnel pour l'application des incitations fiscales aux projets d'investissement dans la production cinématographique nationale (Eficine). L'incitation correspond à un crédit fiscal d'un montant équivalent à l'investissement réalisé par l'entreprise dans le domaine de la production ou de la distribution de films mexicains. Elle est plafonnée à environ 800 mille USD par entreprise, par film et par an.

Dans le cas de *l'incroyable vol des papillons*, ce mécanisme aurait pu constituer une solution de financement intéressante si le film avait été mexicain en soi, ce qui n'était pas le cas bien qu'une bonne partie de sa production soit concentrée sur le sol mexicain. Pour contourner cet obstacle, SK Films s'est associé au producteur mexicain Sin Sentido Films, ce qui permettait de faire appel aux entreprises mexicaines intéressées par l'incitation fiscale. Une fois l'alliance entre SK Films et Sin Sentido, deux entreprises mexicaines, FEMSA et Grupo Bimbo ont décidé de se joindre au projet avec un apport de 800 mille dollars chacune.

5.2.4.3 Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.

FEMSA est une compagnie mexicaine installée à Monterrey. C'est la première compagnie de boissons d'Amérique latine et la deuxième du système Coca-Cola dans le monde entier⁵⁸.

Avec l'appui de María Elena Gutiérrez, dirigeante du bureau de conseil Chora, le FMCN a proposé au FEMSA, en la personne de Genaro Borrego Estrada, directeur général des Affaires corporatives, d'investir dans *l'incroyable voyage des papillons*.

La proposition a été examinée par un comité collégial de FEMSA qui a conseillé à son conseil exécutif d'investir dans le film. Selon Luis Felipe Quirós, directeur des Relations publiques, l'entreprise n'était pas seulement intéressée par l'incitation fiscale mais par le fait que le projet s'inscrivait dans son Programme de protection du papillon monarque, qui consiste à promouvoir

⁵⁷ <http://www.imcine.gob.mx/el-instituto.html>

⁵⁸ http://www.femsa.com/es/business/coca_colo_femsa/

des artistes mexicains en publiant des œuvres liées au papillon monarque sur des bouteilles d'une édition limitée de Coca-Cola (Figure 14), dans le cadre du concours « Ta raison de croire en un Mexique meilleur ». A la fin du programme, ces bouteilles ont été mises aux enchères pour recueillir des fonds destinés à créer une pépinière d'oyamels, les « sapins sacrés », espèce importante pour l'hibernation des monarques dans la RBMM.

Figure 9. Bouteilles collectionnables du papillon monarque.



Pendant le lancement du film au Papalote Museo del Niño, FEMSA a organisé une exposition intitulée Le jardin des papillons, qui est restée ouverte au public pendant toute la période du lancement. FEMSA a aussi distribué des entrées gratuites à ses employés, à des écoles et des associations⁵⁹. FEMSA et son bras philanthropique, la Fondation FEMSA, sont aussi des acteurs importants dans la promotion de dispositifs de gestion intégrale de forêts et de bassins hydrographiques, et donc de l'adduction d'eau de grandes agglomérations.

5.2.4.4. Grupo Bimbo⁶⁰

Grupo Bimbo est une entreprise mexicaine leader mondial du secteur de la panification. Il possède des opérations en Amérique, en Asie et en Europe et offre plus de 10 000 produits sous plus de cent marques. Grupo Bimbo a une longue expérience en responsabilité sociale et c'est à ce titre qu'il a soutenu *l'incroyable voyage des papillons*.

Autant le FMCN que le producteur du film, Jonathan Barker, estimaient que cette entreprise avait le profil approprié pour devenir un allié de la production. Le FMCN a donc rencontré Ernesto Herrera, directeur de *Reforestamos Mexico*, une organisation de conservation

⁵⁹ Entretien avec Luis Felipe Quirós, directeur des Relations publiques de FEMSA. Mexico, mars 2014.

⁶⁰ Entretien avec Karina Mónica Fogel, chargée des Relations interinstitutionnelles de Grupo Bimbo. Mexico, juin 2014.

de très grand prestige créée à l'initiative de Grupo Bimbo, et Karina Monica Fogel, chargée des Relations interinstitutionnelles de l'entreprise, pour leur présenter le projet. L'équipe chargée d'analyser le film a conclu que le message convoyé était en harmonie avec la philosophie et les valeurs de l'entreprise, et notamment avec son intérêt pour l'environnement. L'équipe technique a aussi conclu que le film correspondait à deux programmes de responsabilité entrepreneuriale que porte actuellement Grupo Bimbo : le programme *Sembrando juntos*, dont l'objectif est de protéger et de conserver la Planète, et le travail de l'organisation Reformamos Mexico, centré sur la gestion forestière durable conjointe avec les *ejidos* et les populations de plusieurs zones du pays, dont la RBMM.

Le comité directeur de Grupo Bimbo a décidé d'investir 800 mille dollars dans la production de *L'incroyable voyage des papillons* et de participer activement au financement de sa diffusion au Mexique.

5.2.5. Le rôle du FMCN dans *L'incroyable voyage des papillons*

Le contexte et la proposition générale de ce projet cinématographique étaient attrayants pour le gouvernement, les entreprises privées et la société civile du Mexique. Non seulement parce que le projet s'insérait dans les efforts d'amélioration de l'image du Mexique dans le monde, mais parce qu'il constituait un investissement rentable dont les recettes permettraient d'appuyer des projets communautaires et de conservation de la RBMM et de ses sanctuaires, grâce à un mécanisme de financement transparent et à longue durée tel que le FMCN⁶¹.

La participation du FMCN dans la production de *L'incroyable voyage des papillons* a été motivée par le contenu conservateur du film. La direction du FMCN a aussi beaucoup apprécié la proposition de gérer un pourcentage des gains du film et de les allouer au FM et à d'autres associations pour financer des activités dans la RBMM.

5.2.5.1 Le FMCN et les producteurs

Le FMCN a signé avec les producteurs SK Films et Sin Sentido Films un contrat par lequel à la fin du cycle de vie du film (estimé à sept ans) ceux-ci s'engageaient à verser au fonds l'équivalent de 45% des bénéfices (une fois déduits les apports des investisseurs et les frais de distribution), pour les investir dans des actions de conservation de la RBMM. Le contrat prévoyait aussi un versement minimum de 500 mille dollars au FMCN dans le scénario le plus pessimiste (bénéfices faibles ou nuls). En contrepartie, le FMCN s'engageait à investir un minimum de 50 mille dollars par an pendant les cinq premières années de projection du film, fonds qui seraient alloués à une campagne de levée de fonds utilisant le film comme un outil médiatique pour les réseaux sociaux.

Le FMCN a aussi participé à la gestion et à l'articulation des parties prenantes, y compris le gouvernement fédéral, ce qui a duré deux ans et a exigé l'embauche d'une consultante. Le FMCN n'était pas responsable des négociations avec le gouvernement mais a activement contribué à contourner les obstacles qui se présentaient. Un des moments critiques fut quand le ministre de la Fonction publique a déclaré qu'il était impossible de remettre des fonds publics à un producteur privé. L'action efficace d'un groupe d'experts et d'avocats a néanmoins réussi à résoudre le problème. Fin 2013, le montant investi par le FMCN en tâches administratives se montait à près de 100 mille dollars (sans compter les 50 mille dollars annuels destinés aux campagnes de promotion et prévus dans le contrat)⁶².

5.2.5.2 Campagne de levée de fonds « Súmate a la Odisea » [Joignez-vous à l'Odysée]

Dans le cadre du contrat signé avec le producteur SK Films, le FMCN s'engageait à investir au moins 50 mille dollars par an dans des stratégies de communication et/ou de promotion liées au film. Dans ce cadre, le FMCN a décidé de créer, le 12 octobre 2012, date de lancement du film, un site internet pour mobiliser les dons des personnes (*crowdfunding* ou micromécénat) en profitant de l'attention éveillée par l'événement.

Le *crowdfunding*, domaine nouveau pour le FMCN, était alors à l'apogée de ce type de campagnes de financement d'initiatives sociales et environnementales. De plus, le bureau d'études engagé à cette fin, Digital Friks (DF), appuyait l'idée en garantissant un retour d'au moins trois fois l'investissement réalisé.

⁶¹ FMCN, 2014.

⁶² Entrevista a Lorenzo J. de Rosenzweig, Director General de FMCN. 2014.

A l'époque, le FMCN avait déjà analysé la possibilité de collaborer avec DF sur d'autres projets qui ne s'étaient pas concrétisés. Le Fonds ne possédant aucune expérience en la matière, il décida de confier totalement le contrôle du projet à ce bureau d'études.

DF n'a pas fondé sa stratégie de *crowdfunding* sur une étude de marché qui lui aurait permis de déterminer le public cible de la campagne. Au contraire, ses dirigeants ont décrété que le groupe cible était constitué de jeunes de 18 à 25 ans, sans réfléchir que nombre d'entre eux ne possédaient ni moyens de paiement électroniques ni de revenus suffisants pour se permettre de faire des dons. Le seul avantage de ce groupe était son activité élevée sur les réseaux sociaux.

D'autre part, les critères utilisés par DF comme point de départ pour la conception du projet étaient purement anecdotiques : le Mexique était le pionnier de l'Amérique latine en *crowdfunding*, et par conséquent, une initiative de ce genre recevrait un accueil important ; ou encore, le temps passé par les Mexicains sur internet ne cessait d'augmenter. Les cadres de DF n'avaient en fait aucune idée du niveau de développement du micro-mécénat au Mexique ni du type d'accueil auquel on pouvait s'attendre. La stratégie de DF était exclusivement fondée sur des moyens de paiement électroniques (PayPal et Click y Paga). Ils n'ont pas tenu compte de la méfiance des Mexicains envers ce mode de règlement. Si ils y avaient pensé, ils auraient pu prévoir d'autres moyens de paiement tels que des dépôts bancaires ou des messages de texte.

La conception et le contenu de la page web ne correspondaient pas aux stratégies officielles de diffusion et de communication du film. Bien que le FMCN lui ait fourni le matériel audiovisuel entourant le film, DF a décidé d'utiliser des contenus du domaine public, ou obtenu auprès d'organisations de conservation liées à la conservation du papillon monarque (c'est-à-dire, faisant partie du groupe de travail du FMCN), mais qui n'étaient pas directement impliquées dans le film. La page web de la campagne n'était donc pas en complète connexion avec la stratégie générale de communication. Bien que le FMCN lui ait fourni tout le matériel audiovisuel correspondant au film, DF a décidé d'utiliser des contenus du domaine public ou obtenu auprès d'organisations qui, bien qu'appartenant au groupe de travail du FMCN sur le papillon monarque, ne participaient pas directement au projet du film. Par conséquent, la page web de la campagne n'était pas en phase avec la stratégie de communication du film. *Súmate a la Odisea* [Joi- nez-vous à l'Odyssée], titre choisi par DF pour la page web, ne correspondait pas au plan de communication de la production et ne possédait pas les caractéristiques nécessaires pour retenir le public.

Les résultats de la campagne furent décevants. Le montant total des dons s'éleva à 852 dollars, dont 78% en provenance des Etats-Unis et 22% seulement de donateurs mexicains – alors que ces derniers étaient le principal marché visé par la campagne. Le rendement de l'investissement du FMCN fut négatif, d'environ -98%. Face à ces résultats, les cadres de DF se justifiaient en alléguant « qu'il était difficile de promouvoir la conservation d'un insecte »⁶³.

Malgré ces résultats financiers négatifs, le FMCN considère que l'expérience a été riche en enseignements : le premier a été de reconnaître la complexité et les risques de mettre en place de nouvelles modalités de levée indirecte de fonds par des moyens électroniques ; le second que c'était une erreur de confier totalement le contrôle des campagnes de communication et des stratégies de levée de fonds à des consultants externes. Au contraire, ces campagnes doivent être directement gérées par l'organisation et les consultants ne doivent effectuer que des tâches précises d'appui.

Au bout de six mois, le FMCN a noté que la campagne de micromécénat ne produisait pas les résultats attendus. Il a donc décidé de changer sa stratégie à moyen terme à la mi-2013 pour éviter de perdre les 200 mille dollars supplémentaires qui devaient être investis sur les quatre années qui suivaient. Cela l'a aussi amené à repenser sa participation dans la stratégie commerciale et promotionnelle du film et à proposer une modification du contrat qui le liait à SK Films.

Le FMCN a demandé à SK Films de supprimer la clause qui l'obligeait à investir 50 mille dollars par an dans des activités de communication ou de promotion. Cette demande a été acceptée par le producteur à condition que le montant minimum à recevoir par le FMCN soit réduit de 500 mille à 300 mille dollars. Un avenant a donc été rédigé dans ce sens.

⁶³ Entretien avec Raúl Gutiérrez et Juan Campo, directeurs de Développement de Digital Friks. Mexico, mars 2014.



De surcroît, SK Films a suggéré de ramener le pourcentage des recettes revenant au FMCN de 45% à 40%, les négociations avec le gouvernement ayant été plus longues que prévues (près de deux ans) et les fonds obtenus auprès du secteur privé mexicain ayant été en deçà des attentes (à cause de la dévaluation du peso face au dollar). Cependant, le FMCN, au nom de la transparence de sa gestion, a argumenté qu'une modification de cette ampleur ne pouvait être effectuée sans l'aval du gouvernement mexicain, principal investisseur du film. Jonathan Barker, le producteur du film, a considéré que l'ajustement de 500 mille à 300 mille USD du paiement plancher compensait la rentabilité du projet pour SK Films et qu'il n'était pas nécessaire de porter la discussion au niveau gouvernemental. La participation aux bénéfices de FMCN a donc été maintenue à 45%.

5.2.5.3. Situation en 2014

En 2014, le FMCN n'a toujours pas reçu sa part des recettes du film. Celles-ci devraient être versées dans un délai maximum de sept ans après le lancement (en 2019 à peu près). Une estimation conservatrice fondée sur des projections financières estimant le public à 25 millions de personnes sur la durée de vue du film permet d'estimer le montant à recevoir par le FMCN à entre 1,5 millions et 2 millions de dollars. Ces fonds seront destinés à financer des activités de conservation et de développement régional et communautaire dans la RBMM pour améliorer les conditions de vie des populations rurales de la région. A court terme, on espère que les programmes d'éducation à l'environnement élèveront la connaissance de l'espèce et de son habitat au Canada, aux Etats-Unis et au Mexique.

La participation du FMCN à cette initiative, aux côtés des autorités gouvernementales, du secteur privé, de l'industrie du cinéma et des communautés de la RBMM ouvre une voie d'exploration pour de futurs efforts de communication et de levée de fonds pour la conservation. Comme le déclare le FMCN, « d'autres occasions se présenteront sans doute, dans d'autres cadres géographiques et sur d'autres thèmes pressants, pour promouvoir l'importance de nos ressources naturelles et de leur bonne gestion, indispensables pour le développement stable et à long terme de la Nation. Le FMCN pourra ainsi continuer la tâche de construire un futur meilleur pour tous les Mexicains. »

Annexe 1. Profil Institutionnel du FMCN

Le Fonds mexicain pour la conservation de la nature (FMCN), établissement privé à but non lucratif créé en 1994, finance et renforce des actions et des projets stratégiques destinés à conserver le patrimoine naturel du Mexique. Il crée pour cela des partenariats public-privé développe des réseaux de collaboration, finance et met en œuvre des projets innovants pour la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité.

Qui sommes-nous ?

Le FMCN est un des fonds environnementaux les plus importants et efficaces d'Amérique latine et des Caraïbes. Sa mission est de construire un futur meilleur pour le Mexique par la mobilisation de ressources financières, la création d'alliances, l'apprentissage, et en saisissant les occasions de conservation et de mise en valeur de notre capital naturel. Grâce à une étroite collaboration avec la société civile, les agences gouvernementales mexicaines et internationales et le secteur privé, le FMCN est considéré comme une référence dans la recherche de nouveaux mécanismes et outils de conservation, le développement des échanges de connaissances et l'identification de possibilités de contribuer au bon usage du capital naturel du Mexique.

Notre travail

En 20 ans d'existence, le FMCN a financé 1 241 projets de conservation et investi plus de 65 millions de dollars sur le terrain. Il a fourni son appui technique et financier à près de 275 organisations mexicaines, reçu des dons de sources mexicaines et internationales et financièrement renforcé 24 espaces naturels fédéraux en collaboration étroite avec le gouvernement du Mexique. Il a « incubé » des entreprises, aujourd'hui indépendantes, telles que le Fondo para la Comunicación y la Educación Ambiental, et New Ventures Mexico, cette dernière étant reconnue comme la principale organisation de promotion d'affaires durables au Mexique. De plus, le FMCN a participé à la conception et à la mise en œuvre du Réseau de fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes, le RedLAC, un forum de coopération et de partage des meilleures pratiques entre plus de 30 fonds environnementaux de la région. Le FMCN est aussi membre fondateur du Fonds pour le système récifal mésoaméricain (Fonds SAM), un fonds régional. Il porte aussi le programme Liderazgo SAM, qui forme et offre des opportunités à des personnes ayant des idées innovantes pour la conservation des récifs. En 20 ans, le FMCN a constitué un patrimoine supérieur à 120 millions de dollars.

Positionnement

Le FMCN possède une grande connaissance des défis et des besoins en matière environnementale au Mexique, de systèmes opérationnels et administratifs efficaces et de qualité, une équipe de professionnels qualifiés et un conseil de direction engagé et prestigieux. Cela en fait un établissement intéressant et efficace pour administrer et mobiliser des ressources auprès d'un large éventail de donateurs allant des bailleurs internationaux aux fondations privées ou d'entreprises.

Structure

L'équipe de travail du FMCN est constituée de 44 professionnels, répartis dans quatre agences, qui supervisent la mise en œuvre de quatre programmes de conservation : Aires naturelles protégées, Forêts et bassins, Mers et côtes et Projets spéciaux ou innovants. Sa plus haute instance est l'assemblée générale, constituée de 32 membres, qui est chargée d'approuver le rapport et les états financiers annuels, ainsi que de recruter et de nommer les membres du conseil de direction.

Ce dernier est composé de 19 représentants de divers secteurs de la société – chefs d'entreprise, experts sociaux, scientifiques et membres d'organisations de conservation de la société civile. Le ministre de l'Environnement en est membre de droit. Le conseil doit superviser le directeur général de l'organisation et d'approuver des projets et le budget annuel.

