



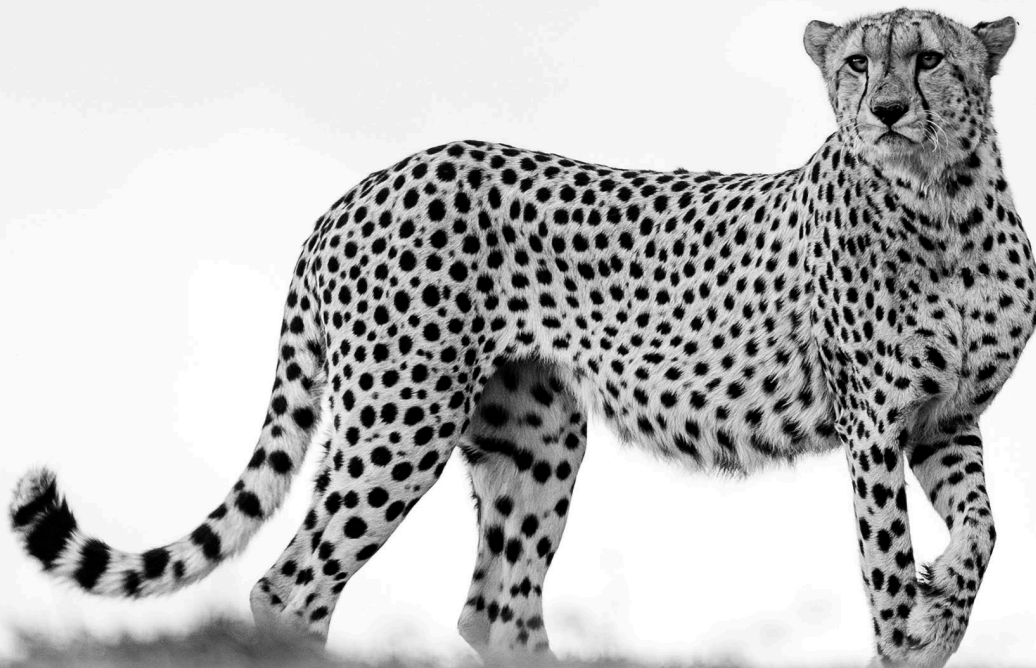
CONSERVATION
FINANCE ALLIANCE

2020

NORMES DE PRATIQUE 2020 À L'INTENTION DES FONDS FIDUCIAIRES POUR LA CONSERVATION

Mis à jour par Paquita Bath, Viviana Luján Gallegos, et Amílcar Guzmán Valladares

Edition originale 2014 par Barry Spergel et Kathleen Mikitin



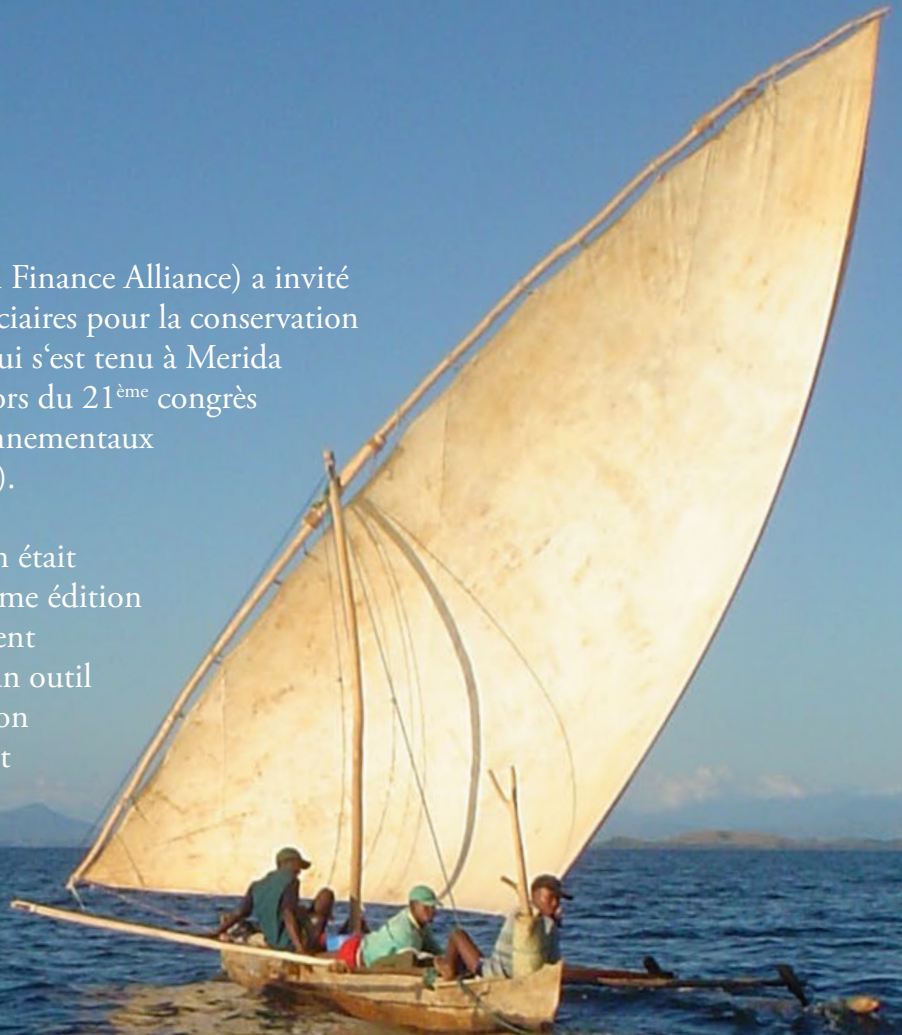
PRÉAMBULE

En octobre 2020 la CFA (Conservation Finance Alliance) a invité un groupe de dirigeants de fonds fiduciaires pour la conservation (FFC) à un petit déjeuner de travail qui s'est tenu à Merida dans la péninsule du Yucatan au Mexique, lors du 21^{ème} congrès et anniversaire du Réseau des Fonds Environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC).

L'un des points à l'ordre du jour de la session était l'examen de l'état d'avancement de la deuxième édition (2020) de ces Normes de pratique initialement publiées en 2014. Ce document s'est avéré un outil formidable durant les six dernières années non seulement en guidant les nouveaux FFC tout au long de leur période de conception et lors de leurs premiers pas mais aussi en aidant les FFC déjà existants à améliorer et consolider leurs opérations et leur administration.

Personne n'aurait imaginé à l'époque, il y a quelques mois à peine, qu'une pandémie de l'ampleur que nous vivons actuellement nous ferait repenser notre relation avec la planète et ses ressources naturelles limitées. De même, personne n'aurait pu penser qu'une tragédie mondiale provenant de la nature arrêterait le monde, ouvrant nos yeux en tant qu'êtres humains, nous invitant à reconsidérer notre vision du développement, de la prospérité et de la qualité de vie.

La plupart de mes 45 ans et plus de vie professionnelle ont été consacrés à la conservation, et au cours des 25 dernières années en particulier, jusqu'en décembre 2019, j'ai eu l'opportunité et le privilège de diriger un FFC en Amérique latine.



Au cours de cette période en tant que PDG, j'ai dû apprendre à diriger notre institution par la pratique, les erreurs et les tâtonnements, main dans la main avec de nombreux collègues, d'abord d'Amérique latine et des Caraïbes, puis d'Afrique et d'Asie-Pacifique. L'expérience immensément gratifiante consistant à aider à la conception et au lancement de réseaux d'apprentissage et des communautés de pratique, tels que RedLAC, et l'opportunité de collaborer au sein d'alliances fonctionnelles et pratiques telles que la CFA, ont définitivement aplani la courbe d'apprentissage et m'ont permis, ainsi qu'à de nombreux dirigeants de FFC, de bénéficier de l'un des ingrédients les plus précieux pour réussir aujourd'hui : la diversité des idées. L'esprit de la CFA et de RedLAC ne pourrait être mieux exprimé que dans le récent livre de Matthew Syed, « Idées rebelles : le pouvoir de la pensée diversifiée », où dans le chapitre « Innovation » il partage avec nous ce joyau de sagesse objective :

« Le contexte social de la créativité confère une perspective holistique, nous permettant de noter la vérité inspirante que l'innovation est en partie liée à la créativité des cerveaux au sein du réseau social, mais que la créativité des cerveaux est aussi en partie liée à la diversité des réseaux sur lesquels ils sont branchés. »

Les FFC sont des institutions polyvalentes, bien informées de la culture, des besoins, de l'environnement politique et du contexte socio-économique du pays entourant les initiatives et les programmes de conservation. Elles nécessitent une diversité de pensée et une diversité d'approches et d'outils pour faire le meilleur usage de leurs ressources techniques, humaines et financières limitées. En même temps, ces dernières sont soumises à un examen minutieux de la part des donateurs - publics et privés, bilatéraux et multilatéraux - ainsi que des entreprises du secteur privé avec lesquelles elles s'associent. Cette nouvelle version des Normes de pratique sert un objectif inestimable, mettant sur un pied d'égalité les FFC, permettant à leur groupe institutionnel de plus de 100, gérant actuellement près de 2 milliards de dollars (USD) en fonds de dotation et de projets, de se concentrer sur l'innovation et la mise à l'échelle des outils de financement de la conservation

Lorenzo Rosenzweig Pasquel

Partenaire Fondateur

Terra Habitus A.C.

Octobre 2020

AVANT-PROPOS

« Nous en avons la preuve irréfutable : nous altérons et détruisons la nature à un rythme sans précédent dans l'histoire » (WWF - Rapport Planète Vivante 2020). En cette année charnière pour l'humanité et la planète, tous les indicateurs environnementaux sont dans le rouge et les solutions envisagées pour répondre aux multiples crises écologiques ne sont pas encore à l'échelle nécessaire. En même temps, la pandémie mondiale de Covid-19 montre de nouvelles faiblesses des sociétés modernes. C'est dans ce contexte exceptionnel, qui favorise également les changements systémiques, que cette version élargie des *Normes de pratique à l'intention des fonds fiduciaires pour la conservation* est publiée.

Cette nouvelle édition enrichie des *Normes de pratique* complète la version publiée en 2014, qui a été largement appréciée devenant un point de référence pour de nombreux professionnels de la conservation de la nature. Les *Normes de pratique* 2020 fournissent des lignes directrices claires, pertinentes tant pour les FFC existant déjà et ayant atteint des niveaux de maturité prometteurs que pour ceux en cours de création.

On espère que dans les années à venir, les FFC réussiront à multiplier leur impact durable sur le terrain en s'inspirant les uns des autres, en reproduisant les idées innovantes et les bonnes pratiques, et en atteignant des objectifs toujours plus ambitieux. Cette publication contribue à cet objectif.



Depuis de nombreuses années, la Fondation MAVA et le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) se sont associés pour soutenir le développement des FFC, ainsi que les réseaux qui les soutiennent. Il s'agit notamment de la Conservation Finance Alliance (CFA), du Réseau des Fonds Environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC) et du Consortium Africain des Fonds pour l'Environnement (CAFÉ). MAVA et FFEM se réjouissent de reconnaître les énormes progrès réalisés pour que les FFC soient synonymes de bonne gestion, de transparence et de maximisation des impacts positifs. Une connaissance partagée des principales caractéristiques des FFC a émergé à travers le monde et est présentée dans ce guide. Il est raisonnable d'espérer que dans un avenir proche, un nombre grandissant de FFC gagneront en force et deviendront des institutions essentielles qui investissent dans une durabilité accrue dans leurs pays tout en garantissant une augmentation des ressources financières pour la conservation.

La Fondation MAVA et le FFEM souhaitent profiter de cette occasion pour féliciter toutes les parties prenantes qui ont contribué au développement de ces institutions et réseaux. La Fondation MAVA et le FFEM unissent leurs forces et invitent les FFC à suivre les *Normes de pratique* proposées et à mettre en œuvre un nombre toujours croissant d'initiatives ambitieuses pour faire la différence sur le terrain. La base théorique des FFC est désormais bien établie et la voie est dorénavant tracée pour multiplier un impact environnemental positif à toutes les échelles. Il s'agit certainement d'une étape importante pour un meilleur avenir environnemental en cette extraordinaire année 2020.

Constance Corbier-Barthaux

Chargée de projets biodiversité
**Fonds français pour
l'environnement mondial**

Thierry Renaud

Directeur, Impact
& Durabilité
Fondation MAVA

Benjamin Landreau

Conseiller
Fondation MAVA

RedLAC et CAFÉ sont heureux de s'associer à nouveau avec la CFA dans l'expansion et le renforcement des *Normes de Pratique à l'intention des fonds fiduciaires pour la conservation*, conformément aux objectifs des deux réseaux en matière de partage des connaissances et de renforcement des capacités. Les *Normes de pratique* initiales ont servi de ressource vitale pour les FFC à tous les stades de leur développement, leur permettant de devenir des centres d'excellence efficaces, transparents et responsables en matière de financement de la conservation. Désormais renforcées avec de nouveaux domaines de contenu clés, les Normes témoignent d'un engagement commun en faveur d'une amélioration continue.

À l'échelle mondiale, les FFC occupent une place centrale en faisant le lien entre les priorités mondiales de conservation et les besoins des communautés locales. Ces derniers utilisent également les connaissances d'experts locaux pour déployer sur le terrain des financements mondiaux au sein de programmes qui atteignent des objectifs de conservation, de moyens de subsistance, de gouvernance communautaire et de gestion durable des ressources. En tant que partenaires du gouvernement, de la société civile, du secteur privé et du milieu universitaire, les FFC sont particulièrement bien placés pour mobiliser les ressources nécessaires à l'obtention de ces résultats. Les réseaux de FFC - RedLAC, CAFÉ et APNET - ont permis aux FFC de partager dans une communauté de pratique, de collaborer à des programmes régionaux et d'élever les principaux problèmes de conservation au sein des plates-formes internationales.

On s'attendait à ce que 2020 soit la super année de la conservation de la biodiversité, avec le renouvellement et l'élargissement de nombreuses conventions et défis internationaux. Au lieu de cela, la pandémie mondiale de Covid-19 a mis à rude épreuve les ressources des FFC et les a poussés à de nouveaux niveaux de créativité, de flexibilité et de résilience. Les réseaux de FFC comme CAFÉ et RedLAC ont également dû s'adapter à une nouvelle réalité en développant des espaces virtuels pour permettre aux membres de se rencontrer. Alors que nous avançons vers un futur incertain, nous sommes convaincus que les FFC continueront à jouer un rôle essentiel dans la politique et le financement de la conservation, à la fois dans leurs propres pays et sur la scène mondiale - un rôle de plus en plus important dans cette nouvelle décennie pleine de défis.

Zdenka Piskulich

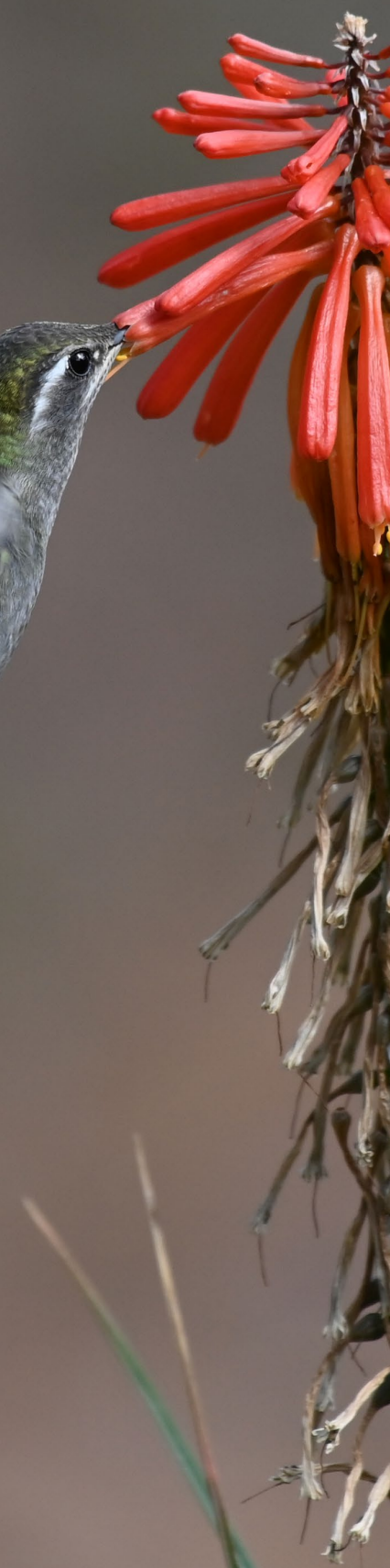
Président

RedLAC

Karen Price

Président

CAFÉ



REMERCIEMENTS

La mise à jour 2020 des Normes de pratique a été rendue possible grâce au généreux soutien financier d'**Asociación Costa Rica por Siempre**, du **Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM)**, du **Secrétariat du Fonds pour l'environnement mondial (FEM)**, de la **Fondation MAVA**, **MG Capital**, **Trillion Trees** (**BirdLife**, **Wildlife Conservation Society** et **WWF - Royaume-Uni**) et **WWF- Etats-Unis**. La **Wildlife Conservation Society (WCS)** a fourni un soutien en nature.



TRILLION TREES



FONDS FRANÇAIS POUR
L'ENVIRONNEMENT MONDIAL



ASOCIACIÓN
COSTA RICA
POR SIEMPRE



MG CAPITAL

Le **Réseau des Fonds Environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC)** et le **Consortium Africain des Fonds pour l'Environnement (CAFÉ)** sont des partenaires essentiels du projet.



café

Les consultants tiennent à remercier les membres des groupes de travail de la CFA énumérés ci-dessous de leur engagement pour mettre à jour les Normes de pratique et pour veiller à ce qu'elles demeurent un produit de qualité. Leur soutien et leurs conseils tout au long du processus ont été inestimables.

Groupe de travail 2020

María Luisa Hernández and Zdenka Piskulich (Asociación Costa Rica por Siempre), Bryna Griffin (BirdLife/Trillion Trees), Pema Choephyel (Bhutan Trust Fund for Environmental Conservation), Yabanex Batista and Karen McDonald Gayle (Caribbean Biodiversity Fund), David Meyers, (Conservation Finance Alliance), Veronica Chang, Judith Reyes, Andrew Schatz and Christopher Stone and (Conservation International), Camila Monteiro (Convergencia Sustentabilidade), Fenosoa Andriamahenina (Fundação BioGuine), Mark Zimsky (Fonds pour l'environnement mondial), María José González (Mesoamerican Reef Fund), Carl Bruessow (Mulanje Mountain Conservation Trust), Lorenzo Rosenzweig and Karina Ugarte (Terra Habitus A.C.), Robbie Bovino and Munira Bashir (The Nature Conservancy), Stuart Dainton (World Wildlife Fund - Royaume-Uni), Melissa Moye (World Wildlife Fund -Etats Unis), Ray Victorine, Tom Clements, and Katy Mathias (Wildlife Conservation Society), and Scott Lampman (United States Agency for International Development).

En outre, l'équipe du projet remercie les membres du groupe de travail sur les fonds environnementaux, le comité consultatif du CTIS (Conservation Trust Investment Survey - *Enquête sur les investissements des FFC*) et les organisations donatrices qui ont contribué avec leurs commentaires et suggestions au cours de cette vaste consultation.

Traduction par Samantha Leone. Merci à Catherine C.D. Cardi, France Bhattacharya et Andrea Sécola pour la révision et l'édition, et à Asociación Costa Rica por Siempre pour la gestion du graphisme de l'édition française

Membres de l'équipe de base 2013-2014

Carl Bruessow (Mulanje Mountain Conservation Trust), Christian Peter (Banque Mondiale), Christopher Stone, Romas Garbaliuskas and Curan Bonham (Conservation International), Dan Winterson (Gordon and Betty Moore Foundation), Edwin Wanyonyi (Kenya Wildlife Service), Fenosoa Andriamahenina (Fondation Tany Meva), Johannes Scholl and Peter Hilliges (Kreditanstalt für Wiederaufbau), John Adams (UBS Arbor Group), José Luis Gómez (Fondo Acción), Larry Band (Linden Trust for Conservation), Lorenzo Rosenzweig and Renée González (Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza), María José González (Mesoamerican Reef Fund), Melissa Moye (World Wildlife Fund -Etats Unis), Ray Victorine and Katy Mathias (Wildlife Conservation Society), Robert Weary, Robbie Bovino and Randy Curtis (The Nature Conservancy), Rosa Lemos and Camila Monteiro (Fundo Brasileiro para a Biodiversidade), Scott Lampman (United States Agency for International Development), Sylvie Goyet (Fondation Internationale du Banc d'Arguin), Yoko Watanabe and Charlotte Gobin (Fonds pour l'environnement mondial).

L'édition originale des Normes de pratique a été financée par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), la Gordon and Betty Moore Foundation, le Groupe de la Banque mondiale, Conservation International, le World Wildlife Fund et le Fonds pour l'environnement mondial.

NORMES DE PRATIQUE 2020 A L'INTENTION DES
FONDS FIDUCIAIRES POUR LA CONSERVATION

TABLE DES MATIÈRES

11	Contexte
12	Fonds fiduciaires pour la conservation
15	Objectifs
18	Utilisation des Normes
20	Tableau des Normes
NORMES DÉTAILLÉES	
27	Gouvernance
50	Efficacité institutionnelle
69	Les programmes
94	L'administration
119	Gestion des actifs
144	Mobilisation des ressources
162	Gestion des risques et sauvegardes
177	Annexe 1: Priorisation Des Normes De Pratique A Différentes Etapes De L'évolution Des Ffc
192	Annexe 2: Evaluation De L'utilisation Des Normes De Pratique Par Un Ffc
224	Annexe 3: Themes Transversaux Dans Les Normes De Pratique 2020
228	Annexe 4: Tableau De Transposition Entre Les Normes De Pratique 2014 Et 2020
242	Annexe 5: Glossaire Des Termes



CRÉDITS PHOTOS

Photo de couverture © Pareet Shah	69	© David Meyers
ii © David Meyers	94	© Lorenzo Rosenzweig
iv © Pareet Shah	119	© Paquita Bath
vi © Lorenzo Rosenzweig	144	© Paquita Bath
ix © Paquita Bath	162	© Lorenzo Rosenzweig
12 © Paquita Bath	177	© Paquita Bath
14 © Paquita Bath	192	© Paquita Bath
18 © Pareet Shah	224	© Paquita Bath
27 © Pareet Shah	228	© Pareet Shah
50 © Paquita Bath	242	© Lorenzo Rosenzweig

Citation suggérée

Bath, P., Luján-Gallegos, V. and Guzmán-Valladares A. (2020), Normes de pratique 2020 à l'intention des Fonds fiduciaires pour la conservation, Conservation Finance Alliance, New York.

CONTEXTE

Ces Normes de pratique à l'intention des fonds fiduciaires pour la conservation (FFC), mises à jour en 2020, fournissent des normes fondées sur des preuves à l'usage des FFC et des institutions et individus qui leur apportent un soutien financier et technique.

Cette initiative a été menée et gérée par la Conservation Finance Alliance (CFA) - un réseau mondial créé en 2002 pour promouvoir la sensibilisation, l'expertise et l'innovation dans le financement de la conservation à l'échelle mondiale. La CFA comprend presque tous les FFC et les principaux donateurs des FFC, ainsi que de nombreuses autres organisations de conservation, réseaux et experts individuels.

