

DIRECTION DU PARC
NATIONAL
DE LA PENDJARI, BENIN

PLAN D'AFFAIRES
2IÈME ÉDITION
(BUSINESS PLAN)
2007-2011



Principaux sigles et abréviations utilisées dans le document

AFD: Agence Française de Développement
AVIGREF: Associations Villageoises de Gestion des Réserves de Faunes
CENAGREF: Centre National de Gestion des Réserves de Faunes
FEM: Fonds pour l'Environnement Mondial
FFEM: Fonds Français pour l'Environnement Mondial
GTZ: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
KfW: Kreditanstalt für Wiederaufbau
ProCGRN: Programme de Conservation et de Gestion des Ressources Naturelles (de la coopération allemande)
ZCP: Zone Cynégétique de la Pendjari

sur la première page:

La nature bien conservée profite à l'homme. Ce principe se répercute sur l'ensemble des activités menées par la Direction du Parc National de la Pendjari. La population riveraine de la réserve profite de 30% des recettes issues de la gestion des zones de chasse et elle est impliquée dans la gestion et la conservation à travers les associations villageoises de gestion des réserves de faune (AVIGREF) partenaires privilégiés de l'administration du parc.

Dernière Page:

La mare Bori, site de protection avec une flore et faune assez originale. Depuis les temps immémoriaux, la population à proximité a utilisé et façonné ce biotope.

Publié: Mai 2007

Pour obtenir plus d'informations sur ce plan d'affaires ou sur le Parc, veuillez contacter:

Parc National de la Pendjari

Le Directeur

B.P. 32, Quartier Yarka

Tanguiéta

Rép. Du Bénin

Tél/Fax: (+229) 23 83 00 65

Email: contact@pendjari.net

www.pendjari.net

République du Bénin

Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature

Centre National de Gestion des Réserves de Faune

Cette deuxième édition fait suite à la première, élaborée par la Direction du Parc National de la Pendjari avec l'appui du consultant Frank Czesnik (GFA consulting group GmbH) qui a notamment participé à la définition des contenus et assuré l'essentiel du travail de rédaction.

Contributions:

Ont particulièrement contribué à l'élaboration de ce plan:

PARC NATIONAL DE LA PENDJARI:

Djafarou Ali Tiomoko, Directeur

Peniel Boco, Comptable

PLAN FINANCIER:

Aurore Houngnissi (GECA prospective)

GTZ/ProCGRN/Pendjari

Frank Bremer Conseiller Technique GTZ

Petra Mutlu, Chargée de Programme

Udo Lange, Conseiller Technique. GFA

FORMAT DE TEXTE ET LAYOUT:

mediaproduction

CARTES:

Tillmann Buttschart (Université de Karlsruhe)

PHOTOGRAPHIES:

Parc National de la Pendjari, ©CF.MAGNE,

M. Butros, G. Ulutuncok, D. Kloss,

M. Aveline, Atasoy

Table de Matières

Introduction _04

Avant-propos du Directeur _05

Résumé _06

Le Parc National de la Pendjari _06

Le plan d'affaires _07

Proposition de répartition de la charge financière _08

1 Pourquoi s'engager auprès du Parc National de la Pendjari? _11

2 Les éléments clés de la conception de financement _13

2.1 Faire des économies de coûts _13

2.2 Améliorer l'autofinancement _14

2.3 Mobilisation des sources de financement externes
et perspectives financières à plus long terme _15

**3 Organisation et fonctionnement des volets et dispositions
pour la maîtrise des coûts** _16

3.1 Surveillance et protection _16

3.2 Suivi écologique _17

3.3 Tourisme _18

3.4 Infrastructures _19

3.5 Actions en périphérie _19

3.6 Administration _20

4 L'accroissement des recettes touristiques _20

4.1 Les produits touristiques proposés _20

4.2 Marchés et évolutions escomptés _21

4.3 Autres facteurs ayant une incidence sur les recettes touristiques _22

5 Dispositions pour la mise en œuvre du Plan d'affaires _23

6 Plan financier _24

6.1 Modalités d'élaboration du plan financier _24

6.2 Analyses des coûts et recettes _25

6.3 Proposition pour l'atteinte de l'équilibre financier _26

7 Suppositions et risques _28

Annexes 1 _29

Annexes 2 _30

Annexes 3 _33

Annexes 4 _34



INTRODUCTION

Le présent plan d'affaire est issu d'un processus engagé depuis plusieurs années de réorganisation de la Direction du Parc National de la Pendjari, visant à accroître son efficacité et à assurer la pérennité de son action. Ce processus qui bénéficie de l'appui de la coopération allemande au Centre National de Gestion des Réserves de Faune (CENAGREF) office national en charges des aires protégées et placée sous la tutelle du Ministère chargé des aires protégées a conduit en 2004 à une première édition du plan d'affaires. Après 3 ans d'expérience, le besoin d'une révision, et par conséquence d'une nouvelle édition s'est fait sentir.

A travers différentes étapes, la Direction du Parc a pu se forger une idée plus complète et plus précise des implications et enjeux financiers de son action. Le plan a pour objectif de rendre plus transparentes les conditions de l'engagement de tous ceux qui sont appelés à contribuer au financement du Parc. En outre, il définit des indicateurs de performance dans la gestion financières en vu d'un meilleur suivi des actions.

Le document donne d'abord un aperçu de la Réserve de Biosphère de la Pendjari, avant d'exposer les démarches retenues pour parvenir à un équilibre financier portant à la fois sur la maîtrise des coûts et sur l'accroissement des recettes Il présente ensuite les résultats de la planification financière. Celle-ci est suivie d'une proposition de répartition de la charge de financement entre plusieurs partenaires ainsi que des suppositions essentielles de la stratégie financière.

Avant-propos du Directeur

La conservation des aires protégées est souvent encore perçue comme une tâche à dimension essentiellement technique, pour ce qui est de l'action in situ, et à la rigueur sociale, en ce qui concerne les populations riveraines. Malheureusement, dans la réalité et surtout dans un contexte général où les fonds publics sont alloués avec beaucoup plus de parcimonie, la plus forte motivation et les meilleures solutions techniques ou sociales ne suffisent pas pour sauvegarder ces aires. En effet, cette mission est le plus souvent compromise si les moyens financiers font défaut.

Avec ce plan d'affaires, la Direction du Parc National de la Pendjari se dote d'un instrument important pour assurer, du point de vue financier, la durabilité de l'aménagement et de la gestion de ses aires protégées. L'utilité du plan devrait être d'autant plus grande que la Direction du Parc a pris conscience bien avant l'élaboration de la première édition 2004 de l'attention à accorder aux aspects économiques. Il capitalise ainsi les réflexions et expériences accumulées durant plusieurs années. Il entérine par ailleurs un certain nombre de pratiques en vigueur au niveau de la Direction du Parc pour limiter les coûts et accroître la part de l'autofinancement. L'élaboration de la présente édition a donné à l'instar de la première, l'occasion à la Direction du Parc, d'examiner les possibilités d'améliorer davantage l'organisation mise en place et d'acquérir une meilleure connaissance des enjeux financiers futurs.

Les résultats des projections financières montrent que malgré tous les efforts entrepris, l'équilibre financier ne pourra pas être réalisé uniquement à travers l'autofinancement et que le Parc restera tributaire de ressources financières externes sous formes, aussi bien de contributions du budget de l'Etat béninois que d'aide des partenaires au développement. Nous espérons que ce plan convaincra tous ces partenaires à s'engager davantage dans le futur à nos côtés.

Beaucoup d'acquis existent déjà en matière de conservation et d'aménagement qui font aujourd'hui du Parc National de la Pendjari, un des plus attractifs de l'Afrique de l'Ouest. Une base de financement solide combinée avec une gestion rigoureuse reste le moyen essentiel pour pérenniser ces acquis.



M. Djafarou Ali Tiomoko
est le Directeur
du Parc National de la
Pendjari depuis 1999

Vision

L'existence de la réserve induit le développement durable de la région où s'établit un équilibre entre l'homme et la nature

Missions

La réserve de la Pendjari conserve la diversité biologique à l'intérieur de ses aires classées. Elle intègre les aspirations de la population riveraine dans sa gestion.

Résumé

Le Parc National de la Pendjari

Le Parc National de la Pendjari d'une superficie de 266.040 ha est situé au Nord-Ouest du Bénin à la frontière avec le Burkina Faso. Il fait partie de la Réserve de Biosphère de la Pendjari à laquelle appartiennent encore deux zones de chasse et une zone de transition. Il s'agit du complexe d'aires protégées de savanes le mieux préservé de l'Afrique de l'Ouest. Sa variété de biotopes offre des habitats à de nombreuses espèces animales. En dehors de la présence de quatre des »big five«, en l'occurrence l'éléphant, le buffle, le lion et le léopard, on note l'existence d'espèces devenues très rares ou disparues ailleurs en Afrique de l'Ouest, comme le guépard ou le damalisque.



Les zones cynégétiques sont depuis longtemps internationalement connues dans le monde de la chasse. Le nombre de touristes de vision a régulièrement augmenté au cours des dernières années et se situe maintenant autour de 5000 visiteurs. Cette mise en valeur touristique a des retombées économiques positives pour les populations riveraines par le biais de créations d'emplois. Celles-ci bénéficient en plus d'une partie des redevances liées aux activités d'exploitation des zones de chasse. Les populations jouissent enfin de certains droits d'utilisation des ressources naturelles de la réserve.

Le bon état de conservation de la réserve et son attrait touristique sont liés aux efforts d'aménagement et de gestion déployés depuis des années par le CENAGREF avec l'appui de différents partenaires au développement. Outre le programme de renforcement et de réhabilitation des infrastructures, en cours d'achèvement, financé par le FFEM et la KfW, la Direction du Parc bénéficie actuellement d'un appui du FEM et d'un programme d'assistance technique de la GTZ. Ce dernier vise notamment à rendre son organisation plus efficace et à mettre en place des bases de sa viabilité financière. Le présent plan d'affaires s'inscrit dans cette démarche.

Le plan d'affaires – Stratégies

Les idées force du plan d'affaires sont (1) l'exploitation systématique des possibilités d'accomplir les missions du Parc à moindre coût, (2) l'accroissement de l'autofinancement à travers le tourisme et (3) la mobilisation de fonds publics nationaux et internationaux pour le gap de financement qui restera à combler. Ces orientations ont déjà guidé l'action durant les dernières années où des résultats tangibles ont pu être obtenus en matière de maîtrise des coûts, d'atteinte d'une meilleure relation efficacité-coûts et d'augmentation des recettes.

Les dispositions prises pour réaliser des économies de coûts résident principalement dans:

- la sélection des activités indispensables par rapport aux missions du Parc;
- l'étude des modalités les moins chères pour exécuter ces activités;
- l'identification de facteurs de coûts indépendants et induits, comme par exemple. Les charges de personnel d'un côté et les coûts d'équipement et de fonctionnement des postes de travail qu'elles entraînent de l'autre.

Le tourisme cynégétique étant déjà bien développé et comme les redevances sur cette activité viennent d'être substantiellement relevées suite à une révision des conditions d'attribution des concessions de chasse,

l'accent en matière d'accroissement des recettes est mis sur le tourisme de vision.

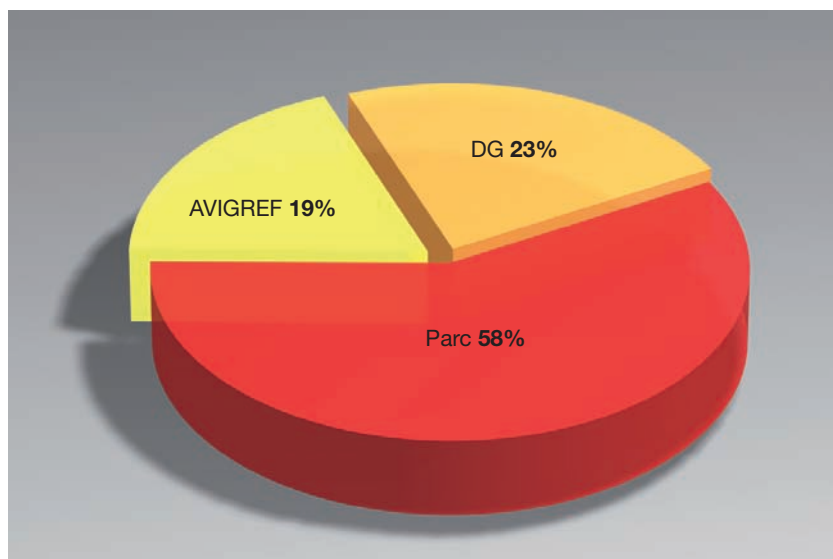
Etant donné qu'il est peu probable que le Bénin devienne une destination du tourisme international de masse et face à la concurrence des parcs nationaux de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique Australe, la clientèle visée en priorité est constituée par les coopérants internationaux résidents au Bénin et dans la sous-région, ainsi que leurs visiteurs. Une certaine attention est portée de plus en plus sur la clientèle nationale Béninoise. L'objectif est d'accroître le nombre et la durée de leurs visites du Parc et de ses environs. Pour y parvenir, on mise sur l'amélioration des circuits classiques de vision de la faune (en voiture et de jour) et sur le développement de quelques nouveaux produits. Il s'agit par exemple des circuits pédestres et ornithologiques, des sorties nocturnes et des activités pour mieux connaître la nature et la culture locale. Quelques-uns de ces produits pourraient intéresser une clientèle internationale spécifique, comme les »bird watchers«. Les moyens à mettre en œuvre pour le développement du tourisme de vision sont assez limités, vu qu'ils concernent essentiellement des activités de promotion. En effet, les investissements les plus importants sont déjà pris en compte dans le programme de renforcement et de réhabilitation des infrastructures en cours.