Le futur

Dans le cadre de la commémoration des 20 ans d'existence de l'établissement en 2014, le FMCN a lancé la Campagne Capital 2020, qui vise à porter le patrimoine à 220 millions de dollars d'ici la fin 2020. De plus, le FMCN souhaite intégrer quatre thèmes transversaux dans tous ses programmes : le leadership en matière de conservation ; le renforcement des capacités ; l'atténuation et l'adaptation au changement climatique et la contribution à des politiques publiques efficaces dans le domaine de l'environnement, par l'amélioration des connaissances et leur diffusion stratégique par des campagnes de communication destinées à des publics cibles et aux responsables de la prise de décisions.



Études de Cas Campagne Sauver Palo Verde: financement de la conservation par SMS

L'aire protégée du Parc national de Palo Verde (PN de Palo Verde) est situé dans la province de Guanacaste, au Costa Rica, et possède une grande diversité d'habitats – zones humides, rivières, marécages, prairies, forêts sèches et collines calcaires – où vivent une grande variété d'espèces animales et végétales. Elle constitue un site de prédilection pour les oiseaux migratoires en Amérique centrale et fournit un ensemble de services écosystémiques, parmi lesquels la fourniture d'eau aux populations voisines et aux zones agricoles et la régulation du cycle hydrique.

Malheureusement, en 2012, le PN de Palo Verde continuait à faire face à un grave problème de prolifération d'espèces facultatives, dont la typha (*Typha domingensis*), dont la présence affectait ses terres humides. Ce problème réclamait une action immédiate qui ne pouvait attendre les processus bureaucratiques d'un système public de gestion qui s'était montré jusque-là incapable de le régler de façon intégrale. C'est pourquoi la campagne Sauvons Palo Verde, un effort conjoint de levée de fonds de l'Association Costa Rica por Siempre et de la chaîne de télévision Teletica Canal 7, a été lancée en avril 2012. L'objectif en était de collaborer à la récupération et à la conservation d'une grande partie du Parc en fournissant les engins nécessaires au contrôle et à l'éradication de ces espèces qui constituaient une des principales menaces contre sa conservation.

Dans cette étude de cas, nous décrivons le contexte, les détails et les résultats de la campagne, que l'on peut considérer comme un succès, non seulement parce que les objectifs ont été atteints, mais aussi parce que pour la première fois au Costa Rica, des entreprises privées et publiques ont uni leurs efforts en faveur de la conservation.

1. La conservation au Costa Rica

Le ministère de l'Environnement et de l'Energie (MINAЕ) administre la richesse biologique du Costa Rica à travers le Système national d'aires de conservation (SINAC)¹, créé en 1998 par l'article 22 de la loi n°7788, dite loi de la Biodiversité. Cette loi définit le SINAC comme un « système de gestion institutionnelle déconcentrée et participative du MINAЕ qui intègre les compétences en matière forestière, de vie sylvestre, de systèmes hydriques et de zones sylvestres protégées, en vue d'élaborer des politiques, de planifier et de mettre en œuvre des processus destinés à implanter une gestion durable des ressources naturelles du Costa Rica »². De plus, le SINAC a été conçu comme un concept de conservation intégrale regroupant les actions de l'Etat, de la société civile, des entreprises privées et de tout Costaricain intéressé par la conservation du capital naturel de Costa Rica³.

En 2014, le SINAC administre 28 parcs nationaux et plusieurs réserves biologiques et forestières, classés dans des catégories de gestion différentes (Annexe 1) et territorialement organisés en onze régions de conservation (Annexe 2).

Plus de 25% du territoire costaricain est placé sous une de ces formes de protection. Ce pourcentage serait même plus élevé si l'on y incluait les réserves privées consacrées à l'écotourisme et la recherche. Peu de pays au monde ont réalisé un tel effort de conservation et le Costa Rica y a investi des moyens financiers et humains considérables pour assurer le bien-être des générations présentes et à venir.

Le cadre juridique de la conservation et de l'usage durable de la biodiversité du Costa Rica est assez complet, grâce notamment à la loi de la Biodiversité, approuvée en 1998, et dont l'élaboration a fait l'objet d'une profonde concertation locale et nationale orientée par la Stratégie nationale de conservation et d'usage durable de la biodiversité, dont la version finale a été publiée en 1999. La loi de la Biodiversité a créé une Commission nationale de gestion de la biodiversité (CONAGEBIO), responsable avec le SINAC de l'administration des ressources naturelles du pays. Enfin, pour compléter ce cadre juridique, plusieurs conventions régionales et internationales ont été ratifiées par le Costa Rica, dont la Convention sur la diversité biologique (CDB), la Convention internationale sur le trafic d'espèces sylvestres (CITES) et la Convention Ramsar sur les zones humides, parmi bien d'autres⁴.

Selon Alexander León Campos, directeur de l'aire de conservation de Tempisque, entre 70 et 80% du financement du SINAC proviennent de transferts du gouvernement, le reste correspondant aux droits d'entrée dans les espaces protégés (Fondos Parques) et à la coopération internationale. Pour gérer ces fonds internationaux, le gouvernement et ses services environnementaux ont décidé de collaborer étroitement avec l'association Costa Rica para Siempre (CRXS). Soulignons qu'en 2014 au moins 13 projets de coopération internationale sont en cours, dont le plus important est un prêt de 25 millions de dollars de la Banque Interaméricaine de Développement dans le cadre du renforcement du Programme de tourisme dans les aires sylvestres protégées, qui vise à donner de l'élan au tourisme durable dans les régions les plus visitées du pays⁵.

2. L'association Costa Rica por Siempre

L'Association Costa Rica por Siempre (CRXS) est une organisation de droit privé à but non lucratif créée le 18 novembre 2009 dans le but de contribuer à la conservation du patrimoine naturel de Costa Rica⁶. Dès sa création, la CRXS a fonctionné comme un fonds environnemental aidant le gouvernement à atteindre les objectifs nationaux de conservation liés au Programme de travail des aires protégées de la CDB qui n'étaient pas réalisés en raison de contraintes budgétaires. Le CRXS administre donc le fonds fiduciaire irrévocable Costa Rica por Siempre et le Fonds du second échange dette contre nature entre les Etats-Unis et le Costa Rica, dont l'objectif commun est de contribuer au financement du système d'aires protégées terrestres et marines du pays, le tout selon les lignes de travail et les objectifs décrits ci-dessous⁷:

¹ http://www.inbio.ac.cr/es/biod/bio_biodiver.htm

² <http://www.sinac.go.cr/documentacion/Planificacin/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%20SINAC%202010-2015.pdf>

³ <http://www.sinac.go.cr/conozcanos/Paginas/default.aspx>

⁴ http://www.inbio.ac.cr/es/biod/bio_biodiver.htm

⁵ Entretien avec Alexander León Campos, directeur de l'aire de conservation Arenal Tempisque. San José, mars 2014.

⁶ <http://costaricaporsiempre.org/es/la-asociacion.aspx>

⁷ Idem.

I. Représentativité écologique des aires protégées

- a) Améliorer la représentativité et l'intégrité écologique de la biodiversité continentale en incluant dans les aires sylvestres protégées environ 0,5% du territoire continental.
Améliorer la représentativité et l'intégrité écologique des écosystèmes marins et côtiers les plus importants du pays.
- b) **Efficacité de la gestion**
 - a) Faire en sorte que les aires protégées soient efficacement gérées, c'est-à-dire qu'elles atteignent les objectifs pour lesquels elles ont été créées, c'est-à-dire que:
 - i. 100% des aires protégées, créées ou étendues avec l'appui de CRXS disposent d'instruments de planification permettant de les administrer de façon efficace et efficiente, conformément aux objectifs de leurs plans de gestion.
 - ii. La surface des aires forestières protégées soit doublée par rapport à 2009.
 - iii. 75% des aires forestières protégées existantes en 2009 évaluent systématiquement l'efficacité de leur gestion.
 - iv. 57 aires protégées existantes en 2009 aient augmenté leur efficacité de gestion à des niveaux acceptables ou supérieurs.

2. Changement climatique

- a) Elaborer une ligne de base complète pour pouvoir concevoir dès 2015 les mécanismes et les plans d'adaptation aux changements climatiques au Costa Rica.
- b) Identifier la capacité d'adaptation des écosystèmes vulnérables au changement climatique, ainsi que les mesures d'adaptation possibles pour le système d'aires protégées.
- c) Développer une stratégie d'adaptation pour les aires protégées terrestres face aux impacts potentiels du changement climatique sur la biodiversité et ses services écosystémiques.

En vue d'atteindre ces objectifs, le CRXS a signé le 27 juillet 2010 une convention de coopération avec le SINAC, par laquelle les deux parties s'engagent à mettre en place un Plan d'exécution et de suivi de cinq ans permettant au Costa Rica de devenir un des premiers pays en développement à atteindre les objectifs du Programme de travail sur les aires protégées (PTAP⁸) de la Convention de la diversité biologique (CDB) de 1992. En 2014, il existait plus de 75 projets ou activités liées à la protection et à la conservation d'aires protégées, au nom desquels le CRXS a reçu un million de dollars supplémentaires pour élargir son champ d'action.

3. Le Parc national de Palo Verde⁹

Le lac de Palo Verde et ses environs ont été déclarés refuge de la vie sylvestre en 1977 sous le nom de Refuge Dr. Rafael Lucas Rodríguez. En 1978, le Parc national de Palo Verde a été créé sur un secteur appelé Catalina et a fusionné avec le Refuge Dr. Rafael Lucas Rodríguez pour devenir ce que l'on connaît aujourd'hui comme le PN de Palo Verde.

Le PN de Palo Verde a été créé par le décret n° 20082-MIRENEM du 10 décembre 1990. Il couvre 19.800 hectares, la température moyenne y est de 28 °C et les précipitations annuelles de 1 230 mm. Il est situé entre les rivières Bebedero et Tempisque, dans une région connue comme le bassin Baja del Tempisque, dans le canton de Bagaces, province de Guanacaste, à quelques 20 km de cette dernière (Figure 1). Le PN de Palo Verde est situé dans une région de forêt sèche tropicale et contient six zones humides faisant partie d'un ensemble de marais, de lacs, d'estuaires et de cours d'eau du bas-bassin du Tempisque. Ces systèmes aquatiques suivent un cycle saisonnier : pendant la saison sèche, ils se réduisent, voire disparaissent complètement.

Il convient de souligner que l'ensemble de la zone était anciennement une ferme, dont le cheptel a atteint 12 000 têtes de bétail qui, pour la plupart, étaient adaptés aux inondations temporaires et contribuaient au contrôle biologique des espèces facultatives de plantes. Cependant, d'autres races importées de diverses régions du pays préféraient rester sur le rivage des lacs et leur présence nuisait aux forêts sèches. L'existence de ces bovins présentait donc des avantages et des inconvénients¹⁰.

⁸ Dans le cadre de la CDB, en 2004, les pays se sont engagés à élaborer un PTAP visant à "établir et maintenir, d'ici 2010 pour les zones terrestres et d'ici 2012 pour les zones marines, des systèmes nationaux et régionaux complets, efficacement administrés et écologiquement représentatifs, d'aires protégées."

⁹ <http://www.sinac.go.cr/AC/ACAT/PNPaloVerde/Paginas/default.aspx>

¹⁰ Rapport de la Mission Ramsar 1998. Disponible sur : http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-documents-rams-mision-ramsar-de-16021/main/ramsar/1-31-112%5E16021_4000_0__



Lorsque le site a été déclaré refuge sylvestre, la présence d'un nombre réduit de têtes de bétail a été permise. Mais quand le refuge est devenu parc national, le pâturage a été totalement proscrit et les conditions naturelles de la zone humide en ont été profondément affectées. L'augmentation des plantes facultatives comme la typha et l'amourette (*Mimosa pigra*), qui ont recouvert une grande partie des étendues d'eau, a à la fois empêché l'arrivée des oiseaux migratoires et augmenté les risques d'incendies, car ces espèces végétales servent de combustible et permettent au feu de se propager même sur l'eau. C'est pourquoi cette zone humide a été inscrite dans le Registre de Montreux, qui regroupe les sites Ramsar dont la protection se fait urgente¹¹.

En 1985, face à la gravité du phénomène, les autorités ont reconnu que l'interdiction du bétail dans le PN de Palo Verde ÉTAIT une erreur et, munies d'une autorisation spéciale, ont signé des accords par lesquels certains éleveurs de la région pouvaient, contre paiement, laisser paître leurs troupeaux dans certaines zones du Parc et de façon contrôlée et périodique. Pendant les années 90, un groupe de scientifiques a d'ailleurs contesté ce type de gestion qu'ils considéraient contraire aux caractéristiques d'un parc national, la catégorie la plus stricte de conservation¹².

Les éléments apportés par les études et par l'expérience ont clairement montré que les caractéristiques particulières du PN de Palo Verde exigeaient une réponse spécifique. Malgré la controverse, le MINAE a donc publié le décret n° 27345 établissant une gestion active du Parc sous forme d'une combinaison planifiée de méthodes d'intervention diverses, telles que le pâturage, l'utilisation de tracteurs à roues cages¹³, le débroussaillage et le fauchage, l'introduction et la gestion de l'eau, les feux contrôlés, les mouvements de terre et d'autres techniques nécessaires à la récupération d'écosystèmes dégradés¹⁴.

En 2014, la polémique sur la présence de bétail et l'utilisation de tracteurs continuent. Néanmoins, la nécessité d'une gestion active se fait de plus en plus évidente. 1 500 têtes de bétail sont donc autorisées à paître dans la parc chaque année, et des contrats temporaires ont été signés pour le passage de tracteurs à roues cages. La zone humide n'a toutefois pas encore récupéré l'état idéal dans lequel elle se trouvait à l'époque de la ferme¹⁵.

¹¹ Idem.

¹² Entretien avec Alexander León Campos, directeur de l'Aire de conservation Arenal Tempisque. San José, mars 2014.

¹³ Roues métalliques de tracteur utilisées notamment en riziculture et permettant d'aérer les sols boueux en y incorporant les chaumes. Dans la restauration de la zone humide, elles servent à couper et à triturer la typha.

¹⁴ Décret n° 27345-MINAE portant création du Parc national Palo Verde Gestion active de ses zones humides et pâturages et du comité de conseil d'orientation.

¹⁵ Entretien avec Alexander León Campos, directeur de l'Aire de conservation Arenal Tempisque. San José, mars 2014.

3.1. La biodiversité du Parc national Palo Verde

Les deux principales zones de vie qui forment le PN de Palo Verde, forêts sèches et zones humides, favorisent l'existence de douze communautés végétales différentes, où plus de 750 espèces ont été répertoriées, parmi lesquelles la plus importante est sans doute la parkinsonia (*Parkinsonia acuelcta*), que l'on nomme palo verde en espagnol et qui a donné son nom au parc. Le palo verde est un arbuste dont les branches et les feuilles conservent leur couleur vert-claire toute l'année. Parmi les autres plantes importantes se trouvent le pochote (*Bombacopsis quinata*), le cédrele (*Cedrela mexicana*), le bois de fer (*Guaicum sanctum*), le cocobolo (*Dalvergia retusa*), le « laurier » (*Cordia alliodora*), le tempisque (*Maschitodendro capiri*), le « mimosa blanc » (*Albizia caribea*), le cenizaro (*Pethecellobium saman*) et le guanacaste (*Enterolobium cyclocarpum*).

L'avifaune du PN de Palo Verde mérite d'être soulignée. Elle est constituée de 280 espèces d'oiseaux migrants et résidents, certaines en voie d'extinction ou avec des populations très réduites telles que l'ara rouge (*Ara macao*), le grand hocco (*Crax rubra*), le manakin fastueux (*Chiroxiphia linearis*), le jabiru d'Amérique (*Jabiru mycteria*), le caracara (*Polyborus plancus*), le canard (*Anassp*) et la grande aigrette (*Casmerodius albus*).

De leur côté, les populations de mammifères sont très variées et abondantes : cerfs de Virginie (*Odocoileus virginianus*), pécaris (*Tayassu tajacu*), ocelots (*Felis pardalis*), coyotes (*Canis latrans*), pumas (*Felis leopardus*), martres (*Eira barbara*), agoutis (*Dasyprocta punctata*) et pacas (*Agouti paca*). Enfin, les reptiles y sont nombreux : crocodiles, iguanes, plusieurs espèces de couleuvres ainsi que d'autres serpents tels que le boa, le serpent à sonnette et le serpent corail. Enfin, on y trouve d'immenses quantités d'amphibiens, crapauds et grenouilles, comme dans toutes les zones humides.

Palo Verde, outre le fait qu'il offre un habitat pérenne à ces nombreuses espèces animales et végétales, se distingue en tant que site d'hivernation de milliers d'oiseaux qui migrent vers le sud pendant l'hiver septentrional. Les trois autres caractéristiques qui font de Palo Verde un site de grande importance pour le Costa Rica et pour le monde entier sont les suivants¹⁶:

- Depuis 1991, c'est un site Ramsar d'importance internationale.
- Il abrite l'Île aux Oiseaux, où se trouve la plus forte concentration d'oiseaux aquatiques d'Amérique centrale, et
- C'est l'une des trois dernières zones de forêt tropicale sèche restantes en Mésoamérique.

3.2. Etat de conservation

Bien qu'en 2014 le PN de Palo Verde ait effectué d'importants progrès pour restaurer ses conditions naturelles et réviser ses stratégies de gestion, il continue à faire face à plusieurs problèmes internes liés à son administration. Le premier a trait au manque de personnel du SINAC pour travailler sur l'Aire de conservation Arenal-Tempisque (ACAT), où l'on compte aujourd'hui 18 personnes alors qu'il en faudrait le double. Les autres sont liés à l'impossibilité de consolider le suivi biologique de la zone, aux difficultés de mettre en œuvre des activités récréatives et de loisir¹⁷, et à la complexité de certaines tâches de conservation telles que le contrôle des plantes facultatives mentionné plus haut.

Le Parc doit aussi faire face à des problèmes liés aux activités humaines, tels que la pêche non raisonnée et clandestine de poissons et de mollusques, le braconnage et, du point de vue environnemental, le risque élevé d'incendies, dont le dernier, en avril de 2010, a détruit près de 3 000 ha du Parc¹⁸.

Le principal obstacle à la lutte contre les menaces qui pèsent sur le PN de Palo Verde est d'ordre financier. Les limitations budgétaires empêchent le maintien d'une surveillance accrue et la mise en œuvre d'actions de restauration. Rappelons néanmoins que ce problème n'est pas l'apanage de Palo Verde car il atteint l'ensemble des aires protégées de Costa Rica.

Le SINAC est conscient des besoins du PN de Palo Verde et espère disposer en 2015 d'un nouveau Plan général de gestion (financé par le fonds fiduciaire privé de CRXS) et d'un Plan directeur du bas-bassin du Tem-

¹⁶ Idem.