Les Normes de pratique à l'intention des fonds fiduciaires pour la conservation (FFC) ont été initialement préparées en 2014 par Kathy Mikitin et Barry Spergel pour la Conservation Finance Alliance. Les Normes ont eu une énorme influence pour aider les FFC à documenter et à améliorer leurs opérations et permettre aux donateurs d'avoir une meilleure compréhension et un impact sur la capacité des FFC à différents moments de leur croissance institutionnelle.

En 2019, la Conservation Finance Alliance (CFA), ainsi qu'un solide groupe de travail composé de bénévoles expérimentés issus des FFC et des organisations donatrices, et en collaboration avec les réseaux de fonds fiduciaires pour la conservation - RedLAC (Réseau des Fonds Environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes), CAFÉ (Consortium Africain des Fonds pour l'Environnement) et APNET (Réseau des Fonds Fiduciaires pour la Conservation d'Asie-Pacifique), ont

entamé la mise à jour prévue des Normes de pratique en gardant pour objectif de maintenir les mêmes normes basées sur des preuves et qui se sont avérées si utiles pour les FFC et les institutions et personnes qui les soutiennent.

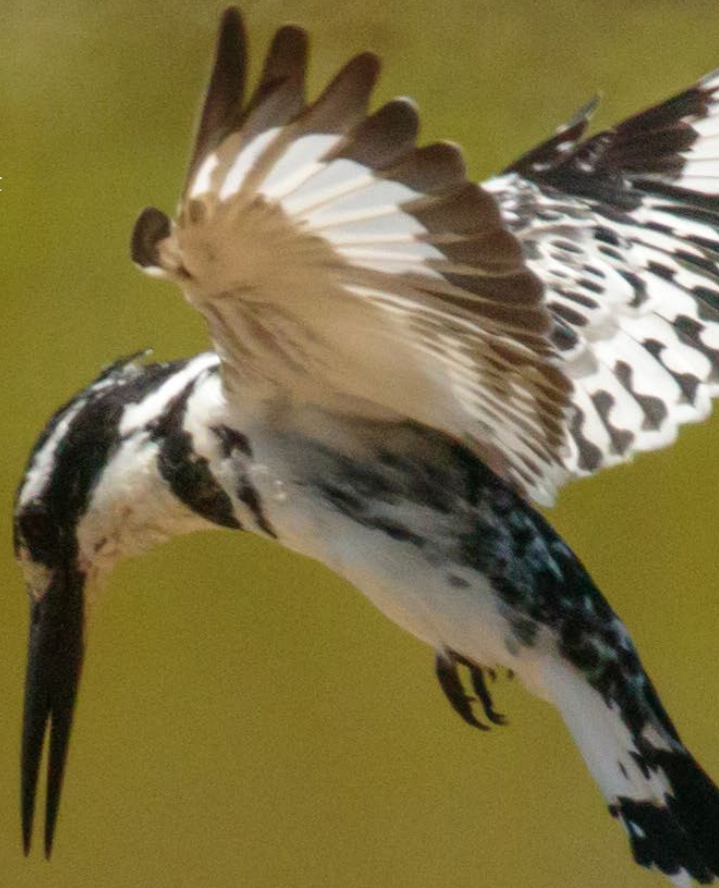
Sous la direction générale de la CFA, par l'intermédiaire de l'équipe de projet dédié aux FFC et du groupe de travail sur les fonds environnementaux, Paquita Bath (Aligning Visions), Viviana Luján et Amílcar Guzmán (Wolfs Company) se sont associés pour mettre à jour et développer les Normes de pratique afin de refléter les nouvelles opportunités et les nouveaux défis auxquels sont confrontés les FFC. Cette révision s'est également appuyée sur les conclusions de « Fonds fiduciaires pour la conservation 2020: *vision globale, action locale* », menée par la même équipe en parallèle.

Ces Normes de pratique 2020 volontaires pour les fonds fiduciaires pour la conservation sont destinées à continuer à servir d'outil pour améliorer la conception, la gestion, le suivi et l'évaluation des FFC. Les FFC et leurs donateurs peuvent décider d'utiliser, d'aspirer à, ou d'adapter les Normes de pratique pour répondre à leurs besoins spécifiques. Nous espérons qu'elles serviront également de base à une plus grande harmonisation des règles, normes et politiques des donateurs internationaux pour les FFC, ce qui permettra de réduire les coûts de transaction.

FONDS FIDUCIAIRES POUR LA CONSERVATION

Les fonds fiduciaires pour la conservation (FFC), souvent appelés fonds environnementaux en Amérique latine, sont des *institutions privées juridiquement indépendantes qui fournissent un financement durable pour la conservation de la biodiversité*. L'activité principale des FFC consiste à mobiliser des ressources auprès de diverses sources - y compris des donateurs internationaux, des gouvernements nationaux et le secteur privé - et à les orienter, principalement par le biais de subventions, vers un large éventail de programmes et de projets environnementaux par le biais d'organisations non gouvernementales (ONG), les organisations communautaires et les agences gouvernementales (telles que les agences des parcs nationaux). Historiquement, la plupart des FFC ont été créés pour financer une partie des coûts de gestion à long terme du système d'aires protégées d'un pays ainsi que des activités de conservation et de développement durable dans les zones environnantes. Cependant, au cours de la dernière décennie, davantage de FFC investissent également dans les solutions fondées sur la nature pour faire progresser les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, par exemple en soutenant les efforts d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

La gestion des fonds et l'octroi de subventions demeurent les principales stratégies des FFC. Au cours de la dernière décennie, nombre d'entre eux jouent un rôle croissant dans l'élaboration des politiques, le renforcement des capacités, le renforcement de la société civile, la conception de mécanismes d'octroi de subventions et la gestion fiduciaire des actifs des communautés autochtones. D'autres se sont accrédités auprès de fonds multilatéraux tels que le Fonds pour l'environnement mondial ou le Fonds vert pour le climat pour simplifier le financement sur le terrain. A l'aube des années 2020, de plus en plus de FFC travaillent également avec le secteur privé sur des actions de responsabilité des entreprises, des investissements d'impact, des programmes d'atténuation et de compensation améliorés, et/ou des investissements entrepreneuriaux visant à transformer les pratiques de production traditionnelles.



Les FFC ont recours à des dispositions financières variées. Beaucoup commencent par gérer un seul compte de programme, une dotation ou un fonds d'amortissement, tel les FFC qui ont été créés pour soutenir une aire protégée donnée ou un réseau d'aires protégées. Au fil du temps, les FFC ont diversifié leurs programmes et leurs mécanismes de financement, avec la création de nouveaux comptes de programmes et d'autres innovations. A mesure que de nombreux FFC arrivent à maturité, ils commencent à gérer plusieurs comptes de programme, comprenant généralement une combinaison de dotations, de fonds d'amortissement et/ou de fonds renouvelables.

Les FFC sont également responsables de la gestion efficace des actifs financiers. La CFA parraine la publication d'une enquête annuelle sur les investissements des FFC (Conservation Trust Fund Investment Survey - CTIS) qui recueille et analyse des informations sur les pratiques d'investissement et la performance des FFC. En outre, dans le cadre d'une nouvelle étude intitulée « Fonds fiduciaires pour la conservation 2020: *vision globale, action locale* », qui analyse les activités des FFC entre 2019 et 2020, une enquête mondiale sur les FFC a été menée qui comprenait des questions sur la gestion des actifs. Au total, on estime que les FFC du monde entier détiennent et gèrent plus de 1,9 milliard d'USD de dotations et de fonds d'amortissement. Les actifs investissables (dotations plus fonds d'amortissement) des FFC qui ont participé à l'enquête mondiale varient de 300 000 USD à 190 millions d'USD.

Les Normes de pratique sont explicitement conçues pour les FFC qui sont des institutions non gouvernementales indépendantes car historiquement ils peuvent aspirer à des niveaux élevés de responsabilité financière et de transparence, s'assurer que les agences gouvernementales qui reçoivent des subventions atteignent des objectifs de performance spécifiés, refléter les points de vue de diverses parties prenantes et gérer de manière flexible des portefeuilles d'investissement variés. Les FFC sont caractérisés comme des partenariats public-privé avec divers organes directeurs généralement composés d'une majorité de représentants de la société civile/du secteur privé, et comprenant souvent des représentants du domaine public. Les FFC sont créés en tant qu'institutions non gouvernementales indépendantes pour attirer et gérer des ressources destinées à financer des programmes et des projets environnementaux alignés avec leurs objectifs (par ex . la gestion des aires protégées, l'adaptation au climat, etc.). Cela nécessite un alignement extrêmement étroit avec les agences d'exécution nationales afin de garantir à la fois un soutien aux donateurs internationaux et une coordination des dépenses sur le terrain.

En tant que partenariats public-privé, l'indépendance des FFC vis-à-vis des systèmes budgétaires gouvernementaux offre la flexibilité indispensable pour à la fois justifier et gérer un portefeuille de programmes diversifié. De plus, les FFC assurent une continuité d'objectifs pendant les transitions gouvernementales, garantissant ainsi la continuité du financement des priorités de conservation. Enfin, les FFC indépendants peuvent efficacement établir directement des partenariats avec le secteur privé et d'autres organisations de la société civile pour tester des idées de programmes innovants et déployer rapidement des fonds lors de situations d'urgence telles que les incendies. L'agilité et la flexibilité des FFC indépendants en font d'excellents alliés des agences gouvernementales qui sont souvent plus contraintes par les mécanismes d'approbation politique et financière et les obligations de rapportage.

Il existe de nombreux FFC sous contrôle public qui gèrent des fonds provenant d'accords de coopération internationaux ainsi que des ressources générées au niveau national, telles que les redevances touristiques et les paiements pour les services environnementaux. Dans ces cas, les acteurs du secteur public conservent généralement le pouvoir de décision final. Bien que ces Normes de pratique soient rédigées pour les FFC non gouvernementaux juridiquement indépendants, elles peuvent également être utilement appliquées (ou être adoptées et adaptées pour) aux fonds environnementaux hébergés par (ou faisant partie) d'organismes ou de ministères gouvernementaux.

Au cours des trois dernières décennies, les FFC ont tiré de précieux enseignements de leurs expériences et ont partagé les meilleures pratiques entre eux, par le biais de la CFA et des réseaux de FFC tels que RedLAC, CAFÉ et le tout nouveau APNET. Certains donateurs internationaux et organisations non gouvernementales ont également contribué au développement et au renforcement des FFC. La croissance de ce secteur s'accompagne de nouveaux défis et opportunités. Ces normes sont mises à jour pour refléter cette nouvelle expérience et cet apprentissage.



OBJECTIFS

Ces Normes de pratique volontaires pour les fonds fiduciaires pour la conservation sont destinées à servir d'outil pour améliorer la conception, la gestion, le suivi et l'évaluation des FFC. Les FFC et leurs donateurs peuvent décider d'utiliser, d'aspirer à ou d'adapter les Normes de pratique pour répondre à leurs besoins spécifiques. On espère qu'elles serviront également de base à une plus grande harmonisation des règles, normes et politiques des donateurs internationaux pour les FFC, ce qui permettra de réduire les coûts de transaction et d'accroître l'impact pour la conservation.

Depuis 2014, les Normes de pratique permettent aux donateurs actuels et potentiels, aux gouvernements nationaux, aux organisations de la société civile et aux FFC mêmes, de mieux comprendre comment les FFC peuvent fonctionner le plus efficacement possible. Les FFC ont également indiqué que les Normes de pratique aidaient à lancer les nouveaux FFC en fournissant des lignes directrices claires pour une création et une consolidation efficace. De nombreux FFC se servent des Normes de pratique pour améliorer leur efficacité et leur efficacité, procédant souvent à une revue annuelle de leur alignement sur les Normes de pratique. De même, de nombreux donateurs ont utilisé les normes pour évaluer les FFC et rationaliser la **diligence raisonnable** lorsqu'ils envisagent d'investir dans des FFC nouveaux ou établis.

Les Normes de pratique sont organisées par domaines fondamentaux. En 2020, des modifications ont été apportées pour diviser les normes opérationnelles en deux nouveaux domaines clés : efficacité institutionnelle et programmes. Les normes relatives aux programmes ont également été élargies pour intégrer les normes du domaine principal de 2014 : Rapportage, suivi et évaluation. Au cours de la dernière décennie, une attention accrue a été accordée aux exigences en matière de gestion des risques et de sauvegarde, le tout dernier domaine clé. Les sept domaines clés énumérés ci-dessous sont considérés comme essentiels au développement et à la gestion efficace des FFC :

Normes de base

La gouvernance traite de la composition, des fonctions et des responsabilités de l'organe ou des organes dirigeant(s) d'un FFC, ainsi que du contenu et du rôle des documents constitutifs. **I**

L'efficacité institutionnelle concerne la planification stratégique, les interactions avec le gouvernement, les partenariats avec d'autres organisations et les communications efficaces. **II**

Les programmes couvrent la manière dont les FFC réalisent leurs missions en octroyant des subventions et en effectuant d'autres dépenses, fixent des objectifs et des cibles, gèrent le cycle des subventions, surveillent et évaluent à la fois les subventions et les projets. **III**

L'administration aborde les thèmes des politiques de ressources humaines, des rôles et responsabilités du personnel, des manuels d'exploitation, de l'utilisation des ressources financières, des audits et de l'utilisation des technologies. **IV**

La gestion des actifs présente les composantes des stratégies d'investissement, les responsabilités fiduciaires et les relations avec différents types de professionnels de l'investissement. **V**

La mobilisation des ressources couvre la collecte de fonds et la gestion des relations et des sources de financement pour améliorer la durabilité financière globale de la conservation de la biodiversité, en particulier les systèmes d'aires protégées, mais également le financement des objectifs de durabilité et des programmes d'action climatique. **VI**

Gestion des risques et sauvegardes aborde les politiques et les procédures nécessaires pour identifier et répondre aux risques et adopter des sauvegardes environnementales et sociales utilisées au niveau national et international. **VII**

En outre, l'évolution technologique constante et le besoin de renforcer les pratiques efficaces de communication et de gestion des ressources humaines des FFC ont conduit à la volonté de mettre l'accent sur ces thèmes transversaux tout au long des Normes de pratique 2020. Les normes de suivi et d'évaluation, bien qu'étant une composante essentielle des programmes, recoupent également d'autres domaines clés et sont donc également devenues un thème transversal. Les thèmes transversaux pertinents sont identifiés pour chaque norme, le cas échéant, et une liste complète des normes dans chaque thème transversal est fournie à l'annexe 3:

- **Les normes de communication** portent sur les politiques de communication et de diffusion des informations sur le FFC auprès des publics clés par le biais de divers médias.
- **Les normes de ressources humaines** traitent de la manière dont les FFC organisent et soutiennent le personnel pour faire avancer la mission et les objectifs de l'organisation.
- **Les normes de suivi et d'évaluation** couvrent la collecte et l'analyse périodique des données relatives aux buts et objectifs déclarés du projet pour permettre aux praticiens d'évaluer ensuite l'impact, d'ajuster les décisions de gestion et de générer un apprentissage.
- **Les normes technologiques** examinent comment les FFC définissent les contrôles et les politiques internes pour gérer l'utilisation de la technologie, accroître l'efficacité et minimiser les risques de l'ère numérique.

Enfin, les normes de pratique ne sont pas « gravées dans le marbre » mais continueront d'évoluer et d'être périodiquement mises à jour par la CFA. Bien qu'il soit possible qu'elles puissent éventuellement évoluer vers un système de normes volontaires de « certification » pour les FFC, elles ne sont pas conçues pour servir cet objectif dans leur forme actuelle.

UTILISATION DES NORMES



Afin de rendre les Normes de pratique compréhensibles et faciles à utiliser pour les différents objectifs décrits ci-dessus, le format suivant a été adopté :

Pour faciliter la consultation, un tableau des normes fournit l'énoncé de chaque norme dans les sept domaines principaux.

Pour faciliter la consultation, un tableau des normes fournit l'énoncé de chaque norme dans les sept domaines principaux.

Justificatif – c'est-à-dire, les raisons pour lesquelles la norme est importante pour le fonctionnement efficace et efficient d'un FFC

Considérations d'ordre pratique basées sur des pratiques qui ont été utilisées avec succès par les FFC pour atteindre une norme particulière ou surmonter les difficultés associées à la réalisation de la norme (c.-à-d. comment les FFC ont abordé une norme). Lorsque cela est pertinent, les considérations pratiques décrivent quelle fonction, organe directeur, direction, directeur général, etc. est responsable des actions clés (c.-à-d. qui est chargé de préparer ou de décider des actions, des mesures ou des outils).



Preuve tangible fournit des orientations sur les « preuves » ou les documents d'usage courant qui aident à déterminer si et comment le FFC atteint une norme (c.-à-d. où trouver des preuves identifiables et mesurables d'actions, de mesures ou d'outils).

Relié à indique d'autres normes de pratique, en dehors de ce domaine de base, qui complètent et renforcent la norme.

Thème transversal indique si cette norme s'inscrit dans l'un des quatre thèmes transversaux.

La section des « Normes détaillées » pour les sept domaines essentiels est suivie de cinq annexes :

- *Annexe 1 : Priorisation des Normes de pratique a différentes étapes de l'évolution des FFC* donne une idée générale des normes qui peuvent être plus immédiates pour les FFC à différentes étapes de leur évolution institutionnelle. Avec le temps et plus de ressources, on peut s'attendre à ce que les FFC adoptent un nombre toujours plus grand de Normes de pratique.
- *Annexe 2 : Evaluation de l'utilisation des Normes de pratique par un FFC* fournit un exemple d'outil d'évaluation et les variables que les FFC utilisent actuellement dans leurs auto-évaluations.
- *Annexe 3 : Thèmes transversaux dans les Normes de pratique 2020* répertorie toutes les normes qui relèvent de chaque thème transversal, afin que les utilisateurs puissent trouver toutes les normes technologiques, par exemple, en un coup d'œil.
- *Annexe 4 : Tableau de transposition entre les Normes de pratique 2014 et 2020.* Étant donné que des changements ont été apportés à l'organisation des normes, l'annexe 4 est une matrice qui relie la numérotation de la structure des Normes de pratique 2014 à leur nouvel emplacement dans cette édition 2020. Le but de ce tableau est d'aider les FFC qui ont procédé à une révision annuelle de leur organisation par rapport aux normes, à faire facilement la transition de leurs notes passées vers la nouvelle structure.
- *Annexe 5 : Glossaire des termes.* Le glossaire comprend l'usage général des termes fréquemment utilisés dans la communauté des FFC et dans ce document. Dans le texte des normes, les termes spécifiques mis en évidence par des caractères gras renvoient aux termes trouvés dans le glossaire.

GOVERNANCE

Norme de gouvernance 1 :

Les documents constitutifs définissent clairement les fins pour lesquelles les actifs d'un fonds fiduciaire pour la conservation ou d'un compte de programme peuvent être utilisés.

Norme de gouvernance 2 :

Les documents constitutifs définissent clairement la composition, les pouvoirs et les responsabilités de l'organe (ou des organes) dirigeants. La composition d'un organe dirigeant est conçue de manière que ses membres aient un niveau élevé d'indépendance et de représentation des parties prenantes.

Norme de gouvernance 3 :

Les membres de l'organe dirigeant sont sélectionnés ou nommés en fonction de leurs compétences et de leur engagement à contribuer de manière significative à la mission et aux responsabilités globales du FFC (ou du compte de programme).

Norme de gouvernance 4 :

Des comités spécialisés sont créés par les organes dirigeants pour fournir des conseils et remplir certaines fonctions du FFC ou du compte de programme de manière plus efficace et efficiente.

Norme de gouvernance 5 :

Un organe dirigeant tient au moins trois réunions par an et conserve des enregistrements écrits précis de toutes les réunions et décisions.

Norme de gouvernance 6 :

Les membres de l'organe dirigeant comprennent leurs responsabilités fiduciaires et s'assurent qu'ils disposent (ou acquièrent) des compétences nécessaires pour les assumer.

Norme de gouvernance 7 :

Les FFC établissent des politiques de conflit d'intérêts efficaces pour identifier, éviter et gérer les conflits d'intérêts potentiels et réels et réduire l'exposition au favoritisme et au risque de réputation.

Norme de gouvernance 8 :

L'organe dirigeant recrute et supervise un directeur général à temps plein et, au besoin, des responsables de comptes de programme.

Norme de gouvernance 9 :

Les FFC maintiennent une « liste de conformité » pour surveiller et assurer la pleine conformité avec toutes les lois et réglementations applicables, leurs propres documents constitutifs et tous les accords juridiques entre un FFC et ses donateurs.

Norme de gouvernance 10 :

Les FFC sont établis en vertu des lois d'un pays qui garantit effectivement l'indépendance d'un FFC vis-à-vis du gouvernement, qui a des lois claires et bien appliquées concernant les organisations non gouvernementales privées (y compris les fondations ou les fiducies) et qui n'impose pas un paiement d'impôts substantiels au FFC.

NORMES D'EFFICACITE INSTITUTIONNELLE

Norme d'efficacité institutionnelle 1 :

Les FFC préparent des plans stratégiques et financiers qui traduisent leurs valeurs, leur vision globale et leurs énoncés de mission en buts, objectifs et activités spécifiques.

Norme d'efficacité institutionnelle 2 :

En tant qu'organisations d'intérêt public, les FFC recherchent activement des opportunités de collaboration avec tous les niveaux pertinents du/ des gouvernement(s) national(aux) pour atteindre les priorités de conservation et de développement durable.

Norme d'efficacité institutionnelle 3 :

Les FFC recherchent activement des partenariats aux niveaux national ou international avec les acteurs clés tels que des agences donatrices, des entreprises, des organisations non gouvernementales, des communautés et des institutions de recherche et universitaires.

Norme d'efficacité institutionnelle 4 :

Les FFC suivent et évaluent leurs programmes par rapport à leur mission et leur plan stratégique, et en fonction des indicateurs, cibles et stratégies de conservation aux niveaux national et international.

Norme d'efficacité institutionnelle 5 :

Les FFC suivent leur évolution institutionnelle à l'aide de rapports internes, de suivi et d'évaluation et de rapports de gestion financière, afin de permettre à leurs organes dirigeants de prendre des décisions éclairées.

Norme d'efficacité institutionnelle 6 :

Les FFC gèrent activement leur image, transmettent clairement leurs valeurs, leur mission, les objectifs de leurs programmes et leur impact, et définissent l'autorité du personnel pour la communication avec les publics externes au moyen d'une politique de communication complète.

Norme d'efficacité institutionnelle 7 :

Les FFC maintiennent une présence publique sur Internet par le biais d'un ou plusieurs sites web et/ou de médias sociaux.

Norme d'efficacité institutionnelle 8 :

Les FFC rendent compte à des publics différents, à des fins différentes.

LES PROGRAMMES

Norme de programme 1 :

Les FFC conçoivent des programmes/projets pour inclure des indicateurs de suivi et d'évaluation qui permettent de rendre compte, sur la base de données factuelles, des impacts de la conservation, du développement durable ou de l'action climatique.

Norme de programme 2 :

Lors de l'attribution des subventions, les FFC évaluent les bénéficiaires potentiels en leur demandant de soumettre des informations clés et en prenant directement contact avec eux.

Norme de programme 3 :

Les FFC établissent des processus d'attribution de subventions bien définis qui visent à sélectionner des propositions de haute qualité en temps voulu par des moyens compétitifs.

