



Plan stratégique de la FTNS 2021 - 2030

Version

Avril 2021

Table des matières

Résumé exécutif	6
Introduction.....	10
1.1 Contexte	10
1.2 Justification.....	11
1.3 Présentation du contenu.....	11
Plan stratégique de la FTNS	12
1.4 Vision, mission et mandat de la FTNS.....	12
1.5 Détail des axes du plan stratégique de la FTNS.....	13
Axe 1 : Gestion des fonds de la FTNS destinés au financement des aires protégées du TNS	14
Axe 2 : Renforcement des actions transfrontalières du TNS, de la coopération tri-nationale et valorisation du statut de site du patrimoine mondial de l'UNESCO	14
Axe 3 : Mobilisation de ressources, communication et réseautage	15
Axe 4 : Développement organisationnel de la FTNS	18
Feuille de route de la FTNS sur 5 ans.....	20
Conclusions et Recommandations	25
1. Annexe : Perception des acteurs/partenaires sur la FTNS et perspectives	27
1) Perception des acteurs	27
1.5.1 Perspectives pour la FTNS	27
1.6 Analyse synoptique de l'état des trois segments du TNS.....	30
1.7 Synoptique des planifications d'aménagement des aires protégées du TNS	31
1.8 Appui au développement des projets dans les parcs de 2021 à 2023	33
2. Annexe : Positionnement de la FTNS	35
2.1 Actions vers l'amont (bailleurs de fonds)	35
2.1.1 Actions à mener à l'international	36
2.1.2 Approche vers la sous-région et le niveau national	36
2.2 Actions Transversales	37
2.2.1 Collaboration avec les institutions sous régionales.....	37
2.2.2 Appui aux partenaires dans leurs interventions sur les parcs nationaux.....	37
2.2.3 Appui aux partenaires dans leurs interventions sur les zones périphériques des parcs nationaux	37
2.2.4 Appui aux activités transfrontalières.....	42
3. Annexe : Perception des partenaires sur les rôles et les perspectives de la FTNS.....	43
Annexe 2 : Bibliographie	46

Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition des intérêts du capital de la FTNS entre les bénéficiaires.....	8
Tableau 2: Projection de la répartition des revenus avec un objectif atteint de 100 millions d’euros ..	9
Tableau 3 : Analyse du scénario 1 d'intervention du BE de la FTNS	Error! Bookmark not defined.
Tableau 4 : Analyse du scénario 2 d'intervention du BE de la FTNS	Error! Bookmark not defined.
Tableau 5: Comparaison des formes de gestion des AP du TNS	Error! Bookmark not defined.
Tableau 6 : Comparaison des plans d'aménagements des trois parcs nationaux du TNS	Error! Bookmark not defined.
Tableau 7 : Présentation synoptique des trois aires protégées du TNS....	Error! Bookmark not defined.
Tableau 8 : Prime pour le personnel de la BLAB-TNS	Error! Bookmark not defined.
Tableau 9 : Prime actualisé selon les besoins exprimés par le personnel de la BLAB_TNS	Error! Bookmark not defined.
Tableau 10: Répartition des intérêts du capital de la FTNS entre les bénéficiaires.....	16
Tableau 11 : Prévision de financement du bureau exécutif de 2021 à 2025	Error! Bookmark not defined.
Tableau 12: Projection de la répartition des revenus avec un objectif atteint de 100 millions d’euros	17

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme du Bureau exécutif de la FTNS.....	18
Figure 2 : Positionnement de la FTNS.....	35

Liste des acronymes

AP	Aire protégée
APDS	Aire Protégée de Dzanga Sangha
BLAB	Brigade Lutte Anti-Braconnage Tri-nationale
CARPE	Programme sous régional Afrique Centrale pour l'Environnement de l'USAID
CAWHFI	Initiative pour le Patrimoine Mondial Forestier d'Afrique Centrale
CFA	Conservation Finance Alliance
COMIFAC	Commission des Forêts du Bassin du Congo
DFAP	Direction de la faune et des Aires Protégées
Écodéveloppement	Un développement des populations par elles-mêmes utilisant au mieux les ressources naturelles, s'adaptant à un environnement qu'elles transforment sans le détruire
FTNS	Fondation pour le Tri-National de la Sangha
GIZ	Coopération Technique Allemande
GFA	GFA Consulting Group
GSI	Groupe Spiral International
LAB	Lutte Anti-Braconnage
OCFSA	Organisation pour la protection de la faune sauvage en Afrique
PACEBCo	Programme de Conservation des Ecosystèmes du Bassin du Congo
PNL	Parc National de Lobéké
PNNN	Parc National de Nouabalé-Ndoki
PPP	Partenariat Public-Privé
PTA	Plan de travail annuel
PTAB	Plan de travail annuel budgétisé
PTAC	Plan de travail annuel avec chronogramme d'activités
RAPAC	Réseau des Aires Protégées d'Afrique Centrale
SPM	Site du Patrimoine Mondial
TDR	Termes de Référence
TNS	Tri-National de la Sangha
UFA	Unités Forestières d'Aménagement
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
WB/WWF	Alliance Banque Mondiale/WWF pour la conservation et l'utilisation durable des forêts
WCS	Wildlife Conservation Society
WWF	World Wide Fund For Nature
ZICGC	Zones d'Intérêt Cynégétique à Gestion communautaire

Résumé exécutif

Après 13 ans d'existence, la Fondation pour le Tri-national de la Sangha (FTNS) a gagné en expérience et en notoriété. Son rôle central, pour soutenir le financement durable des activités de conservation et du développement durable dans l'espace Tri-National de la Sangha (TNS) entre le Cameroun, le Congo et la République centrafricaine, est désormais reconnu internationalement. Grâce à son fonds fiduciaire, la FTNS dispose d'un mécanisme unique pour le TNS, espace exceptionnellement riche en biodiversité et d'importance mondiale mais qui est soumis à de nombreuses menaces. Elles constituent un risque qui pèse sur cette diversité biologique, notamment du fait de la pauvreté affectant les conditions d'existence des populations locales et faisant le lit du braconnage, y compris d'espèces charismatiques (chimpanzé, gorille, éléphant, panthère, etc.), ainsi que de toute forme d'exploitation illégale des ressources naturelles (fauniques et floristique). Par ailleurs, les effets des changements climatiques n'épargnent pas la couverture végétale forestière et les bassins versants des fleuves de cette région d'Afrique centrale. Ces éléments s'ajoutent aux risques de corruption et à l'existence de groupe criminel qui sévissent dans la sous-région.

Du fait de son importance unique, le TNS a été classé en 2012 « Site du Patrimoine mondial » par le Comité du patrimoine mondial de l'UNESCO, statut qui est, d'une part, une reconnaissance de son importance et, d'autre part, une invitation à l'action commune et communautaire pour assurer sa pérennité globale et la durabilité de son rôle écosystémique. Cette reconnaissance est une labellisation du travail effectué depuis le début des années 90 sur le concept d'aires protégées transfrontalières, concept soutenu par la COMIFAC et érigé en modèle pour l'ensemble des pays d'Afrique centrale.

La FTNS est l'outil par excellence du financement durable voulu dans le cadre du plan de convergence de la COMIFAC au niveau de son axe 6 (Financements durables) dont l'objectif est de « développer et opérationnaliser des mécanismes de financement durable et de paiement des services environnementaux pour une gestion durable des forêts (et de la faune) ». A elle seule, la FTNS couvre actuellement près d'un quart des besoins de financement des trois aires protégées du TNS sur des ressources durables avec une progression des financements depuis sa création. Les financements consentis par la FTNS sont particulièrement ciblés sur les priorités de l'axe 3 du plan de convergence concernant la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique, et dans une moindre mesure sur les axes 5 (contribution du secteur forestier aux économies des États) et aux axes transversaux concernant la formation, le renforcement des capacités, la recherche-développement, la communication et l'éducation.

Compte tenu de l'importance du site TNS et du fort potentiel du fond fiduciaire, la FTNS a choisi de développer une orientation cadrée et professionnelle, en élaborant son **Plan stratégique (2022-2031)** définissant la vision à 10 ans assorti d'un modèle financier à 5 ans élaboré selon les moyens existants mais aussi selon les moyens potentiellement mobilisables.

La FTNS dispose désormais d'un cadre théorique et d'outils solides pour atteindre ses objectifs ainsi définis : *« Contribuer aux besoins financiers spécifiques de la gestion de chacun des trois aires protégées du complexe forestier transfrontalier TNS, ainsi que de leurs zones périphériques, tant en termes de protection que de gestion durable des ressources naturelles, de développement et d'appui aux activités transfrontalières ».*

Le processus d'élaboration de ce plan stratégique a été participatif et inclusif, les orientations, points de vue et observations des acteurs et partenaires de la FTNS étant pris en compte. Ce processus a débouché sur une analyse des niches d'intervention de la FTNS et de son positionnement sur l'échiquier des interventions dans le TNS.

Le plan stratégique de la FTNS

Vision: La FTNS dispose d'un capital suffisant pour fournir les ressources financières nécessaires au financement durable de la conservation et de l'écodéveloppement dans le complexe transfrontalier du TNS.

Mission de la FTNS: Appuyer la préservation de la biodiversité et l'amélioration du bien-être des communautés du TNS en collaboration avec les parties prenantes locales et les partenaires techniques et financiers.

Mandat de la FTNS :

- Identifier, rechercher, contacter, motiver tout potentiel contributeur et l'encourager à investir dans la fondation pour augmenter les capacités d'impact de la FTNS (capital, projets) ;
- Faire fructifier de manière sécurisée le capital de la FTNS afin de générer des revenus toujours plus importants ;
- Soutenir le financement des activités de gestion durable des ressources naturelles dans le TNS ;
- Coopérer avec les Etats-Parties, les partenaires techniques et financiers, les institutions sous-régionales, et tout acteur œuvrant dans l'espace TNS afin de créer des synergies permettant d'optimiser les activités dans le TNS, y compris le suivi des financements octroyés aux parcs ;
- Mener des actions de promotion du Site du Patrimoine mondial transfrontalier de l'UNESCO en vue de mobiliser des financements additionnels.

De ce qui précède, le plan stratégique se décline ainsi :

- **Finalité** : « Couvrir durablement une part significative des besoins financiers liés à la conservation et à l'exploitation durable des ressources de l'écosystème du TNS ».
- **Objectifs** : « Contribuer à la couverture des besoins financiers spécifiques de la gestion de chacun des trois parcs du complexe forestier transfrontalier TNS, ainsi que l'écodéveloppement de leurs zones périphériques tant en termes de protection que de gestion durable des ressources naturelles et apporter un appui aux activités transfrontalières ».

Le plan stratégique s'articule en quatre axes stratégiques et treize actions regroupant les activités opérationnelles. Son architecture simplifiée est la suivante :

Axe 1: Gestion des fonds de la FTNS destinés au financement des aires protégées du TNS

- Action 1.1. Suivre le capital de la fondation sur les marchés internationaux
- A 1.2. Analyser des demandes de financement des PTAB des parcs
- A 1.3. Gérer les procédures de financements destinés aux parcs
- A 1.4. Assurer le suivi technique et financier des subventions accordées.

Axe 2 : Renforcement des actions transfrontalières du TNS, de la coopération tri-nationale et valorisation du statut de site du patrimoine mondial de l'UNESCO

- A 2.1. Appuyer le fonctionnement des organes de gouvernance du TNS
- A.2.2. Appuyer le fonctionnement de la BLAB-TNS chargée de la surveillance transfrontalière
- A. 2.3. Appuyer le développement et les investissements du secteur privé dans la conservation et le tourisme dans le TNS
- A 2.4. Valoriser le statut de Site du Patrimoine Mondial transfrontalier

Axe 3 : Mobilisation de ressources, communication et réseautage

- A 3.1. Mobiliser les donateurs en vue de l'augmentation du capital du fonds de la FTNS
- A 3.2. Inciter les États Parties du TNS à investir davantage dans les aires protégées et le développement des zones périphériques
- A 3.3. Diversifier les sources de financement de la FTNS
- A 3.4. Développer une communication et un réseautage adaptés aux différents donateurs de la FTNS

Axe 4 : Développement organisationnel de la FTNS

- A.4.1. Renforcer les capacités opérationnelles du Bureau Exécutif de la FTNS

Répartition des financements durables de la FTNS

Sur la base des rendements financiers et donc du capital actuels, les capacités de financement de la FTNS de 2022 à 2026 sont estimées à environ 9 millions d'euros, soit 5,9 Milliards de Fcfa, sur 5 ans.

Pour 2021, la FTNS pourra couvrir environ ¼ du budget planifié pour les APDS (23%) et pour la FNNN (20%), plus de 80% des charges de fonctionnement du PNL, la totalité des coûts de la BLAB et des organes de gouvernance. Cf. tableau ci-après.

Tableau 1: Répartition prévisionnelle des intérêts du capital de la FTNS entre les bénéficiaires

	2022	2023	2024	2025	2026	Total Euros	Total Fcfa
Retrait de 3% de 60 M€	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	9,000,000	5,904,000,000
APDS	650,000	650,000	650,000	650,000	650,000	3,250,000	2,132,000,000
PNNN	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	2,250,000	1,476,000,000
PNL	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	1,750,000	1,148,000,000
BLAB et Instances de gouvernance TNS	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	450,000	295,200,000
Bureau Exécutif	0	0	190,167	260,000	260,000	710,167	465,869,552
Provisions	260,000	260,000	69,833	0	0	589,833	386,930,448
Total (euros)	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	9,000,000	5,904,000,000

Le premier objectif de la FTNS reste la couverture optimale des coûts de fonctionnement des parcs en fonction des besoins exprimés. La clé de répartition tient compte de la situation particulière de chaque parc et de chaque pays selon un principe de régulation et d'équité à leur budget global.

Le budget jugé insuffisant et dépensé en 2019 à la BLAB par le biais des APDS était de 27 Millions de Fcfa soit 41 milles euros. La planification ici permet de planifier une augmentation substantielle à 59 Millions de Fcfa soit 90 milles euros. Elle permettra d'assurer un fonctionnement opérationnel et plus efficace des unités de lutte anti-braconnage et aussi d'appuyer les instances de gouvernance.

La répartition des revenus générés permet actuellement de planifier seulement un budget de 260 000 euros sur fonds capital pour le bureau exécutif de la FTNS soit 14% des 3% d'intérêts retirés sur le capital. Les charges de fonctionnement du bureau exécutif sont de 251 Millions de Fcfa l'année, soit 383 862 euros. La différence budgétaire sera comblée par les fonds projets KFW. (cf. Tableau 7) qui représentent près de la moitié du volume d'opérations avec les parcs. L'objectif à terme pour la FTNS est d'avoir un ratio charges annuelles sur subventions en capital d'au plus 15%.