¹⁷ Entretien avec Alexander León Campos, directeur de l'Aire de conservation Arenal Tempisque. San José, mars 2014.

¹⁸ http://www.aldia.cr/ad_ee/2010/abril/18/nacionales2337332.html

pisque, dont la perspective régionale devrait permettre la conservation des ressources de la zone, la réconciliation des différences entre les acteurs et une meilleure intégration des habitants. Une activité importante et peu prise en compte jusqu'à présent est le tourisme¹⁹, dont le développement dépend d'un écosystème récupéré, où les oiseaux viennent par milliers, et d'une bonne infrastructure d'accueil des touristes.

Soulignons que la plupart des conclusions de la mission Ramsar de 1998 reprenaient les recommandations exprimées dans les plans de gestion et de développement élaborés depuis 1982. On sait donc depuis les années 80 ce qu'il faut faire pour améliorer la situation de Palo Verde. La mission Ramsar concluait d'ailleurs²⁰ :

“En se fondant sur l'analyse de la situation réalisée par l'équipe Ramsar, il est évident que les problèmes de l'écosystème du PN de Palo Verde possèdent une très forte composante externe. Les impacts des activités (développement touristique, urbain et agricole) réalisées hors du Parc ne pourront être résolus par la gestion des écosystèmes à l'intérieur de son périmètre.

Vingt ans après sa création, en dépit d'innombrables ateliers et visites d'experts, le problème n'a toujours pas été réglé. La discussion sans fin de la nécessité ou non de gérer et de contrôler la végétation aquatique et la forêt n'a pour résultat que de repousser les solutions.

Les véritables solutions aux problèmes de dégradation et de perte de ces écosystèmes se trouvent au niveau des décisions administratives et politiques, au sein des limites du PN autant qu'hors d'elles. Il faut progresser et arriver à faire coïncider les agendas des autorités du parc, du SINAC à San José, des populations locales, des agriculteurs et des promoteurs du tourisme.

La modification des caractéristiques écologiques des zones humides du PN de Palo Verde est donc, dans notre opinion, le résultat final d'une série de problèmes d'origines spatiales et temporelles différentes. Pour cela, il faudra que l'administration du parc et les autorités du MINAE/SINAC à San José développe une capacité stratégique globale d'identifier un nombre limité d'actions réellement urgentes, de définir lesquelles sont véritablement prioritaires et permettront de mettre en œuvre le reste des actions nécessaires.

On voit que les solutions des problèmes du PN de Palo Verde sont connues depuis longtemps, mais que le manque de crédits et de volonté politique ont rendu leur mise en place difficile. C'est pourquoi les administrateurs du Parc se sont mis à la recherche de sources financières alternatives. Nous allons maintenant vous en décrire une dont le succès a été notable, non seulement par les montants recueillis, mais pour avoir réussi à obtenir la participation active de secteurs distincts de la société costaricaine.

¹⁹ Entretien avec Alexander León Campos, directeur de l'Aire de conservation Arenal Tempisque. San José, mars 2014.

²⁰ Rapport de la mission Ramsar 1998. Disponible sur : http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-documents-rams-mision-ramsar-de-16021/main/ramsar/1-31-112%5E16021_4000_0

3.3. La problématique du PN de Palo Verde

Comme nous l'avons vu, la menace la plus pressante pour l'équilibre écosystémique du PN de Palo Verde provenait de la difficulté de contrôler la prolifération d'espèces telles que la typha et l'amourette. Les conséquences de ce déséquilibre étaient évidentes, et un écosystème si profondément modifié exigeait une action immédiate qui ne pouvait dépendre des procédures bureaucratiques d'un système public de gestion qui au bout du compte ne pourrait rien faire pour y remédier.

La mission Ramsar de 1998 avait déjà signalé que les études et les recommandations étaient suffisantes pour passer à l'action, mais les mesures prises souffraient toujours d'un manque de continuité et la dégradation environnementale continuait à progresser, avec quelques moments de répit jusqu'en 2013, lorsque des essais partiels de gestion active étaient mis en œuvre.

Au départ, la typha et l'amourette était considérées comme des espèces invasives. Les nombreuses études suscitées par la problématique ont montré qu'elles étaient en fait endémiques, mais que leur comportement dévastateur se devait à l'absence de bétail pour contrôler leur caractère prolifique. La première tentative destinée à récupérer les populations d'oiseaux de la région furent organisées par l'Université nationale du Costa Rica et consistaient à retirer manuellement les typhas et les amourettes quand leur hauteur au-dessus de l'eau dépassait 45 cm. Cette technique consommait beaucoup de temps et de personnel en raison de la vitesse à laquelle ces plantes se propagent.

Toujours à la recherche de nouvelles solutions, on s'inspira de la riziculture pour adapter des lames à des tracteurs, ce qui ne porta guère de résultats car la tige de la typha est très épaisse. Certaines communautés se joignirent au projet pour produire du papier de bonne qualité à partir des résidus de la coupe des typhas. Bien que s'agissant d'un projet prometteur, les communautés n'étaient pas suffisamment organisées pour lui donner continuité malgré le succès rencontré sur le marché.

Les études et les évaluations de solutions potentielles continuaient, et c'est vers les années 90 que fut approuvée l'utilisation de roues cages, roues métalliques que l'on adapte à un tracteur pour broyer et enfouir les restes de culture dans la riziculture. Malgré son efficacité, cette technique est onéreuse en engins et en hommes et son coût dépassait les moyens disponibles.

Le site principal du parc, et le plus affecté par la typha, est le lac Palo Verde. Avec plus de 60 espèces d'oiseaux migratoires et sédentaires, c'est le lieu le plus important en matière de richesse biologique. L'espèce

“ Le succès a été notable, non seulement par les montants recueillis, mais pour avoir réussi à obtenir la participation active de secteurs distincts de la société costaricaine ”

végétale la plus présente est la typha, raison pour laquelle on commença à partir de 2001 à mettre en œuvre des stratégies de pâturage et de broyage à roues cages, avec le soutien du MINAE. En 2003, ce ministère, en collaboration avec l'Organisation pour les Etudes Tropicales (OET) dont le siège est situé dans le Parc, ont élaboré le Projet de restauration et de gestion du lac Palo Verde, dont une des composantes était un programme de suivi des actions mises en place pour vérifier si elles parvenaient à restaurer la situation de vingt ans auparavant en matière de densité démographique des oiseaux et de niveau du lac²¹.

Parmi les volets du projet se trouvaient l'ouverture des plans d'eau pour y permettre l'arrivée de plus d'oiseaux, l'augmentation d'autres espèces de plantes que la typha empêchait de pousser, la récupération de la diversité et de l'abondance d'autres espèces d'invertébrés, de poissons, d'anoures (qui servent d'aliment aux oiseaux), l'amélioration de la quantité et de la qualité de l'eau grâce au contrôle des vannes du Tempisque, et le détournement des eaux polluées provenant des zones agricoles de la région²².

Il convient de souligner que la typha possède des aspects positifs : ses branches peuvent abriter des hémiptères (insectes), servir de perchoir à certaines espèces d'anoures et comme lieu de nidification pour d'autres oiseaux. Il est donc recommandé de laisser des touffes de typha afin de conserver l'équilibre de la biodiversité dans l'écosystème. D'autres actions sont prévues, telles que l'organisation d'ateliers et de conversations pour que la population locale comprenne les enjeux des projets de contrôle de la typha.

Il a été calculé qu'un investissement initial peu élevé suffirait pour remplir tous les objectifs du Projet de restauration et de gestion du lac de Palo Verde. Seul le détournement des eaux polluées exigeait un investissement important. On trouvera ci-dessous l'estimation des investissements nécessaires à chaque activité, ainsi que les institutions chargées de les financer.

Tableau I. Coûts - Projet 2001

Objectif	Activité	Coût approx. USD	Institution(s) responsable(s)
1*	A. Broyage	30 \$/ha/an	MINAE/OET
	B. Introduction de bétail	0	MINAE
	C. Suivis de la faune et de la flore	5 000 \$	OET
2	D. Relevé topographique	30 \$/ha/an l	OET
	E. Restauration des flux d'eau	15 000 \$	MINAE/OET/SENARA
	F. Gestion des niveaux d'eau	15 000 \$	MINAE/OET/SENARA
3	G. Détournement d'eaux polluées	70 000 \$	MINAE/OET/SENARA
	H. Suivi de contaminants	20 000 \$/an	MINAE/OET/SENARA
	I. Formation des agriculteurs	75 000 \$/an	INA/SENARA/OET

Source : OET

*La durée des activités A, B, C, F et H est de deux ans.

La conclusion de ce projet est que la meilleure solution pour éradiquer la typha consiste en une combinaison de plusieurs techniques, dont le pâturage raisonné, dans lequel les éleveurs suivent le Plan de gestion qui leur indique les endroits précis où mettre leur bétail et le nombre de têtes à y placer. Cette exigence a d'ailleurs été à la source de mésententes avec les éleveurs engagés dans la restauration qui ne souhaitaient pas faire paître autant de têtes autour du lac, en affirmant que le bétail y perdait du poids (bien qu'une étude montre le contraire)²³.

²¹ Proyecto de Restauración y Manejo de la Laguna Palo Verde. Organización para Estudios Tropicales, 2003.

²² Idem.

²³ Proyecto de Restauración y Manejo de la Laguna Palo Verde. Organización para Estudios Tropicales, 2003.

“ Les actions ponctuelles avaient eu un effet au moment de leur mise en place mais souffraient d’un manque de continuité face à la vitesse de propagation de la plante ”

Une fois le projet terminé, en 2004, les responsables commencèrent à rechercher des fonds pour une nouvelle étape concernant le broyage des typhas à la roue-cage sur 350 ha. Parallèlement, des actions isolées étaient mises en place et en 2010, le besoin de trouver des fonds pour une solution définitive du problème créé par cette espèce a surgi de nouveau.

4. La campagne Sauvons Palo Verde

En 2010, la situation était si critique que selon Alexander Leon on trouvait plus d’oiseaux hors de l’aire de protection qu’à l’intérieur de celle-ci. Les actions ponctuelles avaient eu un effet au moment de leur mise en place mais souffraient d’un manque de continuité face à la vitesse de propagation de la plante. Les moyens scientifiquement éprouvés de contrôle devaient être mis en œuvre de façon définitive et durable. Pour cela, il fallait de l’argent, et c’est ainsi que la campagne Sauvons Palo Verde est née²⁴.

A cette même époque, Pilar Cisneros, directrice du programme Telenoticias de Teletica Canal 7, visitait le PN de Palo Verde pour y réaliser diverses activités, parmi lesquelles l’observation des étoiles et des oiseaux. Ulises Chavarria, administrateur du Parc, profita de l’occasion pour lui parler de la problématique de cette zone humide. Ensemble, ils analysèrent les diverses formes de gestion mises en place. Pilar Cisneros argumenta qu’un élevage plus extensif pourrait constituer une excellente solution, ce à quoi Ulises Chavarria répondit qu’elle n’était possible qu’à petite échelle et de façon très contrôlée, au risque de perdre totalement les principes de la conservation de la zone²⁵. A la fin de cette longue conversation, Chavarria demanda si la chaîne Teletica accepterait d’aider à lever des fonds pour récupérer la zone humide. Cisneros lui répondit affirmativement en rajoutant que le moment était idéal car Canal 7 participait à plusieurs campagnes de financement de projets sociaux, et qu’elle serait certainement intéressée d’étendre les thèmes de ces campagnes à des sujets liés à l’environnement.

Malgré l’enthousiasme de Pilar Cisneros pour l’idée, ce n’est que huit mois après, en 2011, qu’Ulises Chavarria et ses collègues du SINAC se décidèrent à lui rendre visite à San José. Au cours de la réunion, il fut décidé que l’objectif de la campagne serait l’achat d’au moins un tracteur à roues cages. Jusque-là, le SINAC louait sporadiquement des tracteurs, par manque de fonds pour les maintenir de façon permanente. Avec l’achat d’un tracteur, les frais de location n’existeraient plus, on pourrait former le personnel du Parc à son opération, et une amélioration de 30% des conditions de l’écosystème pourrait être obtenue. Un pourcentage suffisant pour ouvrir les plans d’eau et attirer à nouveau les oiseaux tout en maintenant les avantages ponctuels de la typha²⁶.

Pilar Cisneros et son équipe, dirigée par le journaliste Jaime Sibaja, se mirent à la recherche d’entreprises vendant le matériel nécessaire (le tracteur et les roues cages). Sibaja commença à réaliser des interviews et des reportages en appui à la campagne. Puis ils commencèrent à réfléchir aux activités qui devraient faire partie de la campagne Sauvons Palo Verde, et décidèrent de la centrer sur la collecte de dons directs d’entreprises et de personnes à travers des textos.

²⁴ Entretien avec Alexander León Campos, directeur de l’Aire de conservation Arenal Tempisque. San José, mars 2014.

²⁵ Entretien avec Alexander León Campos, directeur de l’Aire de conservation Arenal Tempisque. San José, mars 2014.

²⁶ Entretien avec Ulises Chavarria, administrateur du Parc national de Palo Verde. PN Palo Verde, mars 2014.

4.1. Quelques détails de la campagne de communication et de promotion télévisée

Pour faire connaître la campagne et l'importance de récupérer le lac de Palo Verde, l'équipe de Telenoticias a réalisé une série de reportages courts (environ sept minutes) montrant des images du passé, quand des milliers d'oiseaux fréquentaient le Parc, en contraste avec des images actuelles dépeignant la pénurie d'oiseaux et la couverture excessive de typha et d'amourette. Ces reportages incluaient des interviews du personnel du SINAC et de chercheurs ayant travaillé sur le site, qui décrivaient la problématique environnementale et encourageaient les téléspectateurs à collaborer et donc à participer à la solution. Ces reportages ont été diffusés pendant quatre éditions du journal de la chaîne, qui est le plus regardé du Costa Rica²⁷. Des spots publicitaires étaient aussi diffusés pendant la journée²⁸.

4.2. Rôle de l'Association Costa Rica por Siempre

Pilar Cisneros et son équipe de Canal 7 avaient bon espoir que leur campagne serait un succès du point de vue de la communication. Mais il leur fallait trouver une organisation fiable (publique ou privée) pour administrer les fonds recueillis et rendre compte de leur utilisation, d'autant plus que la campagne de collecte était très médiatisée. Ils pensèrent tout d'abord à remettre l'argent au gouvernement. Mais lors d'une réunion entre Sibaja et le ministre de l'Environnement, celui-ci recommanda de ne pas confier les fonds collectés à une entité publique, de peur que les frictions bureaucratiques n'empêchent son exécution adéquate, et indiqua que la meilleure solution serait d'avoir recours à un fonds fiduciaire²⁹.

Canal 7 a donc approché l'association CRXS, qui bien que jeune à l'époque, avait déjà fait la preuve de sa grande capacité de gérer des fonds destinés à des projets de conservation. Qui plus est, CRXS finançait déjà l'élaboration du Plan de gestion du PN de Palo Verde et était liée au SINAC par une convention destinée à réaliser les objectifs du Programme d'aires protégées de la CDB³⁰.

²⁷ L'audimat du premier journal (6 heures) était de 3,6, celui du second (midi) de 6,3, celui du troisième (19h) de 6,6 et celui du quatrième (23h) de 3,1.

²⁸ Entretien avec Jaime Sibaja, journaliste à Canal 7. San José, mars 2014.

²⁹ Idem

³⁰ Entretien avec Zdenka Piskulich, directrice exécutive, et Pamela Castillo, chargée de programmes. Association Costa Rica Siempre. San José, 2014.

Le comité de direction de CRXS ayant favorablement accueilli le projet, qui lui donnait l'occasion de renforcer l'image de son organisation, mit un compte à la disposition du public et chargea l'ensemble de son personnel de collecter et d'administrer les dons. Une fois le projet constitué, CRXS formalisa un contrat avec l'Institut d'Electricité du Costa Rica (ICE) pour offrir au public un numéro pour effectuer les dons au moyen de SMS. CRXS ouvrit aussi un compte dédié pour la campagne et conçut une stratégie de placement des fonds en fonction des besoins d'exécution des différentes tâches du projet. CRXS accepta aussi de ne prendre aucune commission sur la gestion de la levée de fonds et du compte, ni sur les décaissements pour les achats et la maintenance. On estime néanmoins la contrepartie versée à CRXS au titre de la conception et de la collecte des fonds à environ 50 mille dollars, pour rembourser les frais d'administration et de personnel (déplacements, installation de clôtures, élaboration de contrats avec chacune des entreprises donatrices, activités d'appui aux entreprises participant à la campagne)³¹.