Norme de programme 4 :

Les FFC concluent les cycles d'octroi de subventions par un contrat signé avec leurs bénéficiaires qui définit toutes les ententes et obligations importantes liées aux financements à pourvoir.

Norme de programme 5 :

La capacité des bénéficiaires potentiels à préparer des propositions adaptées et à mettre en œuvre efficacement les activités financées par des subventions est renforcée par les FFC.

Norme de programme 6 :

Les FFC soutiennent leurs bénéficiaires en fournissant des modèles de rapport, des cadres et des exigences d'information clairs pour le suivi et l'évaluation de la performance des subventions.

Norme de programme 7 :

Les FFC établissent des indicateurs et des mesures dans la convention de subvention et/ou dans le plan de suivi requis.

Norme de programme 8 :

Les FFC mobilisent le personnel, les sous-traitants et souvent le bénéficiaire lui-même pour suivre ses progrès.

Norme de programme 9 :

Les FFC vérifient que les bénéficiaires ont recours à des procédures efficaces, efficientes et transparentes de passation de marchés, de sorte que les biens et les services appropriés et de haute qualité soient obtenus au meilleur prix sur un marché donné.

Norme de programme 10 :

Les FFC qui acceptent la responsabilité d'exécution appliquent aux services qu'ils fournissent aux bénéficiaires les mêmes normes que celles qu'ils appliquent aux services qu'ils fournissent à leur propre administration.

Norme de programme 11 :

Les FFC développent des systèmes qui permettent de soumettre des propositions en ligne et de suivre l'avancement des projets avec les bénéficiaires.

Norme de programme 12 :

Les FFC effectuent des études de faisabilité pour évaluer les nouvelles opportunités de programmes.

L'ADMINISTRATION

Norme administrative 1 :

Les politiques de ressources humaines des FFC sont conformes aux lois, politiques et réglementations de leur pays.

Norme administrative 2 :

Les FFC établissent des descriptions de poste claires et budgétisent des ressources adéquates, pour permettre au directeur général, aux gestionnaires et au personnel de fonctionner de manière efficace et efficiente.

Norme administrative 3 :

Les FFC préparent des organigrammes clairs qui précisent les liens hiérarchiques et les responsabilités de gestion.

Norme administrative 4 :

Les FFC fournissent à tous les membres du personnel des objectifs annuels clairs et des évaluations écrites périodiques des performances.

Norme administrative 5 :

Les FFC offrent aux membres du personnel une rémunération et des avantages dans une fourchette préétablie, en fonction de l'expérience, l'éducation et les performances.

Norme administrative 6 :

Les FFC allouent les ressources disponibles de manière à maximiser le financement des subventions et des programmes, tout en fixant un taux de frais généraux suffisant pour atteindre les objectifs stratégiques institutionnels.

Norme administrative 7 :

Un ou plusieurs manuels d'opérations comportant les politiques, procédures et pratiques actualisées guident la gestion quotidienne des FFC ou des comptes de programme.

Norme administrative 8 :

Les FFC se procurent les biens et services nécessaires à la réalisation de leurs activités quotidiennes par le biais de processus et de pratiques qui :

sont efficaces, économiques et transparents ; assurent la qualité appropriée des biens et services ; et visent à obtenir le meilleur rapport qualité-prix sur le marché.

Norme administrative 9 :

Les FFC font l'objet d'un audit annuel par des auditeurs externes indépendants qui appliquent des normes conformes aux normes comptables internationalement admises.

Norme administrative 10 :

Les FFC sélectionnent et suivent les technologies de l'information qu'ils adoptent pour garantir des opérations sécurisées et standardisées.

Norme administrative 11 :

Les FFC mettent en œuvre une politique de cybersécurité pour assurer la sécurité de leurs données et systèmes.

Norme administrative 12 :

Les FFC disposent de logiciels à jour pour une comptabilité, une administration financière, une gestion des contrats et des achats automatisés.

LA GESTION DES ACTIFS

Norme de gestion des actifs 1 :

Des politiques d'investissement claires et complètes définissent les principes fondamentaux appliqués par les FFC pour gérer leurs actifs.

Norme de gestion des actifs 2 :

Les FFC gèrent leurs portefeuilles d'investissement conformément aux directives d'investissement qui définissent les paramètres spécifiques à appliquer par leurs consultants en gestion d'investissement, conseillers financiers et/ou gestionnaires d'investissement.

Norme de gestion des actifs 3 :

Les organes dirigeants des FFC, ou leurs comités chargés de superviser la gestion des actifs, investissent et gèrent de la même manière qu'un investisseur prudent engagerait ses propres fonds.

Norme de gestion des actifs 4 :

Les FFC cherchent à préserver leur capital de dotation pour assurer le flux de revenus futurs.

Norme de gestion des actifs 5 :

Les organes dirigeants des FFC approuvent leurs politiques et directives d'investissement, le processus et le résultat de la sélection d'un consultant financier et/ou d'un ou plusieurs gestionnaires d'actifs, les rapports sur les investissements et les performances du consultant financier et/ou du gestionnaire d'actifs.

Norme de gestion des actifs 6 :

Les organes dirigeants des FFC: (i) ont au moins un membre qui est un professionnel qualifié possédant des connaissances et une expérience dans un ou plusieurs domaines de la finance, des affaires ou de l'économie ; et (ii) fournissent à tous les membres une formation ciblée sur les concepts clés nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des investissements.

Norme de gestion des actifs 7 :

Les FFC évaluent leurs capacités d'investissement existantes, identifient les types de professionnels de l'investissement dont ils peuvent avoir besoin, et les sélectionnent par une mise en concurrence entre prestataires de services financiers de qualité reconnue.

Norme de gestion des actifs 8 :

Les FFC contractent des professionnels de l'investissement en décrivant de manière claire et complète les services à fournir, les objectifs des services, les coûts de prestation des services et les responsabilités du prestataire de services et du FFC.

Norme de gestion des actifs 9 :

Les FFC procèdent à des examens réguliers des performances de la gestion des investissements.

Norme de gestion des actifs 10 :

Les FFC reconnaissent l'importance d'investir leurs actifs d'une manière compatible avec leurs propres missions et valeurs, et mettent en œuvre une stratégie appropriée pour atteindre cette cohérence.

MOBILISATION DES RESSOURCES

Norme de mobilisation de ressources 1 :

Les FFC disposent de stratégies pour diversifier, multiplier et augmenter leurs sources de financement à court et à long terme afin de ne pas dépendre d'une seule source ou d'un seul mécanisme de financement.

Norme de mobilisation de ressources 2 :

Les FFC élaborent des stratégies de mobilisation des ressources et des plans d'action pour lever des capitaux à long terme ainsi que des financements à plus court terme pour des projets ou programmes particuliers.

Norme de mobilisation de ressources 3 :

Les FFC disposent de politiques pour filtrer et déterminer quelles contributions et conditions des donateurs accepter.

Norme de mobilisation de ressources 4 :

Les FFC analysent et recherchent les possibilités d'utiliser les fonds provenant de donateurs particuliers ou de sources gouvernementales pour mobiliser des ressources supplémentaires.

Norme de mobilisation de ressources 5 :

Les FFC analysent et étudient les possibilités de servir d'intermédiaires financiers pour les programmes des donateurs, les flux de trésorerie volontaires et obligatoires, ou d'autres arrangements financiers, afin de faire avancer la cause de la conservation de l'environnement et de l'adaptation et l'atténuation du changement climatique.

Norme de mobilisation de ressources 6 :

Les FFC recherchent le soutien des ministères des gouvernements nationaux, des politiciens et des donateurs internationaux pour mobiliser des ressources financières supplémentaires pour le FFC et les programmes stratégiques alignés.

Norme de mobilisation de ressources 7 :

Les FFC s'engagent à utiliser des formats spécifiques, à fournir les informations demandées et à se conformer aux procédures et au calendrier des rapports techniques et financiers via des accords signés relatifs aux programmes du FFC, tels que ceux conclus entre les FFC et leurs donateurs.

Norme de mobilisation de ressources 8 :

Les FFC encouragent les accords de partage des coûts par lesquels les bénéficiaires contribuent au financement du projet ou des activités, ou lèvent des fonds complémentaires auprès d'autres sources.

Norme de mobilisation de ressources 9 :

Les FFC communiquent efficacement aux donateurs et partenaires potentiels leur rôle, fournissant un soutien financier à long terme pour faire progresser les objectifs sociaux et environnementaux mondiaux et nationaux essentiels.

GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES

Norme de gestion des risques et sauvegardes 1 :

Les FFC élaborent des politiques et des procédures de gestion des risques pour atteindre leurs objectifs de manière fiable, gérer l'incertitude, traiter les griefs et agir avec intégrité.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 2 :

Les FFC adoptent et/ou adaptent des sauvegardes et politiques environnementales et sociales reconnues au niveau national et international.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 3 :

Lorsqu'ils acceptent un financement, les FFC assument la responsabilité de créer des politiques et des procédures pour répondre à toutes les normes requises par les donateurs et les appliquent aux projets financés par les donateurs.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 4 :

Les FFC adoptent une politique d'intégration transversale du genre pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans toutes les opérations.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 5 :

Les FFC définissent clairement les rôles et les responsabilités en matière de surveillance des risques et de mise en œuvre des sauvegardes.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 6 :

Les FFC établissent des politiques visant à protéger la sécurité et le bien-être des membres du personnel et à fournir des conditions de travail sécuritaires.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 7 :

Les FFC ont une politique de protection des dénonciateurs.

NORMES DÉTAILLÉES

GOUVERNANCE



GOVERNANCE

NORME DE GOUVERNANCE 1

Les documents constitutifs définissent clairement les fins pour lesquelles les actifs d'un fonds fiduciaire pour la conservation ou d'un compte de programme peuvent être utilisés.

Justificatif :

Des documents constitutifs clairement rédigés permettent aux FFC et aux **comptes de programme** d'atteindre leurs objectifs généraux de façon efficace, efficiente et prévisible.

Considérations d'ordre pratique :

Les documents constitutifs fournissent un énoncé clair des objectifs d'un FFC ou d'un compte de programme. L'organe dirigeant devra s'appuyer sur la déclaration d'intention si les règles spécifiques à la gouvernance ne lui fournissent pas des orientations suffisantes sur une question.

Il est entendu que les objectifs généraux d'un FFC ou d'un compte de programme comprennent non seulement la réalisation d'impacts de conservation, mais aussi la gestion efficiente des actifs financiers du FFC (y compris la préservation ou la croissance de son capital, dans le cas d'une **dotation**).

Les documents constitutifs indiquent clairement l'objectif caritatif du FFC. Une déclaration officielle d'entité caritative peut être nécessaire au FFC pour obtenir des avantages fiscaux, soit dans le pays où il est légalement établi, soit dans les pays où il intervient, lève des fonds ou investit ses actifs.

Preuve tangible :

Document(s) constitutif(s)

GOUVERNANCE

NORME DE GOUVERNANCE 2

Les documents constitutifs définissent clairement la composition, les pouvoirs et les responsabilités de l'organe (ou des organes) dirigeants. La composition d'un organe dirigeant est conçue de manière que ses membres aient un niveau élevé d'indépendance et de représentation des parties prenantes.

Justificatif :

Un **organe dirigeant** est responsable de la réalisation des objectifs du FFC ou du **compte de programme** et de la supervision de ses activités, ce qui est mieux facilité par un organe dirigeant indépendant, représentatif des principales parties prenantes, et qui a des responsabilités et des règles de fonctionnement clairement définies, y compris des procédures claires pour la sélection des membres et pour fixer des limites de mandat. Le fait d'avoir un organe dirigeant multipartite diversifié peut contribuer à préserver l'autonomie du FFC à éviter que l'organe dirigeant ne soit dominé ou contrôlé par un seul type de partie prenante. Lorsque de nouveaux comptes de programme sont créés au sein d'un FFC, des lignes directrices claires sont mises en place pour établir si l'organe dirigeant du FFC, ou celui du compte de programme (s'il est différent), peut prendre la décision finale en cas de conflit important.

Considérations d'ordre pratique :

Les organes dirigeants comptent généralement cinq à 20 membres issus de secteurs et d'horizons divers. Un organe dirigeant de moins de cinq membres risque de ne pas être en mesure d'assurer une diversité et une représentativité suffisantes, de ne pas disposer des différents types d'expertise nécessaires à un organe dirigeant, ou de ne pas conserver une forte mémoire institutionnelle face aux transitions des organes dirigeants. Les organes dirigeants de petite taille peuvent également manquer de freins et de contrepoids adéquats face au pouvoir d'un petit nombre de membres individuels, en particulier dans le cas d'un FFC avec un vaste champ d'activités. Les organes dirigeants de plus de 20 membres peuvent rencontrer des difficultés à organiser des réunions, à prendre des décisions et à faire en sorte que les membres se sentent véritablement impliqués.

La taille de l'organe dirigeant dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels :

- 1) les exigences légales dans le pays où le FFC est établi ;
- 2) la portée de la mission du FFC ou du compte de programme (une mission plus étendue peut nécessiter une plus grande variété de compétences) ; et
- 3) le nombre de parties prenantes qui doivent avoir le droit de nommer les membres de l'organe dirigeant (au lieu d'être simplement consultées ou invitées à fournir des conseils), pour des raisons politiques dans le contexte spécifique du FFC telles que les parties prenantes de différentes régions (dans le cas d'un FFC établi pour un pays vaste et diversifié), ou de différents pays (dans le cas d'un FFC multi-pays), ou de différents ministères clés dont les intérêts peuvent varier considérablement, ou de différents donateurs qui exigent une représentation au sein de l'organe dirigeant comme condition pour faire un don important.

Les organes dirigeants ont un quorum pour la tenue des réunions afin de garantir que les décisions ne peuvent pas être approuvées par un petit sous-ensemble de membres seulement (tels que les membres nommés par le gouvernement ou par les donateurs internationaux).

Une considération toujours importante pour les FFC est le mélange de représentants publics et privés au sein de l'organe dirigeant. De nombreux donateurs ont pour politique de contribuer uniquement aux FFC ou aux comptes de programme qui ne sont pas « contrôlés » par le gouvernement, ce qui signifie que les membres d'un organe dirigeant nommés par le gouvernement du pays où le FFC ou le compte de programme opère, ne doivent pas être en mesure de former un bloc de vote majoritaire. Certains FFC fonctionnent comme des agences quasi-gouvernementales, bénéficiant d'une représentation garantie du gouvernement au sein de l'organe dirigeant et jouant systématiquement un rôle complémentaire aux agences gouvernementales.

Le fait d'avoir une majorité de personnes non gouvernementales au sein de l'organe dirigeant a historiquement aidé à assurer une plus grande transparence, une plus forte « adhésion » et un plus grand soutien au niveau local, ainsi qu'une continuité renforcée à long terme des programmes (par exemple, en isolant l'organe dirigeant des changements fréquents d'administrations gouvernementales). En outre, l'indépendance peut contribuer à empêcher que les subventions d'un FFC ne soient utilisées simplement pour remplacer le soutien budgétaire du gouvernement en faveur des aires protégées et de la conservation ou qu'elles soient détournées à des fins politiques. Un autre avantage est que les organes dirigeants garantissent un plus grand degré d'indépendance lorsque les membres ne sont pas des parties intéressées, ce qui explique pourquoi certains donateurs préfèrent ne pas avoir le droit de vote au sein des organes dirigeants mais être un observateur avec le droit de parole. Dans le même ordre d'idées, de nombreux FFC n'accordent pas de subventions aux organisations représentées au sein de leur organe dirigeant afin d'éviter les conflits d'intérêts. Dans quelques cas, les organes dirigeants ont été entièrement composés de membres

non gouvernementaux approuvés. Dans ces cas et dans d'autres, les FFC gèrent l'alignement sur les priorités du gouvernement par d'autres moyens efficaces tels que, entre autres, des réunions régulières de haut niveau avec des représentants du gouvernement, des protocoles d'accord soigneusement élaborés avec les agences gouvernementales.

Les FFC relèvent le défi de la sélection d'un équilibre approprié de représentants publics et privés, en reconnaissant que la présence de représentants publics au sein de l'organe dirigeant est un moyen d'améliorer la coordination efficace avec les priorités, les politiques et les institutions gouvernementales à l'appui de la conservation de la biodiversité et/ou des objectifs de développement durable. Certains FFC encouragent la présence de représentants du gouvernement au sein de l'organe dirigeant, cependant ils peuvent choisir de leur interdire d'occuper des postes de direction afin d'éviter toute apparence de conflit d'intérêt. Le fait d'avoir des représentants nommés par le gouvernement peut également contribuer à attirer les financements de donateurs internationaux, car cela peut être considéré comme une preuve de l'engagement politique du gouvernement envers un FFC.

Les membres de l'organe dirigeants doivent avoir les mêmes droits basés sur le principe « un membre, une voix », sans qu'aucun membre ne puisse bloquer ou contrôler les décisions avec un droit de veto spécial ou plus de pouvoir que les autres. Une exception à la règle existe lorsque le principal donateur pour certains comptes de programme conserve des droits de veto spécifiques pour garantir que son intention de donateur est maintenue. Bien que la plupart des décisions soient prises à la majorité, certaines décisions telles que, entre autres, les modifications apportées aux documents constitutifs, l'accès au capital du FFC ou bien la dissolution du FFC, peuvent nécessiter des quorums ou des majorités plus élevés tels que la majorité des 2/3, des 3/4, des 4/5, ou l'unanimité.

Preuve tangible :

Document(s) constitutif(s)

CV des membres de l'organe dirigeant

GOUVERNANCE

NORME DE GOUVERNANCE 3

Les membres de l'organe dirigeant sont sélectionnés ou nommés en fonction de leurs compétences et de leur engagement à contribuer de manière significative à la mission et aux responsabilités globales du FFC (ou du compte de programme).

Justificatif :

Les règles de sélection et de nomination des membres d'un organe dirigeant doivent permettre de garantir leur compétence et leur engagement dans leurs tâches de prise de décision et de surveillance.

Considérations d'ordre pratique :

Les membres de l'organe dirigeant nommés par les groupes non gouvernementaux (ONG, universités, secteur privé, etc.) sont généralement soit nommés en consultation avec le groupe, soit par l'organe directeur qui nomme et élit ses membres non gouvernementaux. Lorsqu'elle est disponible, une assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants est souscrite pour protéger les membres de l'organe dirigeant contre les réclamations qui pourraient découler de décisions prises dans le cadre de leurs obligations fiduciaires.

L'organe dirigeant et le personnel tiennent à jour une liste ou un tableau des compétences et de la diversité souhaitées pour l'organe dirigeant, des compétences des membres actuels et de la fin du mandat des membres. Cette liste peut être utilisée pour la **planification de la relève** afin de déterminer les ensembles de compétences ou les antécédents culturels/géographiques qui pourraient enrichir la prise de décision des organes dirigeants. Par exemple, il est utile de sélectionner au moins quelques membres de l'organe dirigeant qui ont la capacité de collecter des fonds, si la stratégie d'un FFC (ou d'un compte de programme) consiste à collecter des fonds supplémentaires. Il est également utile de sélectionner au moins quelques membres de l'organe dirigeant qui possèdent une expertise et une expérience en termes d'investissement sur les marchés financiers. L'identification active et l'inclusion des groupes sous-représentés et/ou de dirigeants des domaines

d'influence du FFC peuvent également apporter une plus grande perspective à la prise de décision et faciliter la planification de la relève. Les membres des organes dirigeants de certains FFC sont désignés par des institutions spécifiques ou en fonction des compétences souhaitées prédéfinies dans leurs documents constitutifs. Même en cas de nomination par l'établissement, le FFC exige des profils spécifiques lorsqu'il demande aux institutions d'indiquer leurs représentants et l'organe dirigeant élit officiellement les membres.

Les mandats des membres des organes dirigeants sont généralement échelonnés dans le temps et limités en nombre. La plupart des documents constitutifs limitent le nombre de mandats d'un membre d'un organe dirigeant à deux mandats consécutifs de trois ans. Les organes dirigeants peuvent autoriser la réintégration d'un membre si ce dernier quitte l'organe dirigeant pendant un certain temps après avoir exercé le nombre maximal de mandats consécutifs autorisés. Limiter le nombre de mandats des membres facilite l'introduction de nouvelles idées et diminue la probabilité qu'un organe dirigeant soit dominé par une ou plusieurs fortes personnalités pendant une longue période. L'échelonnement des mandats des membres de l'organe dirigeant (c'est-à-dire en veillant à ce que leurs mandats ne se terminent pas tous en même temps) assure une plus grande continuité institutionnelle.

Les documents constitutifs précisent généralement les causes pour lesquelles un membre peut être révoqué de l'organe dirigeant, y compris les conflits d'intérêts importants non divulgués, ainsi que la malversation, la négligence grave ou l'absence à un nombre spécifié de réunions.

Preuve tangible :

Document(s) constitutif(s)

CV des membres de l'organe dirigeant

Relié à :

Document(s) constitutif(s)

CV des membres de l'organe dirigeant

GOVERNANCE

NORME DE GOUVERNANCE 4

Des comités spécialisés sont créés par les organes dirigeants pour fournir des conseils et remplir certaines fonctions du FFC ou du compte de programme de manière plus efficace et efficiente.

Justificatif :

Certaines activités de gouvernance peuvent nécessiter des connaissances et une expérience très spécialisées. Pour mieux remplir leurs responsabilités fiduciaires, les organes dirigeants font alors souvent appel à des comités de conseil spécialisés (dans lesquels peuvent siéger des membres et des non-membres de l'organe dirigeant) qui font des recommandations à l'organe dirigeant dans son ensemble ou, le cas échéant, prennent des décisions en son nom. Les comités ont des mandats clairs avec des responsabilités déléguées par l'organe dirigeant.

Considérations d'ordre pratique :

La délégation de certaines tâches à des comités spécialisés rend le travail de l'ensemble de l'organe dirigeant plus efficace, cependant, des lignes directrices claires sont nécessaires pour clarifier les responsabilités de prise de décision entre les comités et l'organe dirigeant. La plupart des comités sont consultatifs et font progresser le travail de l'ensemble de l'organe dirigeant en utilisant l'expertise de leurs membres pour préparer des recommandations. L'organe dirigeant doit déterminer quelles décisions les comités spécialisés peuvent prendre et quand ils doivent transmettre leurs recommandations à l'ensemble de l'organe dirigeant pour un vote. Par exemple, l'organe dirigeant est chargé d'assurer un audit indépendant (norme administrative n°9). Ils pourraient demander au comité des finances de sélectionner, d'embaucher et d'examiner le rapport d'un auditeur indépendant, puis de transmettre toutes les recommandations à l'ensemble de l'organe dirigeant pour une décision finale. Des descriptions écrites des termes de référence du comité spécialisé sont rédigées pour clarifier les rôles et indiquer les limites du mandat des membres, le quorum et la fréquence des réunions.