Compte tenu des besoins de fonctionnement des parcs et des rendements moyens que l'on a connu sur le marché financier mondial ces dernières années, le capital de la FTNS reste insuffisant pour couvrir une part plus importante des budgets des parcs et les frais connexes. Il faut d'ores et déjà chercher à augmenter significativement le capital de la fondation en se fixant un objectif à moyen terme de l'ordre de 100 M€, soit au minimum une augmentation de l'ordre de 40 M€ à mobiliser dans les meilleurs délais. (cf. tableau 2 ci-après)

Tableau 2: Projection de la répartition des revenus avec un objectif capitalisation atteint de 100 millions d'euros

	2022	2023	2024	2025	2026	Total Euros	Total Fcfa
Retrait du Capital / 3% de 100 M€	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	15,000,000	9,840,000,000
APDS	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	5,000,000	3,280,000,000
FNNN	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	4,000,000	2,624,000,000
PNL	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	3,000,000	1,968,000,000
BE FTNS	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	2,250,000	1,476,000,000
BLAB	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000	328,000,000
Provisions / Gouvernance TNS	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000	164,000,000
Total (euros)	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	15,000,000	9,840,000,000

En conclusion

La Fondation TNS doit pouvoir recentrer ses activités sur son cœur de métier à savoir :

- La garantie fiduciaire de bonne utilisation des ressources mises à la disposition des parcs
- La communication internationale pour la mobilisation de nouvelles ressources financières
- La contribution à une gouvernance optimale des organes du TNS et de la surveillance transfrontalière

Introduction

1.1 Contexte

Le TNS est né de l'accord de coopération signé à Yaoundé le 7 décembre 2000 entre les gouvernements de la République du Cameroun, de la République centrafricaine et de la République du Congo. L'objectif de cet accord est de mettre en place et de gérer, de façon collégiale, un complexe d'aires protégées transfrontalières dénommé Tri-National de la Sangha (TNS¹). Le TNS comprend une zone intégrale de protection de 7 463 km² et une zone périphérique d'utilisation multiple² de 27 500 km² où les activités extractives sont règlementées et la gestion participative des ressources naturelles expérimentée. A côté de la protection de la riche biodiversité forestière dont il regorge, le TNS fournit une large gamme de services écosystémiques aux populations locales, aux communautés autochtones, aux populations urbaines environnantes et à la communauté internationale à travers la séquestration du carbone. En juillet 2012, le TNS a obtenu le statut de « *Site du Patrimoine Mondial Transfrontalier* ». Depuis l'an 2000, des progrès significatifs ont été accomplis pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie intégrée d'utilisation des terres dans le but de mieux gérer les ressources forestières du TNS qui peut stabiliser la séquestration du carbone en générant des revenus nécessaires pour réduire le niveau d'extrême pauvreté qui prévaut dans la région. Néanmoins, pour avoir un impact transformationnel sur le maintien du stock de carbone et le bien-être des populations rurales du TNS, la mise en œuvre de cette stratégie nécessite le capital humain et technique ainsi que des capacités financières pour le moment insuffisantes. En réponse à ce défi, la Fondation pour le Tri-National de la Sangha (FTNS) a été créée le 9 Mars 2007 à la suite d'un processus participatif avec l'appui principalement de l'alliance Banque Mondiale/WWF pour la conservation des forêts et l'utilisation durable (WB/WWF alliance), la coopération technique allemande (GIZ), la « *Wildlife Conservation Society* » (WCS), la coopération française et CARPE (Programme sous régional d'Afrique centrale pour l'Environnement de l'USAID).

Tel qu'évoqué dans le résumé exécutif, la FTNS est l'outil par excellence du financement durable voulu dans le cadre du plan de convergence de la COMIFAC au niveau de son axe 6 (Financements durables) dont l'objectif est de « développer et opérationnaliser des mécanismes de financement durable et de paiement des services environnementaux pour une gestion durable des forêts (et de la faune) ». A elle seule, la FTNS couvre actuellement près d'un tiers des besoins de financement des 3 aires protégées du TNS sur des ressources durables avec une progression des financements depuis sa création. Les financements consentis par la FTNS sont particulièrement ciblés sur les priorités de l'axe 3 du plan de convergence concernant la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique, et dans une moindre mesure sur les axes 5 (contribution du secteur forestier aux économies des États) et aux axes transversaux concernant la formation, le renforcement des capacités, la recherche-développement, la communication et l'éducation.

La FTNS est le premier fonds fiduciaire de conservation dans le bassin du Congo. Il est basé sur un partenariat multi-secteurs innovant entre les trois gouvernements (Cameroun, Congo, Centrafrique), les donateurs bilatéraux, la société civile, les organisations de conservation et le secteur privé. La fondation se destine à être un mécanisme à long terme avec une structure légale et de gouvernance adaptée à la mobilisation de nouveaux types d'investisseurs et une politique de dons incluant un mécanisme transparent d'allocations assurant un partage équitable de celles-ci. Le présent plan stratégique de la FTNS permet d'identifier, à l'issue du diagnostic, des niches favorables et de proposer le positionnement de l'institution. La FTNS peut aujourd'hui efficacement formuler sa vision en tenant compte du contexte dans lequel elle va opérer avec les États, les institutions sous régionales et des partenaires techniques et financiers diversifiés qui interviennent dans le TNS.

Du fait de son importance unique, cet espace a été classé en 2012 « Site du Patrimoine mondial » par le

¹ L'article 2 de l'Accord de coopération définit le TNS comme une zone transfrontalière de conservation dans laquelle sont gérées en commun des aires protégées contiguës relevant territorialement et juridiquement de chacun des trois États concernés et pour laquelle les parties contractantes s'engagent à développer une gestion en partenariat et une réglementation commune. **Article 3** : Le TNS est constitué d'une zone de protection où toutes les activités humaines sont soit interdites, soit restreintes, et d'une zone périphérique dans laquelle les processus participatifs de gestion durable des ressources fauniques et forestières sont développés.

² Zone tampon de 17 880 km²

Comité du patrimoine mondial de l'UNESCO, statut qui est, d'une part, une reconnaissance de son importance et, d'autre part, une invitation à l'action commune et communautaire pour assurer sa pérennité globale et la durabilité de son rôle écosystémique. Cette reconnaissance est une labellisation du travail effectué depuis le début des années 90 sur le concept d'aires protégées transfrontalières, concept soutenu par la COMIFAC et érigé en modèle pour l'ensemble des pays d'Afrique centrale.

1.2 Justification

Depuis sa création en 2007, la FTNS a fonctionné en finançant les plans d'aménagement des parcs nationaux du TNS et en s'impliquant dans la mise en œuvre des projets en cours dans l'espace TNS. La FTNS éprouve aujourd'hui le besoin de se doter d'un plan stratégique assorti d'un plan d'affaires pour mieux orienter ses interventions tant en amont qu'en aval de sa position centrale du mécanisme durable de financement. Après 10 ans de fonctionnement, la FTNS a gagné en expérience sur l'espace TNS et bénéficie aujourd'hui de l'adhésion des pays, ainsi que d'une bonne image aux niveaux régional et international. En cette première décennie d'existence, la FTNS a comblé un vide et a occupé une place unique en offrant un mécanisme de financement durable de la conservation dans le TNS. La FTNS se trouve, dès lors, au centre d'un besoin croissant de fonds pour financer durablement et substantiellement les activités des différents parcs appuyés par leurs partenaires techniques, dans un contexte d'extrême diversité de situations sécuritaires entre les trois pays.

La nécessité d'identifier et de convaincre des bailleurs d'origine variée impose à la FTNS de réorganiser son bureau exécutif pour le doter de capacités opérationnelles et communicationnelles permettant de conduire un lobbying efficace en direction des différents potentiels contributeurs pour l'augmentation de son capital.

D'autres axes de développement tel que le tourisme offrent de réels potentiels encore faiblement exploités qui pourraient avantageusement mettre en place un financement durable des activités dans l'espace TNS. Dans sa vocation première de mécanisme de financement, la FTNS devrait financer avec les fonds projets apportés aujourd'hui par le BMZ/KFW, des activités de développement des infrastructures du secteur de l'écotourisme dont on peut attendre des retombées directes pour les populations locales dans le cadre d'un partenariat Public-privé permettant un cofinancement substantiel par le secteur privé garantissant la prise en charge des coûts de fonctionnement de ces infrastructures.

Du point de vue de certains partenaires, la FTNS est un modèle innovant de mécanisme de financement de la conservation qui diffère des habituels bailleurs de fonds en assurant un financement durable des activités habituellement délaissées par les donateurs traditionnels, à l'instar des coûts récurrents de fonctionnement des parcs nationaux. L'existence et le bon fonctionnement du fonds fiduciaire de la FTNS reste donc fondamental et l'augmentation de son capital à un seuil optimal est un enjeu essentiel permettant notamment d'assurer les placements les plus avantageux avec le moins de risque possible et surtout d'assurer un fonctionnement de base des parcs sur le long terme.

Le présent plan stratégique vise à définir le rôle et les activités pour lesquelles la FTNS doit s'impliquer sans entraver ni se mettre en compétition avec les autres acteurs.

1.3 Présentation du contenu

Le présent document du plan stratégique s'articule autour des chapitres suivants :

- Le chapitre 2 présente le plan stratégique sa vision, sa mission, et son mandat ainsi que les détails des axes stratégiques ;
- Le chapitre 3 présente une feuille de route sur 5 ans pour la mise en œuvre du plan stratégique ;
- Le document abouti sur une conclusion assortie de recommandations ;
- L'annexe 1 donne les résultats des enquêtes de terrain, résume le contenu des outils de planification de chaque segment et dégage les perspectives des rôles et niches d'intervention de la FTNS ;
- L'annexe 2 fait une analyse du positionnement de la FTNS sur les niches.

Plan stratégique de la FTNS

1.4 Vision, mission et mandat de la FTNS

Vision: La FTNS dispose d'un capital suffisant pour fournir les ressources financières nécessaires au financement durable de la conservation et de l'écodéveloppement dans le complexe transfrontalier du TNS.

Mission de la FTNS: Appuyer la préservation de la biodiversité et l'amélioration du bien-être des communautés du TNS en collaboration avec les parties prenantes locales et les partenaires techniques et financiers.

Mandat de la FTNS :

- Identifier, rechercher, contacter, motiver tout potentiel contributeur et l'encourager à investir dans la fondation pour augmenter les capacités d'impact de la FTNS (capital, projets) ;
- Faire fructifier de manière sécurisée le capital de la FTNS afin de générer des revenus toujours plus importants;
- Soutenir le financement des activités de gestion durable des ressources naturelles dans le TNS ;
- Coopérer avec les États-Parties, les partenaires techniques et financiers, les institutions sous régionales, et tout acteur œuvrant dans l'espace TNS afin de créer des synergies permettant d'optimiser les activités dans le TNS, y compris le suivi des financements octroyés aux parcs ;
- Mener des actions de promotion du Site du Patrimoine mondial transfrontalier de l'UNESCO en vue de mobiliser des financements additionnels.

Valeurs :

Le plan stratégique de la FTNS est arrimé aux conventions, traités et accords internationaux, régionaux et sous régionaux auxquels les pays de l'espace TNS ont adhéré. Il contribue essentiellement à la mise en œuvre du Plan de Convergence de la COMIFAC et de l'accord TNS de coopération entre les trois États-Parties.

Les actions et initiatives de gestion durable envisagées dans le cadre du plan stratégique respectent les valeurs suivantes :

- Intégrité ;
- Transparence ;
- Principe de dialogue et de participation ;
- Recherche de la durabilité des actions ;

Facteurs de succès :

Les facteurs de succès de la FTNS et de son plan stratégique sont les suivants :

- Application des meilleurs standards internationaux de gestion et d'octroi des subventions.
- Bonne performance et intégrité impeccable
- Volonté de toujours avoir plus de contributeurs afin d'accroître le capital de la FTNS et d'assurer sa durabilité financière ;
- Développement des ressources humaines ;
- Échange et partage des informations ;
- Engagement continu des acteurs (institutions, partenaires techniques et financiers, secteur privé, communautés locales, etc.) ;

1.5 Détail des axes du plan stratégique de la FTNS

L'acte constitutif donne à la FTNS pour objectifs de promouvoir la conservation de l'environnement physique, naturel et social, et de faire progresser l'éducation et la science (en particulier mais sans y être limité) en :

- (1) conservant l'environnement naturel et la biodiversité du TNS, qui comprend les parcs suivants : Le parc national de Lobéké, au Cameroun, le parc national de Dzanga-Ndoki, en République Centrafricaine, le parc national de Nouabalé-Ndoki, en République du Congo, ainsi que la zone périphérique qui entoure chacun de ces parcs qui s'insère dans le cadre des politiques et stratégies définies par les structures de gestion du TNS ;
- (2) favorisant la promotion de la gestion écologiquement durable des ressources naturelles et de l'écodéveloppement dans le TNS et les zones périphériques, étant entendu que « écologiquement durable » signifie la gestion et le développement qui rencontrent les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de remplir leurs propres besoins ;
- (3) s'engageant dans toutes les actions et activités qui se révèlent être nécessaires, utiles ou adaptées à l'avancement ou à l'accomplissement des objectifs précédents, y compris la sollicitation, la mobilisation et l'investissement des fonds issus de sources publiques et privées, quelle que soit leur localisation.

De ce qui précède, le plan stratégique se décline ainsi :

Finalité: « Couvrir durablement une part significative des besoins financiers liés à la conservation et à l'exploitation durable des ressources de l'écosystème du TNS ».

Objectifs: « Contribuer à la couverture des besoins financiers spécifiques de la gestion de chacun des trois parcs du complexe forestier transfrontalier TNS, ainsi que l'écodéveloppement de leurs zones périphériques tant en termes de protection que de gestion durable des ressources naturelles et apporter un appui aux activités transfrontalières ».

Axes stratégiques et actions :

Axe 1: Gestion des fonds de la FTNS destinés au financement des aires protégées du TNS

- A 1.1. Suivre le capital de la fondation sur les marchés internationaux
- A 1.2. Analyser des demandes de financement des PTAB des parcs
- A 1.3. Gérer les procédures de financements destinés aux parcs
- A 1.4. Assurer le suivi technique et financier des subventions accordées.

Axe 2 : Renforcement des actions transfrontalières du TNS, de la coopération tri-nationale et valorisation du statut de site du patrimoine mondial de l'UNESCO

- A 2.1. Appuyer le fonctionnement des organes de gouvernance du TNS
- A.2.2. Appuyer le fonctionnement de la BLAB-TNS chargée de la surveillance transfrontalière
- A. 2.3. Appuyer le développement et les investissements du secteur privé dans la conservation et le tourisme dans le TNS
- A 2.4. Valoriser le statut de Site du Patrimoine Mondial transfrontalier de l'UNESCO

Axe 3 : Mobilisation de ressources, communication et réseautage

- A 3.1. Mobiliser les donateurs en vue de l'augmentation du capital du fonds de la FTNS
- A 3.2. Inciter les États Parties du TNS à investir davantage dans les aires protégées et le développement des zones périphériques
- A 3.3. Diversifier les sources de financement de la FTNS
- A 3.4. Développer une communication et un réseautage adaptés aux différents donateurs de la FTNS

Axe 4 : Développement organisationnel de la FTNS

- A.4.1. Renforcer les capacités opérationnelles du Bureau Exécutif de la FTNS

Axe 1 : Gestion des fonds de la FTNS destinés au financement des aires protégées du TNS

Le BE-FTNS doit jouer un rôle central dans l'analyse des demandes de financement des parcs en participant activement à la préparation avec ses partenaires à la préparation des plans de travail annuels budgétisés (PTAB). Sur la base des besoins des parcs (exprimés dans leurs plans d'aménagements quinquennaux) et des appuis des autres partenaires, la FTNS peut proposer ses appuis financiers dans le respect de sa vision. Après négociation, la FTNS accorde des contributions aux budgets annuels (à partir de plusieurs contributions telles celles de la KfW, CAWFHI, etc.) selon une répartition précise suivant les lignes budgétaires.