Figure 1. Remise des clés à l'administrateur du PN de Palo Verde. CRXS



4.3. Les volets de la campagne

4.3.1. Textes

Kolbi est la première entreprise de téléphonie mobile du pays. Elle possédait 85% du marché à l'époque de la campagne³². C'est une entreprise publique qui fait

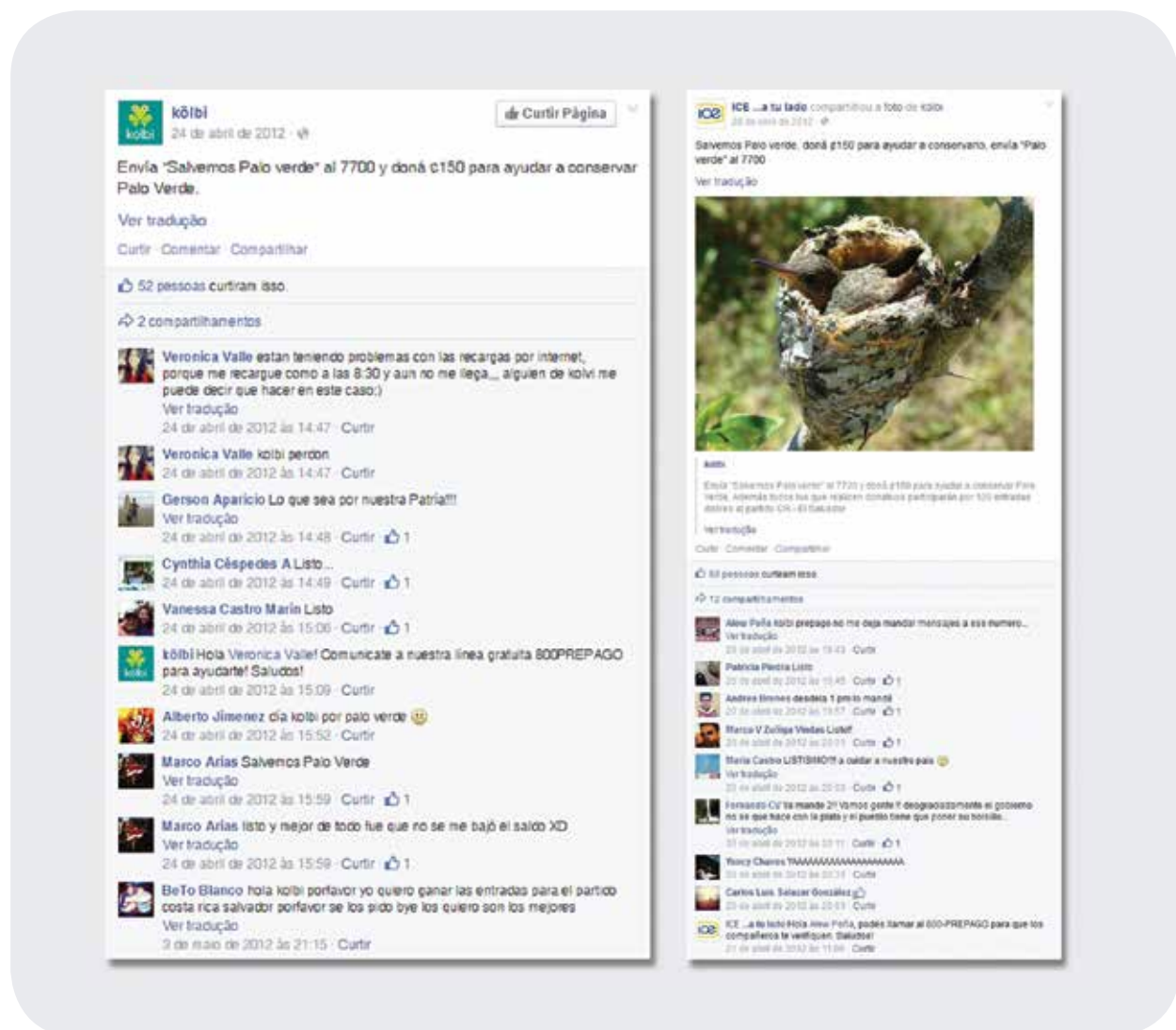
³¹ Idem.

³² <http://www.iocit.com/segun-el-ice-kolbi-mantiene-85-de-mercado-movil/>

partie du groupe ICE. En 2014, malgré l'arrivée des entreprises Claro et Movistar qui a réduit³³; sa part de marché, elle reste le leader de la télécommunication mobile au Costa Rica.

Canal 7 a réussi à obtenir le soutien d'ICE à travers Kolbi pour qu'une partie de la collecte de fonds pour la campagne Sauvons Palo Verde soit réalisée par le biais de textos. Un Règlement des conditions de promotion³⁴ a été signé à cet effet et publié dans la presse et sur internet. Il reconnaissait que la marque Kolbi et que la publicité de la promotion Sauvons Palo Verde étaient la propriété exclusive d'ICE. Il fixait la durée de la campagne – du 19 avril au 4 mai 2012, et établissait que seuls les clients physiques ou moraux pourraient effectuer un don de 150 colons, soit 0,30 dollars, à chaque envoi d'un texto portant les mots "palo verde" au numéro 7700. Avec les taxes, chaque envoi revenait à 151,69 colons, sur lesquels ICE prenait une commission de 3,86% pour compenser ses frais de facturation, de distribution et de recouvrement.

Kolbi a conçu plusieurs stratégies de communication pour encourager ses usagers à participer. Cent places au match de football entre El Salvador et le Costa Rica ont ainsi été tirées au sort. Les réseaux sociaux ont largement été mis à contribution comme plateforme d'information et de promotion de la campagne³⁵.



Source : www.facebook.com/iceatulado et www.facebook.com/kolbicr

³³ http://www.nacion.com/nacional/telecomunicaciones/ICE-participacion-mercado-telefonía-celular_0_1402059836.html

³⁴ http://www.grupoice.com/wps/wcm/connect/3d34a2004af439cc9492bd2b66beb155/Reglamento_palo_verde.pdf?MOD=AJPERES

³⁵ https://www.facebook.com/iceatulado/posts/364994316869299?stream_ref=5 <https://www.facebook.com/kolbicr/posts/391123457594255>

4.3.1.1. La Convention de coopération entre l'Institut d'Electricité du Costa Rica et l'Association Costa Rica por Siempre

CRXS a signé avec l'ICE une convention de transfert des fonds collectés dont les principales clauses, outre celles déjà prévues par le Règlement des conditions de la promotion, étaient les suivantes³⁶:

- L'ICE soutiendrait la campagne dans le cadre de son programme de responsabilité sociale et environnementale.
- L'ICE soutiendrait la campagne avec des équipes, des moyens financiers et matériels pour la collecte de fonds par textos et recharges de mobiles versés à l'organisation CRXS.
- CRXS s'engageait à donner de la visibilité à la marque Kolbi pendant la durée de la campagne avec Canal 7. La marque pertinente d'ICE aux effets du contrat serait Kolbi.
- L'ICE s'engageait à verser mensuellement les montants collectés, à la date de clôture de la facturation.
- CRXS devait inclure Kolbi dans toute la promotion destinée à encourager les dons.
- La durée de la convention était de six mois ou jusqu'au dernier versement des dons.

Le contrat établissait aussi l'élaboration au second semestre de chaque exercice d'un plan de gestion pour l'exercice suivant qui serait communiqué aux autres participants de la campagne Sauvons Palo Verde, parmi lesquels l'ICE.

5. Les dons des entreprises

Outre les dons par texto, Canal 7 a approché plusieurs entreprises considérées comme donatrices potentielles pour leur proposer de participer à la campagne par un don de cinq mille dollars en échange d'un passage sur Tele-noticias : un acte symbolique de donation, au cours duquel un représentant de l'entreprise remettrait un chèque à Jaime Sibaja serait diffusé à l'émission de midi ou de 19 heures. Cette proposition suscita beaucoup d'intérêt chez les entreprises contactées qui acceptèrent de participer et même de faire un don plus important, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 2. Dons d'entreprises

Entreprise	Don USD
Alimentos Pro Salud	20 000
Holcim Costa Rica	10 000
Credomatic	10 000
Sur Química (Pinturas Sur)	10 000
Agencia Datsun S.A.	5 000
Wallmart	5 000
Bridgestone	5 000
Compañía Numar	5 000
Coca Cola	5 000
Derivados de Maíz (DEMASA)	5 000
Florida Bebidas	5 000
Dos Pinos	5 000
Telecomunicaciones Claro	5 000
Autres (< 5 000 USD)	7 547,9
TOTAL	102 547,9

Source : CRXS

³⁶ CON-141.12. 19 avril 2012.

Certaines entreprises ont préféré faire des dons en nature plutôt qu'en espèces. C'est le cas des concessionnaires de véhicules Matra et Vetrasa, et de l'entreprise d'architecture et de construction Valdesol S.A. et MECO. Toutes ces entreprises ont disposé de temps d'antenne dans les reportages courts de Telenoticias où elles ont pu parler de leur contribution à la campagne. On trouvera ci-dessous une description de leur contribution :

Vetrasa³⁷ est le représentant de la marque Suzuki au Costa Rica. Elle appartient au groupe Rudelman, qui intervient dans plusieurs pays. Vetrasa a fait le don d'un tracteur FOTON de 60 cv estimé à 15 mille dollars pour l'entretien des chemins et le fauchage. Vetrasa a aussi fourni une assistance technique pour que son tracteur soit utilisé de la façon la plus efficace possible³⁸. A l'usage, ses experts et le personnel du Parc ont constaté qu'un tracteur plus puissant était nécessaire. Le FOTON a donc été revendu, le résultat de la vente ayant partiellement servi à l'achat d'un Kubota de 105 cv plus adapté aux activités de broyage.

Matra³⁹ est un concessionnaire Caterpillar et John Deere qui se consacre à l'importation, la vente, la location et la maintenance d'engins de travaux publics. Il a contribué au projet par le don d'un tracteur plus puissant (155cv) destiné à la construction de canaux coupe-feu pendant l'été, d'une valeur estimée à 53 mille dollars, ainsi que d'une assistance technique et de services de maintenance pour 2 000 heures ou trois ans de fonctionnement, d'un montant situé entre quatre et six mille dollars.

MECO⁴⁰ est une entreprise régionale de BTP, née au Costa Rica, spécialisée dans le terrassement, et la construction de routes et d'infrastructures touristiques, industrielles et commerciales de grande envergure. Elle a offert 20 jours d'utilisation de ses engins pour retirer la typha sur 60 ha. Ce don, évalué à 25 mille dollars, a eu lieu au milieu de la campagne et a permis de fixer les stratégies de travail sur le terrain avant l'acquisition des nouveaux engins.

Valdesol S.A⁴¹ est une entreprise d'architecture et de construction dont Rafael Víquez, un des associés, a déclaré qu'elle avait toujours soutenu des projets de conservation au Costa Rica, y compris en fournissant des plans et des infrastructures au SINAC et des constructions pour l'écotourisme. C'est en voyant les spots de Sauvons Palo Verde sur Canal 7 que Víquez a décidé de soutenir la campagne.

Valdesol a dessiné les plans d'un hangar pour le Parc, en se chargeant de tous les frais correspondants, y compris les déplacements sur le terrain. Sa contribution a été évaluée à près de 8 000 dollars. CRXS a alors engagé les services d'un entrepreneur pour édifier le bâtiment selon les règles prescrites pour les constructions sur des terrains appartenant à l'Etat (propriété du SINAC), pour un montant de 30 mille dollars.

6. La caravane de remise

Une grande caravane a été organisée entre San José et le PN de Palo Verde le 2 juillet 2012, à laquelle participaient CRXS, Canal 7, les quatre entreprises ayant fait des dons en nature, le SINAC et le MINAE. Canal 7 a réalisé une grande couverture télévisée de cet événement qui permettait de communiquer à toute la population les résultats de cet effort conjoint⁴².

Les deux tracteurs et leurs accessoires faisaient partie de la caravane et les entreprises purent parler une fois de plus à la télévision en quoi consistait leur apport. CRXS a aussi eu l'occasion de décrire la campagne et de parler, par la voix de sa directrice, Zdenka Piskulich de la construction du hangar et de services accessoires, tels que la maintenance des engins pendant cinq ans, en vue d'atteindre l'objectif de récupération de 300 ha⁴³.

6.1. La collecte et l'allocation des fonds

La campagne Sauvons Palo Verde a recueilli plus d'argent que le 70 mille dollars prévus pour l'achat d'un tracteur. Le montant collecté fut quatre fois plus élevé, de 284 161 dollars exactement, dont on trouvera les sources

³⁷ Entretien avec Yoav Rudelman, directeur exécutif du Grupo Rudelman. San José, mars 2014.

³⁸ Vidéo sur le don de Vetrasa et MECO sur : <https://www.facebook.com/video/video.php?v=410349242330949>

³⁹ Entretien avec Mario Ulate, chef de ventes agricoles de Matra. San José, mars 2014.

⁴⁰ Vidéo de la caravane sur : <https://www.facebook.com/video/video.php?v=441385185894021>

⁴¹ Entretien avec Jaime Víquez, Associé et directeur de Valdesol S.A. Heredia, mars 2014.

⁴² Vidéo de la caravane : <https://www.facebook.com/video/video.php?v=441385185894021>

⁴³ Idem.

dans le tableau ci-dessous. Cette somme, ainsi que les appuis en nature, ont permis d'acquérir deux tracteurs avec leurs accessoires, de financer la construction du hangar et de disposer d'un solde qui servira à la maintenance pendant au moins cinq ans.

Tableau 3 : Montants collectés par source

Source	Montant USD	%
Personnes physiques	3 570,49	1%
Personnes morales	102 547,90	36%
ICE-Kolbi textos	178 042,61	63%
Total	284 161,00	100%

Source : CRXS

Les investissements immédiatement réalisés avec les fonds obtenus pendant la campagne (auxquels il faut rajouter les 30 000 dollars du hangar) sont décrits ci-dessous :

Tableau 4 : Investissements immédiats

(USD)		
Investissement initial		
Tracteur 1 "Eté"	53 000	Matra 155 HP avec 2000 heures d'entretien
Tracteur 2 "Broyage"	38 000	Kubota 105 HP avec 2000 heures d'entretien
Herse 28 Disques	17 000	Matra 28 Disques dentelés
Autres accessoires	12 300	Faucheuse 84 p., pelle hydraulique arrière
Accessoires de broyage	5 000	Roues cages Vetrasa
Services de broyage	13 052	
Total	125 300	

Source : CRXS



“Un des facteurs importants de la campagne fut la transparence à toutes les étapes”

Ce tableau montre que le succès de la campagne a permis d'obtenir un excédent de 145 809 dollars après les investissements initiaux de la première année. Cette somme a été placée et financera la maintenance préventive et corrective et l'embauche de personnel d'appui pour les activités de broyage. L'utilisation de ces fonds a été projetée jusqu'à leur épuisement en 2020 (voir Annexe 3).

6.2. Résultats

CRXS calcule qu'il faudra cinq ans après la campagne pour que le PN de Palo Verde dispose d'une gestion parfaite permettant d'éviter la prolifération d'espèces comme la typha et l'amourette, de conserver les conditions naturelles et les services écosystémiques de cette aire protégée et d'atténuer les effets du changement climatique.

Illustration 2 : Invitation au Festival des Oiseaux 2014



Un des facteurs importants de la campagne fut la transparence à toutes les étapes, de la communication des montants collectés à la caravane de remise des équipements, en passant par le Festival des Oiseaux en 2014⁴⁴, où il fut possible de montrer comme les efforts de récupération du Parc se traduisaient par l'augmentation des populations d'oiseaux.

6.2.1. Publications

Après la clôture de la campagne de levée de fonds Sauvons Palo Verde, CRXS a procédé à douze publications de presse pour diffuser les résultats du projet. Ces publications, dont la confection est estimée à 55 mille dollars, ont été diffusées sur les moyens de communication suivants :

- [Diario Digital Nuestro País](#)
- [Crhoy.com](#)
- [ADN Radio](#)
- [Telenoticias](#)
- [Teletica.com](#)
- [La Nación](#)

La campagne Sauvons Palo Verde a produit de nombreux résultats parmi lesquels la récupération des écosystèmes et de l'image du Parc, ce qui a provoqué l'augmentation du nombre de visiteurs. Certains problèmes persistent néanmoins : bien qu'ayant reçu les engins nécessaires au contrôle des espèces facultatives dans le Parc ainsi que l'argent nécessaire à leur maintenance pendant neuf ans, le SINAC manque de personnel et ne sait comment assurer la continuité du projet une fois cette période écoulée. Or il est essentiel de maintenir la continuité des actions en raison de la vitesse de propagation de ces plantes dès que cessent les activités de contrôle.

⁴⁴ Le Festival des Oiseaux 2014 a permis d'inviter les habitants de la région à connaître le Parc qu'ils n'avaient jamais visité malgré sa proximité.

ANNEXES

Annexe 1. Catégories de gestion des aires protégées du Costa Rica

Catégorie	Description ⁴⁵
Parcs nationaux	Sites placés sous surveillance officielle et protégés par des décrets nationaux, destinés à la protection et à la conservation de la flore et de la faune d'importance nationale et internationale et caractérisés par une grande variété d'écosystèmes non affectés par l'occupation humaine et par des paysages de grande beauté. Le tourisme y est autorisé sous stricte surveillance.
Réserves biologiques	Sites destinés à l'étude et à la recherche sur la vie et les écosystèmes sylvestres et appartenant obligatoirement à l'Etat. Catégorie de protection la plus stricte.
Réserves forestières	Terrains boisés appropriés à l'exploitation forestière durable.
Zones humides	Ecosystèmes dépendant de régimes aquatiques naturels ou artificiels, permanents ou temporaires, d'eau douce ou salée, comprenant les extensions marines ou les récifs coralliens de moins de six mètres de profondeur à marée basse. Elles sont protégées depuis septembre 1995 au titre de la richesse de leur biodiversité.
Refuges de la vie sylvestre	Forêts destinées à la protection, la conservation, l'augmentation et la gestion d'espèces animales et végétales. Les refuges peuvent être publics, privés ou mixtes. Le tourisme y est permis
Zones de protection	Forêts ou terrains à aptitude forestière principalement destinés à la protection des sols, à la régulation du régime hydrologique et à la conservation de l'environnement et de bassins versants.
Monuments nationaux	Zones contenant un site culturel, historique ou archéologique de grande importance en raison de ses caractéristiques uniques ou présentant un intérêt particulier. Leur taille dépend de celle du site à conserver et de la superficie de terres adjacentes nécessaires à sa protection. Ils sont exclusivement administrés par les municipalités.
Corridor biologique	Extension territoriale, généralement privée, dont la fonction principale est de relier des zones forestières pour permettre la migration et la dispersion des espèces animales et végétales et en assurer la conservation. Leurs caractéristiques (localisation, dimension, activités agroforestières, d'élevage ou autres...) dépendent des espèces pour lesquelles ils sont créés.
Fermes d'Etat	Propriétés souvent situées dans les zones forestières protégées que l'Etat acquiert directement ou par le biais d'organisations publiques ou privées, nationales ou étrangères, à des fins de protection et de conservation.