Les exemples les plus courants de comités spécialisés sont les suivants :

Comité chargé des finances et des investissements. La **gestion financière** (comptabilité, contrôles internes, budgétisation, audits, gestion de trésorerie, etc.) et la gestion d'actifs (marchés des capitaux, sélection et revue de gestionnaires ou de consultants en investissement, gestion d'actifs, étalonnage, formulation et revue/révision des politiques et directives d'investissement, etc.) sont des fonctions essentielles pour les FFC. Le ou les comités comprennent généralement un ou deux membres de l'organe dirigeant ayant une expertise dans ce domaine et, idéalement, un ou plusieurs experts externes en finance et en investissement qui donnent bénévolement de leur temps mais ne sont pas membres de l'organe dirigeant (ou ne sont membres de l'organe dirigeant que pour les besoins limités du comité). Les FFC plus petits combinent souvent ces fonctions au sein d'un seul comité, mais avec des fonctions très différentes. Les FFC plus grands et mieux établis gèrent deux comités, un pour chacun de ces sujets, et nomment également souvent un **comité d'audit** pour superviser les contrôles internes, la **conformité**, et l'audit annuel et pour examiner les processus de rapport financier ; et

Comité scientifique et technique. Ce comité comprend généralement un ou deux membres de l'organe dirigeant, puis un certain nombre d'experts scientifiques et de conservation externes. Ce comité pourrait être chargé d'examiner les propositions de subventions et de suggérer des moyens de les améliorer d'un point de vue scientifique ou opérationnel, ainsi que de conseiller l'organe dirigeant sur les questions scientifiques et techniques. L'examen de l'**impact** sur la conservation ou des politiques et procédures de **suivi** et d'évaluation peut également relever de ce comité. Les FFC dont le but est de soutenir la conservation dans de grands pays diversifiés établissent parfois des comités régionaux distincts, avec une plus grande participation des parties prenantes locales, pour examiner et recommander des propositions de subventions dans une région géographique spécifique.

Les organes dirigeants ont également un rôle important en ce qui concerne la mobilisation des ressources et, dans de nombreux cas, forment des **comités de collecte de fonds**. Bien que tous les membres de l'organe dirigeant sont censés rechercher activement des possibilités de financement, les membres seniors tels que le président et le vice-président ont généralement des rôles particulièrement importants au sein de ce comité. Un certain nombre de FFC forment également des **comités consultatifs sur la communication** pour attirer l'expertise qui est de plus en plus nécessaire pour une sensibilisation efficace.

Un autre type de comité qui a souvent été établi par des organes dirigeants relativement importants (par exemple, ayant 15 membres ou plus) est un petit **comité exécutif** qui se réunit plus fréquemment. Alors que traditionnellement un comité exécutif prenait des décisions entre les réunions de l'organe dirigeant, avec la technologie moderne les décisions urgentes peuvent désormais être traitées en votant par courriel etc. C'est pourquoi, plus récemment, le comité exécutif sert de caisse de résonance régulière au directeur général, établit l'ordre du jour

des réunions et détermine quand les décisions doivent être prises en dehors du calendrier des réunions ordinaires, notamment en s'assurant qu'il existe un **plan de poursuite des activités**.

Enfin, dans certains cas, les FFC ont constitué des **comités éthiques** et/ou des **comités de gouvernance**. Lorsqu'ils sont utilisés, ils démontrent leur valeur dans les cas de **conflit d'intérêts** non déclarés par crainte de représailles sur les dénonciateurs. Le comité peut rédiger des directives, mais il sert également de mécanisme de responsabilisation indépendant pour traiter les griefs. Les grands FFC consultent un cabinet d'avocats externe ou un auditeur interne si un problème survient concernant la haute direction. En outre, les comités de gouvernance se concentrent souvent sur la planification de la relève de l'organe dirigeant et prennent l'initiative d'organiser des évaluations périodiques des performances du directeur général.

Il est nécessaire pour chaque comité d'un FFC ou d'un compte de programme de tenir des procès-verbaux écrits de ses réunions, afin d'informer l'organe dirigeant, d'éviter les conflits potentiels et d'informer les nouveaux membres du comité de ce qui a été discuté ou décidé dans le passé.

Preuve tangible :

Document(s) constitutif(s)

Termes de référence du comité

P-V des réunions des comités

P-V des réunions de l'organe dirigeant

Liste des membres du comité

Relié à :

Norme administrative 9

Norme de gestion des risques et sauvegardes 1

GOVERNANCE

NORME DE GOUVERNANCE 5

Un organe dirigeant tient au moins trois réunions par an et conserve des enregistrements écrits précis de toutes les réunions et décisions.

Justificatif :

Un organe dirigeant se réunit aussi souvent que nécessaire afin de s'assurer qu'il est en mesure de prendre des décisions éclairées et de s'acquitter de ses responsabilités fiduciaires pour diriger le FFC ou le compte du programme. Les procès-verbaux précis et signés des réunions de l'organe dirigeant et les copies de ses décisions et ses politiques constituent un dossier officiel auquel les membres de l'organe dirigeant, le personnel, les donateurs et les autres parties prenantes peuvent se référer.

Considérations d'ordre pratique :

La plupart des FFC organisent au moins trois (et de préférence au moins quatre) réunions à intervalles réguliers par an. La distance est un facteur à prendre en compte dans la sélection des membres de l'organe dirigeant étant donné qu'il est plus coûteux et plus long pour les participants internationaux - ou les membres éloignés au niveau régional - d'y assister en personne, et que cela entraîne une plus grande empreinte carbone. S'il est préférable d'avoir des membres physiquement présents, l'amélioration des technologies permet de plus en plus aux réunions électroniques d'intégrer des membres géographiquement éloignés. Les réunions en ligne par téléphone, visioconférence, webconférence et autres moyens électroniques peuvent faciliter l'obtention du quorum (en particulier dans le cas d'un organe dirigeant de grande taille ou lorsque des membres résident à l'étranger).

Les réunions en face à face sont préférables car elles peuvent donner lieu à plus de discussions entre les membres (y compris des discussions formelles et informelles), ce qui peut permettre à l'organe dirigeant de parvenir plus facilement à un

consensus sur des questions difficiles. Cependant, la vidéoconférence est de plus en plus utilisée pour permettre à ceux qui ne peuvent pas assister aux réunions en personne de participer aux discussions. Certains FFC fixent un nombre annuel minimum de réunions en personne pour les membres de l'organe dirigeant afin de renforcer les relations, l'esprit de corps et la passion pour la mission, ce qui lie souvent les membres de l'organe dirigeant.

Les **documents constitutifs** précisent les règles de notification et de conduite des réunions de l'organe dirigeant. Ils précisent que des décisions peuvent être prises sans réunion si elles sont acceptées par écrit par un nombre suffisant de membres de l'organe dirigeant (un accord unanime est souvent requis pour cela), notamment dans les cas où des décisions doivent être prises en urgence. Les documents traitent également du processus de vote électronique pendant et entre les réunions officiellement programmées. Une personne enregistre et conserve les procès-verbaux écrits de chaque réunion, et ces procès-verbaux sont formellement approuvés par l'organe dirigeant lors de la réunion suivante, signés par le président et rendus facilement accessibles à tous les représentants de l'organe dirigeant.

Le directeur général d'un FFC ou le responsable d'un compte de programme est présent et autorisé à prendre la parole lors des réunions de l'organe dirigeant (sauf lorsque sa propre performance ou rémunération est en cours de discussion ou si l'organe dirigeant se réunit à huis clos), mais il n'est pas un membre votant de l'organe dirigeant et il n'est normalement pas invité à enregistrer les procès-verbaux. La principale responsabilité du directeur général ou du gestionnaire de compte de programme est de mettre en œuvre les politiques et les décisions de l'organe dirigeant. Le fait de lui permettre de voter sur ce qu'il doit exécuter pourrait créer des conflits d'intérêts, perçus ou réels.

Les organes dirigeants d'un FFC peuvent décider d'autoriser des observateurs ou des experts à assister ou à s'exprimer lors des réunions, mais ces derniers ne participent pas aux délibérations ou aux décisions. Les organes dirigeants peuvent également interdire l'accès à une partie ou la totalité d'une réunion à toute personne qui n'est pas membre de l'organe dirigeant (y compris l'accès au directeur général et aux autres membres du personnel). Une réunion à huis clos est communément appelée « réunion directive ».

Preuve tangible :

Document(s) constitutif(s)

P-V et résolutions des réunions de l'organe dirigeant

GOVERNANCE

NORME DE GOVERNANCE 6

Les membres de l'organe dirigeant comprennent leurs responsabilités fiduciaires et s'assurent qu'ils disposent (ou acquièrent) des compétences nécessaires pour les assumer.

Justificatif :

Les responsabilités fiduciaires des membres d'un conseil d'administration ou d'un conseil des fiduciaires d'une institution caritative sont définies à la fois par la « common law » anglaise (qui s'applique au Royaume-Uni, aux États-Unis et aux pays du Commonwealth britannique) et par les lois statutaires de la plupart des pays de « droit civil », mais font surtout l'objet d'une grande prudence – en agissant avec la plus grande responsabilité pour guider le FFC vers un avenir durable dans la poursuite de sa mission. Même lorsque les lois nationales n'imposent pas de responsabilités fiduciaires, les **documents constitutifs** obligent généralement les membres de l'organe dirigeant à satisfaire une norme de responsabilité minimale dans l'exercice de leurs fonctions.

Considérations d'ordre pratique :

Les membres de l'organe dirigeant doivent être conscients de leurs responsabilités fiduciaires et des conséquences légales pouvant découler d'un manquement à ces responsabilités. Les membres du conseil d'administration doivent prendre des décisions de bonne foi qui soutiennent les meilleurs intérêts du FFC conformément à sa mission. Ils doivent recevoir une courte formation pertinente (en particulier lorsqu'ils rejoignent l'organe dirigeant pour la première fois) dispensée par des experts sur les questions juridiques, financières et d'investissement liées aux FFC. Ils doivent lire les documents qui sont distribués pour les réunions de l'organe dirigeant et participer de manière significative aux discussions et aux prises de décision de l'organe dirigeant.

TABLEAU 1 - RESPONSABILITÉS FIDUCIAIRES DES MEMBRES DE L'ORGANE DIRIGEANT

Ce qui suit est une liste partielle des responsabilités fiduciaires des organes dirigeants, car le devoir de diligence varie selon les systèmes juridiques et les FFC. En général, les membres des organes dirigeants travaillent ensemble pour :

Assurer la responsabilité légale.

- assurer que le FFC ou le compte de programme est conforme à ses objectifs tels que énoncés dans ses documents d'enregistrement
- assurer que le FFC respecte toutes les lois et réglementations applicables, ses propres documents constitutifs et les contrats signés
- veiller à ce que le FFC ou le compte de programme fonctionne de manière transparente et responsable, comme l'exigent ses documents constitutifs et manuel(s) des opérations
- déclarer et éviter les conflits d'intérêts
- assurer que les ressources du FFC ont été utilisées à bon escient
- veiller à ce que le FFC ou le compte de programme soient conformes aux sauvegardes nationales et des donateurs.

Définir la mission, l'orientation stratégique et les politiques du FFC.

- contribuer au plan stratégique du FFC et l'approuver
- approuver et revoir périodiquement le plan de travail annuel du FFC ou du compte de programme
- assurer que ni le FFC ni le compte de programme ne soient exposés à des risques inutiles
- assurer que les ressources appropriées sont allouées pour que le FFC puisse atteindre ses objectifs
- approuver toutes les politiques du FFC
- examiner les rapports de suivi et d'évaluation sur l'avancement du programme pour soutenir la gestion adaptative

Garantir la stabilité financière.

- examiner et approuver le budget annuel du CTF ou du compte de programme – ses prévisions de dépenses, son portefeuille de subventions, ses frais généraux et ses sources de revenus
- définir les politiques d'investissement du FFC
- approuver la sélection et examiner le travail des consultants en investissement et/ou du/des gestionnaire(s) d'actifs
- revoir régulièrement la performance en matière de gestion des investissements
- établir un audit financier annuel indépendant formel, engager l'auditeur et examiner et répondre aux conclusions de l'audit
- établir et suivre des politiques de dépenses qui équilibrent les besoins à court et à long terme du FFC ou du compte de programme, y compris un examen financier de fin d'année
- vérifier que les systèmes et pratiques financiers du FFC sont conformes aux normes internationales d'information financière (IFRS) et/ou aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) ainsi qu'à toutes les autres normes et procédures spécifiquement convenues dans les accords entre les FFC et leurs donateurs

Embaucher et soutenir le directeur général.

- rédiger la description de poste et fournir une orientation claire au directeur général
- déléguer l'autorité financière et de gestion nécessaire au directeur général pour mettre en œuvre les politiques et les décisions de l'organe dirigeant
- Engager le directeur général et fixer son niveau de rémunération
- superviser et évaluer annuellement la performance du directeur général

Les responsabilités des membres de l'organe dirigeant doivent être clairement spécifiées dans les documents constitutifs. Dans certains cas, une « description de poste » officielle est remise aux nouveaux membres et/ou ils signent une déclaration attestant qu'ils comprennent leurs responsabilités.

Preuve tangible :

Document(s) Constitutif(s)

Droit national

Description ou déclaration des responsabilités des membres de l'organe dirigeant

Relié à :

Norme administrative 7

Gestion des actifs 3, 5 & 6

GOUVERNANCE

NORME DE GOUVERNANCE 7

Les FFC établissent des politiques de conflit d'intérêts efficaces pour identifier, éviter et gérer les conflits d'intérêts potentiels et réels et réduire l'exposition au favoritisme et au risque de réputation.

Justificatif :

Les conflits d'intérêts peuvent conduire à du favoritisme voire à des activités de corruption qui enfreignent certaines lois, réglementations, politiques ou règles d'éthique. Une perte de confiance du public et de réputation peut nuire à l'efficacité d'un FFC s'il est établi que les membres de l'organe dirigeant, la direction ou le personnel ont, ou semblent avoir, un conflit d'intérêts non déclaré et non géré. Cela pourrait affecter, ou sembler affecter, leur capacité à représenter pleinement et équitablement les intérêts du FFC. Les membres d'un organe dirigeant ont un « devoir de loyauté » qui consiste à placer les intérêts du FFC ou du compte de programme au-dessus de leurs intérêts personnels et au-dessus des intérêts de l'organisation qui les a nommés ou employés. Pour le personnel, un conflit d'intérêts peut exister si les intérêts réels ou potentiels de parents proches, ou de tout individu, groupe ou organisation auxquels il fait allégeance, compromettent son impartialité et sa loyauté envers le FFC.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant approuve la politique de conflit d'intérêts et/ou d'éthique et les procédures à suivre si celles-ci ne sont pas détaillées dans son document constitutif et s'assure également qu'une politique est en place pour les membres de l'organe dirigeant, le directeur général, le personnel et les consultants.

C'est une pratique courante d'exiger que tous les membres du ou des organes dirigeants (ainsi que tous les membres des comités), le personnel et les consultants signent une déclaration ou un formulaire de divulgation, reconnaissant qu'ils

ont lu et compris la politique du FFC sur les conflits d'intérêts. Ils sont tenus de divulguer par écrit tout conflit d'intérêts qu'ils pourraient avoir (selon la définition de la politique qui établit ce qui est considéré comme un conflit d'intérêt réel ou potentiel). Ces déclarations et divulgations sont classées, renouvelées/mises à jour annuellement et modifiées si un nouveau conflit réel ou potentiel surgit.

Lorsqu'un membre de l'organe dirigeant a un conflit d'intérêt matériel (selon les définitions spécifiques de la politique relative aux conflits d'intérêts du FFC), il importe à celui-ci de :

- ne pas voter ou participer à la discussion du sujet en question ;
- ne pas être compté dans le quorum ; et
- se retirer ou se récuser de la partie de la réunion au cours de laquelle le point en question est discuté.

Dans certains cas, l'organe dirigeant peut voter pour permettre au membre ayant un conflit déclaré de discuter et de voter sur la question, par exemple lorsque des représentants du gouvernement au sein de l'organe dirigeant se prononcent sur des subventions destinées à une aire protégée.

Conformément à la pratique généralement acceptée pour les organisations caritatives, les membres de l'organe dirigeant ne perçoivent pas de salaires ou d'autres paiements - tels que des jetons de présence, (sauf si le directeur général du FFC fait partie de l'organe dirigeant). Cependant, les FFC peuvent rembourser aux membres de l'organe dirigeant les dépenses raisonnables directement liées à l'exercice de leurs fonctions, telles que les frais de déplacement pour assister aux réunions de l'organe dirigeant. Les membres des organes dirigeants qui représentent des donateurs ou des ONG internationales ne bénéficient généralement pas d'un tel remboursement.

Preuve tangible :

Document(s) constitutif(s)

Politique relative aux conflits d'intérêts

Formulaires de déclaration de conflits d'intérêts signés

Relié à :

Norme de gestion des actifs 5

Norme de gestion des risques et sauvegardes 5

Thème transversal :

Ressources humaines

GOUVERNANCE

NORME DE GOUVERNANCE 8

L'organe dirigeant recrute et supervise un directeur général à temps plein et, au besoin, des responsables de comptes de programme.

Justificatif :

L'organe dirigeant a une responsabilité générale de supervision pour s'assurer que le FFC ou le compte de programme poursuit sa mission de conservation de manière efficace et efficiente, préserve ou augmente ses ressources financières et se conforme à ses documents constitutifs et à toutes les lois applicables. Cependant, l'organe dirigeant ne se réunissant que quelques fois par an, il a donc besoin du soutien d'un directeur général et d'autres membres du personnel pour gérer de manière efficace et efficiente les opérations quotidiennes du FFC ou du compte de programme.

Considérations d'ordre pratique :

Les FFC distinguent clairement les rôles respectifs de l'organe dirigeant et du directeur général ou du gestionnaire de compte de programme dans les documents constitutifs, et/ou dans un ou plusieurs manuels des opérations, afin de minimiser la probabilité de conflits ou d'inefficacité entre eux. Les organes dirigeants délèguent le pouvoir de gestion à un directeur général ou à un gestionnaire de compte de programme est ensuite responsable de l'exécution des politiques et des décisions de l'organe dirigeant.

A cette fin, le contrat de travail d'un directeur général ou d'un responsable de compte de programme stipule que sa performance sera évaluée annuellement et fournit également la base de l'évaluation. Les organes dirigeants surveillent l'exécution mais n'interfèrent pas avec les actions du directeur général ou du gestionnaire de compte de programme, car cela pourrait compromettre leur autorité et rendre difficile, voire impossible, leur responsabilisation. La responsabilité fiduciaire ultime du FFC ou du compte de programme incombe à son ou ses organes dirigeants, qui ont la responsabilité de superviser et, si nécessaire, de licencier et de remplacer le directeur général ou le responsable du compte de programme.

Le directeur général du FFC ou le gestionnaire du compte de programme recrutent les autres employés conformément aux fiches de postes et aux budgets approuvés par l'organe dirigeant. Selon les lois et pratiques applicables dans un pays, le directeur général d'un FFC ou le gestionnaire d'un compte de programme peut également être membre sans droit de vote de l'organe dirigeant, à condition que les membres votants puissent décider de ne pas l'autoriser à participer à une réunion à huis clos (réunion directive) afin d'éviter les conflits d'intérêts potentiels et de permettre aux membres votants de s'exprimer plus librement.

Dans certains cas, un FFC ou un compte de programme engage un administrateur tiers (comme une ONG ou un autre prestataire de services) pour fournir des services spécifiques, tels que la gestion du programme de subventions du FFC ou du compte de programme conformément aux procédures spécifiées.

Preuve tangible :

Document(s) constitutif(s)

Manuel(s) des opérations

P-V des réunions de l'organe dirigeant

Termes de référence et contrat de travail du directeur général ou du gestionnaire du compte de programme

Contrat de l'administrateur tiers

Relié à :

Normes administratives 2, 3, 4 et 5

Thème transversal :

Ressources humaines

GOVERNANCE

NORME DE GOVERNANCE 9

Les FFC maintiennent une « liste de conformité » pour surveiller et assurer la pleine conformité avec toutes les lois et réglementations applicables, leurs propres documents constitutifs et tous les accords juridiques entre un FFC et ses donateurs.

Justificatif :

La pleine **conformité** met en évidence la capacité d'un FFC à recevoir et à gérer efficacement les fonds nationaux et internationaux. La non-conformité avec les lois en vigueur, les réglementations ou les **documents constitutifs** peut entraîner l'intervention des autorités de surveillance étatiques, des amendes ou même la suspension du statut d'entité caritative (et dans des cas extrêmes, la dissolution du FFC).

La non-conformité envers les conventions conclues avec les donateurs peut constituer une situation de défaut contractuel qui exposerait le FFC au paiement de compensations monétaires et nuirait à sa réputation. Le manquement aux exigences de rapportage peut, dans certains cas, se traduire par des amendes, des pénalités, la perte de capitaux, la perte ou la suspension d'avantages fiscaux, voire l'annulation de l'enregistrement légal d'un FFC. Tous ces scénarios nuisent à la capacité du FFC à attirer de nouveaux financements de la part des donateurs et à accomplir sa mission.

Considérations d'ordre pratique :

Les lois et réglementations qui peuvent être applicables à un FFC comprennent les lois et réglementations du ou des pays (1) où il opère, (2) où il est légalement établi, (3) où ses investissements sont situés ou gérés et (4) où il collecte des fonds. Il peut s'agir de pays différents ou du même pays. Les FFC peuvent également être soumis aux lois et réglementations d'autres pays, appliquées par leurs donateurs, telles que des lois anticorruption, des législations anti-terroristes, des règles relatives à la connaissance du client, des dispositions légales contre le blanchiment d'argent ou encore des lois sur la protection de la vie privée/des données. En

outre, les organismes donateurs internationaux peuvent également exiger de nombreuses politiques et procédures spécifiques visant à éviter, ou à minimiser, les conséquences environnementales négatives et les griefs sociaux. Les comités d'audit peuvent être un mécanisme efficace pour garantir une « liste de conformité » à jour.

Les FFC maintiennent une liste de contrôle régulièrement mise à jour et un calendrier pour tous les rapports qu'ils sont tenus de remettre aux autorités des pays où ils sont enregistrés légalement ainsi que des pays où ils opèrent et où ils ont des investissements. Cette norme comprend (mais sans s'y limiter) le dépôt des rapports financiers requis par les autorités gouvernementales chargées de superviser les organisations caritatives, les sociétés à but non lucratif ou les fondations, ainsi que les rapports financiers qui doivent être déposés auprès des autorités fiscales nationales. De tels rapports nécessitent généralement une liste des membres actuels de l'organe dirigeant et du personnel de direction du FFC. De plus, une liste de toutes les subventions qu'un FFC a accordées, de tous les dons qu'il a reçus, de ses dépenses opérationnelles totales et de ses revenus ou pertes d'investissement annuels est souvent demandée avec les rapports. Un point connexe est que certains FFC peuvent avoir besoin de préparer et de déposer des rapports financiers dans différentes devises ce qui dépend des exigences légales du ou des pays dans lesquels ils sont légalement enregistrés ou opèrent (qui peuvent différer), et des exigences des donateurs.

L'organe dirigeant d'un FFC peut engager un conseiller juridique pour obtenir des conseils en cas d'incertitudes ou de conflits apparents entre les différentes lois, réglementations et accords qui s'appliquent au FFC, ou en cas de litige contractuel ou de plainte relative aux ressources humaines. Les accords entre les donateurs et les FFC prévoient souvent des dispositions relatives à la médiation ou à l'arbitrage de litiges ou d'incertitudes.