On estime pouvoir augmenter à terme le nombre annuel de visiteurs de 5.000 à 6.500. Pour la mobilisation des financements externes, il s'agira notamment d'élaborer sur la base du plan d'aménagement et du plan d'affaires des requêtes d'appui à adresser par l'intermédiaire de la Direction Générale du CENAGREF aux partenaires de la coopération internationale. Par ailleurs, on estime que l'Etat béninois prendra en charge, dans le futur, environ 50 % des salaires du personnel. La partie béninoise et les bailleurs de fonds se sont engagés dans un processus de mise en place d'un fonds fiduciaire pour les parcs nationaux du Bénin. Son existence doit permettre de

répondre de façon plus durable aux besoins de financement externes.

Plan financier

Le plan financier fait apparaître sur la période 2007-2011 des besoins de financement annuels variant en fonction des activités et des achats entre 260 et 280 millions de FCFA, soit 400.000 € et 425.000 € (Total des besoins de financement 1,350 millions de FCFA, soit 2 millions €). Ces chiffres ne tiennent pas compte d'une éventuelle poursuite de l'assistance technique à long terme, qui peut paraître tout à fait justifiée, mais dont l'intégration des coûts donnerait une image biaisée des coûts courants propres à la Direction du Parc. Les besoins de financement les plus impor-

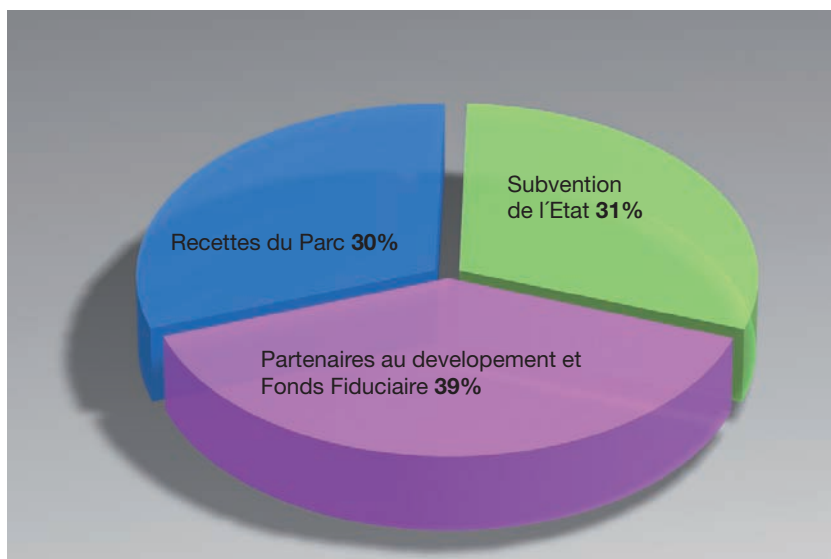


Distribution des recettes brut 2007 à 2011

tants sont occasionnés par l'administration/coordination (59%) suivi par la surveillance (23% des coûts sur 5 ans). Les besoins financiers élevés de la fonction administration/coordination s'expliquent par le fait qu'elles regroupent des coûts transversaux qui ne soient pas directement attribuables à un des services. Néanmoins, une imputation ultérieure s'avère souhaitable afin de mieux déterminer l'origine des charges. L'installation de la comptabilité analytique en 2006 permettra de mieux imputer les coûts.

Afin de mieux connaître les ressources financières réellement disponibles, il sera tenu

compte de la répartition des recettes du parc entre différentes parties à savoir les AVIGREF (30 % des recettes chasse / pêche) et la Direction Générale (30 % des recettes après partage avec des AVIGREF). Des ressources provenant des taxes sur véhicule et de la vente des produits du merchandising ne font pas parti du partage. Ainsi entre 2007 et 2011, les ressources sur les quelles peut compter le parc pourraient augmenter de 72 à 94 millions de FCFA, soit approximativement de 108.000 à 142.000 €. Leur montant total sur la période s'élèverait à 476 millions de FCFA, soit 627 milliers d'€. L'augmentation résulte essentiellement de l'accroissement des recettes des droits d'entrées. Malgré cette attention particulière à accorder au tourisme de vison, le tourisme cynégétique restera principale source de revenus.



Couverture des frais récurrentes entre 2007 et 2011

Le gap de financement sur l'ensemble de la période 2007 à 2011 s'élèverait à près de 940 millions de FCFA, soit 1,4 millions d'€. L'écart annuel diminuerait entre 2007 et 2008 pour rester stable autour de 185 millions F CFA soit 280 mille Euros. Ce gap, jusqu'en 2008 sera couvert par l'Etat béninois et la coopération allemande A partir de 2009 le fonds fiduciaire est attendu pour intervenir à la place de la coopération allemande.

Proposition de répartition de la charge financière

A travers différents accords de projet, les besoins financiers sont couverts jusqu'à fin 2008. Il est proposé qu'après cette échéance, la charge de financement soit répartie entre la Direction du Parc, l'Etat béninois et le fonds fiduciaire de la manière suivante:

- Prise en charge par l'Etat des coûts du personnel à hauteur de 50 % des salaires. Cette contribution correspond au taux accordés aux agents de l'Etat pour les catégories correspondantes. En attendant l'adoption de la convention collective des travailleurs du CENAGREF, l'Etat prends en charge l'essentiel de la rémunération des agents publics (au nombre de 5). Il prends en plus les coûts annuels d'entretien périodique des pistes. Cette contribution totale de l'Etat est estimée annuellement à 85 millions de F CFA soit 130 000 Euros. Ceci correspond pour la période 2007 à 2011 à un total de 415 millions de F CFA soit 630 mille Euros

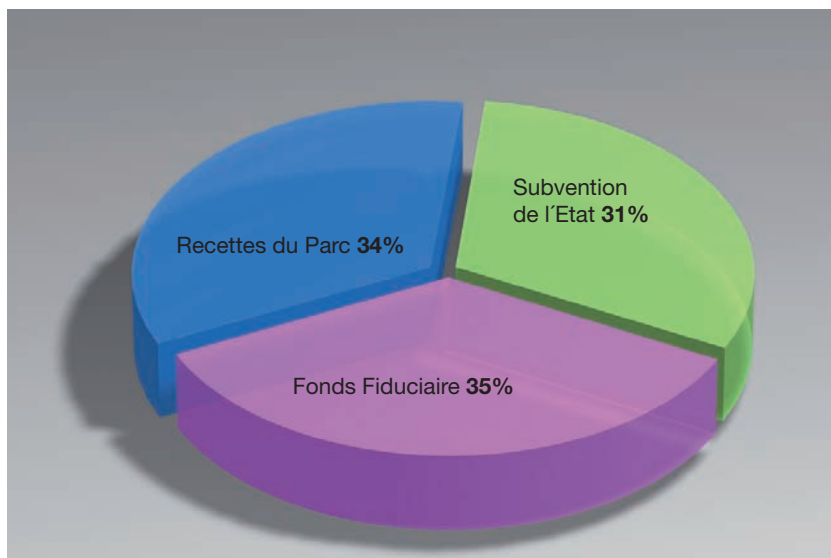
- Financement par les partenaires des coûts généralement considérés comme relevant de leur centre d'intérêt, en l'occurrence les coûts se rapportant au renouvellement des équipements, aux mesures de formation, à la médiation du Parc, aux missions de consultations ainsi qu'aux opérations lourdes du suivi écologique. En outre, des mesures d'incitation sont prévus à travers des compléments de salaires et des primes. Annuellement, il faudrait entre 100 et 120 millions de FCFA, soit entre 160 et 180 milliers €. Le montant total pour la période est estimé à 524 millions de FCFA, soit environ 800.000 €.

Couverture des coûts de fonctionnement restant par les recettes. Les montants annuels requis varient entre 71 et 93 millions de FCFA (108.000 € et 142.000 €). Le montant total pour la période 2007 et 2011 est de 409 millions de FCFA, soit 624 milliers d'€.

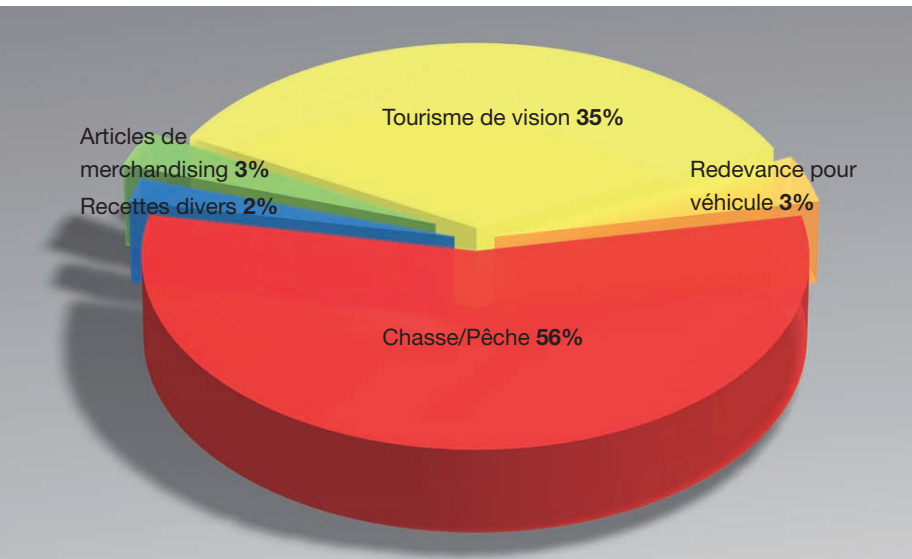
Une fois que le fonds fiduciaire aura été mis en place, il pourra prendre en charge les besoins de financement externes.

Cette répartition suppose notamment que la Direction du Parc puisse conserver à son niveau, si ce n'est pas l'intégralité, au moins la plus grande partie des recettes.

D'autre part, si le Parc est reconnu comme une unité économique, il faudrait veiller à ne pas seulement doter sa Direction d'une «obligation de résultats» mais aussi d'une «responsabilité des moyens». Cela suppose que l'offre et les tarifs des produits soient discutés et arrêtés par le CENAGREF et non pas par une commission interministérielle.



Couverture des frais
recurrentes en 2011



Provenance des recettes
2007 à 2011

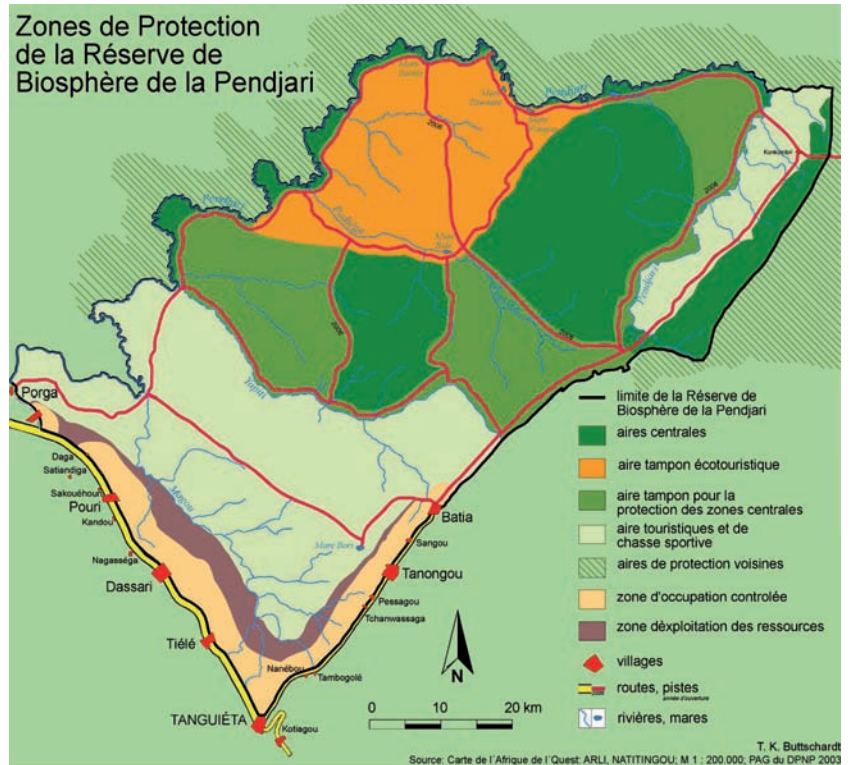


1 Pourquoi s'engager auprès du Parc National de la Pendjari ?

Le Parc National de la Pendjari, d'une superficie de 266 040 ha, est situé au Nord-Ouest du Bénin, à la frontière avec le Burkina Faso. Il fait partie de la Réserve de Biosphère de la Pendjari qui comprend également:

- La Zone Cynégétique de la Pendjari (ZCP: 172 080 ha).
- La partie occidentale de la Zone Cynégétique de l'Atacora (environ 25 000 ha).
- L'aire de transition (terroirs des villages rivaux).
- Cette Réserve fait elle-même partie d'un ensemble beaucoup plus vaste d'aires protégées contiguës s'étendant au Niger et au Burkina Faso, et qui est de loin le plus étendu d'Afrique de l'Ouest.