Par ailleurs, la FTNS doit suivre les évolutions de son capital en (i) participant au Comité d'investissement, (ii) en facilitant le rôle des administrateurs sur les grandes options d'évolution du capital, (iii) en observant les résultats du gestionnaire d'actifs³ conseillé par un cabinet financier⁴ et (iv) en appuyant les administrateurs pour trouver de nouveaux contributeurs.

Enfin, le BE-FTNS a une responsabilité majeure dans le suivi financier des subventions accordées aux parcs à travers le contrôle du respect des budgets, la production régulière des rapports financiers, la fourniture dans les délais contractuels des pièces justificatives des dépenses, etc. Ce suivi doit être étroitement articulé avec un suivi technique des résultats des activités financées afin d'en évaluer la qualité. Début Octobre 2020, un atelier sur le suivi évaluation du paysage a permis de finaliser le processus de mise en place d'un tableau de bord afin d'affirmer l'engagement des parcs pour sa mise œuvre. L'objectif est de mettre en place un tableau de bord de suivi-évaluation permettant de faire la promotion du paysage en encadrant son évolution et ses enjeux de manière claire et structurée.

Le système de suivi s'articule autour de 5 familles d'indicateurs dont 3 indicateurs d'impacts et 2 indicateurs d'activités :

1. Réalisation d'inventaires harmonisés à l'échelle du paysage
2. Opérationnalisation d'un outil de suivi satellitaire de l'habitat
3. Standardisation des indicateurs socio-économiques avec l'outil BNS (Basic Necessity Survey) à l'échelle des trois parcs assortis d'un indicateur sur le respect des droits de l'Homme
4. Standardisation de l'outil SMART pour la lutte anti-braconnage
5. Harmonisation et standardisation de l'outil IMET sur l'efficacité de gestion des parcs

La mise en œuvre de ce tableau de bord de Suivi-Évaluation co-construit avec les parcs a pour but d'harmoniser les périodicités, les responsabilités et les budgets à l'horizon de 5 années afin de garantir une communication crédible et de qualité sur l'évolution du paysage à l'attention des partenaires techniques et financiers.

D'autre part, il est nécessaire de (i) clarifier les missions respectives du CA et du BE, (ii) voir dans quelle mesure le CA peut évoluer, notamment dans son engagement dans la mobilisation de nouveaux fonds pour le capital, (iii) améliorer la gestion des subventions par les bénéficiaires (rationalisation des critères d'allocation, simplification des procédures) et (iv) maintenir les relations avec les Etats-Parties (leurs attentes et obligations).

Axe 2 : Renforcement des actions transfrontalières du TNS, de la coopération tri-nationale et valorisation du statut de site du patrimoine mondial

L'Accord de coopération du TNS a créé divers organes pour encadrer sa mise en œuvre (CTSA, CTS, CTPE, CST). Plusieurs protocoles ont également été développés par les pays avec l'appui des partenaires. Malgré

³ Actuellement : Crédit agricole Indosuez (Suisse)

⁴ Actuellement : Perennium (Suisse)

l'existence de ces mécanismes qui devraient normalement assurer un déroulement harmonieux des activités, de nombreux problèmes doivent souvent être résolus. Au fil des ans, la FTNS est devenue un facilitateur tacite du TNS, ce qui peut être considéré comme son principal point fort sur le plan politique.

Une demande existe pour que la FTNS devienne le principal soutien financier des assises des instances du TNS. La FTNS est certes bien placée pour assurer un certain rôle de catalyseur dans le renforcement de la coopération entre les trois pays. Toutefois, cette situation de fait rendue nécessaire par l'absence d'une instance viable pour assurer le Secrétariat du TNS, le texte de l'Accord de coopération a prévu que l'OCFSA devait assurer le Secrétariat du Comité Tri-national de Supervision et d'Arbitrage, réunion des trois ministres TNS. Cette organisation partenaire de la COMIFAC n'étant pas opérationnelle, la FTNS a donc assuré par défaut ce rôle.

La perspective est que la FTNS renforce son appui aux assises du CTPE, la structure de planification des activités du TNS sur le terrain. L'amélioration des procédures de ce comité ainsi que le renforcement de ses capacités de planification constitue un objectif important pour la FTNS à l'avenir. En effet l'existence d'un cadre de planification pluriannuel à ce niveau permettra d'organiser l'octroi des subventions suivant les modèles des aires protégées.

A ce titre, la FTNS appuiera l'élaboration d'un véritable programme pluriannuel des actions transfrontalières ayant pour ambition d'assurer l'efficacité des instances et l'amélioration de l'impact des interventions dans un cadre politique.

De plus, la FTNS en tant qu'organisation indépendante devrait être capable d'articuler ses propres opinions sur le TNS, sans se substituer aux autres acteurs ; d'ailleurs la FTNS a déjà démontré sa capacité d'agir en tant qu'appui et fédérateur auprès des instances politiques du TNS (CTSA, CTS, etc.).

Axe 3 : Mobilisation de ressources, communication et réseautage

Mobilisation de ressources

La FTNS a été créée avec une cible de capitalisation initiale fixée à 35 millions d'Euros, justifiée par des projections financières de 2006 qui estimaient à environ 4% le taux moyen de rendement au placement de ce capital pour constituer un flux de revenus annuel estimé à 1,4 million d'Euros devant couvrir un certain niveau des coûts récurrents de gestion des parcs et assurer le fonctionnement d'une structure de gouvernance légère.

La libération effective des premiers capitaux en 2010 et 2012 s'est déroulée dans un contexte marqué par une crise financière internationale (2008) qui n'a pas permis d'atteindre les résultats financiers espérés. De plus, les besoins de financement des parcs se sont accrus avec la fin des projets en cours et le non renouvellement de plusieurs financements mobilisés par d'autres partenaires notamment les ONG internationales.

A noter qu'avec une politique de prudence du gestionnaire des fonds, dictée par le Conseil d'Administration, aucune perte cumulée n'a été constatée sur le portefeuille et le rendement moyen annuel de 2010 à 2013 a été de 2.275 %. La valeur du capital en 2017 de la fondation investi s'élève à environ 23,5 millions d'euros, dont la base est l'attribution de la KfW (20,5 M€), de l'AFD (3 M€). Début 2018, la KfW a injecté un montant de 25 M€, le capital passant ainsi à 48,5 M€ (auxquels il faut ajouter les intérêts cumulés, soit un total de **53,8 millions d'euros**). L'année 2019 a été marquée par une performance de 9,06 % des actifs financiers mobilisés et par un apport supplémentaire au capital de 10 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, la FTNS avait une capitalisation boursière de 62,4 Millions d'euros.

Au 31 Mai 2020, les actifs au capital s'élevaient à 59 Millions suite à la baisse et la reprise des marchés lors de la crise de Covid19. Au 31 décembre 2020, les actifs financiers s'établissent à 63,8 millions d'euros (contre 62,4 millions fin décembre 2019 et un retrait pour l'année de 1,5 million d'euros).

La FTNS a entrepris la révision de sa politique d'investissement en visant une amélioration du rendement tout en gardant une politique de prudence. Avec une hypothèse conservatrice de rendement de 3,5 % sur 8 ans « glissant » comme cible sur les revenus du placement du capital.

Sur la base des rendements financiers actuels, les capacités de financement avec un retrait de 3% sur le capital de la FTNS de 2022 à 2026 sont estimées à environ 9 millions d’euros, soit 5,9 Milliards de Fcfa, sur 5 ans.

Pour 2021, la FTNS pourra couvrir environ ¼ du budget planifié pour les APDS (23%) et pour la FNNN (20%), plus de 80% des charges de fonctionnement du PNL, la totalité des coûts de la BLAB et des organes de gouvernance. Cf. tableau ci-après.

Tableau 3: Répartition prévisionnelle des intérêts du capital de la FTNS entre les bénéficiaires

	2022	2023	2024	2025	2026	Total Euros	Total Fcfa
Retrait de 3% de 60 M€	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	9,000,000	5,904,000,000
APDS	650,000	650,000	650,000	650,000	650,000	3,250,000	2,132,000,000
FNNN	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	2,250,000	1,476,000,000
PNL	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	1,750,000	1,148,000,000
BLAB	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	450,000	295,200,000
Bureau Exécutif	0	0	190,167	260,000	260,000	710,167	465,869,552
Provisions	260,000	260,000	69,833	0	0	589,833	386,930,448
Total (euros)	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	9,000,000	5,904,000,000

Le premier objectif de la FTNS reste la couverture optimale des couts de fonctionnement des parcs en fonction des besoins exprimés. La clé de répartition tient compte de la situation particulière de chaque parc et de chaque pays selon un principe de régulation et d’équité à leur budget global.

les dépenses en 2019 à la BLAB par le biais des APDS était de 27 Millions de Fcfa soit 41 milles euros. La planification ici permet de planifier une augmentation substantielle à 59 Millions de Fcfa soit 90 milles euros. Elle permettra d’assurer un fonctionnement opérationnel et plus efficace des unités de lutte anti-braconnage et d’appuyer le fonctionnement des instances de gouvernance du TNS.

Les charges de fonctionnement du bureau exécutif planifiées pour 2021 sont de 435 914 euros, soit 285,9 Millions de Fcfa, elles consommeraient ainsi 24 % des revenus du capital, ce qui est considéré comme excessif au regard des standards internationaux pour ce type de fondation. Pour s’y conformer, il est nécessaire soit de ramener les charges annuelles à moins de 270 000 euros afin de rester en deçà de 15 % ou alors d’augmenter substantiellement les opérations sur fonds de capital. La répartition attribuée aux parcs ne permet actuellement que de planifier un budget de 260 000 euros pour le bureau exécutif de la FTNS soit 14% des 3% d’intérêts retirés sur le capital de 60 Millions d’euros. La différence budgétaire sera comblée par les fonds projets KFW. (cf. Tableau 11) qui représentent actuellement près de la moitié du volume d’opérations de la FTNS avec les parcs.

En toutes circonstances, il importe d'insister sur l'importance d'accroître la capitalisation totale du fonds de dotation en fixant un objectif ambitieux de **100 millions d'euros**, qui permettra de combler plus substantiellement le déficit de financement observé dans les parcs nationaux. Une augmentation significative permettrait de garantir un financement durable et plus soutenu pour le fonctionnement des parcs mais également augmenter les budgets de gestion annuels du bureau exécutif à 450 milles euros, de la BLAB à 100 milles euros, et en dégagant un budget minimal pour les instances de gouvernance.

L'atteinte de cet objectif à 2026 se présente dans le tableau ci-dessous, selon un retrait de 3 % d'un capital de 100 millions d'euros.

Tableau 4: Projection de la répartition des revenus avec un objectif atteint de 100 millions d'euros

	2026	2027	2028	2029	2030	Total Euros	Total Fcfa
Retrait du Capital / 3% de 100 M€	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	15,000,000	9,840,000,000
APDS	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	5,000,000	3,280,000,000
FNNN	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	4,000,000	2,624,000,000
PNL	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	3,000,000	1,968,000,000
BE FTNS	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	2,250,000	1,476,000,000
BLAB	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000	328,000,000
Gouvernance TNS	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000	164,000,000
Total (euros)	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	15,000,000	9,840,000,000

En parallèle, la FTNS a bénéficié dès sa création des fonds de plusieurs projets qui ont permis la réalisation de ses programmes sans dépendre à très court terme uniquement des revenus du placement des capitaux. Cette situation n'est pas garantie sur le long terme et il importe d'insister sur la mobilisation de ressources. Dans la nouvelle approche stratégique, la FTNS doit pouvoir disposer d'un capital lui permettant de vivre des revenus du placement des capitaux, éventuellement de manière déflatée. La pérennité du système dépend de la capacité à informer et convaincre davantage les bailleurs pour qu'ils apportent leur contribution en vue d'accroître le capital de la FTNS comme pilier essentiel. La FTNS n'étant pas seule responsable du financement des activités opérationnelles inscrites dans les PTA des différents sites, elle devra insister vis-à-vis de sites pour assurer une meilleure coordination, la transparence dans l'allocation des ressources mobilisées et la priorisation des actions à réaliser.

Communication et Networking

Une stratégie de communication efficace, si possible bilingue (français, anglais), permettra de faire la promotion de la FTNS et de ses réalisations tout en offrant une excellente visibilité notamment auprès des potentiels bailleurs de fonds et autres partenaires clés. De par sa position pionnière dans la sous-région, la communication de la FTNS sera d'autant plus renforcée que la Fondation sera connectée aux réseaux

d'organisations qui poursuivent des missions similaires et avec lesquelles des partages d'expériences seront mutuellement bénéfiques. A ce titre, la participation de la FTNS au Consortium des Fonds environnementaux Africains (CAFE) et à Conservation Finance Alliance (CFA) sera renforcée notamment pour améliorer sa performance à travers :

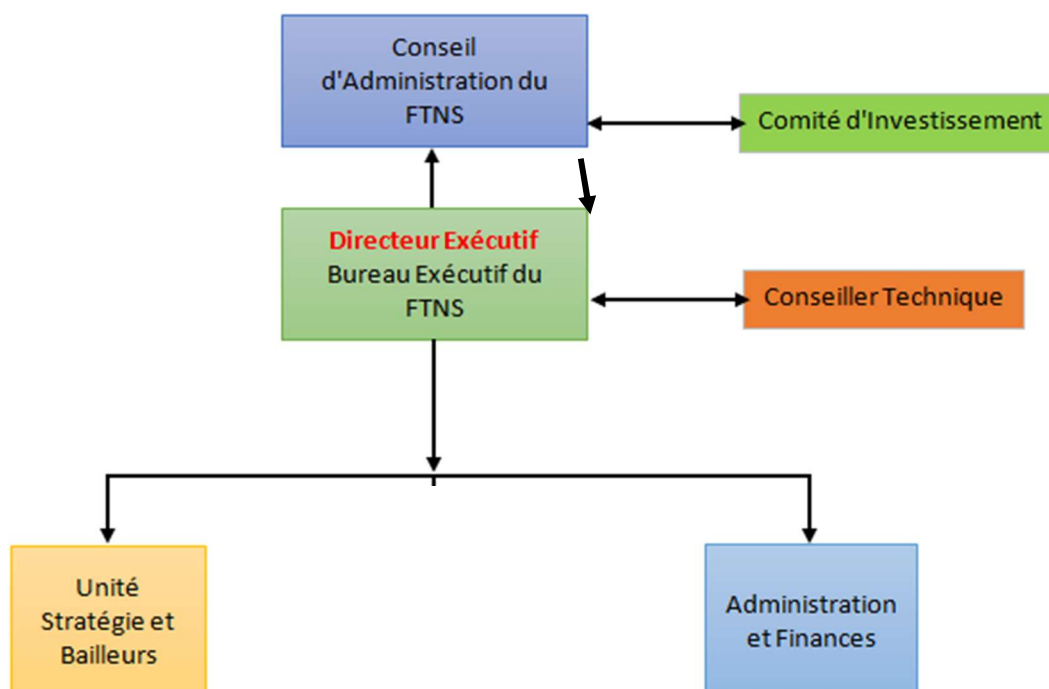
- l'échange des leçons apprises et de « bonnes pratiques » avec d'autres fonds environnementaux ;
- le « *benchmarking* » de performance financière et technique (notamment le *Conservation Trust Funds Investment Survey, CTIS*, publié annuellement par CFA) ;
- la mobilisation des fonds pour des activités conjointes.