Preuve tangible :

Liste des lois et règlements applicables

Document(s) Constitutif(s)

P-V des réunions de l'organe dirigeant (ou des réunions des comités)

Conventions avec les donateurs

Archives de documents relatifs aux obligations légales, réglementaires ou contractuelles

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 8

Norme de mobilisation de ressources 7

GOVERNANCE

NORME DE GOVERNANCE 10

Les FFC sont établis en vertu des lois d'un pays qui garantit effectivement l'indépendance d'un FFC vis-à-vis du gouvernement, qui a des lois claires et bien appliquées concernant les organisations non gouvernementales privées (y compris les fondations ou les fiducies) et qui n'impose pas un paiement d'impôts substantiels au FFC.

Justificatif :

La plupart des donateurs internationaux préfèrent nettement contribuer à un FFC ou à un compte de programme juridiquement indépendant et non contrôlé par le gouvernement, mais de préférence aligné sur les priorités gouvernementales en matière d'environnement et de développement durable. Une telle indépendance juridique permet à un FFC de refléter plus efficacement les points de vue des diverses parties prenantes, d'assurer la continuité des programmes environnementaux pendant les transitions gouvernementales, de générer des rapports financiers transparents, d'avoir une plus grande flexibilité dans la gestion des divers investissements et de s'assurer que les bénéficiaires du FFC (y compris les agences nationales d'aires protégées) sont tenus de respecter des normes, des conditions et des objectifs de performance spécifiés. Le fait d'être exonéré d'impôts ou soumis uniquement à de faibles impôts permet d'utiliser une plus grande partie des revenus d'un FFC pour soutenir les activités liées à la conservation.

Considérations d'ordre pratique :

En général, il sera plus efficace d'établir légalement un FFC dans le pays qui bénéficie de ses subventions et de ses programmes. Il y aura nécessairement une activité locale en termes d'octroi et de gestion des financements aux bénéficiaires, et bon nombre des personnes les plus intéressées par les opérations du FFC seront situées dans le pays. Les principaux donateurs et partenaires internationaux des FFC ont l'habitude de travailler avec des FFC locaux. Dans un seul pays, il peut y avoir différents modèles pour établir un FFC. La plupart sont établis en tant que fondations (à but non lucratif) pour une plus grande flexibilité en matière d'établissement des statuts et du maintien de l'autonomie.

Cependant, dans les pays où :

- le cadre juridique ne garantit pas l'autonomie du FFC ;
- le tissu institutionnel légal de base n'inspire pas confiance ou fait défaut ;
- les restrictions ou le contrôle des transferts internationaux de valeurs sont trop contraignants ;
- les FFC sont soumis à une fiscalité excessive ; ou
- dans le cas de FFC régionaux (c'est-à-dire multi-pays), si l'on craint que la constitution légale du FFC dans l'un des pays bénéficiaires permette à ce pays d'exercer une plus grande influence ou un plus grand contrôle sur le FFC,

Un FFC peut être légalement établi « offshore » dans un autre pays où le FFC ne fournit aucun financement mais dont le système juridique peut assurer l'autonomie et qui a un faible niveau d'imposition (ou des exonérations fiscales substantielles) pour les organisations caritatives.

Si un FFC est juridiquement constitué hors du ou des pays bénéficiaires, il est important de s'assurer que les lois et réglementations du pays « offshore » ne restreignent aucun des points suivants:

- la nationalité des membres de l'organe dirigeant (hormis l'exigence qu'au moins un d'entre eux soit un ressortissant du pays où le FFC est légalement constitué)
- l'emplacement du siège du FFC ou l'endroit où les réunions du conseil peuvent se tenir
- l'autorisation du FFC de mener des activités en dehors du « pays offshore »
- le droit du FFC de posséder des actifs en dehors du « pays offshore »
- l'acceptation de contributions issues de sources étrangères et locales légitimes
- l'origine des contributions au FFC (qu'elles proviennent de gouvernements, du secteur privé, d'autres organisations à but non lucratif ou de particuliers)

La reconnaissance de l'utilité publique est souvent requise dans le pays d'opération pour les FFC créés « offshore » et est parfois demandée pour les FFC opérant dans leur propre pays. Dans certains pays, les FFC ne peuvent recevoir des fonds publics (y compris les fonds de certains bailleurs publics) que s'ils sont reconnus d'utilité publique.

Preuve tangible :

Lois et réglementations nationales

Document(s) Constitutif(s)

NORMES DÉTAILLÉES

EFFICACITE INSTITUTIONNELLE



EFFICACITE INSTITUTIONNELLE

NORME D'EFFICACITE INSTITUTIONNELLE 1

Les FFC préparent des plans stratégiques et financiers qui traduisent leurs valeurs, leur vision globale et leurs énoncés de mission en buts, objectifs et activités spécifiques.

Justificatif :

Un **plan stratégique** permet à l'organe dirigeant de se concentrer sur les valeurs clés et les **objectifs** futurs du FFC, ou des comptes de programme, qu'il gère et donne une orientation aux activités du directeur général et du personnel.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant est chargé de définir les valeurs ou l'éthique du FFC sur la base des documents fondateurs. En accord avec ces derniers, ils fixent également les objectifs futurs du FFC ou du compte de programme à travers le plan stratégique. Les plans stratégiques comprennent des approches spécifiques pour atteindre les objectifs du FFC et sont généralement rédigés pour une période définie, par exemple trois ou cinq ans. Une fois terminés, ils sont souvent complétés par des **plans de travail** annuels plus détaillés pour guider les efforts du personnel. Dans certains cas, les FFC développent également un **plan d'affaires** complémentaire qui fournit une **planification financière** plus détaillée pour susciter l'enthousiasme lors de la création initiale d'un FFC ou lors du lancement d'une nouvelle initiative.

Un énoncé de valeurs exprime les motivations d'un FFC et aide à définir la culture opérationnelle pour les employés, les bénévoles et les donateurs. Des énoncés de vision et de mission claires constituent la base de l'élaboration du plan stratégique et financier d'un FFC. Le plan doit être réaliste et réalisable, identifiant les actions et les ressources spécifiques nécessaires pour atteindre les objectifs qui font avancer la mission. La direction prépare le plan avec la participation de l'organe dirigeant et du personnel du FFC et obtient des informations grâce à des discussions avec les donateurs, le gouvernement, les partenaires (secteur privé et associatif, leaders communautaires et universitaires) et les **bénéficiaires** potentiels, le cas échéant.

Des plans stratégiques et financiers peuvent être préparés au niveau d'un compte de programme pour se concentrer sur la réalisation des objectifs déclarés du programme de manière efficace et efficiente.

TABLEAU 2 - PLAN STRATÉGIQUE

Bien qu'aucun modèle ne fasse l'unanimité, un plan stratégique aborde généralement les points suivants :

- *Valeurs* – énoncé des convictions partagées qui sous-tendent le travail du FFC
- *Vision* - une déclaration décrivant l'aspiration du FFC pour l'avenir du pays/de la région où il travaille
- *Mission* – l'objectif fondamental du FFC qui définit ce qu'il fait, pour qui, et comment il contribuera à la vision pour l'avenir
- *But* - une déclaration formelle des impacts souhaités d'un programme, comme le statut futur d'une cible de conservation. Un bon but/ objectif répond aux critères d'être spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et temporellement défini (SMART - specific, measurable, achievable, relevant, and timely).
- *Résultats* – l'état futur souhaité d'un facteur de menace ou d'opportunité. Un résultat à moyen terme.
- *Produits* - le produit souhaité d'une activité ou d'une tâche, généralement à court terme.
- *Activités* – Actions spécifiques ou ensemble de tâches entreprises par le personnel du projet et/ou les partenaires pour atteindre un ou plusieurs objectifs.
- *Stratégies* – Un groupe d'actions avec un objectif commun, mises en œuvre par le FFC. Elles comprennent une ou plusieurs activités et sont conçues pour atteindre des résultats et des objectifs spécifiques.
- *Les responsables* de chaque activité, en gardant à l'esprit que les FFC ont souvent besoin de travailler avec d'autres partenaires pour entreprendre des activités et atteindre les résultats souhaités
- *Les ressources* nécessaires (humaines et financières) pour mener à bien le plan stratégique
- *Paramètres, indices de référence ou indicateurs clés de performance* (au niveau des objectifs, des résultats et/ou des produits) pour identifier comment le FFC va mesurer ses progrès par rapport aux objectifs

(Pour encourager un meilleur alignement sur la nomenclature au sein de la communauté de la conservation, bon nombre de ces définitions sont tirées des la version 4.0 des Standards ouverts pour la pratique de la conservation préparé par le CMP - Conservation Measures Partnership)

Un plan stratégique bien conçu et les projections financières qui l'accompagnent, permet de définir les objectifs prioritaires du FFC sous forme de résultats spécifiques tout en guidant la prise de décision. Bien que le plan ne détaille pas tous les travaux que le FFC entreprendra, tous les **projets** et le travail quotidien du FFC sont explicitement liés à la réalisation des résultats énoncés dans le plan stratégique.

Un processus participatif qui commence par permettre aux principales parties prenantes d'exprimer leurs points de vue sur les objectifs, résultats, stratégies et activités possibles, et qui se termine par une présentation des grandes lignes de la stratégie achevée, peut aider un FFC à impliquer un public plus large et à susciter une plus grande adhésion aux objectifs de conservation et de développement durable qu'il soutient. Les communications internes continues mettent l'accent sur l'importance d'aligner les objectifs individuels et les projets du FFC avec le plan stratégique.

Un plan stratégique peut aborder les objectifs de conservation, d'atténuation et d'adaptation au changement climatique et/ou les priorités de développement durable. Une orientation stratégique claire fournit un cadre pour la conception des activités liés à l'octroi de subventions et au comptes de programme. Les plans incluent également les changements institutionnels et la croissance du FFC qui seront nécessaires pour mettre en œuvre le plan. De nombreux FFC s'efforcent d'aligner leurs plans sur les priorités internationales telles que les Objectifs de développement durable, l'Accord de Paris ou les Objectifs d'Aichi pour la biodiversité, en particulier lorsque les gouvernements de leur pays font partie de ces accords.

Un plan stratégique approuvé, et les projections financières qui l'accompagnent, sont périodiquement revus et ajustés en fonction de l'évolution des conditions. La plupart des plans stratégiques sont élaborés avec un horizon de planification de trois à cinq ans et nécessitent une **gestion adaptative** régulière pour rester au fait des nouvelles opportunités et des nouveaux défis.

À la fin de sa période de mise en œuvre, l'exécution du plan stratégique est évaluée et les enseignements tirés sont intégrés dans le plan stratégique suivant.

Les plans opérationnels, les **plans de travail** annuels, les budgets et, au besoin, les **plans d'affaires** sont tous conformes au plan stratégique approuvé. En outre, le rapport annuel d'un FFC (et/ou son site internet) comprend également une description de sa mission et de son plan stratégique, ainsi qu'un résumé des progrès réalisés et des défis relevés au cours de l'année précédente pour réaliser les objectifs institutionnels et stratégiques du programme du FFC.

Preuve tangible :

Plan stratégique et projections financières associées
Enoncé des valeurs
Plans opérationnels ou plans de travail annuels
Budgets
Rapport annuel
Plan d'affaires

Relié à :

Norme de programme 1 & 12
Norme de gestion des actifs 1 & 10
Norme de mobilisation des ressources 1, 2, & 9

Thème transversal :

Communications et suivi et évaluation

EFFICACITE INSTITUTIONNELLE

NORME D'EFFICACITE INSTITUTIONNELLE 2

En tant qu'organisations d'intérêt public, les FFC recherchent activement des opportunités de collaboration avec tous les niveaux pertinents du/des gouvernement(s) national(aux) pour atteindre les priorités de conservation et de développement durable.

Justificatif :

Les FFC peuvent être plus efficaces s'ils sont considérés comme des partenaires de confiance et de soutien par leur(s) gouvernement(s) et agences nationaux, et peuvent à leur tour aider le(s) gouvernement(s) et les agences à réaliser les objectifs de conservation, à faire progresser les Objectifs de développement durable (ODD) et à lutter contre le changement climatique en apportant des connaissances, de l'expérience, des ressources complémentaires et en promouvant l'innovation.

Considérations d'ordre pratique :

Les opportunités de collaboration pourraient inclure :

- S'engager activement dans la révision et l'amélioration des cadres réglementaires et politiques nationaux
- Contribuer à la planification stratégique nationale pour la conservation de la biodiversité, le changement climatique et le développement durable
- Soutenir les engagements du gouvernement pour atteindre les objectifs internationaux en matière de biodiversité, d'action climatique et les ODD
- Identifier les domaines prioritaires pour la conservation de la biodiversité afin d'orienter l'affectation des subventions du FFC
- Travailler avec le gouvernement sur la budgétisation et le financement des aires protégées afin de démontrer la contrepartie des fonds de coopération internationale
- Financer les objectifs de développement durable en restaurant et en gérant les ressources naturelles et les écosystèmes qui offrent des avantages directs aux communautés
- Soutenir les solutions basées sur la nature qui contribuent à la conservation et à la restauration de la biodiversité et des ressources naturelles tout en contribuant à l'atténuation et/ou à l'adaptation au changement climatique

- Préparer les bases pour de nouveaux mécanismes de financement des fonds de coopération internationale et pour **l'engagement du secteur privé** afin de faire progresser l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, d'investir dans les ODD et de soutenir la conservation de la biodiversité
- Devenir des agences accréditées auprès des fonds multilatéraux tels que le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds vert pour le climat ou le Fonds d'adaptation
- Soutenir les efforts visant à mettre en place des mécanismes de financement au sein des pays par le biais de **compensations pour la biodiversité**, d'atténuation, de **compensation environnementale**, de paiement pour les services environnementaux, etc.
- Faciliter l'accès de la société civile (en particulier les communautés et les ONG nationales) au gouvernement par le biais de l'organe dirigeant mixte public-privé du FFC et/ou des opportunités de convocation
- S'engager activement dans la révision des politiques fiscales permettant la collecte d'impôts spéciaux et offrant des incitations pour les contributions personnelles et corporatives aux entités caritatives de conservation, augmentant ainsi les ressources pour la conservation
- Financer le renforcement des capacités et le renforcement institutionnel des agences publiques, y compris les équipes de gestion des aires protégées

Les FFC qui accordent des subventions en faveur des communautés vivant à l'intérieur ou à proximité des aires protégées garantissent que le gouvernement local est informé et impliqué dans la planification des activités de développement durable.

Les FFC multi-pays peuvent être des collecteurs de fonds efficaces en travaillant pour le compte de plusieurs gouvernements nationaux à la fois et peuvent en fait collecter davantage de fonds en encourageant la coopération de plusieurs gouvernements que si chaque gouvernement ne cherchait un financement que pour les besoins de conservation de sa propre partie d'un écosystème partagé ou d'une zone de conservation transfrontalière.

Preuve tangible :

Documents de planification et de stratégie nationaux ou régionaux liés à la conservation de la biodiversité, au changement climatique et au développement durable

Plan stratégique et financier du FFC

Rapport annuel du FFC

Accréditation du FFC auprès des agences multilatérales

Relié à :

Norme de programme 12

Norme de mobilisation des ressources 2, 3, 4, 5 et 6.

EFFICACITE INSTITUTIONNELLE

NORME D'EFFICACITE INSTITUTIONNELLE 3

Les FFC recherchent activement des partenariats aux niveaux national ou international avec les acteurs clés tels que des agences donatrices, des entreprises, des organisations non gouvernementales, des communautés et des institutions de recherche et universitaires.

Justificatif :

Les partenariats offrent aux FFC l'opportunité d'étendre leur implication au-delà de l'octroi de subventions, ainsi que de tirer parti de leurs ressources et d'avoir un impact plus important sur la conservation dans son ensemble. En construisant une large base de partenaires — aux niveaux local, régional, national et international — les FFC sont bien placés pour jouer un rôle de « rassembleur » des parties prenantes lorsque des changements sont nécessaires dans la politique, la stratégie ou l'approche de la conservation de la biodiversité, ou pour construire des réseaux.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant, les gestionnaires et les équipes du FFC s'efforcent tous de développer de bonnes relations avec les partenaires afin de faire avancer la mission du FFC et de lui donner une image publique positive.

Les plans stratégiques incluent le développement de relations de partenariats comme un moyen d'atteindre les objectifs du FFC

Dans la mesure du possible, les FFC recherchent des opportunités de travailler avec les donateurs pour harmoniser les exigences de ces derniers en matière d'outils et de systèmes de gestion tels que la comptabilité, les achats, les manuels des opérations, les politiques d'investissement, les systèmes de **suivi et** d'évaluation et le **rapportage**. Un excellent moyen d'y parvenir est d'appliquer les meilleures pratiques, d'adopter des garanties reconnues et des normes mondiales (telles que ISO 9000) et de développer ses propres outils et systèmes de haute qualité. En outre, il existe de nombreuses sauvegardes environnementales et sociales qui sont de plus en plus exigées par les bailleurs de fonds dans ce domaine.

Les FFC peuvent être activement opportunistes en rapprochant des partenaires qui n'ont jamais travaillé ensemble auparavant mais dont les besoins et les compétences sont complémentaires (par exemple, un partenariat entre les communautés locales et des universitaires).

Les FFC peuvent créer des partenariats avec différents secteurs sur des opportunités nationales en matière d'environnement et de développement durable et les aider à intégrer des solutions dans leurs pratiques opérationnelles. Les FFC peuvent également renforcer la capacité des entreprises sociales et environnementales bénéfiques à mieux absorber les **investissements d'impact** pour atteindre une plus grande échelle. Certains partenariats évoluent de manière à aider le partenaire privé à se conformer à une obligation environnementale légale, le FFC jouant le rôle de prestataire de services spécialisé. Avec les entreprises, il est possible de développer des partenariats gagnant-gagnant par lesquels le FFC reçoit un financement et l'entreprise partenaire bénéficie d'opportunités de communication externe qui favorisent un engagement envers des objectifs importants de conservation de la biodiversité et les **Objectifs de développement durable**.

Toutefois, les partenariats avec certaines entreprises du secteur privé, en particulier celles associées aux industries extractives, peuvent soulever des questions sensibles qu'un organe dirigeant doit évaluer avec soin. La franchise, la sensibilisation et la communication sur la participation prévue peuvent atténuer le risque potentiel de réputation et les retombées négatives pour un FFC.

Les ressources, tant humaines que financières, peuvent être mises en commun ou financées en parallèle avec celles d'organisations non gouvernementales ayant des objectifs compatibles dans des domaines d'intérêt commun tels que la formation des bénéficiaires de subventions ou la formation des membres de l'organe dirigeant (sur des sujets tels que la gouvernance ou la gestion des investissements) et du personnel (communications, suivi et évaluation).

Les partenariats sont plus clairs avec des accords écrits qui précisent les objectifs communs du **projet**, les rôles et responsabilités de chaque partie, tout arrangement juridique ou financier, y compris l'application de sauvegardes. Les accords écrits fournissent également des conseils sur la manière de communiquer du partenariat au public et avec les donateurs.

Preuve tangible :

Plan stratégique

Plan de travail et budget annuels

Protocoles d'entente avec les partenaires

Documents constitutifs ou de promotion des comptes de programme créés en partenariat

Relié à :

Norme de mobilisation des ressources 2, 3, 4, 5 et 6

EFFICACITE INSTITUTIONNELLE

NORME D'EFFICACITE INSTITUTIONNELLE 4

Les FFC suivent et évaluent leurs programmes par rapport à leur mission et leur plan stratégique, et en fonction des indicateurs, cibles et stratégies de conservation aux niveaux national et international.

Justificatif :

Le succès d'un FFC dépend de l'efficacité de sa contribution au programme national de conservation au sens large et, de plus en plus, également de sa contribution au programme général de changement climatique et de développement durable. L'agenda au niveau national peut également être lié aux objectifs ou aux cibles des conventions internationales. La perception de la pertinence du FFC dans le contexte national ouvrira des opportunités pour un engagement plus fort, un soutien politique et une collecte de fonds accrue.

Considérations d'ordre pratique :

Comme base pour mesurer la réalisation des objectifs et des cibles, l'organe dirigeant approuve des plans bien rédigés, en particulier des plans stratégiques et de conservation, avec des liens logiques de cause à effet clairs et des objectifs mesurables, par exemple basés sur des outils utilisés au niveau international tels que des cadres de produits/résultats/impacts ou de **théorie du changement**. Les évaluations de performance et des impacts ainsi que la **gestion adaptative** nécessitent ce type de cadre de planification.

De nombreux pays associent leurs **indicateurs**, cibles et stratégies de conservation nationaux à des engagements envers des conventions internationales telles que les Objectifs de développement durable, la Convention sur la diversité biologique, les Objectifs de conservation d'Aichi et/ou l'Accord de Paris sur le changement climatique. Par conséquent de nombreux FFC adoptent des indicateurs et des objectifs similaires dans leurs propres **plans stratégiques** et intègrent des objectifs pour l'après-2020.

Lorsque cela est approprié et possible, les FFC utilisent les informations existantes provenant des systèmes d'aires protégées, d'autres agences nationales ou gouvernementales, des données scientifiques accessibles au public ou des données obtenues à partir des rapports de leurs bénéficiaires ou d'autres bénéficiaires du programme, plutôt que de développer eux-mêmes des systèmes de **suivi** coûteux.

Les FFC peuvent mettre en valeur leur **impact** et leur contribution nationale/internationale en rendant compte de leurs indicateurs et cibles dans leurs rapports annuels. Ils bénéficient également d'une évaluation indépendante complète au moins une fois tous les trois à cinq ans et utilisent le retour d'information pour modifier leurs plans en conséquence.

Preuve tangible :

Plans stratégiques

Rapports annuels

Rapports d'évaluations internes et indépendantes du FFC

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 1

Norme de programme 1

Norme de mobilisation de ressources 9

Norme de gestion des risques et sauvegardes 4

Thème transversal :

Suivi et évaluation

EFFICACITE INSTITUTIONNELLE

NORME D'EFFICACITE INSTITUTIONNELLE 5

Les FFC suivent leur évolution institutionnelle à l'aide de rapports internes, de suivi et d'évaluation et de rapports de gestion financière, afin de permettre à leurs organes dirigeants de prendre des décisions éclairées.

Justificatif :

Qu'un FFC ait été conçu pour être une institution durable gérant le financement de la conservation à long terme ou une institution à durée limitée, son organe dirigeant et ses gestionnaires doivent tout mettre en œuvre pour atteindre l'excellence managériale, la transparence et l'efficacité et l'efficience des **programmes**. Pour ce faire, l'organe dirigeant doit être capable d'assurer la conformité, d'examiner les progrès réalisés et de prendre des décisions dynamiques éclairées, sur la base de rapports de planification, une budgétisation et des rapports financiers bien rédigés de la part de la direction et du personnel du FFC. Montrer ce niveau de compétence donne également confiance aux donateurs quant à la qualité de la gestion du FFC.

Considérations d'ordre pratique :

Lorsque la direction et le personnel du FFC préparent des rapports internes, leur contenu et leur calendrier répondent aux besoins de l'organe dirigeant.

De nombreux FFC adoptent la « gestion de la performance » (également appelée gestion axée sur les résultats) qui est le processus systématique de **suivi** de la mise en œuvre des activités du programme ; collecter et analyser les informations sur les performances pour suivre la progression vers les résultats prévus ; utiliser les informations et les évaluations sur les performances pour influencer la prise de décision et l'allocation des ressources ; et communiquer les résultats pour faire progresser l'apprentissage organisationnel et les parties prenantes.