La Réserve de Biosphère de la Pendjari en constitue aujourd'hui, à plusieurs égards, une »pièce de choix«. Le Parc National de la Pendjari est considéré comme le Parc de savane le plus intact de l'Afrique de l'Ouest. Il renferme une diversité de formations végétales consti-



Trois des »big five« peuvent assez aisément être observés: le lion, l'éléphant et le buffle. Un quatrième, le léopard, est présent mais son observation est plutôt difficile. On y ren-

Zones de protection de la réserve de Biosphère de la Pendjari



tuées de savanes herbeuses, arbustives, arborées et boisées ainsi que de forêts claires et de galeries forestières. Ces formations fournissent un habitat varié aux nombreuses espèces fauniques. Ainsi, la faune de la Réserve comprend la plupart des espèces de grands mammifères vivant dans cette partie de l'Afrique de l'Ouest.

contre aussi d'autres espèces déjà disparues ou menacées dans la sous-région, comme le guépard ou le lycaon. La Réserve est également le refuge d'une dizaine d'espèces d'antilopes, dont les damalisques et les hippotragues. Parmi les autres espèces, on note aussi les hippopotames. A côté des populations de mammifères, la Réserve abrite plus



de 400 espèces d'oiseaux, qui constituent un potentiel de tourisme ornithologique peu exploité pour le moment. Le crocodile du Nil y est également bien présent.

La diversité des espèces dans la Réserve est comparable à celle des parcs de l'Afrique de l'Est et d'Afrique Australe. Les densités sont par contre nettement inférieures. Ceci s'explique en partie par la spécificité de l'écosystème soudano-guinéen caractérisé par une saison sèche prononcée et une flore herbeuse moins importante. Néanmoins, on estime que les populations animales sont encore en dessous des capacités de charges et que des mesures adéquates de gestion et d'aménagement pourraient permettre d'accroître les effectifs.

La Réserve est dotée d'infrastructures pour le tourisme de vision et le tourisme cynégétique. Ces infrastructures sont en cours de réhabilitation avec l'appui de l'AFD et de la KfW qui ont accordé des financements de l'ordre de 6 millions d'Euros. La Réserve est bien desservie par les réseaux routiers aussi bien du Bénin que du Burkina Faso et du Niger. On y accède par des routes bitumées de Cotonou (600 km), Ouagadougou (370 km) et Niamey (440 km).

En raison de ces attraits, le tourisme de vision a connu une augmentation constante ces dernières années, le nombre de visiteurs étant passé d'un peu plus de 1.000 en 1990 à plus de 4.800 en 2006. Les performances à ce niveau devraient pouvoir être encore améliorées, à condition que les efforts nécessaires

soient entrepris. Néanmoins des fluctuations d'une année à l'autre peuvent être indépendante de la volonté du gestionnaire.

Dans les milieux du tourisme cynégétique, les zones de chasse de la Pendjari jouissent déjà depuis longtemps d'une notoriété internationale. Elles présentent plusieurs atouts. En dehors de la chasse au buffle et au lion, deux des »big five«, il y a la possibilité de pouvoir tirer un hippotrague qui, même s'il est présent dans d'autres pays, reste un animal emblématique et prestigieux. On peut également prélever des espèces comme le redunca, très recherché par les collectionneurs.

Si par la restriction des droits d'utilisation des ressources naturelles, la Réserve impose aux populations riveraines certaines limites à leurs activités économiques, elle est aussi une source non négligeable de revenus. L'administration de la Réserve s'efforce depuis plusieurs années d'associer ces populations à la gestion de celle-ci et de les faire participer aux bénéfices qui en découlent. Ainsi, des droits de pratiquer des cultures sur des terres situées en bordure de la Réserve ont été négociés, de même que la possibilité de pêcher dans des conditions bien définies. A travers des organisations villageoises (Associations Villageoises de Gestion des Réserve de Faune – AVIGREF), les populations participent aux activités de surveillance et bénéficient notamment de 30% des recettes issues de l'exploitation des zones cynégétiques. L'administration de la Réserve a, par ailleurs, tenu à recruter son propre personnel de surveillance parmi la population

locale qui bénéficie également des revenus résultant des emplois créés en relation avec la réserve par des opérateurs privés (structures hôtelières, campements de chasse).

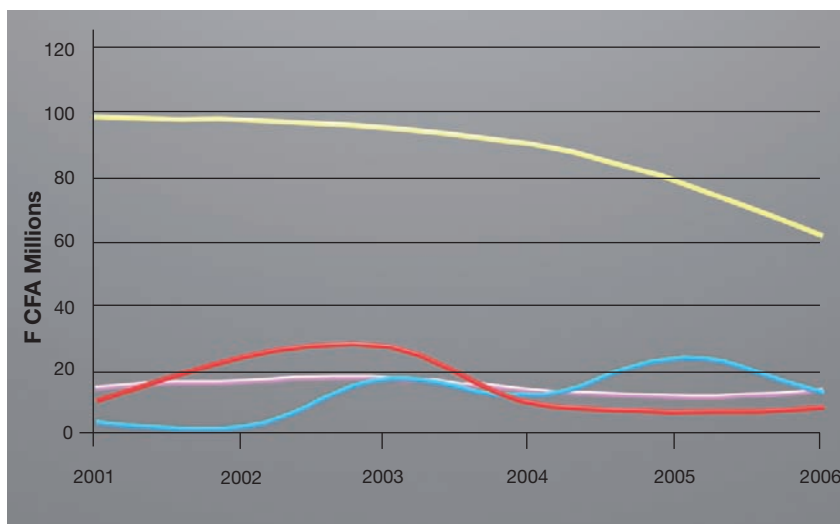
Les effets économiques positifs de la présence de la Réserve apparaissent à travers l'amélioration économique des ménages dans les villages riverains. En effet, entre 2002 et 2006 la moyenne dépensé par un équivalent adulte est passé de 78.000 F CFA à 107.000 FCFA (en considérant l'inflation. étude CEBEDES 2006)

Le bon état de la préservation de la Réserve et l'aménagement dont elle a déjà bénéficié sont en grande partie dus aux efforts conjoints déployés depuis des années par l'Etat béninois et les partenaires au développement pour protéger et mettre en valeur cet espace. En dehors de l'appui signalé de l'AFD et de la KfW, l'Administration de la Réserve bénéficie depuis 1999 d'un projet d'assistance technique de la GTZ dont l'action a notamment pour objectif de rendre son organisation plus efficace et de créer les conditions pour une gestion durable. Elle bénéficie enfin de la couverture partielle des frais de fonctionnement à partir de 2007 par la coopération allemande.

2 Les éléments clés de la conception de financement

Le présent plan d'affaires a pour vocation de permettre la réalisation du plan d'aménagement du Parc. Les deux documents sont le fruit d'un processus de planification imbriqué au cours duquel les options techniques ont été constamment confrontées avec leurs implications financières. Les auteurs se sont volontairement placés dans un contexte de discipline budgétaire, c'est à dire dans l'hypothèse de l'absence de toute forme de moyens financiers exceptionnels.

L'équilibre financier est recherché à travers l'identification et l'exploitation des potentiels d'économie de coûts, compatibles avec



l'accomplissement des missions du Parc. Il est également recherché à travers l'accroissement de la capacité d'autofinancement du Parc par la mise en valeur des ressources naturelles qu'il renferme et le tourisme sous diverses formes, qui constitue l'opportunité principale. Les besoins de financement restants devraient être couverts par des fonds publics nationaux et étrangers et des apports relevant du mécénat de personnes physiques ou morales privées. A ces partenaires, la Direction du Parc offre le gage d'une organisation fonctionnelle, techniquement compétente et rigoureuse dans sa gestion administrative et financière.

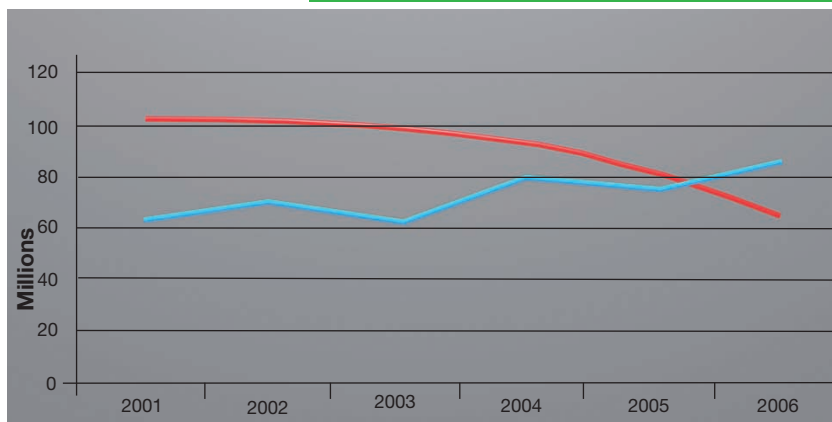
2.1 Faire des économies de coûts

Les efforts pour réaliser des économies de coûts s'inscrivent dans une démarche d'obtention d'un meilleur rapport coûts-efficacité. Il s'agit de faire en sorte que les résultats techniques attendus de l'aménagement et de la gestion du parc puissent être obtenus à moindre coût. A cet effet, plusieurs procédés ont été utilisés:

- Sélection très rigoureuse des activités afin d'identifier celles qui paraissent indispensables à l'atteinte des résultats.
- Interrogation sur d'éventuelles solutions alternatives pour l'exécution de ces activités et sur leurs coûts respectifs.
- Sur le plan organisationnel, exploration des

Evolution des principales charges

- Charges personnel
- Missions
- Carburants
- Véhicules



Evolution des principales charges
Charges personnel —
recettes brut —

possibilités de coupler des activités en les regroupant sous un même poste de travail (par ex. caisse au secrétariat ou externalisation du service de gardiennage).

- Recherche de facteurs de coûts «indépendants» et «induits». Ainsi, on a évalué de façon très précise les besoins en effectifs et en profils professionnels du personnel de l'administration du Parc, non seulement parce que les charges de personnel sont en soi un grand facteur de coûts, mais qu'elles entraînent toute une série d'autres coûts relatifs à l'équipement et au fonctionnement des différents postes de travail.

Ces efforts ne constituent absolument pas une pratique nouvelle de la Direction du Parc. Le processus a été entamé depuis quelques années et a déjà conduit à différentes réorganisations et changements d'approches qui ont eu des répercussions indiscutables sur les coûts. Le graphique ci-dessous illustre les résultats obtenus.

On peut considérer que dès à présent, en ce qui concerne les charges de personnel, l'essentiel des possibilités d'économie a déjà été mis en œuvre. L'application des mesures proposées par l'audit socio-organisationnelle et relative au personnel a été totale ce qui donné des résultats escomptés. En outre, des mesures préconisées par la mission Tallowitz (KfW 2006) s'appliquent avec pour conséquence l'amélioration du potentiel d'économie et de revenu.