⁴⁵ <http://areasyparques.com/areasprotegidas/sinac-terminos/> y <http://www.nacion.com/zurqui/biodiversidad/4/>

Annexe 2. Aires de conservation du Costa Rica

Aire de conservation Arenal Huetar Norte (ACAHN)
Parc national Volcán Arenal
Refuge national de vie sylvestre Caño Negro
Parc national d'Agua Juan Castro Blanco
Refuge national de vie sylvestre Corredor Fronterizo
Refuge national de vie sylvestre mixte Maquenque
Aire de conservation Arenal-Tempisque (ACAT)
Parc national Palo Verde
Parc national Volcán Tenorio
Refuge de vie sylvestre Cipancí
Réserve biologique Lomas Barbudal
Aire de conservation Guanacaste (ACG)
Estación Experimental Horizontes
Parc national Guanacaste
Parc national Rincón de la Vieja
Parc national Santa Rosa
Refuge de vie sylvestre Junquillal
Aire de conservation Cordillera Volcánica Central (ACCVC)
Monument National Guayabo
Parc national Braulio Carrillo
Parc national Volcán Irazú
Parc national Volcán Poás
Parc national Volcán Turrialba
Réserve biologique Alberto Manuel Brenes
Réserve forestière Grecia
Aire de conservation La Amistad Caribe (ACLAC)
Parc national Barbilla
Parc national Cahuita
Réserve biologique Hitoy Cerere
Refuge national mixte de vie sylvestre Gandoca – Manzanillo
Parque Internacional La Amistad
Refuge national mixte de vie sylvestre Limoncito
Aire de conservation La Amistad-Pacífico (ACLAP)
Parc national Chirripó
Parc national Tapantí Macizo de la Muerte
Parque Internacional La Amistad
Réserve forestière Río Macho
Zona de protection Las Tablas

Zone de protection Río Navarro - Río Sombrero
Aire de conservation marine Isla del Coco (ACMIC)
Parc national Isla del Coco
Aire de gestion marine de Montes Submarinos
Aire de conservation Osa (ACOSA)
Zone humide Nacional Terraba Sierpe
Parc national Corcovado
Parc national Marino Ballena
Parc national Piedras Blancas
Refuge national de vie sylvestre Golfito
Réserve biologique Isla del Caño
Réserve forestière Golfo Dulce
Aire de conservation Tempisque (ACT)
Zone humide Lacustrino Río Cañas
Zone humide Palustrino Corral de Piedra
Parc national Barra Honda
Parc national Diríá
Parc national Marino Las Baulas
Refuge de vie sylvestre Camaronal
Refuge de vie sylvestre Ostional
Refuge national de vie sylvestre Caletas Arío
Refuge national de vie sylvestre Cipancí
Refuge national de vie sylvestre Hacienda El Viejo
Refuge national de vie sylvestre Iguanita
Refuge national de vie sylvestre Mata Redonda
Refuge national de vie sylvestre mixte Conchal
Réserve naturelle absolue Cabo Blanco
Zone de protection Montealto
Aire de conservation Tortuguero (ACTo)
Parc national Tortuguero
Aquifères Guácimo-Pococí
Refuge de vie sylvestre Barra del Colorado
Aire de conservation Pacífico Central (ACOPAC)
Parc national Carara
Parc national La Cangreja
Parc national Manuel Antonio
Parc national Los Quetzales
Refuge national de vie sylvestre Isla San Lucas
Refuge national de vie sylvestre Playa Hermosa-Punta Mala

Annexe 3. Bilan financier de Palo Verde (2012-2014) et projections (2020)

	HISTORIQUE (montants en USD)		
	Ex2012	Ex2013	Ex2014
	(2011-2012)	(2012-2013)	(2013-2014)
Recettes			
Dons	284 161	-	-
Intérêts	-	13 478	1 989
TOTAL	284 161	13 478	1 989
Dépenses			
Tracteurs Campagne	125 300	-	-
Droits de circulation Tracteurs	-	-	64
Réparations et maintenance du matériel de broyage	-	1 984	1 880
Suivi	-	6 956	-
Services de broyage/enfouissement	13 052	-	10 160
Construction hangar à tracteurs	-	22 133	13 737
Ateliers et autres dépenses	-	836	10
TOTAL	138 352	31 909	25 851
Recettes – Dépenses	145 809	(18 431)	(23 862)
Résultat accumulé		127 378	103 516

	PROJECTIONS					
	EX2015	EX2016	EX2017	EX2018	EX2019	EX2020
	(2014-2015)	(2015-2016)	(2016-2017)	(2017-2018)	(2018-2019)	(2019-2020)
Recettes						
Dons	-	-	-	-	-	-
Intérêts	4 969	4 049	3 291	2 498	1 665	858
TOTAL	4 969	4 049	3 291	2 498	1 665	858
Dépenses						
Tracteurs Campagne	-	-	-	-	-	-
Droits de circulation Tracteurs	67	70	74	77	81	85
Réparations et maintenance du matériel de broyage	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Suivi	4 069	1 356	1 356	1 356	-	-
Services de broyage/enfouissement	5 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Construction hangar à tracteurs	-	-	-	-	-	-
Ateliers et autres dépenses	2 000	400	400	400	400	400
TOTAL	24 136	19 826	19 830	19 834	18 481	18 485
Recettes – Dépenses	(19 167)	(15 778)	(16 538)	(17 336)	(16 816)	(17 627)
Résultat accumulé	84 349	68 572	52 033	34 697	17 882	255

Études de Cas

Compensation à Rio de Janeiro: le Mécanisme de Conservation de la Biodiversité

1. Introduction

La présente étude de cas décrit le mécanisme de conservation de la biodiversité connu sous l'acronyme FMA/RJ pour son nom en portugais – Fundo da Mata Atlântica, ou Fonds de la Forêt Atlantique. Ce mécanisme a été conçu pour recevoir des ressources financières d'origines diverses destinées aux aires protégées et à la protection de la diversité biologique de l'état de Rio de Janeiro au Brésil. En fonctionnement depuis 2010, il administre des fonds provenant notamment du mécanisme de compensation environnementale établi par la loi sur le Système national d'unités de conservation – la « loi SNUC » - et a ainsi mobilisé des sommes considérables pour la conservation des aires protégées. Nous analysons ici la mise en œuvre du FMA/RJ comme plan de gestion pour ces fonds de compensation, ainsi que son futur et les possibilités de le répliquer dans d'autres états du Brésil.

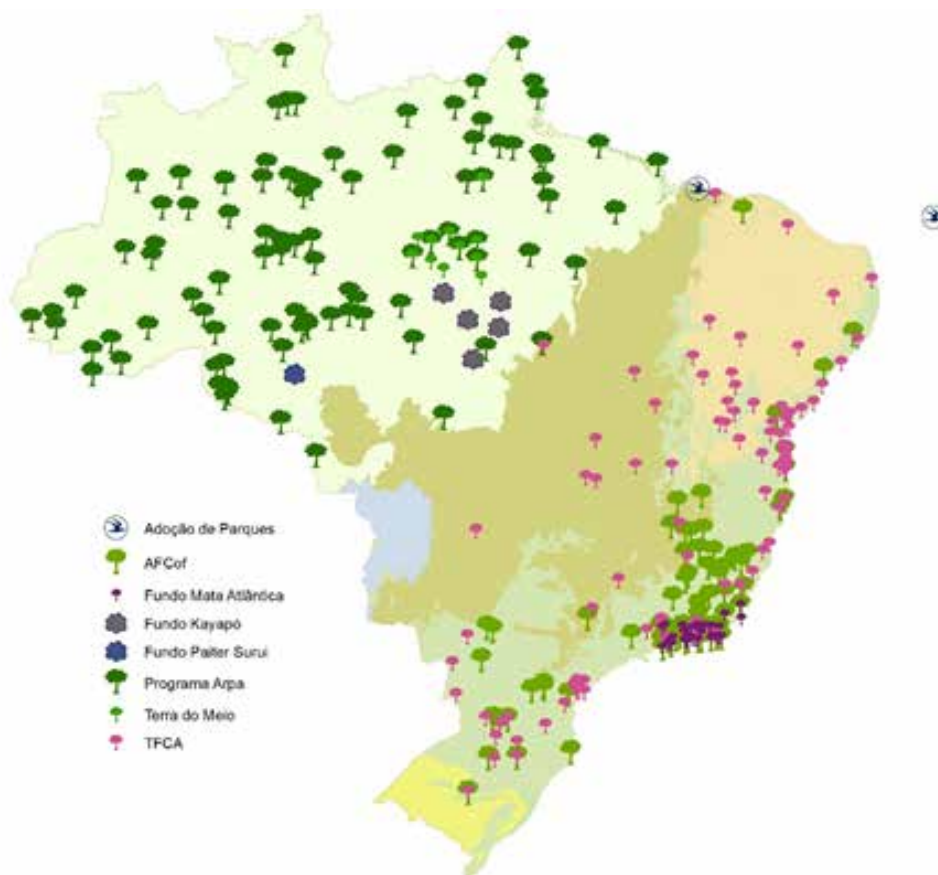
2. La conservation au Brésil

Le Brésil est une des premières économies du monde et possède, parmi d'autres atouts, celui d'abriter certains des biomes les plus riches de la planète. Ces deux faits sont liés car les ressources naturelles du Brésil alimentent sa croissance économique. Ceci n'implique cependant pas que la conservation de son capital naturel ait été une priorité du pays. L'appauvrissement constante des ressources naturelles au cours des dernières décennies a fait de la conservation un des sujets de préoccupation les plus urgents pour le gouvernement, les agences de coopération internationale, le secteur privé et la société dans son ensemble¹.

¹ Maretti, Claudio et. al. Protected Areas and Indigenous and Local Communities in Brazil. http://cmsdata.iucn.org/downloads/cca_cmaretti.pdf

La région amazonienne brésilienne et la forêt atlantique sont les écorégions les plus exemplaires du pays. La première couvre près de la moitié du pays, tandis que la seconde abrite environ 80% de sa population (plus de 200 millions de personnes², s'étend sur 17 états et génère plus de 70% du PIB national. Dans la forêt atlantique, la densité de la population, qui remonte à l'époque coloniale, a exercé une forte pression sur l'écosystème³. Exploitation minière et forestière, élevage de bétail, agriculture, urbanisation et projets d'infrastructure, toutes ces activités humaines ont souffert du manque de planification de l'utilisation des ressources naturelles. Il convient enfin de tenir compte des effets d'équité intragénérationnelle et intergénérationnelle, de la juste répartition de la richesse provenant de la nature aujourd'hui, et des moyens d'en préserver les bénéfices pour le futur⁴.

Figure 1 Les biomes du Brésil et les principaux programmes d'appui aux aires protégées du Funbio.



Source : Funbio – Alexandre Ferrazoli Camargo

La création d'aires protégées est un instrument bien connu de contrôle de l'expansion de l'exploitation des régions naturelles par l'homme. Les aires protégées sont aussi reconnues comme un instrument direct de protection et de maintien de la diversité écologique et des services écosystémiques, ainsi que des ressources naturelles et culturelles. Il est difficile de déterminer avec exactitude la part actuelle du territoire placé sous protection au Brésil car le système national possède trois niveaux d'aires protégées, fédérales, des états et municipales. On estime néanmoins leur surface à 26% du territoire⁵.

La Constitution nationale stipule que la conservation de l'environnement et du capital naturel sont un droit et un devoir de tous les citoyens et la responsabilité des trois niveaux de gouvernement. Les états et les communes sont tenus d'appliquer les lois et les catégories fédérales mais peuvent aussi créer leurs propres catégories de gestion⁶.

2.1. Les grandes catégories de gestion des unités de conservation

Les aires protégées du Brésil sont constituées par des unités de conservation et par les territoires indiens et sont destinées à protéger la faune, la flore et l'environnement dans son ensemble, ainsi que la culture et les traditions des peuples indiens⁷.

² <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>.

³ Maretti, Claudio et. al. Protected Areas and Indigenous and Local Communities in Brazil. http://cmsdata.iucn.org/downloads/cca_cmaretti.pdf

⁴ UNEP Training manual on international environmental law. 2006.

⁵ World Bank. The Little data book. 2014. http://data.worldbank.org/sites/default/files/wb-ldb_green_2014-crpd.pdf

⁶ Maretti, Claudio et. al. Protected Areas and Indigenous and Local Communities in Brazil. http://cmsdata.iucn.org/downloads/cca_cmaretti.pdf

⁷ <http://teen.ibge.gov.br/mao-na-roda/protacao-ao-meio-ambiente-unidades-de-conservacao-e-terras-indigenas>

Elles peuvent être créées par les trois niveaux de gouvernement dans des zones présentant un intérêt naturel particulier. Elles sont légalement reconnues par l'Etat, doivent posséder des objectifs et un périmètre précis et, conformément à la loi n° 6938/1981, elles sont un des instruments de la politique nationale de l'Environnement⁸.

Les unités de conservation sont classées en catégories différentes selon le niveau de gouvernement qui a présidé à leur création. Elles obéissent néanmoins à une classification générale que nous décrivons dans le tableau suivant :

Tableau I Catégories d'unités de conservation

Catégorie	Catégorie IUCN	Description
Protection stricte		
Station écologique	Ia	Aires destinées à la préservation et à la recherche scientifique officielle. Les ressources naturelles peuvent être utilisées mais leur consommation, leur cueillette ou leur destruction sont interdites. L'entrée y est interdite sauf à des fins scientifiques.
Réserve biologique	Ia	Aire destinées à préserver des zones vierges sans modifications ni intervention humaine directe. Entrée interdite sauf à des fins scientifiques.
Parc national	II	C'est la catégorie la plus populaire et la plus ancienne dont l'objectif est de préserver des écosystèmes hautement intéressants ou abritant des paysages d'une beauté exceptionnelle. La recherche, les activités éducatives, l'interprétation du patrimoine, les loisirs et l'écotourisme y sont autorisés.
Monument naturel	III	Conservation des sites présentant des écosystèmes exotiques, singuliers ou de grande beauté. Visite et recherche officielle autorisées.
Refuge de la vie sauvage	III	Protection des environnements naturels servant d'habitat ou de zone de reproduction à des espèces locales ou migratrices.
Usage durable		
Aire de protection environnementale	V	Zone étendue présentant un certain niveau d'occupation humaine et possédant des attributs biotiques, abiotiques, esthétiques ou culturels importants, destinée à la protection de la biodiversité et à l'utilisation durable des ressources.
Aire à intérêt écologique important	IV	Sites généralement de petite taille et sans occupation humaine ou presque, caractérisés par une nature locale ou régionale rare et singulière.
Forêt nationale	VI	Zone principalement couverte par des arbres endogènes où l'usage durable et la recherche scientifique sont encouragés.
Réserve d'extraction	VI	Unité occupée par des populations traditionnelles vivant de l'agriculture et de l'élevage de petits animaux, et destinée à la sauvegarde des traditions. L'accès du public y est autorisé s'il est compatible avec les intérêts locaux.
Réserve de faune	VI	Aire abritant des populations terrestres et aquatiques sédentaires ou migratrices, destinées à développer la gestion scientifique et technique des ressources animales.
Réserve de développement durable	VI	Aire naturelle abritant des populations traditionnelles vivant de l'exploitation durable des ressources naturelles.
Réserve privée du patrimoine naturelle	IV	Unité de conservation constituée sur des terres privées en vue d'y conserver la diversité biologique et d'y développer des activités restreintes à l'écotourisme. Bénéficie de déductions fiscales

Source : ICMBio⁹

Les territoires indiens sont créés par la Fédération brésilienne – qui en conserve la propriété – à l'usage des groupes d'Amérindiens¹⁰. Les terres indiennes ne sont pas des aires protégées au sens strict et ne possèdent pas d'objectifs de conservation. La Constitution les définit comme « les régions où les Indiens vivent de façon permanente, qu'ils utilisent pour leurs activités productives, qui sont indispensables à la préservation des ressources environnementales nécessaires à leur bien-être et à leur reproduction physique et culturelle, conformément à leurs us, coutumes et traditions ». Nombre de ces territoires sont en bon état de conservation. Ils représentent près de 12% du territoire brésilien. Ce sont des sites « vitaux pour la préservation des ressources naturelles » (Constitution nationale de 1988)¹¹.

⁸ <http://www.tecsi.fea.usp.br/eventos/Contecsi2004/BrasilEmFoco/ingles/meioamb/arprot/snuc/index.htm>

⁹ L'Institut Chico Mendes pour la conservation de la biodiversité (ICMBio) est une institution publique destinée à promouvoir et à mettre en œuvre des programmes de recherche, de protection, de préservation et de conservation. Il est aussi responsable de la police environnementale dans les unités de conservation fédérales. <http://www.icmbio.gov.br/portal/biodiversidade/unidades-de-conservacao/categorias>

¹⁰ Maretti, Claudio et. al. Protected Areas and Indigenous and Local Communities in Brazil. http://cmsdata.iucn.org/downloads/cca_cmaretti.pdf

¹¹ Idem.

2.2. Le Système national d'unités de protection

Le Système national d'unités de conservation est constitué par l'ensemble des aires protégées de la fédération, des états et des communes. Il est composé des 12 catégories décrites dans le tableau ci-dessus. Créé en 2000 par la loi n° 9.985, il fixe les directives présidant à la création et à la gestion d'aires protégées par les autorités des trois niveaux de gouvernement et par le secteur privé. Son principal objectif est d'accroître le rôle des unités de conservation en assurant que des échantillons écologiques des différents habitats et écosystèmes soient fortement représentés sur le territoire national et dans les eaux territoriales¹².

Le tableau ci-dessous montre la répartition des unités de conservation par biome :

Tableau 2 : Unités de conservation par biome

	Forêt atlantique	Amazonie	Caatinga (brousse épineuse du Nord-Est)	Cerrado (savane arborée du Centre)	Pampa (prairies du Sud)	Pantanal (zone humide de l'Ouest)	Aire marine
Surface totale (ha)	111 018 200	419 694 300	84 445 300	203 644 800	17 649 600	15 035 500	355 576 900

Groupe	Forêt atlantique			Amazonie		
	N°	Surface (ha)	%	N°	Surface (ha)	%
Protection stricte	331	2 731 100	2%	77	41 111 400	10%
Usage durable	679	8 115 000	7%	237	70 121 200	17%
Total dans le biome	1010	10 846 100	10%	314	111 232 600	27%

Groupe	Caatinga			Cerrado		
	N°	Surface (ha)	%	N°	Surface (ha)	%
Protection stricte	32	969 900	1%	115	6 273 600	3%
Usage durable	97	5 356 000	6%	247	1 171 000	1%
Total dans le biome	129	6 325 900	7%	362	7 444 600	4%

Groupe	Pampa			Pantanal		
	N°	Surface (ha)	%	N°	Surface (ha)	%
Protection stricte	10	61 400	0.3%	7	440 400	3%
Usage durable	11	4 249	0.0%	17	255 100	2%
Total dans le biome	21	65 649	0.4%	24	695 500	5%

Groupe	Aire marine		
	N°	Surface (ha)	%
Protection stricte	62	475 400	0,1%
Usage durable	89	4 901 700	1,4%
Total dans le biome	151	5 377 100	1,5%

Source : Secrétariat à l'Environnement de l'état de Rio de Janeiro

3. L'état de Rio de Janeiro

Rio de Janeiro est un des 27 états du Brésil. Sa surface de 14 653 km² en fait l'un des plus petits du pays. Il possède néanmoins la troisième population (avec plus de 16 millions d'habitants) et le troisième littoral le plus long du territoire brésilien¹³. Il est divisé en 92 communes.