TABLEAU 3 - **RAPPORTS INTERNES**

Les rapports périodiques comprennent généralement:

- Le programme de travail trimestriel ou semestriel et l'analyse comparant le budget aux résultats réels, les états financiers intermédiaires, les bilans et les états des flux de trésorerie
- Le programme de travail de fin d'année et l'analyse comparant le budget aux résultats réels pour soutenir le montant demandé pour l'année suivante
- L'état d'avancement de la subvention et des autres programmes (financiers et techniques)

Les rapports comparant le budget aux résultats réels comprennent :

- Une présentation claire du calcul des frais généraux et de leur utilisation
- Des tableaux de décaissements de projets/subventions clairement présentés
- Les explications et les analyses complémentaires nécessaires
- Les ratios et indicateurs de performance qui comparent la performance réelle aux projections initiales ou révisées
- Les prévisions élaborées par la direction du FFC pour indiquer tout écart prévu par rapport au budget, sur la base des performances actuelles, de nouvelles informations et du jugement de la direction, y compris les prévisions de disponibilité des fonds

De nombreux FFC suivent également leur capacité à mettre en œuvre ces Normes de pratique à l'aide d'outils tels que ceux présentés dans les annexes 1 et 2.

Preuve tangible :

Planification interne, budgétisation et rapports financiers du FFC
P-V des réunions de l'organe dirigeant
Plans stratégiques
Plans de conservation

Relié à :

Norme de gouvernance 6
Norme d'efficacité institutionnelle 8
Norme administrative 6, 9 & 12
Annexes 1 et 2

Thème transversal :

Communications
Suivi et évaluation

EFFICACITE INSTITUTIONNELLE

NORME D'EFFICACITE INSTITUTIONNELLE 6

Les FFC gèrent activement leur image, transmettent clairement leurs valeurs, leur mission, les objectifs de leurs programmes et leur impact, et définissent l'autorité du personnel pour la communication avec les publics externes au moyen d'une politique de communication complète.

Justificatif :

La réputation d'un FFC est essentielle pour attirer des financements, engager des partenaires et renforcer le soutien en faveur de la conservation et du développement durable. Communiquer efficacement sur le rôle, les valeurs, les objectifs et l'impact d'un FFC permet de renforcer et de protéger cette réputation. Des porte-parole clairement définis permettent de clarifier le rôle du FFC et sont chargés d'éviter les messages contradictoires et de rester dans le sujet.

Considérations d'ordre pratique :

Les FFC consacrent une partie de leur budget annuel à la fonction de communication afin de gérer activement une approche cohérente de la communication afin de renforcer la réputation, la crédibilité et la marque du FFC. Normalement, les budgets de communication sont composés d'un minimum de ressources institutionnelles et de ressources supplémentaires provenant des différents **programmes** et **projets** gérés. De même, les FFC consacrent une partie du temps de leur personnel à la communication car la gestion de la presse et des présentations publiques nécessite un haut degré d'expérience et de capacité ; des déclarations inexactes ou des informations erronées peuvent être coûteuses pour la réputation d'un FFC et difficiles à corriger.

De nombreux FFC disposent d'un manuel de communication ou d'une section communication dans le manuel des opérations. Ces manuels abordent un éventail de questions, notamment l'image de marque et l'établissement de messages clairs construits autour de la mission, de la vision, des valeurs et des programmes du FFC. Les communications internes sont également essentielles pour garantir que tout le personnel dispose des mêmes informations et utilise les mêmes procédures, méthodes et systèmes.

En outre, certains FFC investissent dans des plans de communication annuels pour les institutions ou les programmes, ou intègrent une forte composante de communication dans un **plan stratégique** ou un **plan d'affaires**. Les plans de communication définissent clairement :

- Le public - il y aura plusieurs publics nécessitant des approches différentes
- La marque - comment le FFC veut être perçu
- Les objectifs – clarifier comment le FFC veut utiliser les communications pour
 - Partager des informations
 - Renforcer son image
 - Changer l'opinion publique
 - Influencer les décideurs
 - Mobiliser un soutien financier
 - Changer les comportements et engager les personnes
- Méthodes et voies - comment les messages de communication seront conçus et transmis

Une politique de médias sociaux est également mise en place pour s'assurer que l'on sache clairement qui est responsable des comptes de médias sociaux de l'organisation, le type de publications qui sont appropriées et efficaces et comment le personnel différencie les publications professionnelles des publications personnelles sur les réseaux sociaux.

Le manuel de communication comprend un manuel de style (également appelé manuel de marque) qui présente des points spécifiques tels que :

- Comment faire référence au FFC avec son nom complet ou quand utiliser un acronyme
- Le langage standard à utiliser dans toutes les communications décrivant le FFC
- Les directives relatives à l'utilisation du logo
- Les moyens de reconnaître les partenaires et les donateurs
- Comment aborder l'image de marque pour les comptes de programme
- Les polices et éléments de design utilisés de manière cohérente
- Les directives pour l'utilisation des photographies et comment reconnaître les photographes
- Le guide de style pour projeter le ton du FFC dans différents types de médias
- Des modèles tels que PowerPoint et de conception de rapports

Certains FFC incluent une section dans le manuel des opérations énumérant les niveaux d'approbation nécessaires pour :

- Représenter publiquement le FFC lors d'une conférence publique
- Envoyer des documents sur les réseaux sociaux

- Configurer des sites internet pour les programmes
- Parler à la presse
- Gérer les communications de crise

Tous les membres du personnel sont informés sur la politique de communication, le guide de style du FFC et leur niveau de responsabilité pour les communications publiques. Certains FFC veillent également à ce que les porte-parole de l'organe dirigeant et de la direction reçoivent une formation médiatique spécialisée.

Enfin, de nombreux FFC élaborent également des directives de communication de crise en cas d'urgence ou d'un événement inattendu tel qu'une catastrophe environnementale, des troubles politiques, des problèmes de sécurité ou même une erreur publique commise par le FFC. Ces directives comprennent les mesures à prendre dès l'apparition de la crise, le plan de succession si le directeur général ou un autre porte-parole principal n'est pas disponible, comment communiquer avec le public et, en cas d'erreur du FFC, la manière d'éviter que le problème ne se reproduise. En cas de crise, les plans de communication garantissent que les informations parviennent aux employés, aux partenaires, aux donateurs, aux médias, au grand public et à toute autre partie prenante pertinente. Plus important encore, ces plans garantissent une diffusion rapide des informations, ainsi qu'un message cohérent sur toutes les plateformes du FFC avec des porte-parole très clairement désignés pour minimiser le risque de messages mixtes ou de flux d'informations erronés.

Preuve tangible :

Manuel de communication ou politique de communication dans le(s) manuel(s) des opérations
 Manuel de style/marque
 Plan de communication
 Directives de communication de crise
 Descriptions de poste

Relié à :

Norme de mobilisation des ressources 4, 5, 7 & 9
 Norme administrative 2

Thème transversal :

Communications

EFFICACITE INSTITUTIONNELLE

NORME D'EFFICACITE INSTITUTIONNELLE 7

Les FFC maintiennent une présence publique sur Internet par le biais d'un ou plusieurs sites web et/ou de médias sociaux.

Justificatif :

La présence en ligne des FFC agit comme un autoportrait pour le monde entier, présentant leur mission, leur rôle et leurs **programmes**. Maintenir une présence publique constante sur un site web et via les réseaux sociaux est essentiel pour communiquer le travail du FFC aux donateurs, aux partenaires, aux bénéficiaires et au public. C'est également un moyen efficace de mettre en valeur la transparence et la responsabilité d'un FFC.

Considérations d'ordre pratique :

Un FFC communique via un site web, des réseaux sociaux et/ou un blog pour :

- Établir l'image de marque et le message global du FFC
- Sensibiliser aux enjeux et opportunités liés à l'environnement et au développement durable
- Permettre aux demandeurs de subvention de consulter les appels à propositions à venir, de télécharger les candidatures et d'accéder à d'autres informations relatives aux subventions
- S'adresser à des publics plus larges que les parties prenantes habituelles
- Renforcer sa crédibilité en publiant de manière transparente les rapports annuels, les audits et les rapports de programme
- Maintenir ou augmenter le soutien des donateurs et des bénévoles

Les FFC gèrent leur site web, sont propriétaires du nom de domaine et ont une relation contractuelle claire avec le service d'hébergement. Les FFC s'assurent également que l'ensemble de la propriété intellectuelle appartient au FFC même lorsque des consultants externes sont sollicités pour concevoir le site. Les FFC réservent un budget annuel pour la maintenance du site web afin de le maintenir sécurisé et régulièrement mis à jour.

La publication d'un rapport annuel sur le site internet du FFC est le moyen le plus rentable de diffuser le rapport au public. Le site internet d'un FFC comprend également souvent les noms de tous les membres de l'organe dirigeant, les noms des cadres supérieurs et une liste des donateurs.

Les études montrent que la narration est l'un des outils les plus puissants pour capter l'attention des gens, leurs émotions et leur intérêt à se mobiliser. Comme les FFC s'engagent de plus en plus auprès des populations locales en octroyant des subventions et en créant des conditions favorables, les histoires positives accompagnées d'appels à l'action significatifs sont efficaces. En outre, les éléments visuels – en particulier les photographies – inspirent une interaction plus élevée que le langage affiché. Les FFC doivent s'assurer que les photos et les éléments de conception graphique sont crédités de manière appropriée et qu'ils disposent des droits de publication..

Les contenus étant de plus en plus souvent consultés sur des téléphones mobiles ou des tablettes, les FFC doivent comprendre comment le contenu sera affiché sur ces appareils afin de s'assurer que le logo et le format restent conformes au manuel de style.

Au cours de la dernière décennie, les réseaux sociaux sont devenus la principale source de trafic de référence vers les sites web. En conséquence, de plus en plus de FFC ont des politiques de réseaux sociaux dans le cadre de leur plan de communication (Norme d'efficacité institutionnelle 6) et utilisent fréquemment des plateformes telles que, entre autres, Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp et LinkedIn pour relayer les mises à jour et susciter l'intérêt. De nombreuses organisations à but non lucratif fixent des objectifs de référence pour suivre le nombre d'abonnés/utilisateurs ou pour voir quelles mises à jour et quels articles suscitent le plus d'intérêt.

Preuve tangible :

Site internet

Comptes de médias sociaux

Manuel de style/marque

Plan de communication

Nom de domaine enregistré et contrat d'hébergement

Politique des médias sociaux

Relié à :

Norme de programme 3

Norme de mobilisation des ressources 1 & 9

Thème transversal :

Technologie et communication

EFFICACITE INSTITUTIONNELLE

NORME D'EFFICACITE INSTITUTIONNELLE 8

Les FFC rendent compte à des publics différents, à des fins différentes.

Justificatif :

Le **rapportage** n'est pas une fin en soi. La question pertinente est donc de savoir à qui le FFC rend compte, sur quoi et pourquoi ? La réponse à cette question permet de clarifier les rapports. Les *publics* visés par les rapports d'un FFC comprennent : les bénéficiaires de subventions du FFC, la direction du FFC, les organes dirigeants du FFC, les donateurs et les gouvernements (souvent pour la **conformité** avec les conventions internationales). Les rapports peuvent souvent répondre aux besoins de différents publics. Par exemple, si un donateur se soucie de la conformité d'un FFC avec les obligations contractuelles, il partage le souhait de l'organe dirigeant du FFC de disposer de programmes efficaces, efficaces, transparents et responsables. Les données collectées, et les informations qui en dérivent, doivent pouvoir être utilisées par différents publics et à différentes fins. Un FFC se préoccupe donc du *type et de la qualité des données* qu'il collecte, de même que ses bénéficiaires, pour répondre aux besoins des publics cibles.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant du FFC est responsable en dernier ressort du respect des exigences externes en matière de rapports, de **suivi** et d'évaluation (par exemple, vis-à-vis des donateurs), mais il identifie également ses propres exigences « internes » à cet égard. La direction supervise la mise en place des systèmes de collecte d'informations, la réalisation des évaluations et la production des rapports requis.

La plupart des rapports sont le résultat d'informations dérivées du suivi et de l'évaluation. Les exigences en informations pour les rapports déterminent les questions relatives à l'évaluation qui, à leur tour, orientent les informations nécessaires au suivi, le tout étant modifié par les informations révélées par les rapports. Tout cela fait partie de la **gestion adaptative**.

Les objectifs de l'établissement de rapport, du suivi et de l'évaluation, ainsi que la forme qu'ils prennent, sont le plus souvent codifiés dans les **documents constitutifs** du FFC ou dans les accords avec les donateurs et articulés dans les manuels des opérations.

De nombreuses parties prenantes bénéficient des rapports du FFC. Les besoins en informations des différents publics peuvent varier, mais incluent presque toujours des exigences en termes de rapports annuels, de plans de travail, d'états financiers et d'audits de programme et financiers.. Les accords avec les donateurs exigent souvent des rapports sur les subventions individuelles et leurs performances. Bien entendu, les gouvernements des pays hôtes peuvent également avoir leurs propres exigences légales et réglementaires en matière de rapports. Comme les exigences de gestion des risques et de sauvegarde sont de plus en plus incluses dans les accords contractuels, l'examen des politiques et de l'efficacité de la mise en œuvre devient une exigence supplémentaire en matière de rapports.

Un rapport annuel est un examen concis mais complet des activités d'un FFC au cours de l'année précédente. Il comprend une description de toutes les activités financées ou des subventions accordées, et un état financier annuel qui montre les actifs, les passifs, les revenus (provenant d'investissements ou de dons), les frais de fonctionnement et le total des subventions accordées ou décaissées.

Les FFC s'efforcent d'être transparents vis-à-vis des donateurs et du public en incluant les résultats des audits et les rapports financiers annuels dans les déclarations figurant dans le rapport annuel ou dans d'autres documents accessibles au public.

Preuve tangible :

- Accords de subvention entre les FFC et leurs bénéficiaires
- Conventions légales entre les FFC et les donateurs
- Réglementations gouvernementales pertinentes et formulaires standardisés
- Manuel(s) des opérations
- Rapports des bénéficiaires aux FFC, de la direction des FFC aux organes directeurs des FFC et des FFC à leurs donateurs
- P-V des réunions des organes dirigeants des FFC
- Rapport annuel (imprimé et numérique)

Relié à :

- Norme de gouvernance 9
- Norme de mobilisation des ressources 1, 7 & 9

Thème transversal :

- Communications
- Suivi et évaluation

NORMES DÉTAILLÉES

LES PROGRAMMES



LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 1

Les FFC conçoivent des programmes/projets pour inclure des indicateurs de suivi et d'évaluation qui permettent de rendre compte, sur la base de données factuelles, des impacts de la conservation, du développement durable ou de l'action climatique.

Justificatif :

Pour réussir et, par conséquent, pour attirer un soutien politique, financier et de partenariat, un FFC doit prouver son impact.

Considérations d'ordre pratique :

Un indicateur est une caractéristique observable et mesurable qui peut montrer les progrès vers des résultats spécifiques. De nombreux programmes de FFC fixent des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis) qui facilitent le suivi des progrès du programme avec des indicateurs ajustés. Le plan stratégique d'un FFC comporte des **buts**, des résultats, des activités, etc. clairs, en rapport avec les résultats attendus, que ce soit en matière de conservation, d'action climatique ou de développement durable. Les projections financières et les **plans d'action**, dans le **plan stratégique** ou sous forme d'annexes, identifient plus précisément les buts, les résultats et les stratégies que le FFC va entreprendre, ainsi que toutes les hypothèses formulées, pour atteindre les résultats spécifiés. Ces plans peuvent utiliser des cadres de cause à effet (tels que des cadres logiques ou des **chaînes de résultats**) pour élaborer des stratégies et communiquer une **théorie du changement** qui articule des liens de causalité qui peuvent à leur tour aider à identifier des stratégies réussies/infructueuses. Reconnaissant que les impacts de la conservation sont presque toujours dus à de multiples interactions complexes, généralement par de nombreuses organisations, les FFC ont toujours la responsabilité de collecter des preuves de leur impact en utilisant des indicateurs avec des données numériques et des tendances qui peuvent compléter des récits, des vidéos, des études de cas, et d'autres outils.

Une **base de référence** est établie pour chacun des indicateurs du plan stratégique et financier, à partir de laquelle le changement sera mesuré et qui servira ultérieurement de base aux évaluations de performance d'un FFC ou aux évaluations d'impact plus rigoureuses. La collecte de données de référence peut prendre du temps mais des données de référence claires ajoutent une valeur substantielle à tout système de suivi et d'évaluation. Les FFC et leurs **bénéficiaires** peuvent utiliser des données de référence qui ont été collectées par d'autres ou essayer d'identifier des indicateurs « indirects » qui peuvent être suivis plus facilement.

Certains FFC sont en mesure d'utiliser des données de référence et même des données de **suivi** provenant d'autres sources. Cela est utile lorsque les indicateurs sont pleinement alignés sur les priorités nationales et internationales telles que les objectifs de développement durable, les Objectifs d'Aichi pour la biodiversité ou les contributions déterminées au niveau national. Le suivi de ces indicateurs contribue à l'établissement de rapports nationaux et internationaux étant donné que de nombreux pays d'opération sont concernés par de tels accords et les ont traduits en plans ou stratégies nationaux. Des données de plus en plus ventilées par sexe sont également collectées pour permettre le suivi de l'intégration de la dimension de genre dans les investissements.

Le contrat de subvention établi entre le FFC et le bénéficiaire, en plus d'identifier les exigences en matière de rapports administratifs et financiers, énonce également les exigences en matière de rapports, de suivi et d'évaluation des impacts du projet. La sélection réfléchie d'un nombre limité et gérable d'indicateurs clés est essentielle au succès.

Preuve tangible :

Instructions aux bénéficiaires de subventions pour la soumission des propositions
Propositions de subvention approuvées
Conventions de don entre le FFC et ses bénéficiaires
Plans stratégiques et financiers
Plans de suivi et d'évaluation

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 1 et 4
Norme de gestion des risques et sauvegardes 4

Thème transversal :

Suivi et évaluation

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 2

Lors de l'attribution des subventions, les FFC évaluent les bénéficiaires potentiels en leur demandant de soumettre des informations clés et en prenant directement contact avec eux.

Justificatif :

Les chances de réussite sont plus élevées si un bénéficiaire dispose de ressources humaines adéquates, de l'infrastructure physiques de base et d'une expérience suffisante pour gérer et administrer les activités financées par la subvention et, le cas échéant, de garanties appropriées.

Considérations d'ordre pratique :

La direction du FFC demande à chaque éventuel bénéficiaire de fournir des informations générales à jour dans le cadre de sa demande de subvention.

TABLEAU 4 - INFORMATIONS DEMANDÉES AUX BÉNÉFICIAIRES DE SUBVENTIONS

Les informations clés généralement demandées aux bénéficiaires potentiels comprennent, entre autres, les suivantes :

A. Institutions

- Statuts ou base de reconnaissance légale
- Structure de gouvernance, y compris les noms des membres de l'organe dirigeant des cadres et du personnel clé
- Programmes/projets/activités récents
- Publications
- Budget annuel (exercice en cours et le précédent)
- Sources de financement

- États financiers (pertes et profits, bilan, flux de trésorerie) pour le dernier exercice clos
- Administration, comptabilité et procédures de contrôle
- Procédures actuelles d'audit ou équivalent (documents fiscaux)
- Pratiques d'acquisition de biens et de services
- Expérience en matière de sauvegardes environnementales et sociales

B. Individus

- Formation
- Expérience
- Subventions accordées précédemment
- Publications
- Références

Les entrevues et les visites de site avant l'attribution d'une subvention sont utiles pour obtenir une évaluation de première main de la capacité physique et de l'aptitude d'une institution, d'une communauté ou d'un individu à organiser et à exécuter le **projet** ou les activités qu'il a proposés. Les entretiens et les visites peuvent être utilisés pour entreprendre une **diligence raisonnable** supplémentaire dans les domaines suivants:

- Personnel sur place et hors site ; personnel proposé pour mener à bien la ou les activités subventionnée(s)
- Matériel et équipement
- Système de tenue des registres
- Capacité à établir des rapports précis et ponctuels sur l'avancement du projet et les dépenses.
- Si possible, la perception de l'institution par les principales parties prenantes

De nombreux FFC disposent de personnel/systèmes pour s'assurer que toutes les informations requises ont été fournies avant de soumettre les demandes de subvention au comité d'examen.

Preuve tangible :

Format de la demande de subvention

Évaluation documentée des candidats

Comptes rendus d'entretiens ou de visites de terrain

Dossier soumis à un comité d'examen

Relié à :

Norme de gestion des risques et sauvegardes 3

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 3

Les FFC établissent des processus d'attribution de subventions bien définis qui visent à sélectionner des propositions de haute qualité en temps voulu par des moyens compétitifs.

Justificatif :

Un processus bien compris par les demandeurs de subventions, et exécuté en temps opportun, s'avérera moins coûteux à entreprendre pour le FFC, plus susceptible de susciter la confiance des **bénéficiaires** potentiels et moins vulnérable aux conflits.

Considérations d'ordre pratique :

La direction et le personnel du FFC supervisent le processus d'attribution des subventions conformément aux procédures d'octroi de subventions énoncées dans le manuel des opérations. L'**organe dirigeant** approuve les subventions mais peut également en déléguer l'approbation au directeur général ou à un gestionnaire autorisé dans des circonstances déterminées.

Au début du processus d'attribution des subventions, le FFC met à disposition des informations sur les objectifs que les propositions de subventions doivent aborder et fournit des instructions claires qui permettent aux bénéficiaires potentiels de préparer des propositions complètes et bien réfléchies. Les étapes du cycle d'octroi de subventions, les critères d'éligibilité des bénéficiaires, les recommandations pour soumettre les documents de proposition et les critères d'évaluation sont rendus publics de sorte que tous les bénéficiaires potentiels ont accès aux mêmes informations.

Lorsqu'un appel à propositions général fait partie du processus d'attribution des subventions, les FFC veillent à ce qu'une annonce soit largement diffusée par le plus grand nombre de moyens possible (site web, réseaux d'ONG, organismes communautaires, etc.) afin d'atteindre une vaste représentation de bénéficiaires potentiels. Une section du site web du FFC est souvent consacrée au processus

d'attribution de subventions, car Internet est le moyen le plus démocratique de s'assurer que le FFC touche un public plus large et plus diversifié à moindre coût. Les sites web des FFC ont divers principes d'organisation, mais en général, les principales annonces peuvent avoir des liens ou un contenu réductible avec des niveaux de détail croissants. Ainsi, un appel à propositions peut être lié à toutes les informations de base, les formulaires et l'historique dont le demandeur peut avoir besoin. De nombreux FFC proposent également des documents téléchargeables au format pdf.

Le FFC désigne du personnel chargé de répondre aux questions qui peuvent être posées par les demandeurs de subvention au cours du processus d'attribution. Le FFC publie généralement les questions et réponses des candidats sur son site Internet sous la forme d'une foire aux questions, afin que tous ceux qui sont concernés puissent en bénéficier.