2.2 Améliorer l'autofinancement

Les recettes engendrées au niveau du parc proviendront aussi, à l'avenir, presque exclusivement du tourisme (chasse et vision). Leur accroissement est envisagé à travers différents types de mesures:

- Augmenter l'intérêt du site pour le tourisme de vision par la création de nouvelles activités à l'intérieur et en périphérie du Parc et par l'amélioration des conditions de vision dans le Parc. L'effet recherché est d'attirer un plus grand nombre de visiteurs faisant des séjours plus fréquents et plus longs.
- Accéder à de nouveaux types de recettes. Il s'agit principalement de droits sur l'exploitation hôtelière dans les limites de la Réserve, à l'instar de ce qui se pratique déjà pour les concessions de chasse.
- Pour le tourisme cynégétique, améliorer l'offre en introduisant certaines espèces phares tels que l'éléphant et le léopard.

En matière d'accroissement des recettes, l'action engagée par la Direction du Parc a également démarré bien avant l'élaboration du présent plan d'affaires. Grâce aux efforts de promotion, aux travaux d'aménagement et de gestion effectués dans le Parc et à la meil-



leure organisation de l'administration, le nombre de visiteurs et les recettes des droits d'entrée ont été en nette progression durant les dernières années. La révision des conditions d'attribution des concessions de chasse et de l'exercice des activités cynégétiques s'est déjà traduite par des prix d'amodiation nette-

ment supérieurs et par le relèvement des taxes d'abattage.

2.3 Mobilisation des sources de financement externes et perspectives financières à plus long terme

Jusqu'en fin 2006, les besoins financiers dépassant les ressources propres du Parc étaient couverts par les différents accords de projet et de programme et des réserves sur les recettes, constituées pendant la période de l'appui par le FEM. Pour les années 2007 et 2008 l'Etat et la coopération allemande contribuent à couvrir les besoins. A partir de 2009, le fonds fiduciaire devrait prendre le relais. A cet effet, la Direction du Parc, à travers les institutions de tutelle, se mettra en rapport avec les partenaires de la coopération internationale pour leur soumettre des requêtes d'appui qui seront basées, d'une part, sur les actions définies dans le plan d'aménagement, et d'autre part, sur les projections financières du présent plan d'affaires. Etant donné que la réserve constitue un patrimoine naturel d'intérêt national, on compte sur une contribution financière de l'Etat béninois aussi bien au niveau de la couverture des besoins annuels à travers des subventions qu'à celui du fonds fiduciaire.

une affaire des générations à venir. Du côté béninois comme de celui des partenaires, on souhaite la mise en place d'un fonds fiduciaire au profit des parcs nationaux du Bénin. Les différentes études préparatoires ont déjà été réalisées et les projets de textes de création viennent d'être formulés. La création d'un tel dispositif constitue une base institutionnelle pour un financement durable. Il pourrait accueillir des fonds publics et privés, aussi bien d'origine étrangère que nationale. En fonction des démarches entreprises pour la recherche de fonds et des accords trouvés avec les différents contributeurs, il assurerait la disponibilité de moyens financiers à plus longue échéance.



A l'opposé de l'entretien courant des infrastructures routières assuré sur les recettes du parc, l'entretien périodique nécessite la mobilisation des fonds de l'Etat qui devrait en principe assurer son financement. Compte tenu de l'ampleur des travaux périodiques, l'échéance du renouvellement du réseau est

3 Organisation et fonctionnement des vlets et dispositions pour la maîtrise des coûts

Les dispositions adoptées ou envisagées doivent permettre d'assurer les différentes fonctions assignées au Parc: conservation de l'écosystème, offre d'opportunités récréatives, amélioration de la connaissance de la nature, création de retombées économiques pour les populations riveraines.



3.1 Surveillance et protection

La surveillance repose sur une présence permanente et une grande mobilité des équipes de patrouille. Il n'y a pas de présence de personnel sur l'ensemble de la Réserve à un instant donné, mais au fil du temps, la couverture de toute la zone est effective. Comme les secteurs ne sont pas surveillés selon un ordre fixe, c'est-à-dire que l'organisation de patrouilles dans un même secteur ne s'effectue pas à des intervalles réguliers, et que le choix des secteurs est aussi fonction des informations obtenues sur les activités de braconnage, l'impact est très élevé, les braconniers devant toujours craindre d'être repérés et poursuivis, ce qui crée un effet dissuasif manifeste.

Le système présente l'avantage de pouvoir fonctionner avec des effectifs de personnel relativement réduits. Le personnel de surveillance est actuellement composé de 4 agents forestiers (agents permanents de l'Etat) et de 21 éco-gardes (recrutés au sein de la population riveraine).

Ce personnel est complété par des auxiliaires villageois désignés par les AVIGREF qui s'occupent notamment des tâches liées à la logistique sur les lieux de bivouac. Le recours à cette main-d'œuvre diminue les besoins en personnel qualifié, étant donné que celui-ci peut se consacrer pleinement à la surveillance. S'agissant toujours de réduction des coûts, il faut considérer le fait que la rémunération des auxiliaires est prise en charge



depuis 2006 à 100% par les AVIGREF. D'autre part, en faisant appel de cette façon à la population, on bénéficie de deux effets qui autorisent l'allègement du dispositif de surveillance:

- les informations fournies par la population sur le braconnage permettent d'agir de manière plus ciblée.
- en s'identifiant davantage avec les objectifs de protection de la Réserve, la population riveraine exercera une pression tendancielle moins forte sur cet écosystème.

A côté des frais de personnel, les coûts de transport représentent des dépenses importantes. Elles résultent surtout de l'acquisition et du fonctionnement de deux véhicules qui répondent à la nécessité d'acheminer les équipes de surveillance sur les lieux et d'assurer une capacité d'intervention rapide. Actuellement les concessionnaires des zones de chasse prennent en charge la surveillance de leurs zones respectives. Il en est de même des AVIGREF qui organisent de façon indépendante la surveillance dans les limites de

leurs terroirs. Tout ce dispositif contribue à accroître l'efficacité des actions entreprises par le parc.

3.2 Suivi écologique

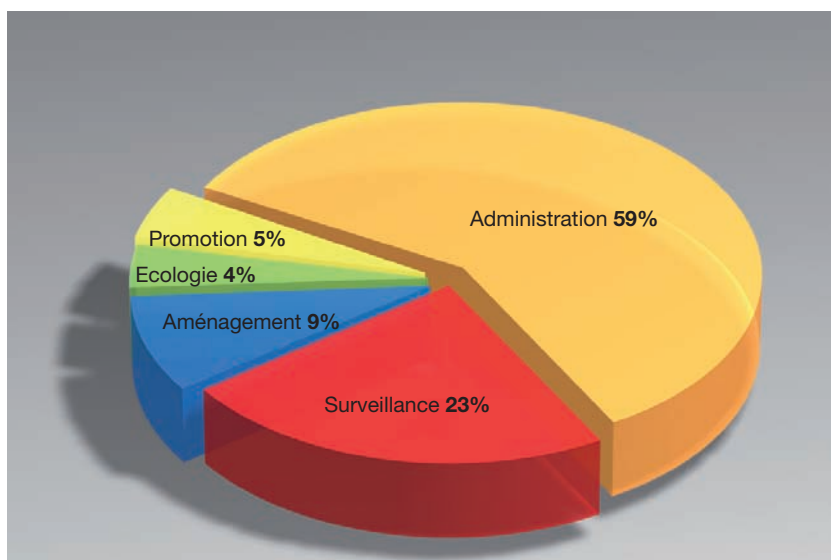
Le suivi écologique a été considéré comme une fonction productive. Il a pour objectifs, d'une part, d'éclairer les décisions de gestion et d'aménagement du Parc en fournissant des informations sur l'état de son écosystème et l'évolution de celui-ci et d'autre part de satisfaire les besoins d'information de la communauté (notamment scientifique) nationale et internationale. Il a été entendu qu'il fallait écarter le risque de faire de cette fonction une fin en soi et prévenir les tendances à générer des données tous azimuts. C'est dans cet esprit que les activités ont été «triées sur le volet». Concernant l'aménagement et la gestion, le suivi écologique devra porterz principalement sur:

- L'impact environnemental des différentes infrastructures et des activités de tourisme de vision,
- Les effets du tourisme cynégétique et du braconnage sur l'évolution du cheptel sauvage,
- La gestion des feux en vu d'améliorer la disponibilité en fourrage et les possibilités d'observation touristique,
- La mesure de l'efficacité des activités de surveillance.

Concernant l'information, il est destiné à des tiers et vise:

- Les résultats du suivi écologique et des recherches,
- La production de cartes, de rapports et de bulletins d'informations.

Ce deuxième ensemble d'activités fournit aussi des informations importantes pour les tâches opérationnelles. Une partition stricte en fonction des destinataires n'est pas pertinente.



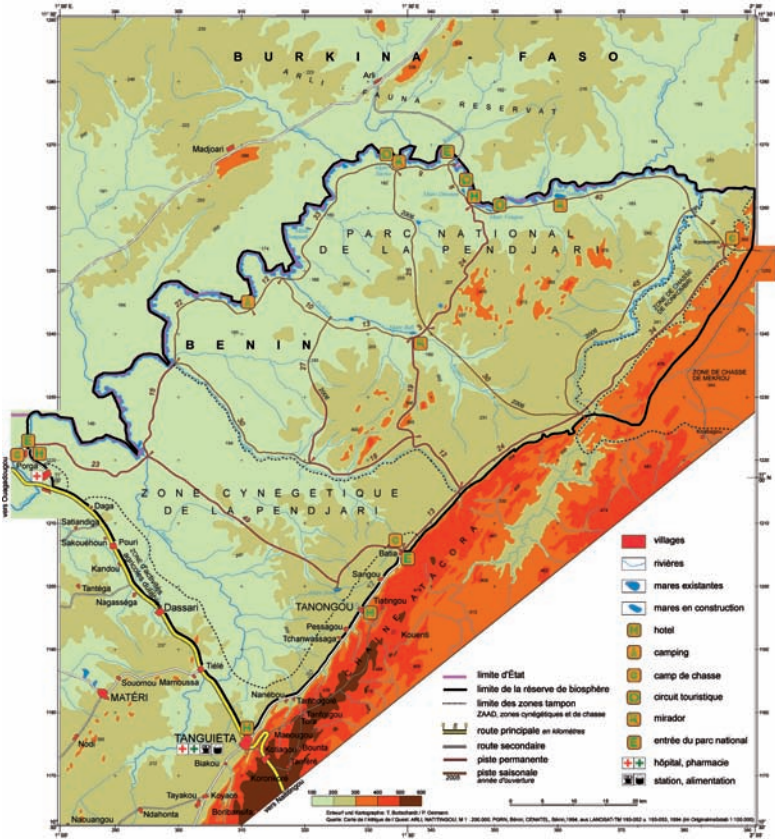
Pour maintenir les coûts de ces activités à un niveau acceptable, plusieurs dispositions ont été prises:

Centre de coûts

- Le personnel spécifique est réduit au minimum. Il se résume à un Chef de Suivi-écologique et à un assistant. Pour les tâches qui nécessitent plus de ressources humaines, notamment pour les collectes de données, toutes les opportunités sont exploitées, particulièrement avec la surveillance et les guides de chasses, afin de ne recourir aux prestations d'un personnel complémentaire occasionnel qu'en cas de nécessité avérée.

- Des partenariats sont recherchés avec des institutions scientifiques nationales et étrangères. En général, celles-ci supportent les coûts de leurs activités et s'engagent à communiquer à la Direction du Parc les résultats de recherche et les données qui présentent un intérêt pour la gestion.

- Les opérations coûteuses comme des inventaires fauniques par survol sont espacées. Certaines méthodes d'investigations revenant trop chères ne sont pas utilisées, comme par exemple la couverture par photos satellitaires des feux de brousse.



existantes (tourisme cynégétique et vision de la grande faune), les efforts à fournir se situent surtout au niveau de la promotion et de l'entretien des infrastructures (voir à ce sujet le point suivant). En ce qui concerne les produits tels que les circuits ornithologiques ou la découverte de la réserve à pieds, un budget assez modeste suffirait pour leur développement. En effet, les investissements importants incombant à la Direction du Parc, tels que les pistes, les points de vision ou la signalisation, sont en cours dans le cadre des financements AFD et KfW.

Pour l'installation projetée de campements et d'autres petites infrastructures hôtelières à l'intérieur du Parc, il est prévu que les travaux seront financés par les opérateurs privés concernés. La même politique est déjà appliquée vis-à-vis des concessionnaires de chasse pour ce qui est de l'entretien de leur réseau de pistes. Actuellement, deux opérateurs privés se préparent pour intervenir dans ce sens

3.3 Tourisme

Les activités touristiques permettent au Parc de remplir sa fonction récréative et constituent surtout sa principale source de recettes. Elles méritent de ce fait une attention particulière du point de vue financier. Pour les offres

Il a été estimé que le travail de promotion nécessite le recrutement au niveau de la Direction du Parc d'un cadre, spécialiste en la matière. Les autres coûts consistent essentiellement en la production de matériel publicitaire et d'informations ainsi qu'en la participation à des manifestations touristiques.