L'état de Rio de Janeiro possède le second PIB du Brésil. Le secteur industriel, et notamment l'exploitation de pétrole, en est le principal responsable (51% du PIB). De nombreuses entreprises internationales, telles que Shell, EBX and Esso, ont des filiales et leur siège dans l'état. Dans le secteur des services, la banque est très dével-

¹² <http://www.mma.gov.br/areas-protegidas/sistema-nacional-de-ucs-snuc>

¹³ http://www.brazil.org.za/rio-de-janeiro.html#.U_ypdvmSzyA



oppée et la Bourse de Rio est la seconde du pays. La production agricole est une autre activité florissante, notamment la culture de la canne à sucre, des oranges et du café. Le tourisme joue évidemment un rôle important, principalement dans la capitale, la ville de Rio de Janeiro. Tous ces secteurs dépendent d'une grande expansion des infrastructures pour assurer leur développement futur¹⁴.

L'état de Rio se caractérise par une combinaison du développement économique et de la protection de l'environnement. Tout le monde se souvient de l'organisation à Rio en 1992 de la conférence des Nations Unies à laquelle s'étaient rendus de nombreux chefs d'État. Ce sommet, Rio 92, est considéré comme la plus grande conférence jamais organisée dans le monde et constitue une étape historique en matière de développement durable. En 2012, Rio a accueilli la conférence Rio+20, un événement destiné à commémorer les vingt ans de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement et à fixer le programme mondial de développement durable pour les décennies à venir¹⁵.

Le gouvernement de l'état a démontré son engagement à promouvoir un développement économique en harmonie avec la conservation de la nature. Il a

mis en œuvre plusieurs programmes de gestion des déchets, de réduction des gaz à effet de serre, de soutien à l'économie verte, d'adaptation au changement climatique, de conversion aux énergies renouvelables et de protection de la biodiversité par la création et l'expansion des parcs de l'état. Ces politiques ont été appliquées et coordonnées par le secrétariat à l'Environnement de l'état de Rio de Janeiro (SEA /RJ) et par son agence de tutelle, l'Institut de l'Environnement de l'état de Rio de Janeiro (INEA/RJ)¹⁶. Elles ont toutes reçu l'appui des communes et des ONG¹⁷.

3.1. Point sur la conservation à Rio de Janeiro

L'état de Rio de Janeiro est caractérisé par une diversité biologique élevée due à sa localisation, à son relief et à ses habitats. Dans cette région où l'endémisme est très fréquent, l'écosystème prédominant est la forêt atlantique, qui couvre les régions côtières ainsi que les montagnes et les plateaux de l'arrière-pays, du nord-est au sud du Brésil, ainsi qu'au nord de l'Argentine et ou sud-est du Paraguay. L'humidité et les précipitations y sont constantes. La forêt atlantique couvrait autrefois 97% du territoire de l'état¹⁸ mais a aujourd'hui été

¹⁴ <http://www.v-brazil.com/information/geography/rio-de-janeiro/economy.html>

¹⁵ <http://www.theclimategroup.org/who-we-are/our-members/state-of-rio-de-janeiro>

¹⁶ INEA: its function is executing the environment state policies on hydric and forest resources. It is decentralized and has nine regional offices.

¹⁷ <http://www.theclimategroup.org/who-we-are/our-members/state-of-rio-de-janeiro>

¹⁸ Pinheiro da Costa, Denise; Paranhos de Faria, Clarisse. Conservation priorities for bryophytes of Rio de Janeiro State, Brazil. *Journal of Bryology* (2008).

“ La forêt atlantique couvrait autrefois 97% du territoire de l'état, mais a aujourd'hui été réduite à moins de 19% de sa couverture initiale ”

réduite à moins de 19% de sa couverture initiale¹⁹. Elle a fait l'objet de nombreuses tentatives d'enrayement des principales menaces : la déforestation liée aux changements de l'utilisation des sols et à la production de charbon de bois, l'érosion des sols provoquée par le déboisement, les charges de pâturage excessives et les pratiques agricoles inappropriées²⁰. Les projets d'infrastructures destinées à l'expansion des villes et l'exploitation de ressources non renouvelables constituent aussi un vecteur important de dégradation des forêts.

3.2. La Forêt atlantique

La forêt atlantique du Brésil fait partie des forêts humides les plus menacées du monde. Malgré sa destruction massive, qui lui a fait perdre plus de 80% de sa couverture, elle reste le réservoir d'une diversité impressionnante de plantes et d'animaux (on compare parfois son niveau de biodiversité à celui de l'Amazonie), dont nombre sont endémiques et menacées d'extinction²¹. Sa protection est donc devenue une priorité absolue.

Au niveau national, le futur de la forêt atlantique est encore plus sombre car elle abrite près de 80% de la population du pays. Les plus grandes villes, telles que Sao Paulo, Rio de Janeiro, Recife et Salvador ont été construites sur son emplacement. La pression anthropique a réduit sa surface actuelle à 8% seulement de sa surface initiale. L'état de Rio a œuvré à sa conservation et est aujourd'hui reconnu comme l'état qui protège le mieux sa végétation tropicale²².

La partie restante de la forêt atlantique contient 2 200 espèces d'oiseaux, de mammifères, de reptiles et d'amphibiens (5% des vertébrés de la Terre). Elle abrite 200 espèces d'oiseaux que l'on ne trouve nulle part ailleurs, ainsi que 60% des espèces menacées du Brésil. Le Brésil est le pays le plus divers en matière de primates, avec 77 espèces et sous-espèces identifiées à ce jour.

Sur ce total, 26 espèces vivent dans la forêt atlantique, et 21 ne sont trouvées nulle part ailleurs. Citons parmi les espèces emblématiques de la forêt atlantique le tamarin lion doré, le singe-araignée laineux, l'amazone à joues bleues et le paresseux à crinière. La diversité des arbres est aussi impressionnante, et on en a trouvé jusqu'à 450 espèces sur un seul hectare de forêt. Ces forêts abritent aussi une immense variété d'autres plantes : fougères, mousses, lianes, orchidées et broméliacées²³.

Les aires protégées efficacement protégées conservent la biodiversité pour les générations futures, ainsi que les services environnementaux essentiels tels que la fourniture d'eau. Les populations locales en profitent aussi de nombreuses façons directes, par l'amélioration des équipements de loisir et l'augmentation de leurs revenus²⁴. La création de plus d'espaces protégés mieux gérés est une façon de préserver ce biome qui est actuellement réduit à quelques taches vertes perdues dans une mer urbaine.

La surface protégée totale de la forêt atlantique était de 10,9 millions d'hectares en 2014, soit près de 10% de la région. Cette surface correspond à 14.4% du couvert forestier. Les études scientifiques montrent que la gestion globale des régions doit commencer par la transformation de grandes forêts mûres en réserves de conservation et continuer par la restauration de couloirs les reliant entre elles.²⁵

Citons parmi les efforts d'amélioration de la situation actuelle la création de la Réserve de biosphère de la forêt atlantique qui met en place dans 14 états brésiliens le Programme brésilien des sites naturels du patrimoine humain et le Corridor central de biodiversité. Nombre d'organisations, telles que le WWF, SOS Mata Atlântica, The Nature Conservancy, REGUA et le World Land Trust œuvrent aussi à la protection et à la restauration de la forêt, à l'expansion des aires protégées, et à

¹⁹ World Bank. Expanding Financing for Biodiversity Conservation <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC-Biodiversity-Finance.pdf>

²⁰ <http://www.adaptationlearning.net/project/rio-de-janeiro-sustainable-integrated-ecosystem-management-productive-landscapes-north-north>

²¹ http://www.wwf.org.uk/where_we_work/south_america/atlantic_forest/brazil_s_atlantic_forests.cfm

²² http://www.ambienteantiga.rj.gov.br/revista_economia_verde/index.html

²³ <http://www.nature.org/ourinitiatives/regions/southamerica/brazil/placesweprotect/atlantic-forest.xml>

²⁴ http://www.wwf.org.uk/where_we_work/south_america/atlantic_forest/brazil_s_atlantic_forests.cfm

²⁵ Ribeiro, Milton Cezar, et al. The Brazilian Atlantic Forest: How much is left, and how is the remaining forest distributed? Implications for conservation. *Biological Conservation* 2009. http://www.dpi.inpe.br/referrata/arq/26_Miltinho/Ribeiro_et_al_biocons_2009_authorscopy.pdf

la sensibilisation par l'éducation à l'environnement. Ces initiatives sont centrées sur certaines des espèces les plus emblématiques de la forêt, telles que les tamarins lions et les singes-araignées. Ces organisations ont déjà obtenu des résultats en matière de sensibilisation et de protection accrue de la forêt²⁶. Le gouvernement a fait adopter la loi n° 11.428 en décembre pour promouvoir la protection dans la région, en instituant des principes pour l'utilisation et la protection de la végétation dans le biome de la forêt atlantique et en conférant aux unités de conservation le droit de protéger leurs environs²⁷.

Près de 30% de la forêt atlantique de l'état de Rio de Janeiro sont protégés. Le secrétariat à l'Environnement a déclaré qu'au cours des sept dernières années, l'état était devenu le leader du Brésil en matière d'aires protégées. En 2013, leur surface atteignait 204 mille hectares, soit 14% de la superficie totale de l'état²⁸. Ces unités de conservation doivent néanmoins être mieux gérées et reliées entre elles, ce qui demande plus de moyens que le secteur public n'est capable de fournir.

3.3. Le SNUC à Rio de Janeiro

Dans l'état de Rio de Janeiro se trouvent 437 unités de conservation, dont 84 sont gérées par le gouvernement fédéral, 90 par l'état et 263 par des communes, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 3 Unités de conservation dans l'état de Rio de Janeiro

Groupe	Catégorie	Niveau administratif			
		Fédération	Etat	Municipal	Total
Protection stricte	Station écologique	2	2	2	6
	Réserve biologique	3	3	9	15
	Parc national	5	13	81	99
	Monument naturel	1		16	17
	Refuge de la vie sauvage			2	2
	Réserve privée de patrimoine naturel état/communes		55	5	60
	Réserve écologique		1	3	4
	Réserve naturelle municipale			1	1
Total des unités de conservation à protection stricte		11	74	119	204
Usage durable	Aire de protection environnementale	5	16	124	145
	Aire à intérêt écologique notable	1		17	18
	Forêt nationale	1			1
	Réserve d'extraction	1			1
	Réserve de développement durable			2	2
	Réserve privée de patrimoine naturel fédération	65			65
	Forêt municipale			1	1
Total unités de conservation à usage durable		73	16	144	233
Total unités de conservation		84	90	263	437

Source : INEA²⁹

3.4. Le financement des unités de conservation

Le Brésil n'a pas atteint le pourcentage minimum convenu au niveau mondial lors des conventions sur la protection de la biodiversité des écosystèmes et des biomes. Les unités existantes sont irrégulièrement distribuées en termes de catégories, de régions et de biomes. Enfin, le SNUC souffre d'autres problèmes, tels que les conflits fonciers, le

²⁶ <http://www.arkive.org/eco-regions/atlantic-forest/>

²⁷ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/LI1428.htm

²⁸ <http://www.bgci.org/resources/article/0582/>

²⁹ INEA, 2014. <http://www.hidro.ufrj.br/perhi/documentos/PERHI-RE-18-Unid-Conserva%C3%A7%C3%A3o.pdf>

manque de personnel, un financement insuffisant et une gestion inadéquate³⁰.

Les sources de financement des espaces protégés doivent croître et les mécanismes de transfert de fonds doivent être transparents. Elles doivent aussi assurer l'allocation cohérente des fonds levés, non seulement vers les appareils administratifs, mais aussi de façon à soutenir les initiatives durables et les filières de production impliquant les savoirs traditionnels des populations locales. D'autres sources de financement, telles que le Fonds de compensation environnementale et les initiatives de coopération internationale sont des outils essentiels pour assurer le futur des unités de conservation et les terres indiennes en tant qu'instruments de conservation de la forêt humide. Pour optimiser les investissements et les efforts des acteurs impliqués, il faut se résoudre à créer les aires de protégées de manière concertée et à consolider les schémas territoriaux permettant de les gérer selon un agenda socio-environnemental partagé³¹.

Les succès du secrétariat à l'Environnement ne sont pas le seul résultat de son mode d'opération traditionnel (c'est-à-dire du financement par des subventions publiques), mais le produit de son alliance stratégique avec le Fonds Brésilien de la Biodiversité (Funbio) en vue de développer le mécanisme de conservation de la biodiversité (FMA/RJ) pour mieux répondre aux besoins des unités de conservation³².

4. Le Fonds Brésilien de la Biodiversité

Le Fonds Brésilien de la Biodiversité (Funbio) est une association civique à but non lucratif créée en 1996 en tant que mécanisme financier innovant pour le développement de stratégies de mise en œuvre des recommandations de la Convention sur la diversité biologique (CDB) au Brésil. Pendant ses dix-sept années d'existence, le Funbio a été un partenaire stratégique du secteur privé, des autorités locales et fédérales et de la société civile. Grâce à ces partenariats, des entreprises ont pu réaliser des investissements sociaux, réduire et atténuer leur impact tout en remplissant leurs obligations légales. De leur côté, les partenariats avec le public permettent de consolider les politiques de conservation et de soutenir des programmes de financement environnemental³³.

A l'époque de sa création (pendant l'élaboration d'un projet Banque Mondiale-FEM) plusieurs possibilités

³⁰ Drummond, José et al. A Historical Overview of their Creation and of their Current Status. http://www.academia.edu/3317741/Brazilian_Federal_Conservation_Units_A_Historical_Overview_of_their_Creation_and_of_their_Current_Status

³¹ IAmazon. Protected Areas in the Brazilian Amazon. 2011.

³² http://www.inea.rj.gov.br/cs/groups/public/documents/document/zvff/mde0/~edisp/inea_014682.pdf

³³ <http://www.funbio.org.br/en/o-funbio/quem-somos>

“ Les succès du secrétariat à l'Environnement ne sont pas le seul résultat de son mode d'opération traditionnel (c'est-à-dire du financement par des subventions publiques), mais le produit de son alliance stratégique avec le Funbio en vue de développer le FMA/RJ ”

avaient été envisagées. L'une d'elles consistait à intégrer le Funbio dans le Fonds National pour l'Environnement (FNMA). Cette hypothèse a été rejetée du fait que le FNMA était un établissement public et donc sujet à la volatilité coutumière des gouvernements et des procédures administratives. D'autre part, le fait d'appartenir à une institution publique aurait pu réduire les occasions d'impliquer le secteur privé dans un projet dont l'objectif primordial était d'exploiter des mécanismes innovants de coopération avec le milieu des affaires³⁴.

Le Funbio a été créé sous la forme d'un projet indépendant, puis transformé en institution privée en 2000 avec un don du FEM de 20 millions de dollars en fonds d'amortissement, Funbio s'engageant pour sa part à lever une contrepartie nationale de cinq millions de dollars. Le FEM a décaissé la moitié des 20 millions de dollars au début du projet et a attendu que la contrepartie nationale ait été levée pour verser la seconde tranche³⁵. Ce qui arriva la troisième année : le Funbio ayant réussi à lever 6,5 millions USD avec sa campagne « Fonds partenaires », il put avoir accès aux fonds restants du FEM³⁶.

A cette date, le Funbio a géré environ 477 millions de dollars, dont 80% ont été consacrés aux aires protégées, principalement en Amazonie et dans la forêt atlantique. Le programme ARPA en Amazonie a mobilisé plus de 180 millions de dollars depuis son lancement en 2003. Son objectif est de créer un fonds de 215 millions de dollars pour consolider 60 millions d'hectares d'aires protégées dans ce biome. Le FMA/RJ a reçu 150 millions de dollars pour les aires protégées de l'état de Rio. L'échange dette contre nature établi entre les Etats-Unis et le Brésil dans le cadre de l'accord TFCA a apporté 20 millions de dollars aux biomes de la forêt atlantique, de la caatinga et du cerrado. Ces fonds sont aussi administrés par le Funbio, ainsi que d'autres programmes tels que le Fonds de conservation de la forêt atlantique

³⁴ National Environmental Funds in Brazil

³⁵ Idem.

³⁶ World Bank ICR report, 2004

(AFCoF), financé par le gouvernement allemand à hauteur de 12 millions de dollars et trois projets financés par le FEM qui se montent à presque 10 millions de dollars supplémentaires.

L'organisation lève et distribue des fonds pour financer des activités possédant des objectifs de conservation. Elle sert d'intermédiaire entre les sources de financement et les organisations de terrain, en vue de soutenir l'agenda des aires protégées et de développer des entreprises environnementales durables. Le Funbio travaille en complément des actions du gouvernement, conformément à la CDB et au Programme national de biodiversité. Ses clients sont des entreprises privées et des ONG, ainsi que des communautés locales et des collectivités cherchant à mettre en œuvre des projets de conservation ou d'utilisation durable de la biodiversité. Sa principale vocation est d'attirer des contributions supplémentaires en provenance du secteur privé – entreprises et ONG.

4.1. Le fonctionnement du Funbio³⁷

La première instance du Funbio est son conseil de direction, composé de 16 personnalités provenant des divers segments de la société impliqués dans la conservation de la biodiversité au Brésil – quatre représentants d'ONG, quatre représentants du secteur privé, quatre scientifiques et quatre représentants de l'administration. La sélection de ces membres repose sur qualité de leur contribution à la conservation de la biodiversité, mais aussi sur une tentative de respecter une représentation géographique équilibrée. Un quart du conseil est renouvelé tous les ans.

Les opérations de la Funbio sont gérées par un comité exécutif, par des comités permanents et ad hoc, et par un secrétariat exécutif. Les comités techniques sont chargés des analyses et de la supervision et sont organisés par secteur d'expertise. Les trois comités permanents s'occupent des secteurs suivants : finance et audit, gestion du patrimoine et faune. Ils sont formés de membres du conseil de direction et de personnes invitées au titre de leur expertise.

Le Funbio, dont la mission est de fournir des ressources stratégiques pour la conservation de la biodiversité, intervient de la façon suivante :

- en identifiant les principaux besoins et occasions de financement.
- en créant de nouveaux instruments financiers et mécanismes de financement.
- en appuyant des programmes et des investissements durables.

Une des contributions des fonds environnementaux à la gestion du secteur est l'influence qu'ils peuvent exercer sur les politiques et sur les pratiques opérationnelles. Le Funbio en a été l'exemple pendant ses premières années d'existence, ses procédures et ses pratiques institutionnelles ayant servi de modèle à d'autres ONG et à des agences gouvernementales. C'est notamment le cas de ses procédures d'instruction et de sélection des dossiers, ainsi que de ses systèmes opérationnels.