De plus, la FTNS doit intervenir en collaboration avec ses partenaires que sont le WCS et le WWF comme défenseur du TNS en s'appuyant sur les contacts avec les organisations présentes dans le TNS. Cette intervention est très importante mais, en même temps, très difficile à réaliser en raison de la structure légère de la FTNS. Est-ce que la FTNS doit se développer vers une sorte de « Secrétariat Exécutif » du TNS ou en faciliter le développement ? A priori, un tel développement est contraire aux objectifs de la FTNS. De façon pragmatique, la FTNS pourra renforcer son programme de travail transfrontalier en vue de sécuriser les capacités financières et techniques pour l'appui aux aspects institutionnels du TNS. La FTNS pourra aussi jouer le rôle de gestionnaire du savoir du TNS pour une gestion et un développement intégré. Pour cela, elle devra constituer des bases de données qui renseignent toutes les initiatives, projets, plans d'aménagement, études de faisabilité, études scientifiques etc. Dans le rôle de gestionnaire d'une telle base de données, la FTNS aura une vue d'ensemble et sera en mesure de combler des lacunes avec ses propres moyens financiers. Ces données au service du TNS seront partagées suivant des protocoles établis.

Axe 4 : Développement organisationnel de la FTNS

L'axe 4 du plan stratégique de la FTNS vise à redéfinir le rôle du bureau exécutif et le doter des capacités nécessaires pour lui permettre de bien remplir sa mission.

Figure 1 : Organigramme du Bureau exécutif de la FTNS



Compte tenu des perspectives futures de la FTNS, l'organigramme ci-dessus est proposé pour répondre aux besoins attendus. Le Bureau exécutif de la FTNS est placé sous l'autorité d'un Directeur et répond au Conseil

d'Administration de la FTNS. Le Directeur Exécutif est appuyé par un chargé de « communication et image », un chargé de mobilisation de ressources et un conseiller technique. Chacun de ces postes est responsable des actions stratégiques dans ses domaines. Trois unités forment l'ossature des services du Bureau exécutif à savoir :

- responsable de la stratégie et bailleurs pour la mobilisation de ressources
- l'unité administration et finance pour la garantie fiduciaire

La FTNS doit adapter sa masse salariale aux ressources disponibles :

- Un personnel pouvant être composé de:
 - Directeur exécutif ;
 - Chargé de Programmes ;
 - Assistante de Direction ;
 - Assistant Administratif Comptable et Logistique ;
 - Personnel d'Appui.

Le cas particulier du chargé de communication et mobilisation de ressources devra être particulièrement traité dans les termes de référence de ce poste à savoir (i) temps plein ou partiel, (ii) appuis permanents aux administrateurs qui sont les principaux acteurs dans ce domaine, (iii) préparation des dossiers et des rencontres/réunions (avec des bailleurs potentiels), (iv) suivi des contacts et des dossiers en voie de maturation, (v) etc.

- Un vivier de consultants multidisciplinaires de court terme en fonction des besoins.

Avec une telle capacité en ressources humaines, le Bureau exécutif de la FTNS disposera d'atouts pour jouer pleinement son rôle dans cet espace aux défis majeurs et multiples. Les termes de référence des différentes positions dans l'organigramme du Bureau exécutif devront être élaborés et mis à la disposition des membres du Bureau. Cependant, le budget du BE-FTNS est limité et le fonctionnement de la fondation ne devrait pas dépasser 15% des revenus du capital qui seront mis à la disposition des parcs.

Concernant les investissements structurants, ceux-ci sont couverts depuis une décennie par des fonds dits de projet (KfW, CAWFI) assortis d'une assistance technique auprès du bureau exécutif. C'est dans ce cadre que l'essentiel des besoins de suivi complémentaire des marchés a été opéré par l'assistance technique.

Feuille de route de la FTNS sur 5 ans

N°	Axes stratégique	Objectifs stratégiques	Résultats stratégiques	Actions stratégiques	Indicateurs de suivi	Chronogramme					Description du contenu de l'action	Observations
						2021	2022	2023	2024	2025		
Axe 1 : Gestion des fonds de la FTNS destinés au financement des aires protégées du TNS	A 1.1. Suivre le capital de la fondation sur les marchés internationaux	RS. 1.1.1. Le montant du capital de la FTNS est de 100 M€	Act. 1.1.1.1. Appui permanent et concret du BE aux administrateurs afin qu'ils prennent en main les dossiers les plus porteurs en vue de générer plusieurs contributeurs	Trois nouveaux contributeurs permettant au capital d'atteindre 100 M€	X	X	X				Le BE participe au Comité d'investissement, informe les administrateurs sur les grandes options d'évolution du capital et les informe sur les résultats du gestionnaire d'actifs. Sur cette base, le BE appuie les administrateurs pour trouver de nouveaux contributeurs	
	A1.2. Analyser des demandes de financement des PTAB des parcs	RS. 1.2.1. Des PTAB des parcs sont préparés de manière participative avec tous les contributeurs	Act. 1.2.1.1. Appui permanent du BE à la mise en œuvre du système de planification-suivi-évaluation (PSE) de chaque parc	Des PTAB clairs, équilibrés et comprenant toutes les contributions des partenaires des parcs	X	X	X	X	X		Le BE de la FTNS participe à la préparation, avec les parcs et leurs partenaires techniques, des plans de travail annuels budgétisés (PTAB). Sur la base des besoins des parcs (exprimés dans leurs plans d'aménagements quinquennaux) et des appuis des autres partenaires, le CA de la FTNS propose ses appuis financiers dans le respect de sa vision.	
	A 1.3. Gérer les procédures de financements destinés aux parcs	RS. 1.3.1. La FTNS finance annuellement les parcs en tenant compte de leurs besoins prioritaires	Act. 1.3.1.1. Choix des activités à financer (investissement, fonctionnement) des parcs en complément des autres contributions	Budgets alloués annuellement par la FTNS permettant aux parcs de fonctionner dans de bonnes conditions	X	X	X	X	X		Après négociation, le CA de la FTNS accorde des budgets annuels (à partir de plusieurs contributions, actuellement KfW, CAWFHI, FUNBIO, etc.) avec des répartitions précises par lignes budgétaires. Le CA doit être informé de toute sorte de changement et modification par le BE et que le CA approuve ces décisions.	
	A 1.4. Assurer le suivi technique et financier des subventions accordées.	RS. 1.4.1. La FTNS diffuse annuellement des tableaux de bord clairs et argumentés de l'utilisation de ses subventions par les parcs	Act. 1.4.1.1. Appui permanent du BE à la mise en œuvre du système de planification-suivi-évaluation (PSE) de chaque parc et suivi par le bureau comptable de la FTNS	Rapports de suivi annuel des activités permettant de planifier l'année suivante	X	X	X	X	X		Le BE-FTNS assure le suivi financier des subventions accordées à travers le contrôle du respect des budgets, la production régulière des rapports financiers, la fourniture dans les délais contractuels des pièces justificatives des dépenses, etc. Ce suivi doit être étroitement articulé avec un suivi technique des résultats des activités financées afin d'en évaluer la qualité	
Axe 2 : Renforcement des actions transfrontalières du TNS, de la coopération tri-nationale et valorisation du statut de	A 2.1. Appuyer le fonctionnement des organes de gouvernance du TNS	RS. 2.1.1. Les quatre organes du TNS fonctionnent normalement	Act. 2.1.1.1. Tenir en dates et lieux les différentes réunions des différents organes du TNS & assurer la mise en œuvre des recommandations desdites rencontres	Les réunions des organes du TNS se tiennent en dates et lieux. Les recommandations des réunions sont		X		X			Un appui notamment financier doit être donné aux Etats pour soutenir la tenue régulière des réunions des organes du TNS. Cette action est essentielle pour le maintien de la cohésion du TNS et la facilitation des processus entre les trois pays. La FTNS doit s'engager à financer le fonctionnement des réunions des organes du	La FTNS apporte essentiellement un appui au niveau du CTSA (l'appui aux autres organes est prévu dans les PTAB de chaque

N°	Axes stratégique	Objectifs stratégiques	Résultats stratégiques	Actions stratégiques	Indicateurs de suivi	Chronogramme					Description du contenu de l'action	Observations
						2021	2022	2023	2024	2025		
site du patrimoine mondial de l'UNESCO					mise en œuvre						TNS qui sont à la fois vitales et qu'aucun budget ne couvre durablement ni chez les partenaires et bailleurs traditionnels, ni chez les pays. Alors il est important que le BE partage le budget au CA pour son approbations.	parc)
	A.2.2. Appuyer le fonctionnement de la BLAB-TNS chargée de la surveillance transfrontalière	RS.2.2.1. la cohésion et l'intégrité du TNS sont assurées à travers la surveillance transfrontalière des activités illégales d'exploitation des ressources naturelles y compris le braconnage	Act. 2.2.1.1. Appuyer l'élaboration d'un programme pluriannuel des actions transfrontalières	Plan pluriannuel transfrontalier adopté par les parties prenantes du TNS et sert de guide des actions au niveau transfrontalier	X						La FTNS doit soutenir l'élaboration des programmes d'intervention au niveau transfrontalier pour doter les organes du TNS et la BLAB d'outil de travail qui oriente et canalise les activités transfrontalières	
	A.2.3. Appuyer le développement et les investissements du secteur privé dans la conservation et le tourisme dans le TNS	RS.2.3.1. L'écotourisme est développé dans le TNS et génère des revenus au bénéfice des Aires Protégées et des communautés riveraines	Act. 2.3.1.1. Appuyer ou faciliter la création d'un circuit touristique du TNS qui inclue le PN d'Odzala et les trois parcs du TNS	Document d'étude de faisabilité;	X	X					Cet appui intervient en complément des stratégies et actions des parcs. Il est à la fois opérationnel et stratégique et concerne le développement et la promotion d'un circuit touristique intégré sur les trois pays de manière à offrir aux visiteurs du TNS un aperçu des trois segments et l'impact de l'effort de la conservation de la biodiversité sur les ressources naturelles et les conditions d'existence des populations. Pour cela, la FTNS doit mettre en place les conditions pour que l'acteur principal soit de nature privée.	
		RS 2.3.2. Le secteur privé national et régional est mobilisé pour investir dans la conservation et le développement du tourisme dans le TNS	3.3.1.1. Développer une stratégie d'intervention en direction du secteur privé national et régional en vue de leur implication dans les activités du TNS (Identification des concernés, préparation des outils de sensibilisation, plaidoyer auprès des concernés)		x	x	x	x	x		Cette action vise la sensibilisation des sociétés citoyennes et les grandes fortunes dans les Etats-Parties et la sous-région en faveur de l'appui au renflouement du Capital de la FTNS pour soutenir la conservation et le développement durable dans le TNS. Cette source de financement est souvent négligée, elle pourrait être très productrice.	
	A 2.4. Valoriser le statut de Site du Patrimoine Mondial transfrontalier de l'UNESCO	RS.2.4.1. La communauté nationale, régionale et internationale est sensibilisée sur la valeur écologique, économique et sociale du TNS et son	Act. 2.4.1.1. Elaborer une stratégie et des outils appropriés aux cibles pour la sensibilisation sur le Statut de SPM-Transfrontalier de	La stratégie de sensibilisation des cibles est développée; les outils de sensibilisation	X	X	X	X	X		Le statut de site du Patrimoine Mondial Transfrontalier du TNS est un atout majeur qu'il faut valoriser pour mobiliser davantage des financements pour la conservation et le développement rural. L'action consiste alors à se doter des outils qui permettent de faire	A travers un partenariat à développer avec UNESCO

N°	Axes stratégique	Objectifs stratégiques	Résultats stratégiques	Actions stratégiques	Indicateurs de suivi	Chronogramme					Description du contenu de l'action	Observations
						2021	2022	2023	2024	2025		
			statut de SPM-Transfrontalier de l'UNESCO	l'UNESCO	sont produits						connaître le TNS à travers cet exceptionnel statut.	
				Act. 2.4.1.2. Mener des actions de lobbying ciblé auprès des personnes, institutions, groupes d'intérêts sur le Statut de SPM-Transfrontalier de l'UNESCO du TNS en vue de susciter leur intérêt à soutenir la conservation de ce site		X	X	X	X	X	Idem que ci-dessus	A travers un partenariat à développer avec UNESCO
Axe 3 : Mobilisation de ressources, communication et réseautage		A 3.1. Mobiliser les donateurs en vue de l'augmentation du capital du fonds de la FTNS	RS 3.1.1. Les anciens et nouveaux bailleurs de la FTNS sont mobilisés	Act. 3.1.1.1. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de mobilisation de ressources	Stratégie élaborée	X	X	X	X	X	Il s'agit d'un outil stratégique qui va orienter toutes les actions en direction des bailleurs, depuis leur identification jusqu'à leur adhésion à soutenir le capital de la FTNS. La mise en œuvre de cette stratégie s'étend sur cinq années.	Ce sont les administrateurs, et non le BE, qui négocient avec les contributeurs potentiels
				Act. 3.1.1.2. Prospecter les bailleurs traditionnels et certains bilatéraux (GEF, EU, Chine, Japon...) (Le traçage et le casting des bailleurs (anciens et nouveaux) sont assurés par les administrateurs appuyés par l'expert en mobilisation de ressources du BE-FTNS	Vivier avec personne de contact des bailleurs élaboré; Stratégie d'approche personnalisée; Outils d'information, sensibilisation élaborés.	X	X	X	X	X	L'action vise à préparer et déployer des outils d'information, de sensibilisation et de mobilisation pour justifier les acquis du TNS et encourager les bailleurs (les anciens bailleurs à accroître leur capital et les nouveaux à investir dans le capital de la FTNS) à augmenter le capital de la FTNS	Président du Conseil d'administration
		A 3.2. Inciter les États Parties du TNS à investir davantage dans les aires protégées et le développement des zones périphériques	RS 3.2.1. Les Etats-Parties de l'accord TNS sont mobilisés pour investir davantage pour les trois aires protégées du TNS	Act. 3.2.1.1. Faire le plaidoyer pour une contribution accrue des pays au budget alloué aux parcs et à la région du TNS	Un mécanisme de mobilisation de fond public développé en collaboration avec au moins un des les Etats parties	X	X	X	X	X	Dans les Etats-Parties, il existe des fonds ou des mécanismes qui visent la mobilisation d'une partie des fonds du pays pour soutenir les AP. Il s'agit d'étudier tous ces mécanismes et d'engager un plaidoyer pour que la FTNS joue un rôle fédérateur.	
		A 3.3. Diversifier les sources de financement de la	RS. 3.3.1. Les financements exceptionnels sont mobilisés pour soutenir les	Act. 3.3.1.1. Cibler et mobiliser les financements en lien avec le statut exceptionnel de SPM-	Au moins une source de financement	X	X	X	X	X	Le Statut exceptionnel de Site du Patrimoine Mondial Transfrontalier de l'UNESCO décerné au TNS présente un intérêt auprès de certains	