Exposition Photo itinérante de la Pendjari



On a estimé d'autre part que la promotion touristique, sous certains aspects, revêt un caractère qui dépasse la responsabilité de la Direction du Parc et relève de ce fait aussi de la Direction Générale du CENAGREF (par exemple. pour la concertation avec les autres administrations impliquées dans le secteur touristique).

Dans ce volet, ont aussi été regroupées les dépenses en matière d'IEC. Le Parc effectuera en périphérie un travail d'information, d'éducation et de communication et continuera à soutenir le renforcement organisationnel des AVIGREF. Les activités portent sur la mise au point de supports médiatiques.

3.4 Infrastructures

La rénovation d'anciennes et la mise en place de nouvelles infrastructures sont en cours et leur financement est entièrement couvert par les fonds 'AFD et KfW. Les coûts de ces travaux n'ont par conséquent plus été pris en compte ici. Le Parc disposera notamment de 500 km de pistes de qualités différentes, de cinq miradors d'observation de la faune et d'un nombre important de bâtiments pour des usages administratifs, de service, de logement et de recherche, ainsi que pour le tourisme. On suppose qu'il n'y aura pas d'autres besoins notables en matière d'infrastructures durant les prochaines années et que des reconstructions ou réhabilitations de fond ne devraient pas intervenir avant dix ans.

Plusieurs dispositions visent à alléger les charges d'entretien de ces infrastructures:

- L'entretien des pistes dans les zones de chasse devrait connaître la contribution des concessionnaires. Les prochains contrats d'amodiation devront en tenir compte.
- Les mêmes modalités devraient être appliquées vis-à-vis du propriétaire ou gérant de l'hôtel de la Pendjari en ce qui concerne la voie d'accès et les circuits à partir de l'hôtel,
- Dans le cas de l'occupation des bâtiments par des tiers, des loyers sont demandés. Ils doivent au moins permettre le paiement des travaux d'entretien,
- Pour les logements occupés par le personnel du Parc, celui-ci cotisera mensuellement pour la mise en place d'un fonds autogéré d'entretien des bâtiments
- En ce qui concerne l'entretien des pistes dont la responsabilité revient à l'administration du Parc, les travaux seront effectués la plupart du temps en régie dans la mesure où ils ne nécessitent pas l'intervention d'engins particuliers et où ils ne sont pas de trop grande envergure. On a estimé que le seul équipement important dont le Parc avait besoin est un tracteur et des organes tractés.



- Comme les travaux d'entretien peuvent être réalisés durant des périodes assez courtes, il n'a pas été jugé nécessaire de disposer d'un service particulier à cet effet. L'entretien fait ainsi partie des attributions du service Surveillance/Aménagement.

Assemblée Générale
des AVIGREF

3.5 Actions en périphérie

La coopération avec la population riveraine est l'un des principes de base de la stratégie d'aménagement et de gestion du Parc. Les activités programmées à ce titre ne demandent cependant que des moyens financiers relativement faibles. En effet, il a été considéré qu'il n'était pas du ressort de l'administration du Parc d'entreprendre des activités de développement dans la zone de transition. Cette dernière n'étant pas placée sous l'autorité du Parc, les AVIGREF et les communes sont les mieux indiquées à y intervenir.

Le second champ d'intervention concerne la planification et la gestion du développement local. Ici, le Parc se trouve en présence d'autres acteurs, notamment les communes et les autres administrations auprès desquelles il doit faire valoir les intérêts de la conservation. L'existence de plusieurs cadres formels de concertation (CA AVIGREF, comité de règlement de conflits homme/faune sauvage etc) au niveau de la localité constituent une opportunité pour le gestionnaire du de la Réserve de faire valoir ses intérêts.



Toutes ces activités continueront à être assurées soit par le Directeur du Parc, soit par le personnel des quatre éléments qui composent la Direction du Parc: administration et finances; surveillance et aménagement, écologie, tourisme/iec. Il n'est pas prévu d'engager du personnel particulier pour les tâches en périphérie.

3.6 Administration

Comme il ressort déjà dans la présentation des mesures prises au niveau des services et fonctions techniques, l'administration du Parc est animée par un souci constant d'économie de moyens combiné à la recherche d'une meilleure efficacité. Cette caractéristique est valable aussi pour l'administration elle-même. Les postes de travail retenus correspondent aux strictes nécessités des fonctions à assurer (gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion du matériel, secrétariat). L'équipement mis en place a été calibré sur les besoins de ces postes de travail.

Au niveau des projections financières, le chapitre «Administration/Coordination» comporte aussi toutes les dépenses qui ne sont pas directement imputables à un service particulier (frais généraux), comme par exemple les frais d'eau et d'électricité du siège de la Direction du Parc ou des coûts de formation du personnel. La nécessité de ces dépenses a également fait l'objet d'un examen scrupuleux.

4 L'accroissement des recettes touristiques

4.1 Les produits touristiques proposés

L'intervention porte sur l'amélioration de produits existants et sur la création de nouveaux produits. On espère ainsi obtenir plusieurs effets: faire venir les visiteurs plus longtemps, les inciter à revenir plus souvent, attirer davantage de personnes appartenant aux catégories de clientèles déjà ciblées par le passé et accéder à d'autres segments de marché avec les nouveaux produits.

Les produits sont les suivants:

- Le tourisme de chasse: la conduite de cette activité, incluant sa promotion, est prise en charge par les concessionnaires des zones de chasse. La tâche de l'Administration du Parc consiste surtout à veiller au respect des cahiers de charge. Les performances obtenues sont déjà assez appréciables et le potentiel de développement ultérieur ne paraît plus très grand. Les redevances d'amodiation et les taxes d'abattages viennent actuellement en tête des recettes du Parc.
- Circuits classiques de vision de la faune: Augmentation de l'intérêt de la visite par l'accès à de nouveaux endroits de concentration de la faune et par une plus grande possibilité de varier les itinéraires grâce à de nouvelles pistes. Le meilleur état des pistes rend la circulation également plus confortable.
- La découverte pedestre de la faune en compagnie de guides compétents et spécialisés comportant l'observation directe des animaux ainsi que l'identification des traces et d'espèces végétales et la reconnaissance des cris.
- Visites nocturnes en véhicule ouvert et en compagnie d'un guide avec utilisation de puissants spots pour l'observation des animaux.
- Circuits en bateaux aménagés sur la rivière Pendjari pour la vision de la faune et principalement pour l'observation des oiseaux.

- Circuits »flore« permettant l'identification de la végétation dans des secteurs propices de l'aire protégée comme la forêt de Bondjagou.

- Circuits ornithologiques combinant des déplacements à pied, en voiture ouverte et en bateau. Pour éviter les dérangements et pour atteindre les endroits qui présentent de bonnes conditions d'observation, ces circuits seront distincts de ceux du tourisme de vision »classique«. Avec ce produit, on s'adresse en priorité à une clientèle internationale d'amateurs passionnés, qui est peu nombreuse, mais qui est prête à aller un peu partout dans le monde et à payer relativement cher pour pouvoir observer les oiseaux.

- Découverte des environs du Parc. Il s'agit de pouvoir apprécier les sites naturels attrayants (randonnées dans la chaîne de l'Atacora, visite des chutes de Tanougou) et de faire connaissance avec la vie dans les villages ainsi qu'avec les coutumes et cultures locales. Il existe déjà quelques expériences dans ce domaine, mais l'activité demande encore à être beaucoup plus développée.

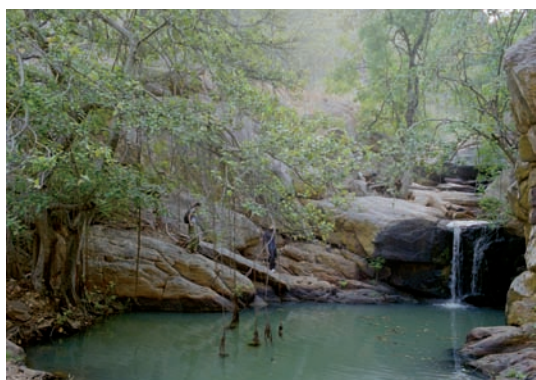
- Amélioration de la capacité d'hébergement. L'un des objectifs visés est d'offrir une plus grande variété d'hébergement pour mieux répondre aux différentes envies et capacités financières de la clientèle. Ainsi, un contrat établi avec un promoteur permettra à un nouveau camping à être opérationnel à partir de fin 2007. En outre, des négociations sont avancées pour l'établissement d'un nouveau réceptif hôtelier dont le démarrage des travaux est espéré au


début de 2008. Les investissements dans ces infrastructures devraient être supportés par les opérateurs privés.

4.2 Marchés et évolutions escomptés

Le Parc mise en premier lieu sur les catégories de clientèle qui contribuent déjà actuellement le plus aux recettes. Il s'agit d'abord des chasseurs venant essentiellement d'Europe et d'Amérique du Nord. En ce qui concerne la clientèle du tourisme de vision, elle provient non seulement du Bénin, mais aussi des pays environnants. Elle est composée des ressortissants de ces pays et des étrangers non africains qui y résident. Souvent, ces expatriés sont accompagnés de leurs amis ou membres de leurs familles.

Particulièrement par rapport aux touristes de vision étrangers, il semble encore exister un potentiel de croissance important. Il devrait être possible d'augmenter à la fois le pourcentage de personnes appartenant à ce groupe qui visite la Penjari ainsi que la fréquence et la durée de leurs séjours. En l'absence de statistiques fiables sur la taille de ce groupe de personnes, il est difficile de faire des projections du nombre de visiteurs. Le Parc s'est donné comme objectif d'accueillir un peu plus de 4 000 visiteurs étrangers par





an au lieu de 6000 initialement espéré. La révision à la baisse tient compte des fluctuations observées au cours des 3 dernières années. Par contre on note une augmentation de visiteurs nationaux, ce qui a conduit à une révision à la hausse des tarifs afin de combler tant soit peu le déficit engendré par ces fluctuations.

Il semble peu probable que le Bénin puisse devenir une destination importante du tourisme international à cause du prix important du voyage aérien et de la concurrence avec les pays d'Afrique de l'Est et d'Afrique Australe connus pour l'abondance de leur faune et le caractère spectaculaire des paysages.

Néanmoins, il n'y a pas de raisons pour se désintéresser complètement des touristes internationaux pour le moment non-ciblés. Quelques niches semblent pouvoir être occupées. Il s'agit en particulier du tourisme ornithologique et de ce que l'on peut appeler le tourisme éco-culturel qui concerne une clientèle à la fois éprise de nature et désireuse de connaître les traditions et modes de vie des populations locales. La taille absolue de ces marchés est limitée, mais par rapport à la fréquentation actuelle du Parc, ces formes de tourisme peuvent représenter un accroissement sensible de nombre de visiteurs. Comme il s'agit au moins en partie d'un tourisme haut de gamme et pratiqué par des personnes appartenant à des milieux relativement aisés, les retombées au niveau des opérateurs privés peuvent être assez élevées et notamment permettre d'assurer la viabilité de nouvelles infrastructures hôtelières. En matière de tourisme éco-culturel, quelques opérateurs, dont notamment Le «Point Afrique», convoie déjà des groupes de touristes dans le Parc et ces alentours.

Les prévisions d'évolution de la fréquentation touristique ont été faites à partir de l'observation et l'extrapolation des tendances observées par le passé. Elles se basent également sur l'estimation de potentiels de croissance, dans la mesure où il existait quelques données à ce sujet. L'analyse des chiffres des

années précédentes fait apparaître une tendance à la hausse du nombre de visiteurs. Cette tendance ne connaîtra pas une évolution prononcée pour les prochaines années ce qui justifie les révisions apportées par rapport à l'édition antérieure.