Un des principaux défis que le Funbio a dû relever a été l'inexistence de lois de promotion ou d'appui aux dons financiers destinés aux ONG, qui a limité ses efforts de levée de fonds locaux³⁸. La situation a heureusement changé, comme nous le montrons ci-dessous

5. Les compensations environnementales

Le mécanisme de compensation environnemental du Brésil sert à compenser les dommages environnementaux provoqués par des projets de développement et qui n'ont pu être ni prévenus ni atténués. Les procédures d'obtention des licences de construction ou de fonctionnement d'un projet requièrent l'utilisation des meilleures méthodologies disponibles pour deux types de mesure : l'atténuation et la compensation. Les mesures d'atténuation sont dix fois plus efficaces en matière de volume et de fonds que les mesures de compensation. On estime néanmoins le montant des compensations au niveau de la fédération et des états à 500 millions de dollars³⁹.

La compensation a été instaurée par la loi fédérale (loi n° 9.985/00 portant création du SNUC) qui dans son article 36 déclare que l'*offset* ne concerne que les projets causant des dommages identifiés dans l'évaluation

³⁷ Rapport annuel du Funbio 2013

³⁸ National Environmental Funds in Brazil

³⁹ Selon les données estimatives et secondaires de l'ICMbio.



d'impact environnemental⁴⁰ et oblige les entreprises à contribuer à la création et au maintien des unités de conservation du groupe de conservation intégrée⁴¹.

La loi fédérale fixe le montant de la compensation à un maximum de 0,5% de la valeur de l'investissement concerné. Les fonds collectés servent à élaborer des plans et des études, à la régularisation foncière, à l'achat de matériel ou à la prestation de services, mais surtout à la création des plans de gestion de ces unités de conservation.

Le plafond de 0,5% fixé par la loi fédérale peut être modifié à la hausse par les états. Rio de Janeiro a donc été le pionnier de ce genre de mesures en élevant ce taux à 1,1%. Dans le modèle original, les entrepreneurs étaient responsables de la mise en œuvre des projets de compensation ou pouvaient verser la somme correspondante sur un compte public. Il était aussi possible d'engager une tierce partie pour exécuter l'offset⁴².

Ce modèle a connu quelques problèmes. Notamment, les unités de conservation ne recevaient pas l'aide attendue. Il était difficile de vérifier si les fonds étaient correctement appliqués et l'argent entrant dans les caisses publiques pouvait servir à d'autres usages en cas d'urgence. Les entrepreneurs se plaignaient aussi de la difficulté de mettre en œuvre eux-mêmes des mesures de compensation qui ne faisaient pas partie de leur cœur de métier⁴³.

5.1. L'origine du Mécanisme de conservation de la biodiversité de l'état de Rio de Janeiro (FMA/RJ)

En 2007, à la recherche d'une solution pour accroître les résultats concrets des mesures de compensation, le secrétaire à l'Environnement, Carlos Minc, a eu l'idée de laisser les entrepreneurs sous-traiter l'exécution et la gestion des mesures de compensation à des institutions capables de le faire. Après avoir pris l'avis juridique de l'avocat général de l'état, Tostes de Alencar Mascarenhas, Carlos Minc a ouvert la voie pour que l'INEA puisse sous-traiter la gestion des fonds.

⁴⁰ L'étude d'impact environnemental (EIA) doit être présentée à l'INEA pour obtenir la License d'installation d'un projet (Constitution du Brésil, article 224. IV)

⁴¹ Le groupe de conservation intégrée réunit les unités de conservation de la catégorie de protection stricte et reçoit prioritairement les fonds provenant de la compensation. Mais les unités à usage durable directement affectées par un projet doivent aussi bénéficier de ces fonds. En règle générale, toute aire protégée affectée doit être compensée

⁴² Funbio. Présentation sur FMA / RJ.

⁴³ André Ilha. Ancien directeur de l'INEA.

“ Avec ce nouveau mécanisme, les entrepreneurs pouvaient choisir entre exécuter directement les compensations, les sous-traiter sous leur propre responsabilité ou les confier au FMA /RJ ”

L'avis juridique conclut que : a) les fonds provenant de compensations environnementales dues au titre de la loi 9985 ne sont pas considérés comme des fonds publics ; b) le montant correspondant peut être payé par l'entrepreneur à une organisation de la société civile déclarée d'intérêt public (OSCIP en portugais) qui serait engagée directement par l'état de Rio de Janeiro ; et c) les coûts liés à l'application de cette mesure peuvent être couverts par les ressources de la compensation.

En décembre 2007 le SEA/RJ a demandé au Funbio de concevoir un mécanisme permettant de gérer et d'exécuter les compensations environnementales de l'état. Avec ce nouveau mécanisme, les entrepreneurs pouvaient choisir entre exécuter directement les compensations, les sous-traiter sous leur propre responsabilité ou les confier au FMA /RJ⁴⁴.

Le FMA/RJ a été conçu par le Funbio en s'inspirant de l'expérience de l'ARPA, un programme fédéral qui avait connu un certain succès pour soutenir des aires protégées en Amazonie. En 2001, 691,5 mille dollars⁴⁵ ont été investis pour concevoir un mécanisme financier et opérationnel agile, efficient et transparent permettant de renforcer les aires protégées de l'état et des communes, en incluant des projets destinés à la conservation et à la restauration de la biodiversité et en créant des économies d'échelle. Soulignons que dès sa naissance le FMA/RJ a été conçu comme un mécanisme flexible habilité à recevoir des fonds de sources variées et pas seulement des mesures de compensation environnementales.

Une expérience pilote a été lancée en 2008 sur une compensation de 1,6 millions de l'entreprise Siderúrgica do Atlântico de Thyssenkrupp CSA et un don de 200 000 USD de KfW. En décembre 2009, toujours pendant la phase pilote, un accord a été signé entre le SEA/RJ et le Funbio pour le fonctionnement, la maintenance et le contrôle du FMA/RJ qui bénéficie actuellement des unités de conservation de l'état et est aussi capable de soutenir d'autres efforts de conservation.

Le FMA/RJ permet à l'état de lever des fonds de sources différentes : compensations environnementales, dons privés, subventions nationales et internationales et crédits-carbone. A travers le Funbio, les termes et les conditions de chaque projet peuvent être négociés avec leur source. La contribution la plus importante à l'heure actuelle provient des compensations des impacts environnementaux payés par des projets industriels et d'infrastructure. De plus, le FMA/RJ a créé un fonds de dotation destiné à financer à long terme les dépenses récurrentes des aires protégées⁴⁶.

5.2. Les résultats du FMA⁴⁷

Le FMA/RJ est un mécanisme innovant qui a fourni une solution à une difficulté ancienne de l'état de Rio de Janeiro concernant la gestion et l'exécution des ressources provenant de la compensation environnementale. Il canalise des millions de dollars (qui sinon seraient retenus par des barrières administratives) vers les aires protégées.

D'autres états du Brésil ont décidé d'adopter ce modèle (Minas Gerais, Para, Parana, Amapa, Amazonas et Rondônia) qui peut être appliqué dans tous les cas où une entreprise privée doit s'acquitter de ses obligations environnementales légales. Selon les lois et les gouvernements locaux, les fonds peuvent jouer un rôle de facilitateur en concevant et en mettant en œuvre des solutions de compensation et de conservation de la biodiversité.

⁴⁴ Funbio. Mécanisme de Conservation de la Biodiversité dans l'État de Rio de Janeiro - FMA / RJ.

⁴⁵ 45 Funbio. Présentation sur FMA / RJ.

⁴⁶ <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC-Biodiversity-Finance.pdf>

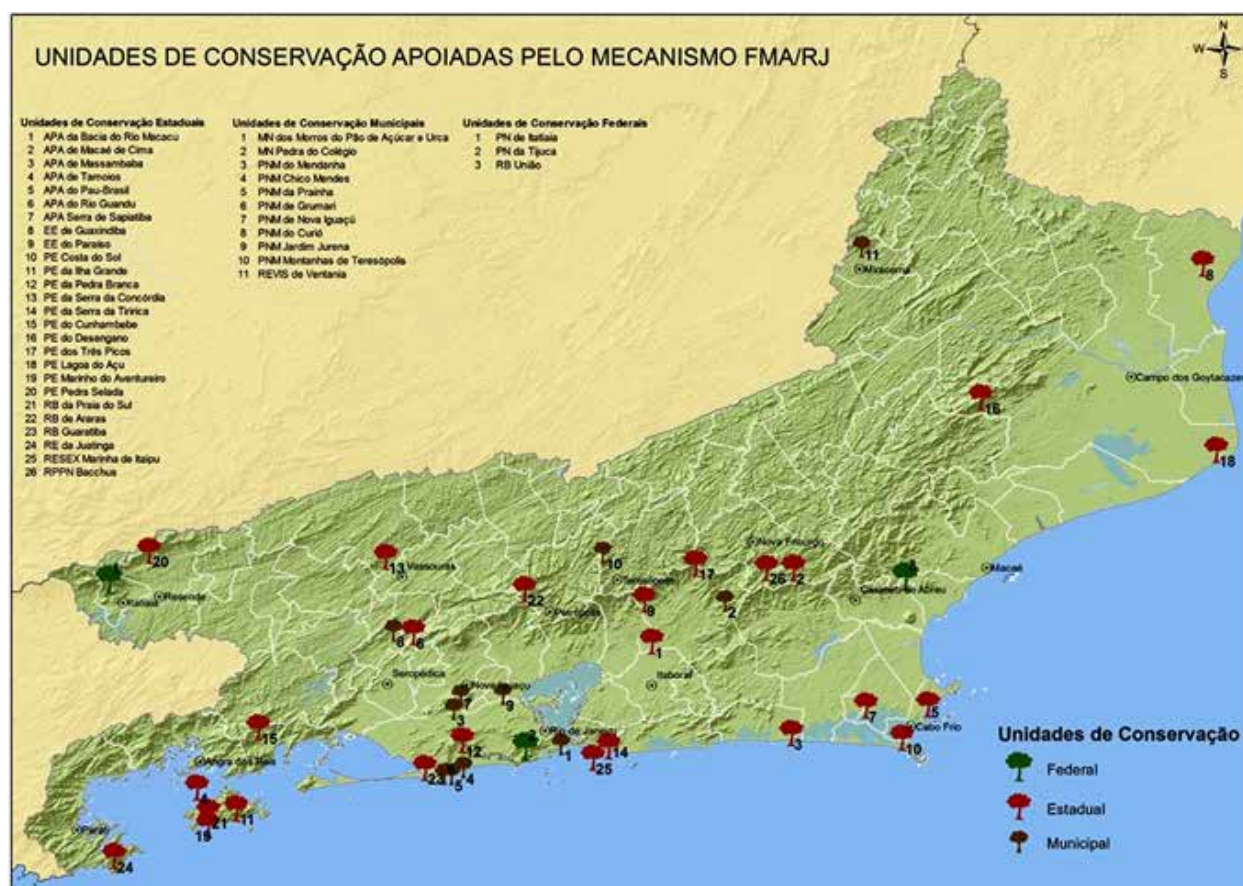
⁴⁷ Funbio, 2014.

En décembre 2013, le FMA/RJ possédait un portefeuille de plus de 150 millions dollars provenant de 76 compensations environnementales, dont plus de 30 millions avaient déjà été exécutés. En 2012, un fonds de dotation de plus de 10 millions de dollars avait été créé pour couvrir à long terme les dépenses de fonctionnement des unités de conservation de l'état.

Au total, le FMA/RJ a bénéficié 40 aires protégées de Rio de Janeiro en finançant des projets :

- d'élaboration/mise en œuvre de plans de gestion
- architecturaux
- de construction d'infrastructures
- de renforcement et d'appui à la gestion des AP
- de régularisation foncière.

Figure 2 – Aires protégées bénéficiées par le FMA/RJ



Source : Funbio - Alexandre Ferrazoli Camargo

Il convient de décrire ici la procédure par laquelle une entreprise décide de participer au mécanisme. Tout d'abord, l'INEA lui présente les trois choix possibles pour exécuter la compensation environnementale due au titre de la loi 9.985/00 : exécution directe, sous-traitance ou FMA/RJ. Le choix du FMA mène à la signature par l'INEA et l'entreprise d'un engagement formel de compensation environnementale.

Outre l'engagement formel, l'entreprise devra signer une lettre d'intention que le service d'octroi des licences de l'INEA fournira au SEA et au Funbio. L'entreprise procède alors aux versements, selon les conditions établies dans le document d'engagement, sur un compte dédié indiqué par le Funbio (il y a un compte par entreprise). Les futurs bénéficiaires doivent soumettre un projet à la chambre de compensation environnementale de Rio de Janeiro (CCA/RJ), conformément aux procédures fixées par le SEA. Ce dernier transmet les dossiers au Funbio qui établit un lien direct avec le bénéficiaire pour mettre l'accord en œuvre.

Cette façon innovante d'exécuter des mesures de compensation à travers le FMA présente des avantages pour le public comme pour le privé, comme on le voit dans le tableau ci-dessous :

Avantages du point de vue public :	Point de vue privé :
<ul style="list-style-type: none"> • Ce mécanisme est conçu pour permettre des investissements à court, moyen et long terme dans des unités de conservation, en garantissant l'efficacité. • Augmentation de la quantité et de la qualité des unités de conservation, économies d'échelle. • Appui à la création d'unités de conservation, par exemple en accélérant les procédures de légalisation foncière. • La gouvernance publique et l'exécution privée permettent une gestion transparente et agile des fonds tout en maintenant le pouvoir de décision du public • Le FMA/RJ coûte moins cher que les autres modèles essayés. Considérant le montant mobilisé, les coûts de gestion du Funbio sont inférieurs au rendement des placements. • Mécanisme flexible ouvert à d'autres sources • Mécanisme pouvant être reproduit dans d'autres états du Brésil ou d'autres pays. 	<ul style="list-style-type: none"> • Choix volontaire d'exécution. • Solution aisée pour l'obligation de compensation à travers un mécanisme efficace. • Faible risque • Aucun coût additionnel d'exécution.

Source : Présentation du Funbio sur le FMA/RJ

Comme les dépenses éligibles sont restreintes et fixées par la loi, qui non seulement donne la liste des postes éligibles mais les classe par ordre de priorité, les directeurs des unités de conservation desservies par le FMA sont satisfaits de la possibilité de soutenir des aires moins prioritaires aux yeux du secteur public. Par exemple, deux des principales priorités des ressources de compensation sont les plans de gestion et la régularisation foncière, ce qui permet au FMA de s'attaquer à ces problèmes dans des endroits préalablement identifiés dans le système d'aires protégées de l'état. Une autre innovation apportée par le Funbio, elle aussi inspirée du programme ARPA, est la remise de cartes de crédit prépayées pour faciliter les opérations quotidiennes des unités de conservation. Cette initiative est très appréciée des directeurs qui peuvent utiliser les fonds du FMA pour faire face à de petites dépenses (essence, eau minérale, maintenance du petit matériel) sans devoir passer par la bureaucratie de l'INEA⁴⁸. A la date de décembre 2013, le FMA/RJ avait fourni environ 300 mille dollars par le biais des cartes de crédit.

5.3. La gouvernance du FMA/RJ

La structure de gouvernance du mécanisme de financement a été conçue de manière à permettre une prise de décision publique et une mise en œuvre privée sans conflit d'intérêts. Le SEA est responsable de la coordination de l'opération, la chambre de compensation environnementale (CCA), située au sein du SEA, étant responsable de l'approbation des projets et de l'allocation des fonds aux unités de conservation. La CCA est un comité mixte permettant aux représentants du secteur privé et du monde associatif de prendre part aux décisions.

L'INEA est un des bénéficiaires des fonds provenant des compensations environnementales déposées auprès du FMA. Parmi les autres bénéficiaires se trouvent l'ICMbio (l'agence des parcs fédéraux) quand un parc fédéral situé sur le territoire de l'état est bénéficié, et les agences municipales de l'environnement qui gèrent des aires communales.

Le gestionnaire du FMA/RJ, qui est actuellement le Funbio, se charge du suivi technique et financier des projets approuvés par la CCA, des achats et des contrats, de la gestion financière (y compris en proposant et en appliquant des politiques de placement des actifs), de la coordination avec les administrations environnementales, du reporting physique et financier, et de la conception ainsi que de la mise en œuvre d'un système informatisé de mise en œuvre, de suivi et de compte-rendu des projets. La transparence est essentielle au contrôle de la société sur l'utilisation des fonds issus de la compensation.

⁴⁸ Ricardo Wagner, directeur de l'unité de conservation de Serra da Concordia.

5.4. Le futur du FMA/RJ

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le modèle du FMA/RJ est en train d'être adapté pour être répliqué dans d'autres états du Brésil. La plupart des états, ainsi que le gouvernement fédéral, disposent de ressources provenant de compensations qui pourraient servir à financer des aires protégées mais qui ne sont pas utilisées en raison de plusieurs points d'étranglement opérationnels. Ils auraient donc besoin d'un système semblable au FMA pour mobiliser ces ressources comme le fait Rio de Janeiro. Il faudra néanmoins du temps pour que ce genre de mécanisme financier se répande. La compensation étant une obligation légale des entreprises, imposée par la loi pour contribuer au financement d'un bien public (les aires protégées), les avis divergent quant à la façon de gérer les fonds qui en proviennent et de qui est intitulé à le faire. La Cour des comptes fédérale a rendu une décision (n° 2650/2009) selon laquelle la nature légale de la compensation environnementale est de soutenir les aires protégées et que la loi n'oblige en rien l'entreprise à verser les fonds à une agence publique. L'expérience du Funbio ayant été un succès, les services juridiques de plusieurs états lui ont demandé de concevoir des mécanismes inspirés du FMA, non seulement pour utiliser les fonds de compensation mais aussi les ressources provenant d'autres types d'obligations légales (taxes d'octroi de licences, amendes, pénalités etc.). D'un autre côté, un procureur du Parquet de l'état de Rio de Janeiro questionne judiciairement la légalité de l'accord entre le Funbio et l'état de Rio de Janeiro en arguant d'un usage illégitime de fonds publics. Les fonds issus de la compensation doivent selon lui être considérés comme des fonds budgétaires et leur utilisation doit être conforme à la loi sur les fonds publics (au Brésil, la loi sur l'exécution des fonds publics est la loi 8666/1993 qui régit spécifiquement les marchés publics).

Pendant le déroulement de ce procès, l'état de Rio de Janeiro a approuvé la loi n° 6572/2013 portant création du FMA/RJ et de ses statuts. L'approbation de cette loi, ainsi que l'avis juridique préalablement donné par l'avocat général de l'état, devraient contribuer à éclaircir les formes d'utilisation des ressources de la compensation, et assurer la protection et la consolidation du FMA /RJ, un mécanisme financier qui a amélioré les transferts de fonds entre les entreprises et les aires protégées du Brésil.



Conclusions

Ce chapitre est consacré au travail effectué pendant le 11^e atelier du RedLAC et présente les études de cas conçus par les participants pendant l'atelier et les mois qui ont suivi.