N°	Axes stratégique	Objectifs stratégiques	Résultats stratégiques	Actions stratégiques	Indicateurs de suivi	Chronogramme					Description du contenu de l'action	Observations
						2021	2022	2023	2024	2025		
		FTNS	investissements, les équipements et le fonctionnement des activités dans le TNS	Transfrontalier de l'UNESCO reconnu au TNS	mobilisée en collaboration avec l'UNESCO						donateurs. Il s'agit pour cette activité, d'identifier et cibler ces donateurs et de mener une action spécifique en leur direction pour les amener à soutenir les interventions au sein du TNS en vertu de son statut du SPM. L'UNESCO, promotrice de ce statut pourrait appuyer cette initiative.	
		A 3.4. Développer une communication et un réseautage adaptés aux différents donateurs de la FTNS	RS 3.4.1. La communication vers les bailleurs est efficace et adaptée aux cibles	Act. 3.4.1.1. Elaborer et mettre en œuvre la stratégie de communication adaptée à la cible " vers les bailleurs"	Une stratégie de communication élaborée et mise en œuvre	X	X	X	X	X		Le bureau exécutif sous l'autorité du CA
			RS 3.4.3. La communication informationnelle de promotion d'image du TNS en direction du public est efficace et adaptée	Act. 3.4.3.1. Elaborer et mettre à la disposition des différents points de distribution pour opération, les outils de promotion, de vente d'image et d'information du public sur le TNS et la FTNS	Au moins 3 outils de communication diffusés par an	X	X	X	X	X		Bureau Exécutif
				Act. 3.4.3.2. Elaborer et diffuser des spots publicitaires du TNS et de la FTNS	Au moins 1 spot publicitaire diffusé	X	X	X	X	X		Bureau Exécutif
			RS 3.4.4. Le réseautage et lobbying de la FTNS est renforcé	Act. 3.4.4.1. Renforcer le rôle, la place et la mission de la FTNS au sein du Consortium Africain des Fonds Environnementaux et de Conservation Finance Alliance	La FTNS participe à au moins une initiative dans le cadre du CAFE chaque année	X	X	X	X	X		Bureau Exécutif
				Act. 3.4.4.2. Développer et déployer en permanence les réseaux efficaces et groupes de Mécènes pour porter le TNS et la FTNS dans les agendas stratégiques des rencontres de haut niveau en Afrique et à l'international	La FTNS est présente dans au moins un événement de haut niveau en Afrique ou à l'international chaque année	X	X	X	X	X		Par les Administrateurs
Axe 4 : Développement organisationnel de la FTNS		A.4.1. Renforcer les capacités opérationnelles du Bureau Exécutif de la FTNS et les	R.S 4.1.1. Les capacités du Bureau exécutif de la FTNS sont renforcées pour lui permettre d'être efficient au niveau stratégique et	Act. 4.1.1.1. Développer les TDR des différentes positions dans l'organigramme du BE-FTNS	Les TDRs de chaque poste est disponible	X						
				Act. 4.1.1.2. Identifier et recruter le personnel qualifié	Les postes prévus dans	X						

N°	Axes stratégique	Objectifs stratégiques	Résultats stratégiques	Actions stratégiques	Indicateurs de suivi	Chronogramme					Description du contenu de l'action	Observations
						2021	2022	2023	2024	2025		
		relations avec le CA	opérationnel	pour les différents postes de l'organigramme du BE-FTNS	l'organigramme sont pourvus							
				Act. 4.1.1.3. Appuyer le personnel (BE et CA) en formation	Un moins une séance de formation en direction du personnel et ou administrateurs chaque année	X	X	X	X	X		

Conclusions et Recommandations

En conclusion, la Fondation TNS doit pouvoir recentrer ses activités sur son rôle de fond fiduciaire et sur son cœur de métier à savoir :

- La garantie fiduciaire de bonne utilisation des ressources mises à la disposition des parcs
- La communication internationale pour la mobilisation de nouvelles ressources financières
- La contribution à une gouvernance optimale des organes du TNS et de la surveillance transfrontalière

Rappel :

- **Finalité** : « Couvrir durablement une part significative des besoins financiers liés à la conservation et à l'exploitation durable des ressources de l'écosystème du TNS ».
- **Objectifs** : « Contribuer à la couverture des besoins financiers spécifiques de la gestion de chacun des trois parcs du complexe forestier transfrontalier TNS, ainsi que de leurs zones périphériques tant en termes de protection que de gestion durable des ressources naturelles et apporter un appui aux activités transfrontalières ».

Les capacités de financement de la FTNS de 2021 à 2025 sont estimées à environ 9,3 millions d'euros, soit 6,1 Milliards de Fcfa, sur 5 ans. Il faut d'ores et déjà chercher à augmenter significativement le capital de la fondation en se fixant un objectif à moyen terme de l'ordre de 100 M€, soit au minimum une augmentation de l'ordre de 40 M€ à mobiliser dans les meilleurs délais pour garantir des rendements plus élevés.

Le plan stratégique s'articule en quatre axes stratégiques et treize actions. Son architecture simplifiée a été précisée dans le paragraphe 4.2 et le résumé exécutif.

Recommandation 1 : Le rôle et la niche du FTNS reste le « Fonds Fiduciaire », étant entendu qu'un effort additionnel doit être fourni pour identifier de nouveaux bailleurs susceptibles d'augmenter le capital en vue de générer des revenus toujours plus substantiels pour soutenir les activités dans le TNS. L'objectif de 100 millions d'euros semble adéquat.

Recommandation 2 : Une transition de trois ans devra permettre à la FTNS de s'arrimer sur les standards internationaux des fonds fiduciaires tant en termes de coûts que de capacité communicationnelle (interne et externe).

Recommandation 3 : Un effort de transparence doit être fait par les acteurs pour partager les documents et les informations. Pour ce faire, la FTNS devrait produire et diffuser au moins deux fois par an un document à destination de toutes les parties prenantes présentant notamment l'intégralité des financements octroyés par la FTNS, et les possibilités de financement sur les périodes successives. Les parcs et leurs autres partenaires financiers se sont engagés dans la mise en place d'un tableau de bord de suivi-évaluation.

Recommandation 4 : En collaboration étroite avec les parcs et leurs partenaires, harmoniser les séquences programmatiques dans les outils de planification dans l'ensemble des structures du TNS (au niveau des segments : Plan d'aménagement, Plan de gestion, Plans d'affaires, Plan d'opérationnalisation). La FTNS devra bien s'assurer de la mise à jour de ces documents et compiler les informations dans son modèle financier.

Recommandation 5 : Le plan stratégique proposé pourra favorablement faire l'objet d'une révision à mi-parcours, c'est-à-dire après cinq ans notamment selon l'évolution du contexte et les possibles scénarios d'intervention du Bureau Exécutif de la FTNS et selon la demande du CA.

1. Annexe : Perception des acteurs/partenaires sur la FTNS et perspectives

1) Perception des acteurs

Le diagnostic a donné l'occasion aux personnes rencontrées (regroupées par organisation) de donner leurs avis sur la FTNS aujourd'hui dans son rôle et de faire une proposition sur le rôle que devrait jouer la FTNS dans un avenir proche (5 ans). Le détail de cette enquête est donné dans l'annexe 4. En résumé, on peut retenir ce qui suit :

- La plupart des acteurs interrogés affirment que le rôle initial de la FTNS pour le TNS est de se positionner comme une **structure faîtière et fédératrice des fonds** où tous les partenaires financiers devraient mettre des fonds qui devraient ensuite être mis à la disposition des parcs qui, sur le terrain, se chargent de la mise en œuvre des activités de gestion et d'aménagement des aires protégées et de leurs zones périphériques sur la base de plans de travail validés.
- Un autre rôle souligné de la FTNS est de **rechercher les financements**, de constituer le capital et de le faire fructifier en disposant ce capital sur les meilleures places boursières (en minimisant les risques) en vue de générer des bénéfices toujours plus importants.
- Le sentiment partagé par les acteurs dans la grande majorité est que le bureau exécutif de la FTNS est devenu une **agence d'exécution des projets** alors qu'elle devrait jouer un rôle de bailleur et de catalyseur focalisé sur l'apport de nouveaux financements envers le TNS. Cette situation d'implication quasi quotidienne du bureau de la FTNS aux activités de terrain est source de conflits. Les partenaires (ONG internationales) ont le sentiment d'être en compétition avec leurs bailleurs.

1.5.1 Perspectives pour la FTNS

Dans le cadre de la rédaction du plan stratégique, deux approches ont été considérées et analysées : la première avec la FTNS strictement centrée sur son rôle de bailleur des trois aires protégées ; la seconde avec la FTNS s'impliquant significativement dans le suivi technique et financier des activités. Les deux approches sont détaillées ci-dessous.

1.5.1.1 Scénario 1 : Une FTNS bailleur de fonds pour les partenaires de terrain

Il s'agit de la position privilégiée par les partenaires rencontrés sur le terrain. Leur attente serait que la FTNS soit une institution faîtière servant à canaliser les fonds, les fasse fructifier et les mette à la disposition des partenaires techniques sur le terrain. Ils souhaitent que l'expertise des partenaires techniques pour la conduite des activités sur le terrain soit reconnue et que les fonds leur soient alloués sur la base de Plans de Travail Annuels Budgétisés (PTAB) validés. La FTNS jouerait dès lors un rôle de supervision, notamment pour renseigner périodiquement des indicateurs préalablement définis. C'est le scénario souhaité et attendu des partenaires de terrain. Ils envisagent deux rôles principaux de la FTNS qui sont les suivants :

- (1) **Mobilisation des financements** : Le besoin d'assurer un financement durable des trois aires protégées concernées qui demeure une préoccupation constante. La niche d'intervention de la FTNS consistant essentiellement à mobiliser des financements, à les faire fructifier et à les répartir aux bénéficiaires identifiés demeure tout à fait pertinente. La mobilisation des financements vise les bailleurs internationaux, sous-régionaux et nationaux.
- (2) **Communication et marketing** : La FTNS doit assurer une communication permanente de haut niveau pour maintenir la sensibilisation et l'information à la fois des bailleurs des fonds, mais aussi de toute la communauté internationale et sous régionale sur les avancées de la gestion des aires protégées dans le bassin du Congo en général et dans le TNS en particulier. La communication et le marketing sont deux outils importants qui permettront le positionnement des bailleurs ainsi que la visibilité de la FTNS et des activités dans le TNS.

Tableau 5 : Analyse du scénario 1 d'intervention du BE de la FTNS

SCENARIO 1 : La FTNS est centrée sur son rôle de bailleur de fonds (position des partenaires de terrain)	
Forces	Faiblesses
• Forte autonomie des partenaires techniques de terrain dans la disposition des fonds alloués • Diminution des conflits entre la FTNS et les parcs • Développement de la visibilité de la FTNS • Recherche de nouvelles niches de financement • Renforcement des relations avec les bailleurs et les partenaires techniques • Promotion des activités dans le TNS	• Faible suivi par son BE des fonds alloués par la FTNS • Difficulté à rendre compte du bon usage des financements devant les donateurs de la FTNS • Nécessité d'adjoindre une assistance technique en appui au BE de la FTNS pour le suivi des investissements
Opportunités	Menaces
• Effet levier facilitant la mobilisation de nouveaux financements auprès des bailleurs privés et institutionnels • Confiance et crédibilité de la FTNS vis-à-vis des bailleurs dans le mécanisme de financement durable du TNS • Les coûts de fonctionnement de la FTNS pourront être mieux maîtrisés • Les partenaires tels que WWF et WCS ont un intérêt à promouvoir l'augmentation du capital auprès des bailleurs de fonds ou donateurs privés	• Le focus sur les parcs n'intègre pas la nécessité de collaboration avec les autres acteurs majeurs de la zone TNS tels que les exploitants forestiers, les guides de chasse, les exploitants agroindustriels. • La réduction des coûts de gestion de la FTNS peut aller de pair avec sa capacité à contrôler la bonne utilisation des fonds et réduire ainsi sa crédibilité au regard de ses donateurs • Ce scénario à 5 ans ne dit rien de la vision de la TNS et de la FTNS à l'horizon 15 ou 20 ans, tant en termes environnemental, économique que financier.
CONCLUSION	
Les partenaires techniques dans les trois AP concernées souhaitent un recentrage de la FTNS sur son rôle de levée de fonds et de refinancement. Il existe un consensus pour estimer que la supervision technique et financière actuelle du Bureau exécutif va au-delà de ses attributions institutionnelles. • Les partenaires techniques souhaitent que leurs expertises soient reconnues et qu'on leur « <i>fasse plus confiance</i> ». • Tous sont cependant d'avis et conscients que la place de la FTNS est irremplaçable dans le paysage des bailleurs pour les activités dans le TNS, reconnaissant que cette place est unique et spéciale, la FTNS étant un mécanisme financier durable, différent des donateurs traditionnels à vocation essentiellement de court et moyen terme.	
HYPOTHESES ET RISQUES	
Le scénario proposé pourrait fonctionner à la condition que les partenaires techniques disposent de solides capacités en termes de gestion financière. Aujourd'hui, deux parcs sur trois respectent les exigences en termes de procédures. L'utilisation des audits FTNS annuels doivent permettre de garantir un bon respect et un bon maintien des procédures en vigueur. On pourrait interpréter que cette attitude des partenaires techniques soit symptomatique d'une aversion pour la transparence et la collaboration ou que les partenaires techniques veulent que le niveau de contrôle soit celui auquel ils doivent faire face avec leurs autres bailleurs. Un autre risque concerne le fait que le scénario proposé fragiliserait la FTNS qui, du fait du manque de contrôle sur la gestion des fonds alloués, ne pourrait pas justifier auprès de ses donateurs l'efficacité et la qualité de l'utilisation des fonds, ce qui est aujourd'hui une exigence quasi générale pour mobiliser de nouveaux	

financements. Cependant ce risque devrait être maîtrisable avec les audits annuels ainsi qu'un suivi rigoureux de la mise en œuvre des recommandations de ces audits.

La standardisation des procédures associée aux audits avec les trois parcs doit permettre de garantir un meilleur contrôle sur l'utilisation des ressources. La mise en place du tableau de bord de suivi-évaluation permettra en parallèle de suivre les activités et les impacts.

1.5.1.2 Scénario 2 : Une FTNS, bailleur de fonds, qui exerce un suivi régulier sur la mise en œuvre des activités de terrain

Ce scénario est celui de la FTNS telle qu'elle fonctionne en 2017, avec l'équipe du Bureau Exécutif qui fait des missions régulières sur le terrain pour veiller à la bonne mise en œuvre des activités par les partenaires des activités recevant l'appui financier de la FTNS. En 2020, l'efficacité du partenariat public-privé à Nouabalé Ndoki et la mise en œuvre d'un système de délégation de gestion aux APDS ont permis de démultiplier les activités opérationnelles via leurs capacités de gestion et la multiplication de leurs bailleurs de fonds. Par conséquent, le suivi de leurs activités n'est plus de la même importance qu'en 2017.