4.3 Autres facteurs ayant une incidence sur les recettes touristiques

Comme déjà évoqué précédemment, il y a, en dehors du nombre de touristes, plusieurs autres facteurs qui influent sur le montant des recettes touristiques:

- Le niveau et la modulation des tarifs. Un accroissement des recettes est intervenu suite aux relèvements des tarifs qui sont intervenus à la fin de 2006. Ils portent aussi bien sur les droits d'entrée pour le tourisme de vision. Il n'est pas à craindre que ces hausses se traduisent par des effets négatifs sur la demande. Concernant le tourisme de chasse, ces tarifs ne représentent qu'un début d'alignement sur les prix pratiqués ailleurs dans des conditions comparables et auxquels la clientèle est habituée. Pour ce qui est du tourisme de vision, les droits d'entrée restent dans une proportion très raisonnable par rapport au reste du budget de voyage. Pour mieux répartir le flux de visiteurs dans le temps, la Direction du Parc propose de moduler les droits d'entrée en fonction de l'affluence. Cette mesure tend également à augmenter les recettes.
- Introduction d'une redevance hôtelière au profit de l'administration du Parc. Le prélèvement d'une telle redevance est un moyen de financement courant pour des aires protégées dans beaucoup de pays, pouvant procurer des fonds substantiels, mais qui n'est pas encore pratiqué au Bénin. La taxation se justifie par le fait que les installations hôtelières ont leurs clients en grande partie grâce à l'existence du Parc et des efforts entrepris pour en rendre la visite attrayante. Le CENAGREF œuvre pour la mise en place de ce type de redevance.
- Allongement de la durée de séjour des touristes. Dans l'hypothèse de redevances

hôtelières, Il se traduira par une augmentation des recettes du Parc, si le montant de ces redevances est lié aux chiffres d'affaires ou aux bénéfices réalisés par les opérateurs concernés. Dans la mesure où l'allongement correspond à l'utilisation de l'offre d'activités touristiques plus variée, il augmentera aussi les retombées pour d'autres opérateurs comme les guides spécialisés pour les circuits pédestres ou les propriétaires des bateaux pour les circuits fluviaux.

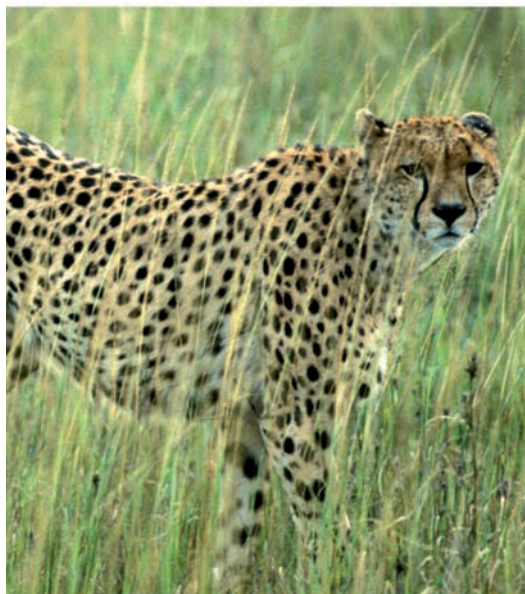
- Amélioration des taux de recouvrement des droits et redevances. La Direction du Parc a déjà pris différentes mesures à cet effet qui ont été concluantes, mais les efforts devront être maintenus. A la lumière de l'expérience capitalisée, le dispositif pourra certainement encore être amélioré notamment au niveau de la pêche. Concernant le tourisme de vision, on a réussi à réduire considérablement le nombre de visiteurs bénéficiant d'exonérations non justifiées des droits d'entrée. Pour le tourisme cynégétique, les contrôles pour s'assurer que les animaux abattus sont effectivement déclarés ont été rendus plus efficaces. On a eu notamment recours à des »contrôles croisés« consistant à confronter les relevés des agents du Parc avec ceux des membres des AVIGREF. D'autre part, on a rendu l'acquiescement des redevances plus sûr, en exigeant que les sommes soient réglées par chèque.

5 Dispositions pour la mise en œuvre du Plan d'affaires

Avec les réorganisations opérées durant les dernières années par la Direction du Parc, les principales conditions ont déjà été créées pour réaliser la réduction et la maîtrise des coûts. L'effort devra surtout porter sur l'accroissement des recettes touristiques.

Sur le plan organisationnel, il existe déjà une structure du personnel très bien adaptée au contexte et aux missions à accomplir, des procédures et plans de travail pour une bonne exécution des tâches et une politique de dotation en moyens de travail s'inscrivant

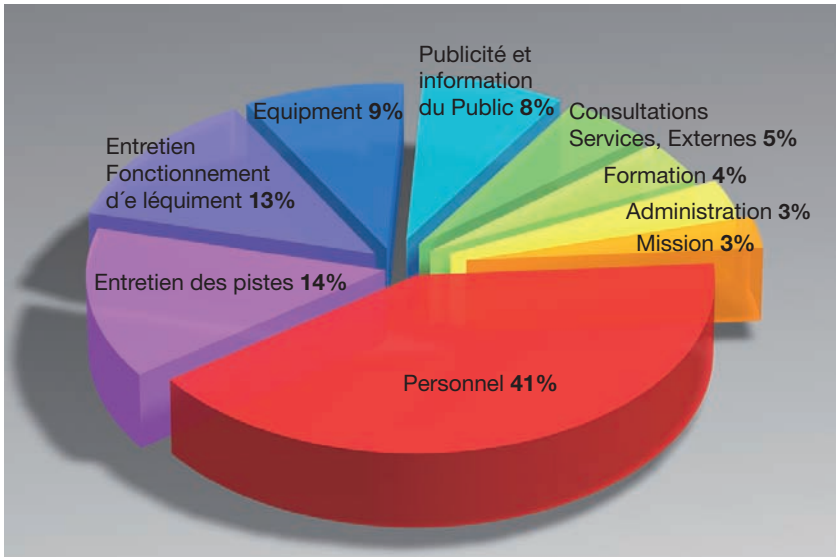
Le Parc National de la Pendjari



dans la recherche d'efficacité. Des améliorations ont été apportées au système comptable ce qui permet de disposer d'une comptabilité analytique. Depuis l'année 2006 des données plus détaillées permettent de mieux contrôler la gestion et d'aider à la décision en matière financière.

La Direction du Parc procédera, comme déjà par le passé, à un suivi des performances financières. En cas d'écart entre les chiffres escomptés et ceux qui ont été réalisés, elle en analysera les raisons et prendra, le cas échéant, des mesures correctives. Par souci de transparence de gestion et pour satisfaire aux besoins d'information des différentes parties prenantes, elle publiera annuellement des états financiers clairs et complets. La planification financière ainsi que le plan d'affaires feront l'objet d'une actualisation glissante.

Etant donné que pour le développement touristique les investissements d'infrastructures requis ont été réalisés ou sont en passe de l'être, l'accent sera à mettre sur la promotion du Parc auprès des clients et de nouveaux opérateurs ainsi que sur la formation des personnes impliquées dans les activités touristiques (en particulier le personnel d'accueil, les guides spécialisés, les propriétaires des bateaux).



Repartition des coûts

La promotion comportera notamment:

- Le renouvellement et l'amélioration des instruments médiatiques déjà existants tels qu'un site Internet, un guide, une carte thématique, etc.
- La participation à des foires touristiques et l'établissement de contacts avec des opérateurs;
- L'appui à la production de films documentaires et la réalisation de spots publicitaires à la radio et la télévision;
- Production de matériel interprétatif, installation de tableaux d'information dans un centre d'interprétation écologique à l'intérieure du parc.

Une partie des efforts de promotion revient à la Direction Générale du CENAGREF qui est mieux placée et habilitée pour agir quand il y a des implications sur le plan national, lorsque



des relations interinstitutionnelles sont en jeu ou encore quand il s'agit d'établir des contacts avec les opérateurs internationaux. Le développement touristique est aussi un objectif d'autres aires protégées de la région et en particulier du Parc W et d'Arly. Il serait regrettable que ces réserves captent la clientèle les unes au détriment des autres. Pour éviter une telle concurrence, une concertation est indispensable. Elle doit permettre d'harmoniser les stratégies et d'intégrer les différentes offres en proposant par exemple des produits complémentaires.

6 Plan financier

6.1 Modalités d'élaboration du plan financier

Le plan financier obéit au même schéma que celui de l'édition antérieure. Il couvre une période de 5 ans et repose sur l'évaluation monétaire des actions programmées pour cet intervalle de temps. Les modalités d'exécution des actions y sont prises en compte. La comptabilité de la Direction du Parc a constitué une source de données essentielle, soit pour la détermination de coûts unitaires des moyens à mettre en oeuvre, soit pour l'établissement de coûts forfaitaires quand la définition d'unité d'oeuvre ne semblait pas appropriée. Des variations de prix prévisibles ont été intégrées dans les calculs.

Les coûts ont été structurés par catégories (personnel, équipement...) et par fonctions ou services de la Direction du Parc (surveillance, suivi écologique...). N'ont été renseignés dans



une fonction ou un service que les coûts qui leur étaient directement imputables, les autres coûts ont été affectés à la rubrique »Administration/coordination«.

Le plan financier ne tient pas compte d'une éventuelle poursuite d'une assistance technique à long terme qui peut paraître encore tout à fait justifiée. L'idée était de déterminer les besoins financiers récurrents de la Direction du Parc quand on se place déjà dans une perspective à plus long terme.

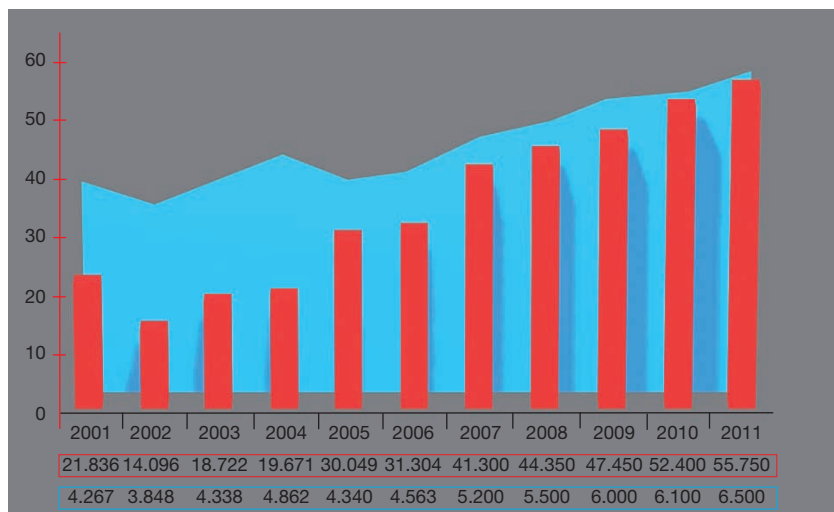
6.2 Analyses des coûts et recettes

Les besoins financiers qui ont été déterminés peuvent être considérés comme des coûts récurrents. Les remplacements d'équipements, comme les ordinateurs ou les véhicules, qui ont été pris en compte dans les projections sont à assimiler à ce type de coûts dans la mesure où ils interviennent à des intervalles relativement courts. Dans la mesure ou des financements annuels importants (33 millions de F CFA) seront alloués par l'Etat à l'entretien périodique, une réserve de réinvestissement n'est plus nécessaire.

Montants et structures des coûts

Les besoins de financements totaux varient entre approximativement 260 et 280 millions de FCFA par an, soit entre 400.000 et 425.000 €. Les fluctuations s'expliquent par certaines activités ou certains achats d'équipements ou de matériel qui ne surviennent pas annuellement. Foncièrement, les besoins restent stables sur la période.

La ventilation des coûts par fonctions ou services montre que les plus grands besoins financiers sont occasionnés par l'administration/coordination (59%) la surveillance (23% du total des coûts sur 5 ans) et qui distancent les autres secteurs. Cette répartition reflète les efforts entrepris dans le souci de la viabilité financière pour éliminer toute tâche ne présentant pas de caractère essentiel et pour pouvoir réaliser les activités retenues à moindre coût. Il ne préjuge pas de l'importance attribuée à une fonction ou un service pour l'atteinte de l'objectif global d'aménagement

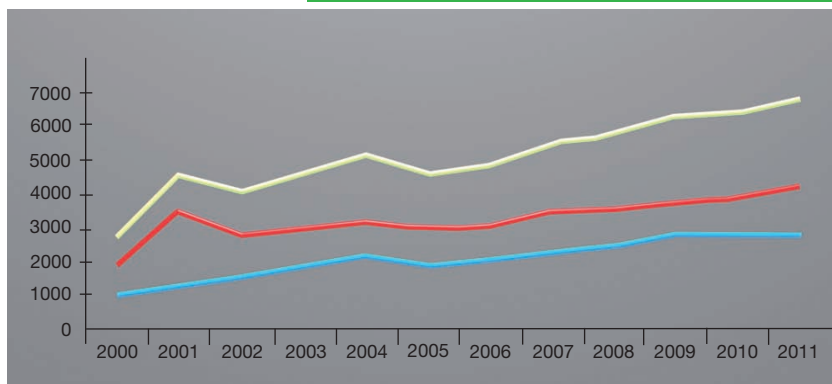


et de gestion de l'aire protégée. Ainsi, le développement touristique constitue une priorité, mais le service ne dispose pour son exercice que des moyens communs à plusieurs services à la fois.