Rappelons tout d'abord que le principal objectif de l'atelier était de fournir les outils et les connaissances nécessaires à l'élaboration d'une étude de cas, afin de faciliter les échanges d'expérience entre les Fonds environnementaux (FE). L'atelier a eu lieu à Guayaquil du 24 au 26 octobre 2014. Tous les participants devaient avoir choisi un cas de leur FE à partager avec les autres. Pendant trois jours, les participants ont défini les principaux éléments et élaborer un plan de recherche qui leur permettraient de finir leur étude de cas dans les mois qui suivaient.

ÉTUDES DE CAS PRÉSENTÉES ET DÉVELOPPÉES PENDANT L'ATELIER

CAFE - CONSORTIUM DE FONDS AFRICAINS POUR L'ENVIRONNEMENT

Auteur : *Ravaka Ranaivason*

Fonds : *Fondation Tany Meva*

Cette étude de cas concerne la création et le développement d'un réseau de FE africains nommé CAFE. Elle éclaire le contexte de la finance de la conservation en Afrique et permet d'évaluer la valeur ajoutée apportée par l'union des FE. Nous espérons qu'elle profitera aux autres fonds environnementaux souhaitant créer des réseaux dans les années à venir, tels que les FE de l'Asie Pacifique, en leur montrant les facteurs qui ont contribué au succès du CAFE.

Cette étude sera très prochainement prête, le conseil de Tany Meva (le fonds qui accueille actuellement le secrétariat du CAFE) souhaite systématiser son travail d'hôte du réseau. Le Tany Neva souhaite aussi produire une série d'études de cas pour alimenter d'autres projets.

LA PLATEFORME DE SUIVI/ÉVALUATION DE LA FONDATION ENVIRONNEMENTALE DE JAMAÏQUE

Auteur : *Allison Rangolan McFarlane*

Fonds : *Fondation environnementale de Jamaïque*

Ce cas concerne le développement, l'examen et la révision des procédures de suivi/évaluation mises en place par la Fondation environnementale de Jamaïque (FEJ). Il examine les protocoles de collecte, de vérification et de saisie permettant une meilleure analyse des données.

L'étude de cas sera importante pour la mémoire de notre institution : elle servira de matériel de référence pour expliquer les décisions qui ont dû être prises et leurs conséquences. Elle pourra aussi être utile à d'autres FE ou à des organisations communautaires ou de jeunes pour concevoir leurs procédures de suivi/évaluation dès le début de leur cycle de vie. Notre étude de cas sera développée avec l'accord, le soutien et la participation de l'équipe et du conseil de la FEJ. Nous la considérons donc comme une occasion de développer les capacités internes, locales et externes.

STRATÉGIE DE CONSERVATION DU FOREST CONSERVATION BOTSWANA

Auteur : *Kempho Tshoko*

Fonds : *Forest Conservation Botswana*

Ce cas concerne la stratégie de conservation récemment élaborée par le Forest Conservation Botswana

(FCB). A l'origine, le FCB ne possédait pas de procédure pour garantir l'approbation des dons. Leur principal bailleur, le secrétariat du TFCA, a procédé à une évaluation de routine en 2012 et recommandé dans son rapport l'élaboration d'une stratégie de conservation. Celle-ci fut conçue début 2013 en vue de doter le FCB d'un outil de levée de fonds pour des aires prioritaires identifiées. L'étude de cas permettra au FCB de systématiser immédiatement l'expérience et de partager sa stratégie avec d'autres parties prenantes, en fournissant un document d'orientation pour les actions à venir.

PROJET PILOTE DE RESTAURATION DE MANGROVES À EL SALVADOR

Auteur : *Jorge Oviedo*

Fonds : *Fondo de la Iniciativa para las Américas (FIAES)*

Cette étude de cas est destinée à diffuser l'expérience du projet pilote de restauration de mangroves (ERM) à El Salvador, ainsi qu'à en analyser les aspects environnementaux, financiers, sociaux et institutionnels. Elle décrira le montage institutionnel du mécanisme financier utilisé (gouvernement, coopératives, communautés et universités) et servira d'instrument d'incitation à répliquer cette expérience dans d'autres sites.

L'auteur procédera à la collecte, à l'analyse et à la discussion des informations. Si cette première étude produit les résultats attendus, l'auteur et le directeur du FE à El Salvador ont l'intention de travailler avec des membres de l'équipe du FIAES à la production d'autres études de cas.

STRATÉGIE DE SOUTIEN AUX ORGANISATIONS POSSÉDANT UN FAIBLE DÉVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL.

Auteur : *Carlos Perez*

Fonds : *Fondo de la Iniciativa para las Américas*

Le FIAES fournit des subventions aux organisations à but non lucratif qui mettent en œuvre des projets environnementaux dans des régions prioritaires. Les responsables de ces projets ont souvent une formation limitée et méconnaissent les concepts et les techniques de l'administration financière des fonds. Il est donc nécessaire de créer des mécanismes de renforcement de ces capacités, dont l'étude de cas analysera le coût et les avantages.

FONDS ENVIRONNEMENTAL VERACRUZ

Auteur : *Karina Ugarte*

Fonds : *Fonds Mexicain pour la Conservation de la Nature*

Cette étude de cas est destinée à analyser et à comprendre le processus et le cadre juridique de la création

d'un FE régional à Veracruz. A travers ce document, l'auteur souhaite aussi déterminer si la création du fonds régional a réglé les problèmes du Fonds ABC (*Fideicomiso Agua, Bosques y Cuencas*). L'étude cherchera à identifier les facteurs qui ont permis au nouveau fonds de survivre aux changements politiques de la région.

L'étude de cas permettra de diffuser l'expérience auprès des autres fonds et des donateurs potentiels, et pourra inspirer des initiatives semblables à Jalisco, Sinaloa et Tabasco.

L'ÉCHEC D'UN PROJET DE CRÉATION DE COMPENSATIONS DES PRISES ACCESSOIRES DE LA PÊCHE POUR PROTÉGER LES TORTUES DE MER

Auteur : Cecilia Blasco

Fonds: Fonds Mexicain pour la Conservation de la Nature

Cette étude de cas est destinée à diffuser les raisons de l'échec d'un projet de compensation des prises accessoires de la pêche pour la conservation des tortues de mer et à en tirer les enseignements permettant d'éviter de répéter les mêmes erreurs. Plusieurs organisations cherchent à travailler auprès des communautés de pêcheurs pour éviter la mauvaise gestion des ressources halieutiques, qui mène à l'effondrement de la pêche et à la dégradation de l'environnement. Il est donc important de comprendre sous quelles conditions les mécanismes de marché peuvent réussir et quels sont les facteurs qui peuvent causer leur échec.

L'auteur utilisera la méthode de l'étude de cas en raison notamment du caractère politiquement sensible du thème dans la région visée. C'est pourquoi la publication d'un article dans une revue scientifique serait peut-être plus appropriée.

SUIVI SOCIO-ENVIRONNEMENTAL LOCAL DES TRAVAUX ROUTIERS DANS LA ZONE D'INFLUENCE DE LA RÉSERVE DE BIOSPHERE ET DES TERRITOIRES INDIENS DE PILON LAJAS : UNE CONTRIBUTION À LA CONSERVATION DURABLE DU PATRIMOINE NATUREL ET CULTUREL DE BOLIVIE

Auteur : Imke Oetting

Fonds : Fundacion para el Desarrollo del Sistema Nacional de Areas Protegidas

Ce système de suivi est une forme de renforcer et de compléter les mécanismes et les procédures de prévention et d'atténuation des impacts sociaux et environnementaux des chantiers routiers dans la zone d'influence de la réserve de biosphère et des territoires indiens de Pilon Lajas. Ces mécanismes de prévention sont mis en œuvre par des agences gouvernementales boliviennes dans le contexte des politiques internationales de protection. Ces stratégies ont été conçues en réponse aux failles détectées dans la gestion des mesures environnementales sur le terrain et à l'introduction par la Constitution de 2009 de principes de contrôle citoyen dans les projets d'infrastructure et de développement.

Le ministère de l'Environnement, le SERNAP et d'autres institutions parmi lesquelles la FUNDESNA travaillent avec les équipes des aires protégées et les acteurs locaux (organisations indiennes et interculturelles, communes etc.) pour créer des mécanismes de suivi permettant d'obtenir des informations techniques collectées dans une perspective locale afin d'alimenter la prévention et l'atténuation des impacts sociaux et environnementaux de ces projets.

L'étude de cas servira d'outil de communication pour des présentations aux autorités gouvernementales, aux donateurs internationaux et aux institutions multilatérales, ainsi qu'à partager cette expérience avec d'autres fonds du RedLAC.

CONSERVA COLOMBIA

Auteur : Alejandro Silva

Fonds : Fondo Acción

Conserva Colombia est une initiative visant à soutenir, techniquement et financièrement, la création d'aires protégées locales et régionales. Née en 2009 d'un partenariat entre TNC et le Fondo Accion, elle a aujourd'hui six ans d'existence. Son principal objectif est de protéger des écosystèmes stratégiques actuellement sous-représentés ou absents du Système national d'Aires protégées (SINAP) colombien.

Une des principales missions du Fondo Accion est de « construire une meilleure relation entre les populations locales et l'environnement ». Une façon de la traduire dans la réalité est de créer des aires destinées à la protection et à l'usage durable de la biodiversité, et d'élaborer un plan régional d'activités aidant à harmoniser la vie de l'homme avec celle des autres espèces et écosystèmes. Conserva Colombia a pu mettre en place une stratégie de rapprochement entre les sociétés humaines et la nature qui a impliqué de nombreux acteurs et a réussi à lever des moyens financiers considérables. Une étude de cas sur cette initiative contribuera à décrire de façon détaillée les décisions qui ont mené à ses succès et à ses échecs. A la veille du lancement d'une nouvelle étape de levée de ressources pour le financement des aires protégées, cette étude de cas sera très utile pour expliquer aux donateurs éventuels l'histoire et les détails de la création de ces aires. D'autre part, les études de cas aident le Fondo Accion, ainsi que d'autres institutions, à orienter leurs actions à venir.

DONACCION

Auteur : Laura Nagele & Alejandra Ruge

Fonds : Fondo Acción

Donación.org est la première plateforme en ligne de financement participatif en Colombie. Les personnes physiques et morales peuvent y contribuer par des dons minimums de 20 000 pesos colombiens (moins de 10 USD) en faveur de causes sociales dans le pays. Ces initiatives sont gérées par des organisations locales et leur principal objectif est de créer des impacts positifs sur leur communauté. Donacion.org canalise ces ressources financières et renforce la visibilité de ces initiatives sociales. Elle cherche à atteindre des résultats concrets dans un court laps de temps et transfère 100% des dons aux projets de son portefeuille, qui se déclinent en étapes possédant chacune ses objectifs précis. Les fonds sont déboursés quand les objectifs de l'étape précédente ont été atteints. Le contenu et les connaissances acquises par l'auteur pendant cet atelier seront immédiatement appliqués pour achever l'étude, qui pourra alors servir de modèle à de futures études de cas.

FONDS D'ÉCODÉVELOPPEMENT SABANA YEGUA

Auteur : Sandy Susaña

Fonds : Sur Futuro

Depuis sa conception, le Fonds d'écodéveloppement a hébergé deux comptes destinés à des projets agricoles liés à l'adaptation au dérèglement climatique. Ces projets fonctionnent par le biais de quatre méca-

nismes d'intervention, dont le crédit vert, qui fonctionnent à travers un fonds renouvelable. A ce jour, les revenus du fonds renouvelable ont été insuffisants et ont laissé plusieurs projets sans trésorerie et dans l'incapacité de continuer leurs activités. Cette étude de cas est destinée à découvrir les raisons de ces faibles capacités de paiement et de l'échec de l'initiative. L'ensemble de l'équipe de la Fondation Sur Futuro, de la direction aux collaborateurs de terrain, considère la compréhension des difficultés du Fonds Sabana Yegua comme une priorité, car ce fonds continue à financer plusieurs projets, sans toutefois arriver à produire suffisamment de moyens pour en assurer la survie à long terme.

PROGRAMME DE PÊCHE COMMUNAUTAIRE

Auteur : Claudio González

Fonds : MAR Fund

Une des priorités du Fonds MAR est l'introduction d'une meilleure gestion des ressources marines dans les communautés de pêche. L'implication de ces communautés élève leur sens de la responsabilité face à la ressource, et éveille leur intérêt envers la conservation et l'utilisation durable. Une étude de cas regroupant toutes les expériences du Fonds MAR avec des communautés de pêcheurs serait très intéressante non seulement pour le FE, mais pour les autres acteurs qui se consacrent à la conservation des ressources marines.

FONDS DE DOTATION ENVIRONNEMENTALE DU MALAWI

Auteur : Karen Olivia Price

Fonds : Malawi Environmental Endowment Trust

A mesure que le Malawi continue à s'engager sur la voie de la décentralisation des activités de gestion environnementale, les populations locales sont de plus en plus appelées à gérer leurs propres ressources naturelles. Dans des aires protégées telles que les réserves forestières, par exemple, des accords de cogestion incluant des plans de gestion et des droits d'usage et d'accès sont signés entre les communautés locales et les autorités gouvernementales en vue d'une gestion efficace des ressources naturelles. Les communautés locales sont néanmoins gouvernées par des dirigeants traditionnels, tels que les chefs de groupes de village, les chefs de village et les chefs. Cette étude de cas explorera le rôle des dirigeants traditionnels dans la promotion d'une bonne gestion environnementale, dans le cadre de l'augmentation de la responsabilité du niveau local dans la conservation des ressources naturelles. Elle sera centrée sur un projet de renforcement des capacités et de sensibilisation actuellement mis en œuvre par le Fonds de dotation environnementale du Malawi (MEET) au-

près des chefs traditionnels dans les territoires de Tsabango et de Kalumba du district de Lilongwe au Malawi. Le projet implique 94 chefs de groupes de villages des deux zones. L'étude de cas sera diffusée et utilisée comme modèle pour d'autres études permettant de mieux comprendre les décisions et les actions qui ont orienté l'intervention du MEET à ce jour.

MÉCANISME D'INCITATION À L'UTILISATION D'ÉNERGIES PROPRES DU FONDS ÉNERGIE

Auteur : *Herimanitra Abigaile Randrianarijaona (Tany Meva)*

Fonds : *Tany Meva*

Le Fonds Energie est destiné à promouvoir l'utilisation d'énergies propres pour l'éclairage et l'alimentation dans la région sud-ouest de Madagascar. Le programme a deux volets : la compensation et le microcrédit. La première est destinée aux ménages qui n'ont pas accès aux microprêts et sont engagés dans des projets de reforestation, de gestion des déchets, d'agriculture raisonnée et de gestion des ressources naturelles. Le volet microcrédit vise les ménages et les agents économiques des zones urbaines, par le biais de partenariats avec des établissements de microcrédit qui gèrent les crédits dans un fonds renouvelable. L'étude de cas est destinée à alimenter le processus de planification stratégique de Tany Meva.

FONDS FORESTIER DE TANZANIE

Auteur : *Patricia Manonga (TFF)*

Fonds : *Tanzania Forest Fund*

Cette étude de cas est destinée à documenter les opérations, les activités et les programmes du Fonds Forestier de Tanzanie dans le domaine du développement forestier et de l'amélioration des conditions de vie des populations locales. Le conseil du FE est intéressé par l'étude pour savoir si le fonds est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs fixés par la loi forestière nationale. De plus, l'étude contribuera à fixer des normes de meilleures pratiques pour l'allocation de ressources.

FONDS FIDECO

Auteur : *Maylleli Cabrera*

Fonds : *Fondation Natura*

Le FIDECO est un fonds permanent appartenant à la Fondation Natura (Panama). Le capital initial du fonds était de 25 millions USD. L'étude de cas se concentrera sur six parcs nationaux recevant annuellement près de 300 000 USD. Les contributions du FIDECO à ces six parcs sont la source la plus sûre et la plus permanente de financement de leurs activités. L'étude de cas est importante pour la Fondation Natura et les parcs car elle permettra de souligner l'impact des investissements du FIDECO sur le terrain. Le cas permettra aussi de diffuser le rôle des FE dans la gestion des aires protégées.

PIONNIERS DE LA CONSERVATION

Auteur : *Nadia Rey Cobos*

Fonds : *Fondo Patrimonio Natural*

Le programme Pionniers de la Conservation (PCP) est un mécanisme de levée de fonds fondé sur la philanthropie. Le modèle de collecte du PCP repose sur une campagne de sensibilisation – dont on espère qu'elle se traduira en dons volontaires – auprès des hôtes d'un réseau hôtelier partenaire. Il s'agit de la première expérience du Fondo Patrimonio Natural en matière de développement de mécanisme de levée de fonds avec le secteur privé et des donateurs individuels. C'est aussi le premier de ces mécanismes à être implanté pour financer la conservation de la biodiversité en Colombie.

Le Fondo Patrimonio Natural considère que la compréhension de ces mécanismes est essentielle car elle fait partie de sa tâche. Le PCP ayant connu des modifications depuis sa création, la description de sa reformulation et de sa mise en place soulignera les conditions et les actions nécessaires pour développer des initiatives comparables dans le futur. Ce travail servira aussi de modèle pour de futures études de cas.

Auteur : *Irupé Gonzáles and Carlos Hernández (PROFONANPE)*

Fonds : *Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú*

Cette étude de cas se concentrera sur la création du premier fonds environnemental régional du Pérou, qui s'occupe des ressources en eau d'Arequipa. Il s'agit de lever des fonds auprès de plusieurs sources, publiques et privées, notamment les compagnies et les usagers d'eau. La contribution financière de ces parties prenantes devrait permettre d'améliorer la conservation des bassins hydrographiques de la région, notamment celui du fleuve Chili et la réserve nationale de Salinas et Aguada Blanca. L'étude de cas coïncide avec le terme du projet et pourra être analysée et consultée par des publics clés.

Auteur : *Favio Rios (PROFONANPE)*

Fonds : *Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú*

Partant du principe que les populations locales qui utilisent les ressources naturelles pour leur subsistance ou à des fins commerciales en sont les meilleurs gardiens, cette étude de cas cherchera à comprendre comment la conservation des ressources naturelles peut être obtenue par le biais de la création de revenus pour la population locale. A partir de témoignages de plusieurs parties prenantes, l'étude de cas analysera des exemples et évaluera si les intérêts économiques sont le meilleur moteur de la protection des ressources naturelles, de la biodiversité et des écosystèmes.



Financé par :

GORDON AND BETTY
MOORE
FOUNDATION