Lorsqu'une subvention est mise à la disposition d'une aire protégée ou d'un réseau d'aires protégées, les priorités de financement du FFC sont généralement déterminées en consultation avec la direction de l'aire protégée ou des aires protégées, sur la base des plans de gestion et opérationnels. Les plans de financement des aires protégées identifiant les sources et les utilisations existantes des financements, ainsi que les déficits de financement, sont un élément clé pour l'identification des besoins financiers auxquels le FFC peut répondre. Les FFC qui soutiennent les réseaux d'aires protégées par le biais de programmes de subventions définissent des critères d'éligibilité qui prennent généralement en compte les capacités de planification, de **gestion financière** et de suivi, et introduisent souvent un élément de concurrence entre les aires protégées qui pourraient autrement considérer le financement du FFC comme un acquis.

Dans certains pays, les FFC utilisent un processus en deux étapes qui réduit le temps et les coûts, à la fois pour le FFC et pour les bénéficiaires potentiels, en pré-sélectionnant des projets ou des activités à fort potentiel, et permet de déterminer l'éligibilité des bénéficiaires:

- Pour la première étape, les candidats préparent une note conceptuelle qui fournit des informations clés sur le demandeur de subvention, une brève description des activités proposées pour le financement et des objectifs qu'elles visent, un résumé de l'approche d'exécution et une estimation approximative des coûts.
- Une proposition complète est préparée pour les concepts jugés acceptables par le FFC, qui peut demander ou non des modifications du concept initial. La proposition finale est évaluée selon les critères spécifiés dans l'appel à propositions et un entretien ou une visite sur site avec le candidat bénéficiaire est réalisé avant l'attribution de la subvention.

Les FFC s'appuient souvent sur des examinateurs techniques externes ou consultent des organes consultatifs pour fournir des conseils objectifs ou spécialisés sur la sélection des subventions. Les personnes qui donnent des conseils ne doivent avoir aucun lien direct avec les subventions ou les activités qu'elles évaluent, afin de ne pas créer un **conflit d'intérêt** réel ou perçu.

Lorsque le nombre de candidatures est restreint et/ou que les compétences des candidats en matière de conception de projets sont insuffisantes, le FFC peut choisir de préparer les paramètres techniques des projets ou activités prioritaires qu'il souhaite financer demandant aux candidats de rivaliser uniquement sur la base de leur approche de mise en œuvre. De plus, les FFC qui offrent une formation aux bénéficiaires potentiels pour améliorer leurs compétences en matière de rédaction de propositions et de conception de projets ont constaté une augmentation de la qualité et de la quantité des demandes.

Le FFC avise en temps opportun tous les demandeurs qui ne reçoivent pas de financement. Un retour d'information est disponible sur une base d'égalité des chances pour tous les candidats rejetés.

Le manuel couvrant les politiques et procédures d'octroi de subventions précise les personnes responsables et le processus de traitement des cas litigieux qui pourraient découler du processus d'octroi et de mise en œuvre des subventions.

Preuve tangible :

Manuel(s) des opérations ou autres manuels traitant de l'octroi de subventions
Site internet du FFC
Appels à propositions

Relié à :

Norme de gouvernance 4
Norme d'efficacité institutionnelle 7

Thème transversal :

Technologie

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 4

Les FFC concluent les cycles d'octroi de subventions par un contrat signé avec leurs bénéficiaires qui définit toutes les ententes et obligations importantes liées aux financements à pourvoir.

Justificatif :

Une convention qui stipule clairement les termes et les obligations liés à la réception et à l'utilisation de la subvention peut aider à éviter les désaccords lors de la mise en œuvre de la subvention et peut faciliter la mise en conformité des **bénéficiaires**. C'est également un instrument qui permet au FFC de transmettre les exigences contractuelles des donateurs qui fournissent les fonds pour les subventions.

TABLEAU 5 - **ACCORDS AVEC LES BÉNÉFICIAIRES DE SUBVENTIONS**

Le contenu des contrats avec les bénéficiaires suit les pratiques juridiques du ou des pays dans lesquels le FFC opère, mais comprend généralement les éléments suivants, qui sont spécifiques à la subvention :

- Description des personnes morales concluant le contrat
- Définition des termes utilisés dans le contrat
- Montant de la subvention
- Numéro de référence du don attribué par le FFC
- Toutes les actions que le bénéficiaire doit mener pour recevoir les fonds de la subvention, y compris la nécessité d'appliquer des mesures de protection environnementale et sociale
- Modalités de transfert de la subvention au bénéficiaire
- Nom et titre du représentant désigné du bénéficiaire
- Confirmation que les procédures relatives, (i) à l'acquisition de biens et services et (ii) à la tenue des dossiers financiers, sont les mêmes que celles soumises dans le cadre du processus d'appel à propositions ou conformes à celles modifiées via une entente entre le FFC et le bénéficiaire

CAJA 5 - ACCORDS AVEC LES BÉNÉFICIAIRES DE SUBVENTIONS (CONTINUATION)

- Indicateurs convenus pour le suivi et l'établissement de rapports sur les subventions (généralement sous forme d'annexe)
- Confirmation que le FFC a le droit : (i) de se rendre sur le site du projet à des fins de suivi et d'évaluation ; (ii) de demander des informations sur le projet ; et (iii) d'inspecter les livres et registres financiers du bénéficiaire
- Notification que les dépenses jugées inéligibles seront déduites des paiements restants ou remboursées
- Référence à la proposition de subvention approuvée comme base de financement (la copie de la proposition est généralement ajoutée en annexe)
- Lignes directrices de communication sur la façon de mentionner le projet et le FFC dans les documents promotionnels et les rapports
- Choix de la loi et du mécanisme de règlement des différends
- Exigences en matière de rapports (progrès et achèvement)

Considérations d'ordre pratique :

Les FFC ayant la **responsabilité d'exécution** pour l'approvisionnement de biens ou de services veillent à ce que les contrats avec leurs bénéficiaires incluent des clauses qui clarifient les points suivants : (i) la propriété une fois que les articles ou l'infrastructure achetés par le FFC sont livrés au bénéficiaire ; et (ii) quelle partie, le FFC ou le bénéficiaire, a la responsabilité de surveiller les services acquis pendant qu'ils sont fournis.

Les FFC soutenant les aires protégées ou les réseaux d'aires protégées signent souvent un protocole d'entente général avec leur(s) bénéficiaire(s) qui indique comment les parties vont travailler ensemble (partage d'informations, visites de sites, établissement de rapports, processus de transfert de financement, résolution des différends, rapports d'avancement et d'exigences d'exécution, etc.). Même à la suite d'un protocole d'entente ou d'autres accords, les contrats de subvention sont toujours signés au moment de l'approbation du financement, axés spécifiquement sur l'utilisation de la subvention approuvée.

Preuve tangible :

Contrats de subvention
Protocoles d'entente

Relié à :

Norme administrative 8
Norme de gestion des risques et sauvegardes 1

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 5

La capacité des bénéficiaires potentiels à préparer des propositions adaptées et à mettre en œuvre efficacement les activités financées par des subventions est renforcée par les FFC.

Justificatif :

Les chances de succès seront renforcées et la responsabilité augmentera si les bénéficiaires potentiels acquièrent les compétences nécessaires pour rédiger des propositions, planifier, gérer et rendre compte de leurs projets financés par des subventions.

Considérations d'ordre pratique :

Le directeur général du FFC ou le responsable du compte de programme évalue la situation, examine les options et fait une proposition à l'**organe dirigeant**, qui doit reconnaître officiellement les fonctions de formation et d'assistance technique comme des dépenses nécessaires à la gestion du programme de subvention.

TABLEAU 6 - RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES BÉNÉFICIAIRES

Les approches suivantes se sont avérées efficaces pour renforcer les capacités des bénéficiaires :

- Des ateliers intégrés au cycle de subvention et animés par le personnel du FFC ou des formateurs expérimentés
- Un effort de formation commun organisé par le FFC avec d'autres institutions similaires qui développent ensemble un programme de formation et partagent les coûts
- Une assistance technique apportée aux bénéficiaires dans le cadre du suivi des projets par le FFC
- Un « consortium » associant un bénéficiaire moins expérimenté à un bénéficiaire expérimenté qui accepte de faciliter le transfert de connaissances lors de l'exécution d'un projet ou d'une activité financé par une subvention
- Un dispositif de petites subventions destinées aux bénéficiaires moins expérimentés qui apprennent par la pratique
- La systématisation de l'expérience des bénéficiaires à travers des études de cas, des supports de communication, des visites sur le terrain et le partage des connaissances

Dans les cas où il est déterminé que les bénéficiaires potentiels n'ont pas suffisamment de compétences ou d'expérience, les FFC évaluent leurs besoins et soutiennent les moyens les plus efficaces de fournir ou de faciliter la formation et/ou l'assistance technique.

Un FFC peut utiliser son propre budget pour financer son personnel ou des consultants pour assurer la formation. Si les bénéficiaires éligibles et qualifiés peuvent fournir ces services, un FFC peut octroyer des subventions à cette fin - à condition que la formation soit autorisée dans les accords applicables avec les donateurs et dans les documents constitutifs du FFC.

Lorsque le FFC fournit une assistance à la rédaction d'une subvention, il garantit l'indépendance de l'examen final de la proposition car il est souvent difficile de désapprouver une proposition dès lors que le FFC est considéré comme ayant participé à sa rédaction.

Si une formation et une assistance technique sont fournies, elles doivent être accessibles à tous les bénéficiaires en fonction de leurs besoins et ne pas être perçues comme favorisant certains au détriment d'autres.

Preuve tangible :

Les accords avec les donateurs

Projet de budget

P-V des réunions de l'organe dirigeant et des comités pertinents

Section(s) du/des manuel(s) d'opérations consacrée(s) à l'octroi de subventions

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 6

Les FFC soutiennent leurs bénéficiaires en fournissant des modèles de rapport, des cadres et des exigences d'information clairs pour le suivi et l'évaluation de la performance des subventions.

Justificatif :

Il est plus facile de vérifier les progrès vers la réalisation des objectifs déclarés d'un projet et la **conformité** d'un bénéficiaire aux conditions de la subvention lorsque ses activités, ses **résultats intermédiaires** et les **indicateurs** clés sont présentés dans un modèle de rapport. Des **modèles logiques** simples ou des **chaînes de résultats** sont couramment utilisés à cette fin. Une telle discipline renforce les capacités du bénéficiaire et favorise la responsabilisation et l'auto-réflexion, essentielles à la **gestion adaptative** et à l'indépendance. Cela permet également au FFC de gérer plus efficacement un portefeuille diversifié de subventions destinées à différentes organisations et à différents sites, tout en facilitant l'établissement de rapports, le **suivi** et l'évaluation de l'ensemble de son portefeuille de subventions.

Considérations d'ordre pratique :

Les exigences sont renforcées en précisant dans la convention de subvention les modèles de rapport standardisés, les cadres et autres moyens de collecte d'informations pour le **suivi des résultats** et l'évaluation des performances de la subvention qui sont requises des bénéficiaires.

Les FFC s'intéressent principalement à la capacité d'un bénéficiaire, en tant qu'institution, à se conformer aux conditions de subvention établies dans l'accord de subvention et à sa capacité à atteindre les objectifs de la subvention (par exemple, les impacts sur la conservation). Le FFC veille donc à ce que les rapports, le suivi et l'évaluation des bénéficiaires répondent à ces deux objectifs.

Les auto-évaluations des bénéficiaires sont utiles et contribuent à la surveillance des subventions par le FFC, cependant elles ne suffisent pas à elles seules à répondre aux exigences d'information (en matière de suivi des subventions par le FFC). Les exigences de suivi doivent être explicites et clairement communiquées au bénéficiaire de la subvention et dans la convention de subvention. Les résultats présentés dans les rapports de suivi sont vérifiés (par le personnel du CTF ou des prestataires de services tiers) ou vérifiables (au moyen de documents supplémentaires) lors de visites sur le terrain ou de réunions de suivi pour garantir la qualité et l'exactitude des rapports.

Lorsque cela est jugé nécessaire, les FFC fournissent aux bénéficiaires des formations ainsi que d'autres types d'assistance technique pour leur permettre de procéder à l'auto-déclaration, à l'auto-contrôle et à l'auto-évaluation. Cette assistance technique et cette formation peuvent être fournies par le personnel du FFC, par des prestataires de services embauchés (y compris des consultants et des ONG) ou par d'autres bénéficiaires du FFC plus expérimentés.

Preuve tangible :

Instructions aux bénéficiaires
Manuel(s) des opérations
Conventions de subvention entre le FFC et ses bénéficiaires
Rapports des bénéficiaires au FFC

Relié à :

Norme de gouvernance 4
Norme d'efficacité institutionnelle 1 & 4
Norme de gestion des risques et sauvegardes 1 & 4

Thème transversal :

Suivi et évaluation

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 7

Les FFC établissent des indicateurs et des mesures dans la convention de subvention et/ou dans le plan de suivi requis.

Justificatif :

Le bénéficiaire comprend mieux la base sur laquelle sa performance est mesurée lorsqu'un FFC inclut des **indicateurs** explicites pour la gestion axée sur les résultats.

Considérations d'ordre pratique :

Bien que le bénéficiaire puisse surveiller la mise en œuvre du projet pour son propre compte et pour se conformer à son contrat avec le FFC, le personnel du FFC a la responsabilité d'assurer une sélection appropriée des indicateurs et une cohérence dans la collecte de données entre les bénéficiaires. Le personnel du FFC utilisera les informations recueillies dans les rapports écrits des bénéficiaires, cela dit, des requêtes et des analyses supplémentaires peuvent être nécessaires pour s'assurer qu'un projet atteint ses objectifs et que ces derniers continuent d'être pertinents pour la mission du CTF et le **plan stratégique**.

Le suivi effectué par les FFC peut généralement être défini comme un suivi des performances ou un suivi de l'impact. Le **suivi des performances** concerne généralement la **conformité** des bénéficiaires aux plans de travail, la mise en œuvre des activités, la documentation des fonds de contrepartie et la réalisation de résultats intermédiaires (souvent appelés « produits »). Le suivi de l'impact se concentre davantage sur l'**impact** (résultats ou buts) obtenu grâce à la conformité des bénéficiaires aux plans de travail et aux activités du projet. Un équilibre entre les deux types d'indicateurs est nécessaire pour évaluer si un projet est sur la bonne voie, mais aussi pour savoir si le projet atteint effectivement les résultats escomptés. Lors de la détermination des indicateurs, il faut tenir compte du fait que les résultats nécessitent souvent des périodes plus longues pour être mesurables (c'est-à-dire plus longues que pour un cycle de subvention) ce qui fait que les produits intermédiaires à plus court terme pourraient être mesurés.

Il existe de meilleures pratiques pour l'utilisation des indicateurs (par exemple, leur nombre et leur sélection). Par exemple, les FFC s'efforcent souvent de définir des indicateurs SMART qui sont spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis. La fréquence de collecte de données par rapport à des indicateurs définis, l'effort d'échantillonnage requis pour assurer la cohérence de la collecte de données et la portée des efforts de collecte de données sont définis dans le plan de suivi.

Le suivi s'efforce d'être rentable et reproductible. Dans les projets liés aux aires protégées, les FFC collaborent souvent avec d'autres institutions du pays qui assurent déjà le suivi des indicateurs de conservation de la biodiversité. Le FFC pourrait adopter une série de mesures au niveau du fonds qui s'appliquerait à tous les projets, quel que soit le contexte dans lequel le projet est développé. Disposer d'un ensemble de mesures au niveau du fonds, applicables à tous les projets, permet aux FFC de comprendre l'impact global et l'efficacité de leurs investissements. En harmonisant des indicateurs, les informations peuvent être comparées à plus grande échelle et sur des périodes plus longues.

Preuve tangible :

Conventions entre le FFC et les bénéficiaires
Rapports d'évaluation du FFC sur les dons individuels
Mesures ou indicateurs au niveau du fonds

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 1 & 4
Norme de mobilisation de ressources 8
Norme de gestion des risques et sauvegardes 1 & 4

Thème transversal :

Suivi et évaluation

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 8

Les FFC mobilisent le personnel, les sous-traitants et souvent le bénéficiaire lui-même pour suivre ses progrès.

Justificatif :

Les FFC ont la responsabilité de savoir et de rendre compte de la mesure dans laquelle les bénéficiaires atteignent leurs objectifs. Le **suivi** est plus fiable lorsqu'il est effectué par une observation directe de l'avancement de la mise en œuvre du projet des bénéficiaires. Grâce à son activité de suivi, le FFC peut aider les bénéficiaires à atteindre leurs propres **résultats intermédiaires** visés en appliquant les principes de la **gestion adaptative**.

Considérations d'ordre pratique :

Un calendrier spécifique de présentation des rapports est décrit dans l'accord de subvention entre le FFC et ses bénéficiaires, et le personnel du FFC rappelle par écrit aux bénéficiaires, plusieurs semaines avant la date de remise du rapport, la date d'échéance imminente. En plus de soumettre des rapports techniques, les bénéficiaires soumettent également un rapport financier comprenant des copies des reçus, un rapport d'activité et un rapport sur leur approvisionnement de biens et de services. Ils suivent également les fonds de contrepartie obtenus et les contributions en nature.

Le personnel du CTF examine les rapports techniques et financiers périodiques des bénéficiaires, mène des entretiens avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes concernées et effectue des visites sur le terrain. Les FFC et leurs bénéficiaires doivent disposer du personnel et des ressources budgétaires nécessaires pour surveiller les aspects techniques, administratifs et financiers d'une subvention et pour préparer les rapports sur les résultats du suivi qui informent l'**organe dirigeant** du FFC.

Les rapports des bénéficiaires font l'objet d'un cycle de révision. Un agent de programme et un agent financier du FFC examinent les rapports dans un délai convenable et donnent un premier retour d'information aux bénéficiaires. Le personnel du FFC compare ensuite les dépenses des bénéficiaires pour les activités du projet avec les objectifs et les calendriers de planification définis dans les propositions et les plans de projet. Ils peuvent ensuite vérifier si les fonds ont été utilisés aux fins prévues et procéder à une gestion adaptative lorsque nécessaire. Sur demande, les bénéficiaires apportent les modifications correspondantes au rapport. Le FFC peut retarder tout autre financement jusqu'à ce que les rapports du bénéficiaire lui paraissent satisfaisants. Le cycle d'examen est mis en œuvre de manière à renforcer les capacités des bénéficiaires.

Lorsqu'un projet est sur la bonne voie et que les progrès sont satisfaisants, le FFC en informe le bénéficiaire par écrit ou coche le rapport lorsque les soumissions et l'examen sont en ligne. Si la visite du site révèle des progrès insuffisants, le personnel du FFC en avise le bénéficiaire par écrit et lui demande une explication et une proposition de plan d'action pour corriger la situation. Le bénéficiaire répond dans le délai imparti par le FFC dans l'avis.

Le personnel du FFC détermine si les retards d'un projet ou son incapacité à atteindre les objectifs convenus sont justifiables et si les actions correctives proposées par le bénéficiaire sont réalisables. Si la réponse du bénéficiaire est inacceptable, celui-ci est informé que l'état du projet sera présenté à l'organe dirigeant du FFC, qui décidera si la subvention doit être suspendue ou résiliée.

Preuve tangible :

Rapports, évaluations, audits et notes de terrain des bénéficiaires et du personnel du FFC

Rapports d'évaluation du FFC sur les dons individuels

Mesures ou indicateurs au niveau du fonds

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 1 & 4

Norme de mobilisation de ressources 8

Norme de gestion des risques et sauvegardes 1 & 4

Thème transversal :

Suivi et évaluation

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 9

Les FFC vérifient que les bénéficiaires ont recours à des procédures efficaces, efficaces et transparentes de passation de marchés, de sorte que les biens et les services appropriés et de haute qualité soient obtenus au meilleur prix sur un marché donné.

Justificatif :

En acquérant des biens et des services de qualité et de coût appropriés de façon transparente et impartiale, les bénéficiaires font le meilleur usage des fonds qu'ils ont reçus et évitent les conflits d'intérêt.

Considérations d'ordre pratique :

Des informations sur les pratiques d'un bénéficiaire potentiel en matière d'acquisition de biens et de services sont demandées et leur acceptabilité déterminée au tout début du cycle de subvention ; l'accord pour utiliser ces pratiques ou des pratiques modifiées convenues est confirmé dans tout contrat de subvention.

Lorsque les bénéficiaires sont des entités publiques (telles que des agences d'aires protégées, collectivités locales ou d'autres entités publiques), les lois nationales de passation de marchés publics sont généralement respectées.

Lorsque les bénéficiaires sont des organisations non gouvernementales, des organisations communautaires ou des individus, le FFC doit s'assurer que tous les biens et services à financer sont bien conformes au projet ou à l'activité et qu'ils seront achetés à un juste prix de marché et dans des conditions contractuelles raisonnables.

Le personnel ou les consultants du FFC qui effectuent des évaluations ex post sur le terrain vérifient les pratiques réelles d'approvisionnement.

La formation dispensée aux bénéficiaires potentiels ayant une expérience limitée (en gestion de projet, rédaction de propositions de projet) peut inclure la préparation d'un tableau simple des biens et services et comment ces derniers seront achetés tandis que la formation en gestion de projet peut couvrir des sujets appropriés aux petits contrats de faible valeur tels que l'obtention de plusieurs devis, l'embauche de main-d'œuvre locale, l'achat de matériaux et la location d'équipement.

Des intermédiaires qualifiés peuvent être utilisés pour aider les ONG et les communautés lorsqu'elles n'ont pas la capacité adéquate pour effectuer la passation de marchés.

Preuve tangible :

Demande de subvention, section sur les informations relatives au bénéficiaire de la subvention

Conventions de don

Rapports intermédiaires

Relié à :

Norme administrative 8

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 10

Les FFC qui acceptent la responsabilité d'exécution appliquent aux services qu'ils fournissent aux bénéficiaires les mêmes normes que celles qu'ils appliquent aux services qu'ils fournissent à leur propre administration.

Justificatif :

La décision des donateurs ou des sponsors de projet de confier la **responsabilité de l'exécution** au FFC sera probablement basée sur la démonstration de sa performance ; par conséquent, les règles propres au FFC sont celles qui s'appliqueront.

Considérations d'ordre pratique :

Si les FFC fournissent des services d'approvisionnement pour un programme ou un projet, ils doivent généralement suivre la norme administrative 8. Le plan d'achat mentionné dans cette norme doit être préparé conformément au cycle du programme ou du projet financé plutôt que du processus budgétaire propre au FFC.

Si les FFC fournissent des services d'audit pour un programme ou un projet, ils suivent généralement la norme administrative 9, en tenant compte du montant de la subvention et des dispositifs comptables du bénéficiaire.

Preuve tangible :

Section sur la passation de marchés de biens et services dans le(s) manuel(s) des opérations

Documents relatifs à la passation de marchés pour les comptes de programme ou les projets dont le FFC a une responsabilité d'exécution

Documents sur la sélection des auditeurs et rapport d'audit pour les comptes de programme ou les projets dont le FFC est responsable d'exécution.

Relié à :

Norme administrative 7, 8 et 9

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 11

Les FFC développent des systèmes qui permettent de soumettre des propositions en ligne et de suivre l'avancement des projets avec les bénéficiaires.