Les besoins financiers élevés de la fonction »administration/coordination« s'expliquent en particulier par le fait d'y avoir regroupé du personnel, du matériel et des équipements qui servent à plusieurs services sans qu'il soit possible d'en déterminer exactement les proportions. Il s'agit notamment des véhicules en pool et du personnel d'appui ainsi que tous les coûts liés au fonctionnement des bureaux. La place importante de la surveillance est surtout due aux besoins élevés en personnel pour assurer une présence suffisante sur le terrain et dans une moindre mesure aux besoins en équipement et son entretien qui tous deux sont liés aux effectifs de personnel.

Dans la répartition par catégorie de coûts, ceux du personnel sont dominants. Avec près de 41% du total de la période, ils arrivent de loin en première position suivis des entretiens des pistes (14%), l'entretien et le fonctionnement de l'équipement (13%) et l'équipement lui-même (09%). La place prise par les coûts de personnel résulte d'une part de l'absence d'investissements lourds et d'autre part des dispositions adoptées pour doter les postes de travail uniquement en équipement et moyens de fonctionnement vraiment nécessaires. La forte proportion de l'entretien et du

Evolution du Tourisme de vision
de vision
F CFA Millions
— recettes visites
— Nombre de visiteurs



Evolution du nombre de visiteurs

Total visiteurs —
Etrangers —
Nationaux —

fonctionnement de l'équipement trouve sa raison dans la forte sollicitation du matériel roulant notamment pour la surveillance.

Les besoins financiers élevés de la fonction «administration/coordination» s'expliquent en particulier par le fait d'y avoir regroupé du personnel, du matériel et des équipements qui servent à plusieurs services sans qu'il soit possible d'en déterminer exactement les proportions.

Montants et structures des recettes

Le total des recettes annuelles escomptées passe au cours de la période d'environ 71 à 94 millions de FCFA, soit approximativement de 108.000 à 142.000 €

Cette augmentation résulte essentiellement des recettes du tourisme de vision et en particulier des droits d'entrée. Alors qu'en début de période les recettes du tourisme de vision représentent 38% des recettes totales contre 58% pour le tourisme cynégétique (après déduction des 30 % dus aux AVIGREF et des 30 % à la Direction Générale), en fin de période ces mêmes pourcentages ne changent pas considérablement. Ceci correspond à l'hypothèse que les recettes du tourisme de vision et celle de la chasse sportive évolueront tous les deux timidement dans les mêmes proportions.

Pour le tourisme de vision, l'amélioration des recettes ne peut pas passer uniquement par l'accroissement du nombre de visiteurs. De toute évidence, les projections antérieures ont été trop optimistes. La voie à suivre est celle de l'amélioration de la prestation à travers des

opérateurs notamment hôteliers. En effet ceux-ci pourront agir en amont du produit «safari vision». Par conséquent le parc peut profiter plutôt de ces actions que des visiteurs eux-mêmes.

Gap de financement

Sur les 1 350 millions de F CFA (environ 2 millions d'Euros) dont le parc a besoin pour financer ses activités entre 2007 et 2008, les recettes du parc, à hauteur de 415 millions (633 mille Euros) n'arrivent à couvrir que 30% des besoins. Pour 2007 et 2008, la couverture est assurée à travers les subventions de l'Etat et l'engagement de la coopération allemande. Au delà de cette période, la couverture par les recettes va s'améliorer légèrement pour atteindre 34% pendant que l'a contribution de l'Etat se maintiendra à 31%, ce qui diminue la contribution attendue du fonds fiduciaire à partir de 2009. Néanmoins la part du fonds dans le financement reste avec 35 % le plus important.

Vu qu'au terme de la période les recettes ne devraient plus connaître d'augmentations aussi substantielles, le financement de la Pendjari va pour longtemps reposer sur les trois piliers: fonds, Etat et recettes, aux proportions à peu près égales.

6.3 Proposition pour l'atteinte de l'équilibre financier

Il est proposé que la charge du financement soit répartie, en fonction de la nature des coûts rencontrés, entre la Direction du Parc, l'Etat béninois et les partenaires au développement.

Comme le modèle de gestion du Parc accorde une place centrale aux ressources humaines, il faut que la Direction du Parc puisse en disposer sans discontinuité en nombre et en qualification suffisante. Il faut pour cela un financement stable dans le long terme. Il en est de même avec l'entretien des infrastructures notamment routières. En effet, les investissements lourds constituent une subvention au Bénin qui a la responsabilité d'en faire un bon usage. Le budget de l'Etat

paraît particulièrement indiqué pour couvrir ces deux besoins avant comme après l'installation du fonds fiduciaire.

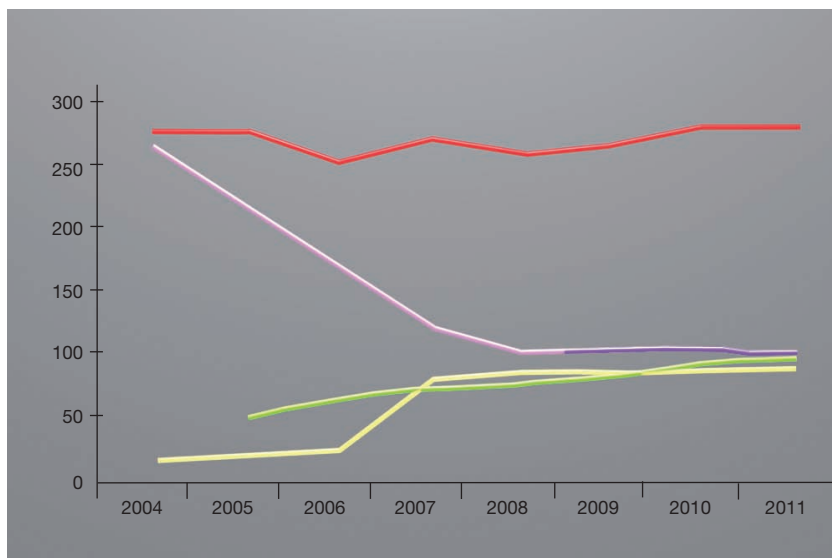
Les partenaires au développement pourraient prendre en charge les coûts se rapportant au renouvellement des équipements, aux formations, à la médiatisation du Parc, aux missions de consultations ainsi qu'aux opérations lourdes du suivi écologique (dénombrements aériens). Ils financeraient ainsi les domaines qu'ils considèrent généralement comme centre d'intérêt. à savoir: les investissements, l'assistance technique, la formation, la promotion des pays d'accueil.

Les recettes du Parc serviraient pour les coûts de fonctionnement restants.

Après l'entrée en fonction d'un fonds fiduciaire, les besoins de financement externes, aussi bien pour les coûts récurrents que pour les coûts d'investissement, seraient à couvrir à travers celui-ci. Pour cela, il devrait accueillir les fonds des principaux contributeurs, qu'ils soient publics ou privés, nationaux ou étrangers.

Depuis mi 2005 une clé de répartition des recettes des parcs prévoit la rétrocession de 70 % aux parcs. Ceci permet de couvrir l'essentiel des charges de fonctionnement. Seuls les salaires ne sont pas concernés.

Un grand effort a été fait pour optimiser la structure de gestion du parc afin de maîtriser d'avantage les charges liées aux salaires. Une répartition des tâches sur des postes restants



à augmenter le volume de travail individuel au point de menacer la motivation. Des mesures d'incitation sont donc à envisager afin de maintenir l'efficacité du travail.

Suite à la décision de répartir les recettes des parcs, 30% restent au niveau de la Direction Générale du CENAGREF. Aucun excédant ne se dégage désormais au niveau des recettes ce qui ne permet pas d'envisager des activités optionnelles comme proposé dans la première édition.

Dans le cas de la poursuite d'une assistance technique de longue durée, le financement à apporter par les partenaires augmenterait de l'équivalent des coûts de celle-ci qui ne figurent pas dans les besoins financiers du parc.

- Couverture des besoins financiers
- Besoin de financement
- Partenaires
- Fonds fiduciaire
- Fonds propres du Parc
- contribution de l'Etat





7 Suppositions et risques

Si les prévisions de coûts peuvent se faire avec un degré de certitude assez élevé parce que l'on a une prise sur la plupart des facteurs déterminants, l'estimation des recettes est plus délicate, étant donné que leur évolution dépend aussi de beaucoup de facteurs exogènes. Les projections des recettes supposent notamment qu'il n'y aura pas d'instabilités ou de phénomènes d'insécurité majeurs au Bénin et dans les pays de la sous-région, ni de tensions internationales graves qui limiteraient les déplacements des personnes, surtout pour des raisons touristiques.

Les modalités de financement proposées supposent une contribution de l'Etat béninois portant sur la prise en charge des coûts de personnel et l'entretien des pistes et ce à long terme. Les sommes requises sont supérieures aux fonds que l'Etat met actuellement à la disposition du CENAGREF, même si les montants absolus demeurent d'une assez faible envergure. Si cette prise en charge n'intervenait pas ou n'était que partielle, il faudrait que la Direction du Parc puisse disposer dans une plus forte proportion des recettes qu'elle réalise.

Les recettes escomptées comprennent des redevances sur les activités hôtelières. Ce type de recettes n'existe pas encore. Pour qu'il puisse être pratiqué, il sera nécessaire de créer les bases réglementaires ou légales.

Dans la logique du plan d'affaires, le Parc constitue une unité économique et la Direction du Parc se voit assigner une «responsabilité de résultat (financier)» qui ne peut être réellement exercée que si on lui reconnaît aussi la «responsabilité des moyens» à mettre en œuvre. A la lumière de ce constat, deux pratiques méritent d'être revues:

- La fixation et la révision des tarifs de la réserve relèvent aujourd'hui de la compétence d'une commission interministérielle. Ceci signifie que des personnes qui ne sont pas vraiment

concernées par les répercussions et qui manquent de moyens d'appréciation interviennent dans la prise de décision. Or, le niveau et la modulation des tarifs constituent une variable essentielle par rapport aux recettes pouvant être réalisées. A ce titre, la décision devrait être prise au seul niveau du CENAGREF sur la base d'une concertation de la Direction Générale avec les Directions des Parcs.

Enfin une menace potentielle est le non respect des critères d'éligibilité au fonds fiduciaire du fait des pratiques administratives en cours. Le fonds exigera une attitude entrepreneuriale qui se traduit par une transparence dans la gestion financière ainsi qu'un respect des règles et procédures établies. Dans tout les cas, un discernement devra se faire pour ne pas pénaliser une entité du CENAGREF qui remplit ces conditions.

ANNEXE 1 – Planification financière 2007 à 2011 (Montants en F CFA)

	2007	2008	2009	2010	2011
Surveillance					
Personnel	69 153 107	70 856 124	70 625 818	72 228 208	72 380 438
Equipement	7 500 000	5 500 000	5 550 000	23 600 000	28 600 000
Entretien équipement	15 100 000	16 700 000	16 520 000	17 200 000	17 850 000
Activités	14 950 000	4 450 000	4 450 000	4 450 000	4 450 000
Frais de mission	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
total surveillance	107 703 107	98 506 124	98 145 818	118 478 208	124 280 438
Infrastructure					
Personnel	1 316 850	1 350 034	1 350 034	1 384 214	1 443 515
Equipement	400 000	0	0	0	0
Entretien équipement	3 340 000	4 350 000	4 510 000	5 270 000	5 580 000
Pistes/Batiments	34 700 000	39 200 000	39 400 000	39 400 000	39 400 000
total infrastructure	39 756 850	44 900 034	45 260 034	46 054 214	46 423 515
Suivi écologique					
Personnel	10 337 671	10 635 159	10 635 159	10 970 174	10 970 174
Equipement	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
services externes	4 450 000	12 250 000	3 400 000	13 450 000	3 450 000
Frais de mission	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
total suivi écologique	15 887 671	23 985 159	15 135 159	25 520 174	15 520 174
Promotion touristique/IEC					
Personnel	3 529 623	3 529 623	3 629 191	3 629 192	3 751 046
Publicité/IEC	20 360 000	20 360 000	20 360 000	20 360 000	20 360 000
Frais de mission	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
total tourisme/IEC	25 089 623	25 089 623	25 189 191	25 189 192	25 311 046
Administration/coordination					
Personnel	23 420 671	23 951 281	24 051 281	24 494 810	24 637 820
Equipement	24 100 000	6 700 000	21 100 000	1 800 000	3 000 000
entretien équipement	12 300 000	13 550 000	14 450 000	15 750 000	17 150 000
Frais d'Administration	8 700 000	8 900 000	9 000 000	9 600 000	9 200 000
Divers	375 000	375 000	375 000	375 000	375 000
Frais de Mission	4 300 000	4 300 000	4 300 000	4 300 000	4 300 000
Formation/Visites d'Etude	5 300 000	5 300 000	5 300 000	5 300 000	5 300 000
Consultations	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Ateliers/Séminaires	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
total Administration/coordination	81 695 671	66 276 281	81 776 281	64 819 810	67 162 820
TOTAL	270 132 921	258 757 221	265 506 483	280 061 598	278 697 994