Tableau 6 : Analyse du scénario 2 d'intervention du BE de la FTNS

SCENARIO 2 : La FTNS est un bailleur de fonds qui exerce un suivi régulier de la mise en œuvre des activités de terrain	
Forces	Faiblesses
• Traçabilité et suivi de la gestion des fonds de la FTNS • Suivi rapproché des procédures financières et comptables et de la bonne utilisation des fonds alloués par la FTNS • Encouragement renforcé des partenaires à inscrire le financement de leurs activités dans le respect des procédures de la FTNS, ce qui contribuera à bâtir la renommée de la FTNS • Meilleure capacité d'interaction avec les parcs en matière de gestion financière (avant les audits annuels) • Meilleure utilisation des PTBA des parcs	• Forte probabilité d'interférence dans les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes • Augmente les besoins en personnel et en financement pour la FTNS • Risque de retard dans l'approvisionnement des parcs en financement • Risque d'une duplication des contrôles (comptable FTNS dédiés, contrôle des comptables FTNS, puis contrôle par les auditeurs) • Augmente les coûts de fonctionnement du Bureau Exécutif • Requiert plus de disponibilité et d'efforts de la part des chefs de site
Opportunités	Menaces
• Potentiel d'amélioration de l'effet levier de la FTNS • Amélioration de l'utilisation des outils de planification à moyen terme (CDMT, Plans d'aménagement des parcs et de la TNS)	• Augmentation du risque d'ingérence de la FTNS dans la gestion des opérateurs des parcs • Augmentation du risque de conflits entre les acteurs et de développement de frustrations
CONCLUSION	
• Le suivi est important pour le PN Lobéké mais le besoin de contrôles de l'utilisation des fonds pour les parcs de PNNN et APDS est réduit depuis la standardisation de leurs opérations et l'amélioration de leur justification des dépenses (>80%). • La FTNS s'éloignerait de sa fonction première de gestionnaire de fonds en jouant un rôle accru de suivi des procédures financières, comptables et administratives au niveau des parcs. • Les capacités opérationnelles de suivi par le Bureau exécutif de la FTNS sont limitées, avec une équipe de trois cadres). L'accroissement de son rôle de suivi nécessiterait un renforcement de ses effectifs, ce qui entraînerait un accroissement des coûts, ce qui n'est pas compatible avec son rôle et ses ressources. • La FTNS doit recentrer ses activités sur le financement et la recherche de nouveau bailleurs pour répondre	

aux objectifs de contribution au fonctionnement des parcs et réduire ses propres charges de fonctionnement.

Le présent Plan stratégique de la FTNS est détaillé dans les pages suivantes en prenant comme objectif le scénario 1. L'objectif est que la FTNS puisse s'arrimer au regard des standards des fonds fiduciaires internationaux pour la conservation de la nature.

L'amélioration de la qualité d'intervention des partenaires techniques a été observé au sein de deux parcs, ce qui par conséquent permet de libérer au maximum le Bureau exécutif de la FTNS du suivi technique afin qu'il se concentre davantage sur le suivi financier et l'augmentation du capital.

1.6 Analyse synoptique de l'état des trois segments du TNS

A l'issue des échanges avec les différents partenaires rencontrés, les principales remarques faites sur les différents segments du TNS sont récapitulées dans le tableau 5 ci-après en vue de produire une carte comparative de l'état de chaque paramètre dans les trois segments permettant un regard synoptique sur les trois parcs. Un tableau (annexe 2 : Tableau 7) présente et compare en détail les trois parcs.

Cette analyse synoptique permet de relever quelques leçons sur les formes de gestion exercées par les trois parcs nationaux du TNS pour en dégager les avantages et les inconvénients récapitulés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7: Comparaison des formes de gestion des AP du TNS

Forme de gestion	Avantages	Inconvénients
Délégation de gestion	- Intervention directe dans les AP et développement de partenariat et d'initiatives - Transfert de la quasi-totalité des responsabilités opérationnelles au gestionnaire - Répartition des rôles et des responsabilités clarifié (réduction des conflits de gestion) - Implication Étatique dans les relations publiques des AP - Mise en confiance des bailleurs de fond et des donateurs privés - Augmentation des fonds disponibles - Développement des activités et des initiatives touristiques et communautaires - Amélioration des capacités d'autofinancement des parcs en délégation de gestion	- Faible implication de l'Etat dans la gestion et le financement des coûts récurrents - Moins d'implication Étatique au niveau central - Peu de retombées financières de la gestion de l'AP dans les caisses de l'Etat
Partenariat Public-Privé	- Intervention directe et développement d'initiatives innovantes - Amélioration du niveau de confiance des donateurs privés et des bailleurs - Possibilité de mobiliser en permanence des financements par les partenaires (WCS) - Fort engagement du partenaire pour assurer le développement de l'aire protégée (approche business)	Faible implication de l'Etat dans la gestion et le financement des coûts récurrents
État + Partenariat	Forte implication de l'État dans la planification et	Pouvoir de décision fragmentée entraînant une réaction trop lente

Forme de gestion	Avantages	Inconvénients
technique	la gestion de l'AP • Prise en charge par l'État du salaire des agents de l'État	dans la lutte antibraconnage mais aussi pour les autres activités • Difficulté à lever des fonds auprès des fondations privées et de certains PTF (UE notamment) • Conflit de gestion et de responsabilités⁵ avec le partenaire technique • Peu de retombées financières de la gestion de l'AP dans les caisses de l'Etat • Sélection du personnel n'est pas maîtrisée par l'aire protégées. (Qualification, motivation, mutations fréquentes)

1.7 Synthétique des planifications d'aménagement des aires protégées du TNS

L'approche de planification dans les trois aires protégées du TNS n'est pas identique. Les plans d'aménagement (outil de planification majeur) orientant la gestion de ces aires protégées ne sont pas développés de la même manière.

La comparaison qu'on peut faire des planifications est donnée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Comparaison des plans d'aménagements des trois parcs nationaux du TNS

PNL	PNNN	APDS
<i>Axes du plan d'aménagement</i>	<i>Axes du plan d'aménagement</i>	<i>Axes du plan d'aménagement</i>
Programme 1 : Gestion administrative et aménagement des infrastructures	Programme 6 : Gestion administrative et financière	Programme 5 : Rendre plus efficace la gestion (des ressources humaines, financière, logistiques) des APDS
	Programme 2 : Infrastructure et logistique	
Programme 2 : Protection	Programme 1 : Protection de la biodiversité	Programme 1 : La surveillance des Aires Protégées de Dzangha-Sangha est assurée de manière efficiente
Programme 3 : Gestion participative et écodéveloppement	Programme 3 : Conservation et Développement communautaire	Programme 2 : Augmenter la contribution des populations à la gestion durable des aires protégées Dzangha-Sangha ainsi que les bénéfices pour l'amélioration de leur cadre de vie
Programme 4: Recherche, suivi écologique et socio-économique	Programme 4 : Recherche et Surveillance	Programme 3 : L'administration des aires protégées de Dzangha-Sangha assure une gestion durable des forêts par les suivis régulier des zones d'utilisation des ressources naturelles
Programme # 5: Gestion transfrontalière		Programme 6 : La mise en œuvre des engagements du TNS ainsi que des engagements internationaux sont

5 L'annexe 3 des conventions annuelles de financement précise pourtant clairement les rôles et responsabilités des partenaires techniques.

PNL	PNNN	APDS
<i>Axes du plan d'aménagement</i>	<i>Axes du plan d'aménagement</i>	<i>Axes du plan d'aménagement</i>
		pleinement assurées et sa surveillance renforcée
	Programme 5 : Développement de l'Ecotourisme	Programme 4: L'administration des APDS améliore et facilite le développement des activités touristiques et prépare leur privatisation

Le PNL dispose de 5 programmes tandis que les le PNNN et APDS disposent de 6 programmes. Les programmes qui sont voisins dans les trois parcs sont : Administration et finance, Protection de la Biodiversité, recherche ou suivi écologique, Gestion participative des ressources naturelles ou gestion communautaire. La gestion transfrontalière est un programme commun au PNL et APDS tandis que le développement de l'éco-tourisme est commun aux APDS et au PNNN.

Il est difficile d'exploiter les plans d'affaires basés sur les plans d'aménagements sachant que tous n'ont pas été validé ou encore, ne sont pas aujourd'hui appliqués scrupuleusement dans la gestion des trois aires protégées. Le problème qui se pose est que, dans la pratique, la logique de moyen des parcs est - obligatoirement - privilégiée sur la logique de résultats des plans d'aménagement, qui sont souvent élaborés avec une perspective trop optimiste concernant les capacités techniques et financières disponibles. La révision en cours des plans d'aménagement comme des outils majeurs de planification servira de base pour l'actualisation des besoins financiers des parcs, mais devra également prendre en compte la disponibilité prévisionnelle des moyens, afin de devenir un instrument utile de gestion.

1.8 Appui au développement des projets dans les parcs de 2021 à 2023

L'apport de fond supplémentaire par la KfW permet à la FTNS d'appuyer le développement de projet d'investissements au sein des parcs qui ne sont pas mécaniquement financés par d'autres donateurs. Une répartition des fonds entre les trois parcs a été réalisée.

Tableau 7 : Estimation et répartition des budget après allocation d'une nouvelle enveloppe projet

Projets	Bénéficiaires	Budget	Disponible au 31.12.19	Réalisations (Projection au 31.12.20)	Disponible projeté au 31.12.20	Allocation dans le cadre de l'appui supplémentaire BMZ/KfW	Commentaires
Projet KfW Cameroun (2011 67 071)	PNL	5 500	1 474	474	1 000	1 200	Des trois parcs, le PNL est celui qui n'atteindra pas ses objectifs en terme de besoins en infrastructures de base, écotouristiques et du développement communautaire sans un appui supplémentaire conséquent. Le budget disponible est très en dessous des besoins car le seul camp des éco gardes dont le processus de passation de marché est en cours coûtera environ 1 500 000 euros. En plus de cet appui, il faudra compter sur l'appui du Fonds commun pour la construction d'un centre de santé et une centrale solaire.
Projet KfW Regional (2016 68573 et 2016 68581)	FTNS	800	529	329	200	750	En plus de 380 000 euros/ an de fonctionnement, la FTNS aura besoin de fonds pour renouveler son véhicule de terrain déjà amorti (50 000 euros)
	APDS	1 900	690	190	500	600	Ce parc a déjà réalisé plusieurs infrastructures de base, de tourisme et en faveur des communautés locales et n'est pas loin d'atteindre les résultats attendus du projet (indicateurs). Contrairement aux deux autres parcs, ses besoins en investissements pour les trois prochaines années sont assez faibles. Les APDS manifestent beaucoup plus un besoin en fonctionnement du capital.
	PNNN	1 000	941	620	321	1 250	Au cours des deux dernières années, la FNN est le parc qui consomme le plus les fonds projets en raison de ses besoins importants en investissements et aussi sa capacité d'absorption. Cette dotation supplémentaire lui permettra d'atteindre au bout de 2 ans et au même titre que les APDS un niveau satisfaisant en infrastructures de base, touristiques et communautaire. La FTNS est la principale source de financement pour le développement des infrastructures
	Consultant	800				500	Pour deux années de suivi
	Imprévus	200				200	
Total		5 000	3 634	1 613	2 021	4 500	

Le principal projet d'infrastructure en cours dans le PNL est la construction du camp d'éco-garde qui s'étendra

jusqu'à fin 2022 pour un montant estimé de 1,4 millions d'euros. La FTNS a également attribué une enveloppe de 500 millions de Fcfa soit 762 195 euros pour l'année 2021 au titre des investissements du parc.

Aux APDS, la FTNS a attribué une enveloppe de 266 768 euros pour l'année 2021. Le parc prévoit des investissements d'infrastructure énergétique et immobilier afin de répondre à ses besoins. Les besoins d'investissement sont estimés à 2,3 Millions d'euros sur le moyen terme.

Au PNNN, le développement des systèmes de gestion ont permis d'accélérer le nombre de projet d'infrastructures. Cependant, le principal projet planifié est la construction d'un camp de travailleurs à Bomassa en complément des projets en cours. Les besoins financiers des projets d'investissements sont estimés à 3 Millions d'euros sur le moyen terme.

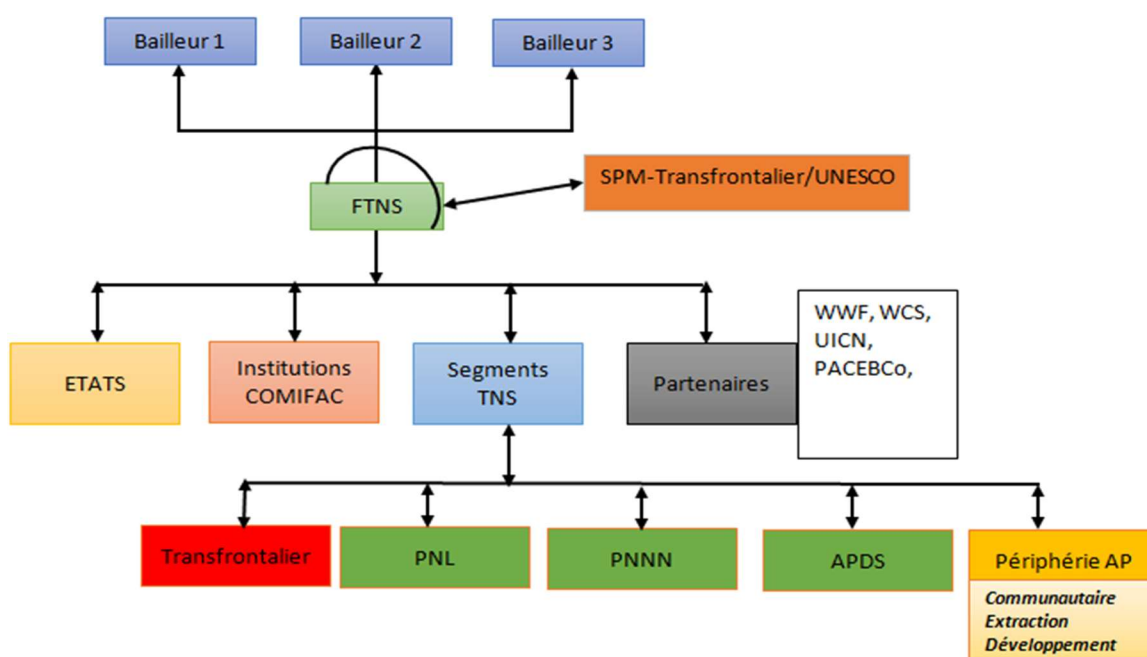
Les fonds projets vont couvrir les coûts de fonctionnement du bureau exécutif de la FTNS pour les deux prochaines années.

Les fonds projets et l'assistance technique sont liées et non durable. L'existence des fonds projets permet ainsi à l'assistance technique de venir en appui dans leur conception, leur exécution et leur suivi.