ANNEXE 2 – 2007 à 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Surveillance					
Personnel	105 423 €	108 019 €	107 668 €	110 111 €	110 343 €
Equipement	11 434 €	8 385 €	8 461 €	35 978 €	43 600 €
Entretien équipement	23 020 €	25 459 €	25 185 €	26 221 €	27 212 €
Activités	22 791 €	6 784 €	6 784 €	6 784 €	6 784 €
Frais de mission	1 524 €	1 524 €	1 524 €	1 524 €	1 524 €
total surveillance	164 192 €	150 172 €	149 622 €	180 619 €	189 464 €
Infrastructure					
Personnel	2 008 €	2 058 €	2 058 €	2 110 €	2 201 €
Equipement	610 €	- €	- €	- €	- €
Entretien équipement	5 092 €	6 632 €	6 875 €	8 034 €	8 507 €
Pistes/Batiments	52 900 €	59 760 €	60 065 €	60 065 €	60 065 €
total infrastructure	60 609 €	68 450 €	68 998 €	70 209 €	70 772 €
Suivi écologique					
Personnel	15 760 €	16 213 €	16 213 €	16 724 €	16 724 €
Equipement	152 €	152 €	152 €	152 €	152 €
services externes	6 784 €	18 675 €	5 183 €	20 504 €	5 259 €
Frais de mission	1 524 €	1 524 €	1 524 €	1 524 €	1 524 €
total suivi écologique	24 221 €	36 565 €	23 073 €	38 905 €	23 660 €
Promotion touristique/IEC					
Personnel	5 381 €	5 381 €	5 533 €	5 533 €	5 718 €
Publicité/IEC	31 039 €	31 039 €	31 039 €	31 039 €	31 039 €
Frais de mission	1 829 €	1 829 €	1 829 €	1 829 €	1 829 €
total tourisme/IEC	38 249 €	38 249 €	38 401 €	38 401 €	38 586 €
Administration/coordination					
Personnel	35 705 €	36 513 €	36 666 €	37 342 €	37 560 €
Equipement	36 740 €	10 214 €	32 167 €	2 744 €	4 573 €
entretien équipement	18 751 €	20 657 €	22 029 €	24 011 €	26 145 €
Frais d'Administration	13 263 €	13 568 €	13 720 €	14 635 €	14 025 €
Divers	572 €	572 €	572 €	572 €	572 €
Frais de Mission	6 555 €	6 555 €	6 555 €	6 555 €	6 555 €
Formation/Visites d'Etude	8 080 €	8 080 €	8 080 €	8 080 €	8 080 €
Consultations	1 829 €	1 829 €	1 829 €	1 829 €	1 829 €
Ateliers/Séminaires	3 049 €	3 049 €	3 049 €	3 049 €	3 049 €
total Administration/coordination	124 544 €	101 038 €	124 667 €	98 817 €	102 389 €
TOTAL	411 815 €	394 473 €	404 762 €	426 951 €	424 872 €



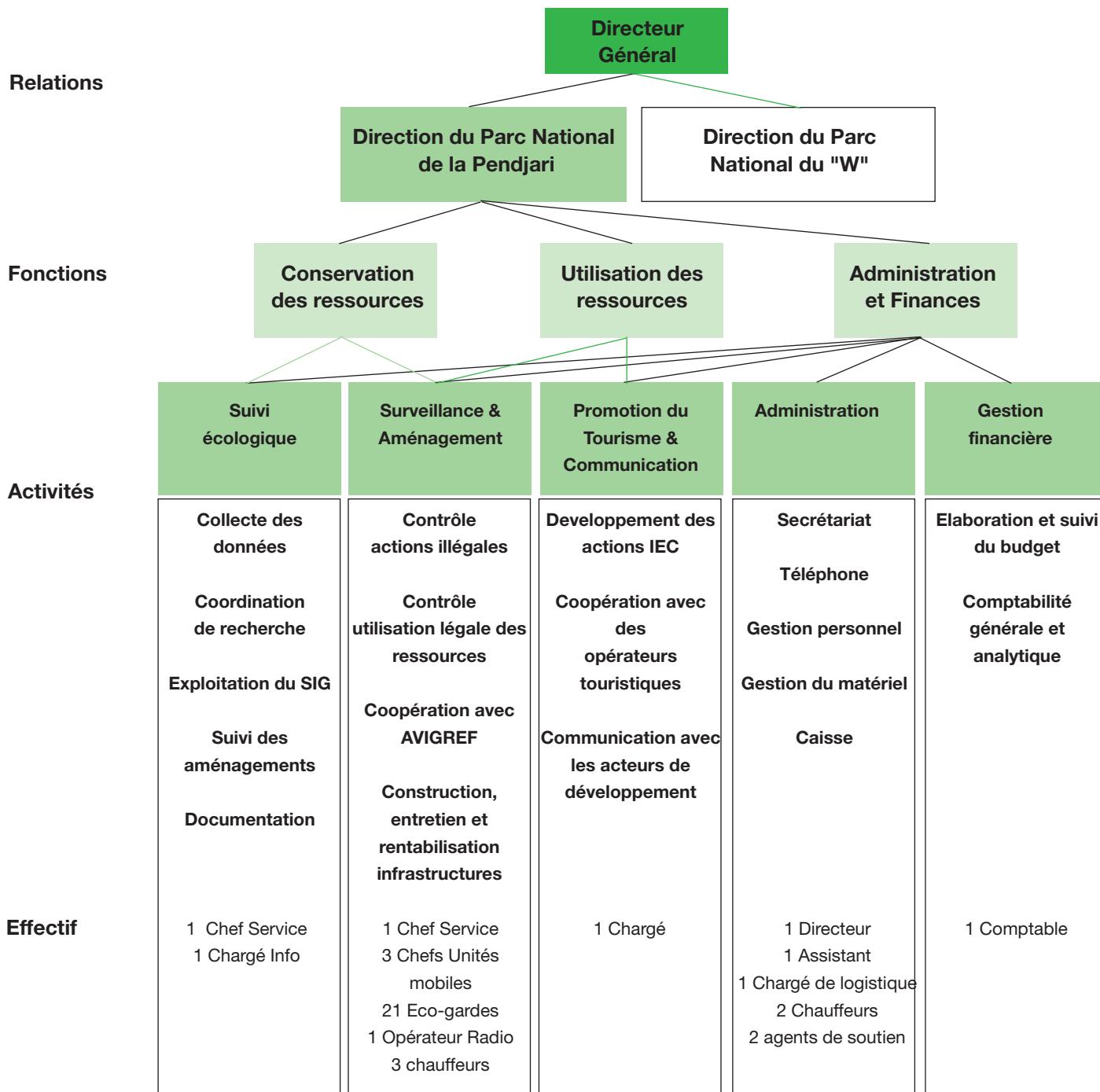


ANNEXE 3 – Recettes de la Pendjari et leurs destinations

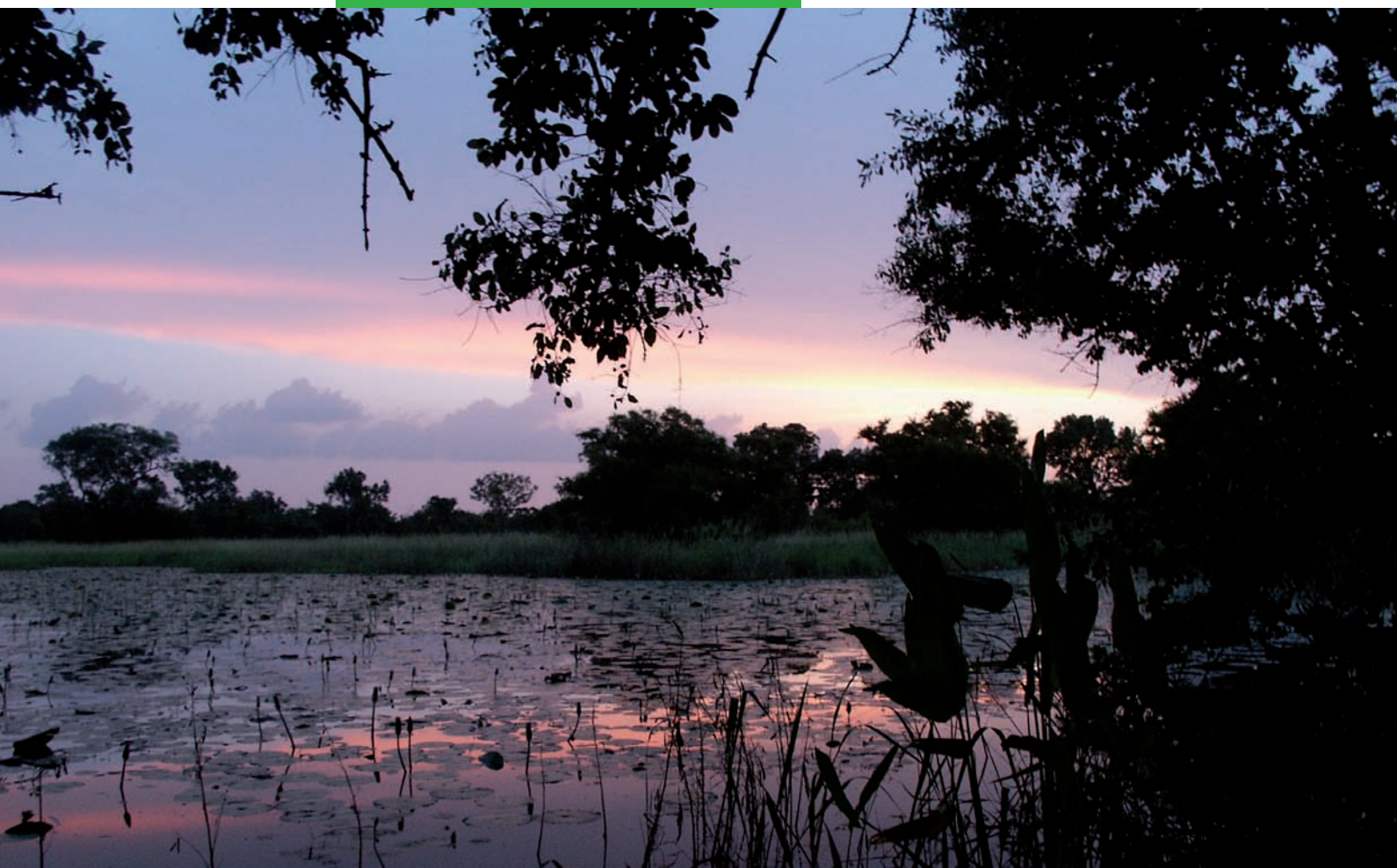
	2007	2008	2009	2010	2011
Tourisme de vision					
droits d'entrée	53 357 €	57 245 €	60 903 €	67 535 €	72 032 €
redevance véhicules	5 031 €	5 488 €	6 250 €	6 860 €	7 013 €
marchandising	4 573 €	4 878 €	5 183 €	5 488 €	5 946 €
Total vision	62 961 €	67 611 €	72 337 €	79 883 €	84 990 €
Chasse/Pêche					
Amodiation	36 588 €	36 588 €	36 588 €	36 588 €	36 588 €
Permis de chasse	22 867 €	25 154 €	28 356 €	34 301 €	34 301 €
Redevances d'abattage	54 424 €	60 522 €	64 791 €	80 188 €	80 188 €
Pêche	7 622 €	4 573 €	4 573 €	5 336 €	5 336 €
Total Chasse/Pêche	121 502 €	126 838 €	134 308 €	156 413 €	156 413 €
Autres					
Recettes diverses	3 811 €	4 878 €	4 878 €	5 793 €	5 793 €
Recettes générales brutes	188 275 €	199 327 €	211 523 €	242 089 €	247 196 €
Recettes des AVIGREF	36 451 €	38 051 €	40 292 €	46 924 €	46 924 €
Recettes DG	42 666 €	45 273 €	47 939 €	54 845 €	56 194 €
Recettes Parc	109 158 €	116 003 €	123 292 €	140 320 €	144 078 €



ANNEXE 4 – Structure organisationnelle de la Direction du Parc National de la Pendjari
Relations et fonctions de la Direction du Parc National de la Pendjari







Parc National de la Pendjari
LE DIRECTEUR
B.P. 32, QUARTIER YARKA
TANGUIETA
REP. DU BENIN
TEL/FAX: (+229) 83 00 65
EMAIL: CONTACT@PENDJARI.NET
WWW.PENDJARI.NET