2. Annexe : Positionnement de la FTNS

Le présent plan stratégique de la FTNS est le premier depuis sa création en 2007. L'outil permettra à la FTNS de se positionner sur les niches d'intervention qui lui sont favorables et de collaborer avec les autres acteurs sur les activités pour lesquelles la FTNS a une plus-value identifiée, à la fois en amont en aval. En tant que mécanisme durable de financement, la FTNS est unique et fondamentale. Cette position est importante pour les trois Etats concernés et pour les partenaires techniques et financiers. Elle est également déterminante pour assurer la durabilité des activités transfrontalières qu'aucun partenaire, ni les trois Etats ne peuvent supporter seuls de manière durable. Pour ces raisons, la FTNS a une position stratégique et un rôle déterminant dans l'avenir de la gestion durable des ressources naturelles dans le TNS et l'amélioration des conditions d'existence des populations. Le schéma ci-après présente le positionnement (non hiérarchique mais relationnel) de la FTNS dans le cadre d'intervention dans le TNS.

Figure 2 : Positionnement de la FTNS



2.1 Actions vers l'amont (bailleurs de fonds)

La mission première de la FTNS est de rechercher des financements pour soutenir la mise en œuvre des plans d'aménagement des aires protégées du TNS et le développement de leurs zones périphériques. La FTNS se doit d'avoir une action en amont visant à diversifier des bailleurs de fonds de la fondation et maîtriser la politique d'investissement en vue de générer des revenus financiers toujours plus importants pour subvenir aux besoins de la gestion durable des ressources naturelles dans le TNS. L'approche stratégique est d'identifier les nouveaux bailleurs, comprendre leurs objectifs et stratégies, leurs procédures et mode de fonctionnement, développer une stratégie pour les atteindre et « vendre » la FTNS auprès de ces nouvelles cibles. Depuis 10 ans d'existence, la FTNS n'a que deux bailleurs de fonds qui ont constitué le capital aujourd'hui placé pour générer les bénéfices qui justifient l'action de la fondation. Plusieurs approches doivent être combinées pour identifier de nouveaux bailleurs en s'associant notamment à ses partenaires que sont le WWF et le WCS ayant une large expérience dans la levée de fonds. Dans ce but, la FTNS doit mener des actions aux niveaux national, sous régional et international en vue de chercher des fonds pour augmenter son capital⁶.

⁶ Des démarches en vue d'élaborer des projets financés par des bailleurs relèvent d'une autre approche.

2.1.1 Actions à mener à l'international

- Cibler les grandes fortunes internationales, les fondations, les stars, les organismes de financement divers (loteries, agences bilatérales de financement, etc.) ;
- Cibler les organisations internationales multilatérales (Union européenne, Banque mondiale, Agences des Nations unies, etc.) ;
- Cibler les organismes philanthropes orientés vers la lutte contre la pauvreté, l'équité sociale, les droits des minorités et la conservation ;
- Cibler les mécanismes de financement bilatéraux et multilatéraux (Fonds pour l'Environnement Mondial, Fonds Vert pour le Climat et autres mécanismes liés à la contribution des forêts à stabiliser le climat mondial, etc.) ;
- Travailler sur les paiements des services environnementaux rendus par la forêt du bassin du Congo en général et le TNS en particulier pour la stabilisation du climat mondial ;
- Valoriser le statut de Site du Patrimoine mondial transfrontalier reconnu par l'UNESCO au TNS en recherchant toutes les possibilités que ce statut peut offrir pour améliorer le capital de la FTNS en vue de conduire de manière durable les actions de conservation et de développement durable dans cette partie du monde, dans la perspective de la pérennisation de son rôle ;
- Développer et vendre le concept « d'équité générationnelle » qui veut que la génération présente profite des ressources naturelles certes, mais les lègue intactes aux générations futures ;
- Négocier les tranches d'information et de sensibilisation, voire des spots publicitaires auprès des grands médias internationaux (Canal +, CNN, etc.) et des grands groupes de TIC (Google, Facebook, etc.) en vue de promouvoir la biodiversité du bassin du Congo et susciter des appuis au capital de la FTNS pour le développement durable dans le TNS.

2.1.2 Approche vers la sous-région et le niveau national

Des possibilités de financement existent au niveau sous régional et dans les pays du TNS. La démarche de levée de fonds sur ce créneau consistera à mobiliser des entreprises citoyennes et de grandes fortunes des pays afin qu'elles contribuent de façon volontaire au financement de la conservation de la biodiversité. Par ailleurs, chaque pays dispose de lignes budgétaires pour le financement des activités dans les aires protégées. La FTNS pourrait à terme servir de plateforme pour fédérer les fonds destinés aux aires protégées du TNS. Enfin, pour inviter les grandes fortunes à participer, l'approche pourrait consister à les honorer à travers un « prix ».

(1) Mise en place d'un « Prix de Bienfaiteur de l'Environnement du bassin du Congo »

La FTNS devrait mettre en avant sa position centrale sur le bassin du Congo et inviter des institutions régionales et internationales à créer un prix environnemental pour tous les bienfaiteurs de l'environnement dans le bassin du Congo. Ce prix pourrait être décerné à toutes les personnes physiques et morales qui se seront distinguées par leur engagement en faveur de la conservation de la biodiversité dans le bassin du Congo.

(2) Ambassadeur(s) de bonne volonté du bassin du Congo

La FTNS devra aussi travailler à la mise en place d'un ou plusieurs « ambassadeur(s) de bonne volonté du bassin du Congo », comme par exemple des sommités intellectuelles, artistiques, culturelles ou sportives de la sous-région.

(3) Travailler sur l'image du TNS et du bassin du Congo

Se faire l'écho des enjeux environnementaux dans le TNS et le bassin du Congo, à travers l'inscription de cette problématique dans les agendas nationaux, sous régionaux et internationaux, fortifierait la visibilité de la FTNS. La FTNS pourrait se porter volontaire pour faire des présentations et faire connaître son activité lors des grands forums internationaux.

(4) Moyen pour travailler sur ces actions de lobbying des bailleurs des fonds

La FTNS doit se doter d'une unité de communication très performante sachant rassembler les informations de

terrain, les mettre sous forme communicationnelle en les adaptant aux besoins des cibles et auditoires. Cette unité de communication doit préparer les dossiers et trouver le meilleur moyen de les faire parvenir à destination sous la forme la plus appropriée pour susciter des réactions positives.

Cependant, force est de constater que d'autres organisations telles que WWF, WCS, AWF, African Parks Network sont présents sur ces marchés (international, sous-régional, national), etc. et ont des mécanismes et processus de levée de fonds beaucoup plus importants contrairement à la FTNS qui est une jeune organisation. Il faudrait se concentrer sur des niches encore à identifier ou identifier une organisation/personne de grande notoriété qui veut/peut mobiliser des fonds pour la FTNS.

2.2 Actions Transversales

Actuellement, l'équipe de la FTNS s'avère insuffisante pour suivre les évolutions des parcs. Le développement en cours d'un tableau de bord de suivi évaluation à l'échelle du paysage permettra d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui se présentent et proposer des mesures appropriées. Ce suivi-évaluation permettra de remonter les informations pertinentes sur les enjeux existants envers le États, les institutions, les bailleurs de fonds et les partenaires stratégiques.

Le Bureau exécutif de la FTNS doit ainsi collaborer avec les États, les institutions sous régionales, les partenaires techniques de mise en œuvre sur les différents segments du TNS (PNL, PNNN, ADPS, zones périphériques et activités transfrontalières).

2.2.1 Collaboration avec les institutions sous régionales

Un nombre important d'institutions sous régionales et nationales existent et mènent des actions dans l'espace TNS pour contribuer à la gestion durable de ce paysage. Au nombre de ces institutions, on peut citer la COMIFAC, le RAPAC et l'UNESCO (projet CAWFHI). Des liens de collaboration existent déjà entre certaines de ces institutions et la FTNS, liens qu'il s'agit de renforcer systématiquement. En effet, d'un point de vue stratégique, la FTNS doit créer des synergies positives concernant l'agenda de la gestion durable des ressources de la biodiversité de l'espace TNS. L'approche stratégique consistera à développer des collaborations afin de permettre à ces institutions de jouer leurs rôles et d'assurer leurs mandats de manière optimale.

2.2.2 Appui aux partenaires dans leurs interventions sur les parcs nationaux

Depuis la création de la TNS, les segments ont bénéficié de l'appui des partenaires notamment des ONG internationales de conservation. Il convient de rappeler le caractère complémentaire des financements offerts par ces partenaires « classiques » et la FTNS, étant entendu que la FTNS a vocation à travailler sur les activités non ou peu prises en compte par les autres bailleurs et qui ne sont pas supportées efficacement par les États. Ces activités concernent en premier lieu l'appui au fonctionnement des parcs nationaux via les revenus du capital. En second lieu, les fonds projets octroyés presque exclusivement par la KfW à la FTNS afin d'appuyer le développement des infrastructures et les besoins d'équipements des parcs.

Une étroite collaboration entre les partenaires techniques et la FTNS devra viser une optimisation des financements de la FTNS sur ces activités.

2.2.3 Appui aux partenaires dans leurs interventions sur les zones périphériques des parcs nationaux

De nombreuses actions sont développées dans les zones périphériques des aires protégées du TNS, par différents partenaires techniques et financiers. Ces actions sont capitales pour la durabilité des activités de conservation de la biodiversité dans la mesure où elles facilitent l'implication des populations riveraines aux activités de conservation des ressources naturelles en leur permettant d'améliorer leurs conditions d'existence et bénéficier des retombées de la conservation, ce qui à long terme permet de bâtir des relations

de confiance avec les populations riveraines. Dans les plans d'utilisation des terres, les zones périphériques des aires protégées sont des zones à usage multiple et de développement communautaire. Parmi les usages des zones périphériques, il y a les activités extractives industrielles et communautaires. Dans le cas de la zone périphérique du PNL (Cameroun), il existe des zones de chasse à gestion communautaire, des forêts communautaires et communales qui sont autant de formes d'utilisation prévues par le plan d'utilisation des terres au bénéfice des communautés. Les États et les partenaires accompagnent les communautés dans la valorisation des zones périphériques qui leurs sont confiées dans la forme d'utilisation définie. En Centrafrique, le décret de création de la réserve de faune de Dzanga Sangha a établi une zone de chasse communautaire qui sépare les deux segments du parc national de Dzanga Ndoki. Les communautés peuvent y mener des actions d'extraction durable de ressources fauniques dans le respect d'un plan de gestion approuvé par l'État centrafricain.

La FTNS facilite le financement et la coordination aux processus de révision et de suivi des plans d'aménagements élaborés par les partenaires étatiques et les partenaires technique. Le positionnement de la FTNS est alors de fédérer les outils de planification pour assurer un financement et garantir une bonne utilisation des ressources et un écodéveloppement juste et équitable

Tableau 9 : Présentation synoptique des trois aires protégées du TNS

	PNL	PNNN	APDS
<i>Date de création</i>	Décret n° 2001/107/CAB/PM du 19 mars 2001	Décret présidentiel du 31 décembre 1993	La Réserve Spéciale de Dzanga-Sangha et le Parc National de Dzanga-Ndoki sont créés en 1990
<i>Superficie parc</i>	217 854 ha	423 900 ha	122 000 ha
<i>Superficie zone périphérique</i>	978 400 ha	1 728 000 ha	335 900 ha
<i>Situation géographique</i>	Situé dans le sud-est du Cameroun, à la frontière avec le Congo et la Centrafrique	Situé dans le nord-ouest du Congo, à la frontière avec le Cameroun et la Centrafrique	Situé dans le sud-ouest de la Centrafrique, à la frontière avec le Cameroun et le Congo
<i>Zone phytogéographique</i>	Forêt tropicale du bassin du Congo dans le domaine de la forêt dense humide semi-caducifoliée guinéo-congolaise		
<i>Caractéristiques de la zone périphérique</i>	Comprend 6 unités forestières d'aménagement (UFA), 4 zones d'intérêt cynégétique (ZIC) et 3 zones d'intérêt cynégétique à gestion communautaire (ZICGC)	Comprend 3 concessions forestières bordant directement le parc et 2 autres à proximité du parc, 1 ZIC, 1 ZCV et ZSN	Comprend 2 permis d'exploitation et d'aménagement (PEA), 4 DCF et 1 ZCC
<i>Outil de planification</i>	Plan d'aménagement et Plan d'affaires (2015-2019) validés et en cours de révision	Plan d'aménagement (2015-2025) et Plan d'affaires non validés (2016-2020)	Plan d'aménagement validé et Plan d'affaires non validé (2017-2021)
<i>Sources de financement/Bailleurs de fonds</i>	Allocations budgétaire gouvernementales et FTNS (KfW)	Wildcat Foundation, USAID, USFWS, , FTNS (KfW), EU, Elephant Crisis Fund, Cornell University, ,	FTNS (KfW, CAWHFI) UE, UE PAPA, WWF Allemagne, PPECF, Mikes, Sacharuna, BONGO, revenus touristiques
<i>Volume de financement projeté pour le fonctionnement des parcs entre 2021 et 2025</i>	1 750 000 euros	2 250 000 euros	3 250 000 euros
<i>Contexte socio-économique</i>	Périphérie habitée par 23 000 personnes (26% de Baka, 52% de locaux et 22% d'immigrants), 74 % de jeunes, activités des populations : agriculture, cueillette, pêche et chasse, (élevage, commerce, artisanat, écotourisme, foresterie communautaire, exploitation minière artisanale), revenu journalier par ménage : 1600 FCFA (2,66 US\$)	Périphérie habitée par 6 500 personnes , villages les plus proches du parc classés comme « villages de conservation » et ont profité d'un ensemble de bénéfices économiques et sociaux : des parts fixes sur les entrées du parc sont reversées dans un fonds communautaire, administré par un comité (autorités du parc et représentants des villages), ces fonds ont été utilisés pour aider à financer les projets communautaires comme la construction d'un hôpital et d'une école.	Périphérie habitée par 6 500 personnes (26% de Baka, 40% de locaux et 34% d'immigrants), suite à la suspension de l'exploitation forestière, l'agriculture est le secteur le plus développé suivi de la chasse et la pêche artisanales,
<i>Programme accompagnant la mise en œuvre du Plan d'Aménagement</i>	- Programme administratif et aménagement des infrastructures - Programme de protection - Programme de gestion participative et écodéveloppement - programme de recherche, suivi écologique et socio-économique - Programme de gestion transfrontalière	- Programme de Gestion Administrative et Financière - Programme d'Infrastructures et de Logistique - Programme de Protection de la Biodiversité - Programme de Conservation et de Développement Communautaire - Programme de Recherche et de Surveillance - Programme de Développement de l'Ecotourisme	- Programme de Surveillance - Programme Développement durable - Programme Forêt et Données - Programme Tourisme et PHP - Programme administration et Infrastructures - Programme Getsion transfrontalière
<i>Vision à long terme</i>	Renforcer les outils de gestion et améliorer significativement le système de protection du Parc National de Lobéké en vue de maintenir sa biodiversité et ses habitats naturels, de contribuer au développement local et à la conservation	Préserver l'intégrité du Parc National Nouabalé-Ndoki et sa zone périphérique comme partie intégrante du complexe tri national de la Sangha, Bien du patrimoine mondial de l'UNESCO, en utilisant les bonnes pratiques de conservation	Le Plan d'Aménagement et de Gestion des APDS est un document d'orientation, de planification et de gestion, qui définit dans une vision prospective quinquennale : (i) Les valeurs du Complexe des Aires Protégées (éco systémiques,

	PNL	PNNN	APDS
	<i>durable des grands équilibres bioécologiques du Tri-National de la Sangha</i>	<i>bénéficiant d'un appui des communautés riveraines; administrée par une fondation autonome et son unité de gestion pourvue d'un financement durable à long terme pour un minimum de coût opérationnel annuel; pour maintenir ses populations de grands singes de plus de 10.000 individus et celle des éléphants de forêt de plus 4000 individus</i>	<i>spécifiques, naturelles, économiques, culturelles, éducatives), (ii) Les menaces existantes ou potentielles pour les valeurs identifiées, (iii) Les objectifs à atteindre, (iv) Les stratégies pour sauvegarder les valeurs sur une longue période de temps (supérieure à la vision quinquennale de ce Plan de Gestion), (v) Les activités à mettre en œuvre par les équipes et (vi) La planification de ces mêmes activités.</i>
<i>Type de gestion</i>	Appui technique de WWF et cogestion avec le MINFOR représentant du parc	Partenariat Public-Privé (PPP) caractérisé par une structure de fondation autonome (FNN) – la création d'une Fondation à usage spécifique avec un mandat de 25 ans pour la gestion du PNNN avec : • Une meilleure pratique gouvernementale • Une surveillance de la Fondation par un conseil administratif diversifié et expérimenté • L'exécution de la gestion au quotidien par une Unité de Gestion du Parc compétente et disposant de suffisamment de ressources • Une autorité totale sur les éco-gardes • Une planification stratégique – toutes les opérations à l'intérieur du PNNN sont menées en accord avec la vision à long terme pour le parc • Une application complète de la loi • L'adoption de techniques anti-braconnages complètes et durables comprenant la surveillance aérienne La gestion totale • La mise en place de procédures opérationnelles durables	Délégation de Gestion attribué à WWF pour le pilotage des activités du parc

2.2.4 Appui aux activités transfrontalières

L'accord de coopération du TNS a défini quatre organes⁷ de fonctionnement du TNS. Par ailleurs, une brigade de lutte anti-braconnage tri-nationale (BLAB) est basée à Nyangouté (RCA), sur les rives de la rivière Sangha. Il faut sans doute insister sur le fait que les activités transfrontalières ne sont pas fortement soutenues par les partenaires qui travaillent sur les parcs nationaux. Ces activités transfrontalières LAB qui sont pilotées par les conservateurs des aires protégées sont très souvent délaissées par manque de financements en provenance des Etats-Parties de la TNS. Les activités transfrontalières sont la vitrine du TNS mais les résultats tangibles sur le terrain ne sont pas encore à la hauteur des attentes. Les organes du TNS fonctionnent relativement bien et méritent encore des améliorations, notamment grâce aux appuis à la BLAB (KfW, CAWFHI). Il est à noter que les primes des agents détachés à la BLAB à Nyangouté sont démotivantes. En effet, il ressort du manuel des opérations de la BLAB (2011) le tableau de primes suivant :

Tableau 10 : Prime pour le personnel de la BLAB-TNS

Responsabilité	Prime mensuelle (FCFA)	Ration alimentaire journalière (FCFA)
Chef de Brigade	60.000	1.500
Chef des opérations	45.000	1.500
Eco-gardes	25.000	1.500
Pisteurs/porteurs	10.000	1.500

Force est de constater qu'il existe jusqu'à ce jour des problèmes de gestion opérationnel pour la BLAB tel que le renouvellement d'équipements ou l'approvisionnement de carburant premier facteurs d'arrêts des patrouilles et d'inefficacité de l'unité. D'autres part, les agents de la BLAB ont besoin à titre d'exemple d'appareils Inreach afin de développer un plan SMART.

Un effort significatif et un mandat de gestion doit être officialisé car aujourd'hui la BLAB est piloté de manière informelle par les services de la conservation des APDS. Le budget annuel doit être augmenté visant à planifier les couts opérationnels (ex : rations, carburant...) et les couts en investissement tel que la rénovation des locaux. Le budget jugé insuffisant rapporté de Janvier à Décembre 2019 était de 27,4 millions de Fcfa. L'objectif de ce plan stratégique est également de planifier une part plus conséquente au fonctionnement de la BLAB en proposant un budget de 90 000 milles euros prélevées sur les revenus du capital.

En tant que mécanisme de financement durable du TNS, la FTNS se positionnerait avantageusement sur des actions transfrontalières pour : i) soutenir le fonctionnement des organes du TNS, ii) soutenir les opérations de la BLAB, iii) soutenir la production des outils de sensibilisation du TNS, iv) équiper la BLAB et assurer l'incitation/motivation des agents engagés dans la LAB transfrontalière, v) appuyer le lobbying national, régional et international sur la LAB afin de mobiliser davantage de donateurs pour soutenir la conservation et la LAB dans le TNS. Ces appuis doivent être en droite ligne avec les décisions du programme de travail du CTPE.

Selon les besoins exprimés par les acteurs, les primes devraient être relevé selon le barème ci-dessous :

Tableau 11 : Prime actualisé selon les besoins exprimés par le personnel de la BLAB_TNS

Responsabilité	Prime mensuelle (FCFA)	Ration alimentaire journalière (FCFA)
Chef de Brigade	90.000	3000
Chef des opérations	60.000	2000
Eco-gardes	40.000	2000
Pisteurs/porteurs	10.000	1.500

⁷ Article 11 : Le TNS comprend quatre organes : - Un comité Tri-national de Supervision et d'Arbitrage (CTSA), - Un Comité Scientifique Tri-national (CST), - Un Comité Tri-national de Suivi (CTS), - Un comité Tri-national de Planification et d'Exécution (CTPE).

3. Annexe : Perception des partenaires sur les rôles et les perspectives de la FTNS

Structure	Fonds Fiduciaire (FF)		FF + activités terrain		Perception du futur
	Avis +	Avis -	Avis +	Avis -	
WWF	- Prendre en compte l'intérêt déflaté pour les analyses financières de et non l'intérêt nominal - Nécessité de diversifier les bailleurs de fonds	- Dépendance à un seul bailleur de fonds (KfW) est un risque - Le capital actuel est insuffisant pour générer les revenus (intérêts) suffisants aux besoins	- Développement d'une expérience de terrain avérée - Attention de ne pas se substituer aux techniciens des opérations de terrain, mais rester dans un rôle de supervision/orientation en relation avec les fonds alloués	- C'était la vision de départ qu'il faut réviser après 10 ans - La FTNS mène des actions en aval dans la gestion quotidienne des projets en négligeant les actions en amont (recherche des nouveaux bailleurs)	- Revoir le mandat du Conseil d'Administration - Recapitaliser⁸ le capital - Diversifier les bailleurs de fonds
UICN	- Le capital de la FTNS permet de financer directement les activités - Rassure les bailleurs du TNS - Constituer des cofinancements importants pour attirer les fonds de certains bailleurs (Garantie pour le financement de la TNS)	RAS	La FTNS ne doit pas s'impliquer dans la mise en œuvre des projets, mais jouer un certain rôle dans la supervision et la coordination	Ne pas s'impliquer sur les activités de terrain	- Rester Fonds fiduciaire - Ne pas s'impliquer dans la mise en œuvre des projets - Avoir un rôle programmatique (Supervision, Orientation stratégique) - Appuyer les activités transfrontalières, sociales et promouvoir l'écotourisme - Orienter et influencer les politiques nationales - Renforcement institutionnel : Aider à pérenniser les cadres de concertation transfrontalière (CTSA, CTPE, CTS, ...) - Se positionner comme bailleur principal en fédérant les actions des autres bailleurs - Inciter la compétitivité entre les parcs - Allouer une importante dotation financière sur les activités génératrices des revenus autour des parcs en faveur des communautés
DFAP	- Rôle de la FTNS apprécié dans la mobilisation des financements - Rester un fonds fiduciaire - Appuyer les Etats pour attirer des	Faible connaissance de la FTNS par les potentiels donateurs sous régionaux et nationaux			- Appuyer les Etats pour attirer de nouveaux financements pour la conservation de la biodiversité - Elargir l'assiette des donateurs de la FTNS - Lobbying sur la FTNS à plusieurs niveaux :

8 Aujourd'hui, le suivi du Capital de la FTNS n'est pas bon. Il faut rechercher d'autres possibilités d'investissement de capital à des taux meilleurs.

Structure	Fonds Fiduciaire (FF)		FF + activités terrain		Perception du futur
	Avis +	Avis -	Avis +	Avis -	
	nouveaux financements pour la conservation de la biodiversité				○ Mobiliser/Sensibiliser/Impliquer les fortunes sous régionales et dans les pays partenaires au financement de la conservation de la biodiversité ○ Créer la position « d'ambassadeur de la conservation de la biodiversité du bassin du Congo » par une STAR d'un des trois pays pour promouvoir le TNS et la FTNS • Créer un Comité⁹ des Sages du TNS pour anoblir les « bienfaiteurs de l'environnement » dans le Bassin du Congo à travers un « Awards » pour leurs contributions significatives pour la conservation de la biodiversité dans le Bassin du Congo et la Lutte contre la pauvreté. • Inscrire la conservation dans le TNS dans l'agenda des grandes rencontres sous régionales, africaines (Union Africaine), et mondiales (Congrès de l'UICN, ...).
WCS	• Investissement dans les infrastructures permet d'assurer la longévité des activités du Parc • FTNS finance les activités que les autres bailleurs ne veulent pas financer (exemple : les salaires du personnel & primes) • FTNS est une opportunité pour créer de nouveau modèle de gestion des Parcs qui permet à l'équipe du projet d'avoir une visibilité/ longévité grâce aux fonds sécurisés pour le financement du fonctionnement		• Faire confiance à l'expertise des partenaires et s'occuper à jouer un autre rôle de recherche de nouveaux bailleurs et financements	• Ne pas être très intégré dans les activités de terrain, mais assurer une certaine supervision des activités.	• FTNS doit faire confiance aux partenaires de terrain et à leur expertise • Sur la base de la confiance aux partenaires, FTNS doit assurer une certaine supervision des actions • Mieux se positionner sur les activités transfrontalières (recherche des bailleurs sur les activités transfrontalières) • S'impliquer dans la recherche de financement pour le circuit intégré de tourisme dans le TNS. • Sécuriser les fonds pour le financement à long terme des coûts incompressibles de la conservation (fonds de fonctionnement : salaires, etc.)
Conservation PNNN	• FTNS doit financer le fonctionnement				• Financer les organes du FTNS (CTSA, CTPE, CST, etc.)

9 Comité de Sages du TNS : 3 acteurs clés de chacun des trois pays + 2 éminences africaines (Koffi ANAN, ...) pour siéger 1 fois tous les 2 ans pour décerner le « Awards » à 3 bienfaiteurs (Or, Argent, Bronze).

Structure	Fonds Fiduciaire (FF)		FF + activités terrain		Perception du futur
	Avis +	Avis -	Avis +	Avis -	
	de la Brigade LAB du TNS Faire fonctionner les organes du TNS				- Equiper de la BLAB - Appuyer les activités transfrontalières (salaires, fonctionnement, etc.) - Financement des infrastructures du Parc (Base-vie des Ecogardes à Bomassa, ...)
APDS	FTNS est un mécanisme de financement nouveau et indispensable pour le TNS		FTNS est flexible pour changer les lignes budgétaires	- Beaucoup de procédures. Les situations des aires protégées sont différentes dans les trois segments. En RCA, c'est difficile de respecter les procédures de la FTNS - FTNS ne tient pas compte de l'expertise des partenaires de terrain - Périodicité de suivi trop serrée et demande de production de trop de rapports - FTNS ne tient pas compte de l'expertise des partenaires de terrain	- Faire plus de confiance aux partenaires techniques du terrain et alléger les procédures - Rester mécanisme de financement et éviter de descendre à la mise en œuvre des activités - Tenir compte de la situation particulière de la RCA et financer substantiellement les activités des APDS y compris les fonctionnements et les investissements

Annexe 2 : Bibliographie

Anonyme, 2011 - Plan d'Aménagement et de Gestion Des Aires Protégées de Dzanga-Sangha 2011-2015. 202 p.

Anonyme, 2011 – Brigade de Lutte anti-braconnage du Tri-national de la Sangha (BLAB-TNS) : Manuel des opérations. 2011. 13 p.

Anonyme, 2014 - Plan stratégique FTNS (document de travail pour le CA). 16 p.

Anonyme, 2015 - PLAN D'AFFAIRES DE 5 ANS DU PARC NATIONAL DE NOUABALE-NDOKI (1er Janvier 2016 – 31 Décembre 2020) (DRAFT). 69 p.

Anonyme, 2015 - PLAN TRIENAL 2015-2017. 10 p.

Anonyme, 2015 - Plan de gestion 2015 – 2025 (DRAFT).139 p.

Anonyme, 2015 – Plan d'aménagement du Parc National de Lobéké. 282 p.

Anonyme, 2015 – Aménagement du parc national de Lobeke et de sa zone périphérique : Plan d'Affaires 2015 – 2019. 83 p.

Anonyme, 2015 – Plan de convergence pour la conservation et la gestion durable des écosystèmes forestiers d'Afrique Centrale. 2^{ième} Edition. 2015-2025. 44 p.

Anonyme, 2016 - Plan de Travail Triennal (PTT) 2016-2018 du parc national de Lobéké.14 p.

Anonyme, 2017 - Avant-projet d'appui aux aires protégées de Dzanga-Sangha (APDS, RCA) et de Nouabalé-Ndoki (PNNN, Congo) 28 p.

Anonyme, 2017 - Plan d'Aménagement et de Gestion des Aires Protégées de Dzanga-Sangha 2017 – 2021. 287 p.

Anonyme, 2017 - Plan d'Aménagement et de Gestion des Aires Protégées de Dzanga-Sangha 2017 – 2021. 283 p.

Darron Raw, Piet Theron, Paul Bannister, Karen Waterston, 2016 - Ecotourism Development Strategy for the Sangha Tri-National Region. 211 p.

Dominique ENDAMANA, Louis NGONO, Gervais ONDOUA ONDOUA, Parfait BAKABANA, Charles BASSAMA Suivi, 2012 - des indicateurs socioéconomiques du Tri National de la Sangha 2011-2012. 96 p.

Dominique ENDAMANA, Maurice TADJUIDJE, Léonard USONGO, Rémi JIAGHO et Gretchen Walters, 2011 - Situation de base des indicateurs socioéconomiques du Tri National de la Sangha. 69 p.

John Haward FCA, 2014 - Sangha Tri-National Strust Fund Limited: report and financial statements. 16 p.

Steve Cobb, 2012 - Evaluation de la Fondation pour le Tri- National de la Sangha. 112 p.

Anonyme, 2007 - Plan de gestion du Parc National de Zakouma et de sa périphérie. 199 p.

Anonyme, 2015 –Parc national de la GARA MBA : plan d'affaires quinquennale 2016 - 2020. 97 p.

Anonyme, 2015 - Plan d'Affaires Quinquennal Odzala-Kokoua– 2016-2020. 96 p.

Anonyme, 2016 - Préparation d'un Plan d'affaires pour la Gestion du Parc National de Zakouma et de sa Zone Périphérique 2016-2020. 97 p.

Martin J. Elling, 2011 - Préparation d'un Plan d'affaires pour la Gestion du Parc National de Zakouma et de sa Zone Périphérique 2011-2015. 71 p.