Justificatif :

Les FFC développent des processus d'attribution de subventions bien définis (norme de programme 6), complétés par des interactions en ligne avec les bénéficiaires permettant ainsi un gain d'efficacité toujours plus grand et des services plus rapides et plus transparents. Un système en ligne dans lequel le FFC et le bénéficiaire peuvent accéder à tous les fichiers communs et voir comment le projet progresse, à la fois en termes de **produits** des programmes et de dépenses, facilite les communications et réduit les malentendus. Le fait d'avoir la grande majorité des dossiers de subvention du FFC sous forme électronique réduit considérablement le fardeau administratif que représente la gestion de plusieurs documents papier/électroniques.

Considérations d'ordre pratique :

Les possibilités de soumission de propositions en ligne profitent à de nombreux partenaires ruraux qui, autrement, devraient faire de longs trajets pour présenter des demandes sur papier. Certains FFC font un effort supplémentaire pour les communautés particulièrement isolées ou autochtones afin de leur offrir d'autres options de candidature.

La soumission de propositions en ligne permet au FCT de signaler rapidement les informations manquantes dans les candidatures. Un avantage supplémentaire est que les questions génériques posées par un candidat peuvent être traitées dans un lieu public tel que la FAQ (Foire aux questions) ce qui garantit que tous les candidats ont les mêmes informations/explications. Les systèmes en ligne fournissent également le courriel et les coordonnées de tous les candidats dans le système, permettant ainsi une notification rapide des résultats de l'appel à propositions, des services de renforcement des capacités à venir ou des prochaines

visites sur le terrain du personnel du FFC dans leur zone géographique. La soumission en ligne est beaucoup moins coûteuse que le maintien d'une plateforme dédiée à la gestion continue des subventions, comme décrit ci-dessous.

Une fois qu'une subvention est attribuée, les FFC ont conçu des modules en ligne grâce auxquels le gestionnaire de programme du FFC et chaque bénéficiaire peuvent soumettre des données et consulter des informations, telles que:

1. La convention signée entre le FFC et le bénéficiaire de la subvention
2. Les coordonnées clés du personnel des deux organisations
3. Le programme de travail
4. Travail réalisé à ce jour
5. Calendrier des décaissements basé sur des produits convenus
6. Décaissements réels effectués
7. Rapports financiers, provisoires et finaux
8. Compte rendu des visites sur le terrain
9. Toute modification, extension, etc. du contrat

Pour les systèmes en ligne, chaque bénéficiaire dispose d'un mot de passe pour accéder uniquement aux informations de sa propre subvention.

Pour comprendre la mesure dans laquelle les bénéficiaires sont satisfaits de la demande de subvention et de la gestion, et pour savoir quelles améliorations pourraient être apportées, certains FFC ont recours à des questionnaires de suivi avec des outils d'enquête en ligne.

Preuve tangible :

Des orientations claires dans le(s) manuel(s) des opérations pour l'administration des subventions

Site Internet

Systèmes et plateformes de contrôle d'accès

Relié à :

Norme administrative 10, 11 et 12

Thème transversal :

Technologie

LES PROGRAMMES

NORME DE PROGRAMME 12

Les FFC effectuent des études de faisabilité pour évaluer les nouvelles opportunités de programmes.

Justificatif :

La plupart des FFC ont historiquement géré des subventions ; bon nombre d'entre eux s'étendent maintenant à de nouveaux domaines de programme tels que le renforcement des capacités, l'**investissement d'impact**, l'atténuation et les compensations de carbone, et de nouvelles formes d'**engagement du secteur privé**. Faire face à de nouveaux rôles programmatiques et de leadership peut mettre au défi les institutions si les programmes potentiels ne sont pas efficacement évalués, conçus, correctement dotés en ressources et en personnel, et manquent d'objectifs clairs intégrant les éléments de suivi et d'évaluation.

Considérations d'ordre pratique :

Les FFC reçoivent ou recherchent fréquemment des opportunités de lancer de nouveaux programmes grâce aux contacts permanents entre le personnel et les membres de l'organe dirigeant avec les acteurs communautaires, les donateurs et d'autres organisations gouvernementales et de la société civile. Ces nouvelles opportunités ont le potentiel d'ajouter une grande valeur à l'impact d'un FFC, mais peuvent aussi constituer une énorme distraction par rapport aux programmes existants lorsque les FFC sont tentés de financer de nouveaux programmes ou de gérer de nouveaux mécanismes de financement pour lesquels ils ont peu d'expertise. La gestion des attentes internes et externes concernant les capacités des FFC est essentielle pour une programmation efficace. Les FFC doivent également fournir des précisions sur le niveau d'approbation nécessaire de la part de la direction ou de l'**organe dirigeant** avant de lancer de nouveaux projets ou programmes.

Les considérations clés des FFC lors de l'évaluation des nouvelles opportunités de programme comprennent:

- L'alignement du programme proposé sur la vision, la mission, les valeurs et le **plan stratégique**
- Un énoncé clair des objectifs et des résultats avec des cibles claires, une **base de référence** et des **indicateurs** de performance clés
- L'impact positif potentiel sur la mission du FFC si le programme réussit
- Efficacités et économies d'échelle: si la proposition s'harmonise bien avec d'autres priorités géographiques et/ou de programme
- Évaluation franche des capacités institutionnelles et des besoins de capacités du FFC
- Analyse juridique pour comprendre les questions réglementaires et de **conformité**
- Exigences de financement et opportunités de fonds de contrepartie
- Dépenses prévues
- Disponibilité de partenaires et de dirigeants internes et externes clés capables de gérer efficacement le programme
- Disponibilité de l'expertise technique nécessaire dans le personnel actuel, dans le réservoir de main-d'œuvre, via des consultants et/ou des partenaires
- Évaluation des **facteurs de risque** pour déterminer les problèmes de réputation potentiels et les obstacles à une exécution efficace, y compris l'impact potentiel sur les programmes existants
- Les sauvegardes nécessaires à mettre en place

Si l'opportunité semble à la fois réalisable et percutante, la direction ou l'organe dirigeant peut approuver l'idée pour un développement initial. À ce moment-là, des discussions plus formelles commencent avec les donateurs et/ou d'autres partenaires sur l'opportunité d'avancer dans la préparation des propositions et des budgets. L'engagement des donateurs et des partenaires (souvent les gouvernements) en faveur d'un budget et d'un plan pluriannuel est nécessaire avant le commencement.

Preuve tangible :

Plan stratégique

Plan annuel ou plan opérationnel

Procédures d'évaluation des risques

Étude de faisabilité

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 1

Norme de mobilisation des ressources 2,3 & 5

NORMES DÉTAILLÉES

L'ADMINISTRATION



L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 1

Les politiques de ressources humaines des FFC sont conformes aux lois, politiques et réglementations de leur pays.

Justificatif :

La non-**conformité** avec les lois, les réglementations ou les documents constitutifs applicables pourrait entraîner des amendes, des pénalités et/ou des poursuites judiciaires résultant des griefs des employés, qui pourraient finalement s'avérer être coûteux, prendre du temps et nuire à la réputation du FFC.

Considérations d'ordre pratique :

Les FFC doivent gérer le personnel, les bénévoles et les consultants. De nombreux pays exigent certains avantages pour l'ensemble du personnel (par exemple, entre autres, des congés payés, des paiements de sécurité sociale ou d'assurance maladie, un 13^{ème} mois de salaire). En outre, de nombreux pays ont des règles très spécifiques en matière de licenciements, ce qui rend le licenciement d'employés un processus compliqué. Dans ces pays, les FFC embauchent souvent du personnel potentiel clé en tant que consultants pour déterminer leur « compatibilité » avant d'offrir des postes à temps plein ou engagent des employés pour une période d'essai de six mois. Pour les pays qui exigent un paiement pour les années de service lors du départ à la retraite, de la démission ou du licenciement, les FFC maintiennent un compte de **rémunération** pour s'assurer qu'ils peuvent remplir ces obligations.

Certains FFC ont du personnel dans plusieurs pays pour la collecte de fonds ou à d'autres fins. Dans ces cas, différentes lois doivent être respectées même si cela peut créer des disparités internes en matière de rémunération juste et équitable. Il convient de noter que certains donateurs fixent des exigences (telles que l'interdiction de la discrimination à l'embauche sur la base du genre ou de l'orientation sexuelle) qui peuvent nécessiter des directives plus strictes que la législation nationale.

La protection de la santé et de la sécurité du personnel est souvent une obligation légale directe. Cela peut se manifester par des politiques internes claires pour cibler les domaines de préoccupation en matière de conformité tels que:

- Traite des personnes
- Sauvegarde et protection des enfants
- Prévention de la discrimination et du harcèlement
- Risques liés au travail, qu'ils soient associés au travail de bureau ou de terrain.

Dans d'autres cas, des déclarations de valeurs ou un code d'éthique sont utilisés pour aider à protéger l'emploi éthique et équitable et le bien-être des membres du personnel.

Preuve tangible :

Compilation des lois et règlements applicables en matière d'emploi, de sécurité sociale, etc.

Manuel des opérations (et/ou manuel des ressources humaines)

Descriptions de poste pour tout le personnel

Budget avec compte de rémunération dans les pays où cela est nécessaire.

Relié à :

Norme de gouvernance 9

Norme administrative 5

Thème transversal :

Ressources humaines

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 2

Les FFC établissent des descriptions de poste claires et budgétisent des ressources adéquates, pour permettre au directeur général, aux gestionnaires et au personnel de fonctionner de manière efficace et efficiente.

Justificatif :

La direction et le personnel ont une compréhension claire du travail qui leur est demandé ainsi que des compétences, des ressources, du calendrier et de la motivation nécessaires pour le réaliser. L'**organe dirigeant** supervise le directeur général qui à son tour supervise le personnel et les consultants.

Considérations d'ordre pratique :

Il est courant d'utiliser un modèle général pour toutes les descriptions de poste d'un FFC qui couvre des sujets tels que : le titre du poste, le lieu de travail, le type de contrat permanent/temporaire, la durée hebdomadaire (temps plein/partiel) ; la clarté sur le service/la structure hiérarchique ; les responsabilités et la portée du travail, les qualifications minimales requises et les qualifications préférées. L'utilisation d'un langage non discriminatoire dans ces modèles garantit que divers candidats peuvent postuler et au meilleur candidat d'être sélectionné sur une base concurrentielle.

Les processus de recrutement et d'embauche ouverts nécessitent que la description du poste et la présentation des qualifications requises soient claires. Les descriptions de poste décrivent les conditions de travail, les exigences physiques et incluent souvent l'échelle salariale. Une fois embauché, les rôles et responsabilités doivent être clairement définis pour

que le personnel puisse utiliser son temps et ses compétences de manière appropriée. Les descriptions de poste sont également nécessaires pour une évaluation efficace des performances.

En plus de la **rémunération** totale, tout le personnel a besoin d'équipement, d'outils de travail et d'un environnement propice pour bien effectuer son travail. Chaises, bureaux, systèmes informatiques appropriés, véhicules adéquats pour le travail sur le terrain, téléphones portables pour le personnel éloigné, essence et frais de déplacement doivent tous être intégrés au budget.

Directeur général :

L'organe dirigeant est responsable de la rédaction de la description de poste du directeur général, de son recrutement, de son embauche et de la gestion de ce poste. La description de poste clarifie la relation du directeur général du FFC avec les responsables des comptes de programme et les organes dirigeants. Le directeur général et les responsables recrutent le personnel du FFC conformément à des descriptions de poste claires et complètes, garantissent l'approbation du budget annuel par l'organe dirigeant (y compris les salaires et les avantages sociaux du personnel) et tiennent l'organe dirigeant informé des recrutements de personnel.

TABLEAU 7 - RESPONSABILITÉS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Les responsabilités du directeur général comprennent généralement, mais sans s'y limiter :

- L'embauche et la gestion du personnel
- L'exécution du processus de planification stratégique avec l'organe dirigeant, le personnel du FFC et les parties prenantes
- La préparation d'un plan de travail pour le soumettre à l'approbation de l'organe dirigeant ainsi que la surveillance et l'assurance de la qualité et de l'efficacité de son exécution
- La prise de décisions financières judicieuses dans le cadre des règles établies par l'organe dirigeant en mettant l'accent sur la préparation du budget, l'évaluation à mi-exercice et l'analyse du budget réel en fin d'année
- La supervision du respect des exigences légales et réglementaires et l'aide à l'organe dirigeant pour la mise en œuvre des actions favorisant la conformité
- L'élaboration des politiques à soumettre à l'approbation de l'organe dirigeant et s'assurer qu'elles sont quotidiennement respectées
- La gestion des facteurs de risque via l'identification, l'analyse et la réponse aux risques qui pourraient nuire à la réalisation du but du FFC. L'établissement de politiques et de sauvegardes de gestion des risques avec l'organe dirigeant pour la mise en œuvre par le personnel et les partenaires du FFC ou du compte du programme
- Fournir des informations et un soutien administratif à l'organe dirigeant, notamment en le servant et en le soutenant d'une manière qui facilite la prise de décisions dans le meilleur intérêt de l'organisation
- La préparation d'une stratégie de mobilisation des ressources, l'établissement de relations avec les partenaires clés et garantir d'une implication efficace des organes dirigeants dans la collecte de fonds ; le directeur général est le « visage public » du FFC, dont il est le principal porte-parole et représentant.

Les FFC bien établis planifient de plus en plus la succession de la direction, non seulement pour le directeur général mais également pour les autres cadres supérieurs et les membres des organes dirigeants. L'organe dirigeant gère le processus pour les autres membres et le directeur général, tandis que la direction prend l'initiative d'examiner les autres postes clés. La gestion réussie des transitions de direction est essentielle à la santé financière et organisationnelle du FFC et aux relations avec les donateurs, les parties prenantes et le personnel. La capacité des FFC à maintenir leur crédibilité, leur légitimité et une identité institutionnelle claire avec un changement de porte-parole témoigne de la nécessité d'une planification efficace de la relève.

Preuve tangible :

Manuel(s) des opérations (et/ou manuel des ressources humaines)

Description du poste de directeur général

Descriptions de poste pour tout le personnel

Documents sur le processus de recrutement/sélection de l'ensemble du personnel

Évaluations des performances du personnel

Relié à :

Norme de gouvernance 8

Norme d'efficacité institutionnelle 1 & 6

Norme administrative 4

Norme de gestion des risques et sauvegardes 1 & 5

Thème transversal :

Ressources humaines

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 3

Los FA elaboran organigramas que clarifican las líneas jerárquicas y responsabilidades de gestión.

Justificatif :

L'organigramme définit graphiquement les voies hiérarchiques, de responsabilité et de communication entre l'organe dirigeant et le personnel et au sein du personnel. Le graphique clarifie les relations et le classement relatif des emplois, fournissant une représentation visuelle rapide de l'autorité décisionnelle au sein du FFC.

Considérations d'ordre pratique :

Il est pratique courante de lister l'organe dirigeant en tête de la feuille, puis le directeur général avec les autres en dessous par ordre de rang. Les titres des fonctions, et parfois les noms des individus, sont présentés dans des encadrés. Des lignes sont généralement tracées entre les encadrés pour montrer la relation d'un agent ou d'un département avec les autres. Alors que la plupart sont des graphiques hiérarchiques, certains FFC ont une organisation matricielle dans laquelle certaines personnes relèvent de plusieurs superviseurs, décrits sur le

graphique par des lignes pleines et en pointillés.

Les organigrammes sont des guides visuels utiles pour indiquer les domaines dans lesquels l'organisation priorise ses ressources via l'affectation du personnel. Ils peuvent également identifier les domaines dans lesquels un responsable peut avoir trop de subalternes directs. Ils s'alignent également sur les descriptions de poste qui incluent le service dans lequel le poste est situé et la ligne hiérarchique (de qui le poste relève et quels postes il supervise).

Preuve tangible :

Manuel(s) des opérations (et/ou manuel des ressources humaines)

Organigramme

Descriptions de poste pour tout le personnel

Relié à :

Norme de gouvernance 8

Thème transversal :

Ressources humaines

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 4

Les FFC fournissent à tous les membres du personnel des objectifs annuels clairs et des évaluations écrites périodiques des performances.

Justificatif :

La description de poste et les objectifs de performance annuels fournissent à tous les membres du personnel une feuille de route claire indiquant où investir du temps et de l'énergie pendant des périodes données, conformément aux priorités stratégiques du FFC. En fournissant des évaluations de performance écrites périodiques, le FFC assure une communication claire des attentes entre les gestionnaires et le personnel et offre la possibilité de surmonter les difficultés, de noter et de récompenser l'excellence et de prendre des décisions difficiles si le personnel est régulièrement sous-performant.

Considérations d'ordre pratique :

Les communications internes clarifient les procédures d'établissement d'objectifs et d'évaluation des performances des membres du personnel. Ces derniers établissent souvent leurs propres objectifs annuels, basés sur la description de leur poste et des programmes/projets connus puis les examinent avec leur superviseur.

Le supérieur immédiat du membre du personnel met en place des évaluations de performance. Une évaluation des performances individuelle se concentre généralement sur la façon dont les performances liées aux responsabilités et aux objectifs du poste sont perçues par le gestionnaire. Certains FFC demandent une contribution plus large des collaborateurs et des collègues tels que les donateurs, les bénéficiaires de subventions, les **gestionnaires d'investissement** et des autres personnes avec lesquelles le membre du personnel travaille en étroite collaboration, ainsi qu'une auto-évaluation par l'employé. Ceci est souvent appelé une évaluation à 360° et fournit une vision plus large de la façon dont l'attitude et les contributions de l'employé affectent le travail des autres. Étant donné que l'organisation d'un 360° peut prendre beaucoup de temps, certains FFC ne le font

que périodiquement. Cependant, des réunions régulières entre le superviseur et l'employé sont encouragées pour fournir le soutien et les retours nécessaires.

Chaque pays a des lois du travail différentes qui doivent être respectées. Dans de nombreux cas, un ensemble réglementé d'étapes écrites et d'avertissements formulés officiellement sont nécessaires pour permettre un licenciement motivé. Par conséquent, les faux pas des employés ou les mauvais produits du travail, ainsi que les commentaires écrits, doivent être soigneusement documentés.

Les fichiers de ressources humaines, qui contiennent des informations telles que les niveaux de salaire et les évaluations de performance, sont considérés comme confidentiels et conservés dans une zone sécurisée ou sous clé (physiquement ou numériquement).

Preuve tangible :

Manuel(s) des opérations (et/ou manuel des ressources humaines)

Objectifs annuels écrits

Évaluations de performance écrites et confidentielles

Relié à :

Norme de gouvernance 8

Thème transversal :

Ressources humaines

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 5

Les FFC offrent aux membres du personnel une rémunération et des avantages dans une fourchette préétablie, en fonction de l'expérience, l'éducation et les performances.

Justificatif :

Pour attirer et conserver du personnel qualifié capable de faire avancer efficacement les objectifs du FFC, des régimes de **rémunération** compétitifs comparables à ceux de titres d'emplois similaires dans d'autres organisations doivent être proposés. Les FFC bénéficient d'une main-d'œuvre diversifiée, avec des femmes et des minorités bien représentées, lorsqu'une rémunération juste et équitable est proposée.

Considérations d'ordre pratique :

De nombreux professionnels des RH partagent des informations avec des organisations similaires sur l'échelle salariale prévue pour des responsabilités professionnelles similaires. Cela fournit une base de référence pour l'établissement d'une échelle salariale pour chaque emploi qui reflète les différents niveaux de formation et d'expérience. Les avantages sociaux complètent la rémunération salariale en couvrant les congés payés, les indemnités de maladie, l'assurance médicale, les cotisations à un régime de retraite, etc. Certains avantages sont obligatoires en fonction des réglementations gouvernementales, tandis que d'autres sont proposés volontairement pour attirer et retenir les meilleurs professionnels. Une comparaison de la rémunération totale des employés est utilisée pour minimiser les inégalités entre les collègues au sein du FFC.

Les augmentations de rémunération basées sur la performance peuvent être fournies soit par des augmentations de salaire pour l'année suivante, soit par des paiements incitatifs qui fournissent des primes ponctuelles, mais maintiennent le même niveau de salaire. Outre aux primes liées à la performance, de nombreux FFC budgétisent des ajustements de salaire en fonction des effets anticipés de l'inflation dans leur pays afin d'assurer un ajustement au **coût de la vie**.

L'ensemble de l'organe dirigeant connaît et approuve annuellement la rémunération du directeur général. Pour démontrer que des mesures appropriées ont été prises pour garantir que la rémunération des dirigeants n'est pas excessive : (1) l'accord de rémunération est approuvé au préalable par l'organe dirigeant ; (2) avant de prendre sa décision, l'organe dirigeant obtient des données appropriées sur la comparabilité et s'y appuie ; et (3) l'organe dirigeant documente la fondation de sa décision de manière adéquate et opportune.

Bien que la rémunération et les avantages soient tangibles, il existe de nombreuses récompenses intangibles à travailler pour un FFC, comme le fait de voir l'impact du travail sur le terrain, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, les horaires de travail flexibles, les options de télétravail et les opportunités de formation et de développement professionnel. Les récompenses intangibles sont importantes pour la satisfaction et la motivation du personnel et peuvent être des incitations majeures pour attirer et retenir le personnel.

Preuve tangible :

Manuel(s) des opérations (et/ou manuel des ressources humaines)

Budget annuel pour le personnel

Procès-verbal de l'organe dirigeant approuvant la rémunération totale du directeur général

Échelles salariales pour les postes au sein du FFC

Relié à :

Norme de gouvernance 8

Thème transversal :

Ressources humaines

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 6

Les FFC allouent les ressources disponibles de manière à maximiser le financement des subventions et des programmes, tout en fixant un taux de frais généraux suffisant pour atteindre les objectifs stratégiques institutionnels.

Justificatif :

Il est possible d'améliorer l'affectation des ressources et les décisions financières lorsque les coûts complets de la mise en œuvre d'un programme de subventions (et d'autres domaines stratégiques) sont clairs et bien compris. Bien que l'impact des programmes soit d'une grande importance, les FFC qui les gèrent ou les administrent seront plus efficaces s'ils disposent des ressources appropriées et si les objectifs institutionnels du FFC sont également soutenus. Les FFC doivent investir dans leur capacité institutionnelle pour mettre en place les systèmes institutionnels transparents et efficaces nécessaires pour planifier, collecter des fonds et administrer des programmes efficaces.

Considérations d'ordre pratique :

Le directeur général est chargé de préparer les demandes de budget, d'informer l'organe dirigeant sur l'utilisation des ressources financières, de proposer un taux de **frais généraux** raisonnable et de superviser l'exécution effective du budget. Le directeur général justifie que le niveau de frais généraux demandé ou utilisé est « raisonnable » en démontrant que le budget permet d'atteindre les objectifs du programme ainsi que les objectifs stratégiques, et que les **indicateurs** de performance convenus se situent dans une fourchette acceptable. Il est nécessaire de définir à la fois la raison d'être de l'allocation des frais généraux et la base de son calcul pour convenir d'un ratio approprié. L'organe directeur d'un FFC ou d'un compte de programme approuve la demande de budget annuel et contrôle l'utilisation du budget approuvé et le niveau des frais généraux.

Les donateurs existants et potentiels se concentrent souvent sur un « plafond de coût » qui limite le pourcentage d'allocation des frais généraux dans l'espoir de maximiser les fonds qui seront disponibles pour financer les programmes. Certains donateurs peuvent avoir des attentes irréalistes quant à la capacité des FFC de gérer des programmes avec des frais généraux extrêmement faibles. Cela peut entraîner un sous-investissement dans les besoins en infrastructure, les nouvelles technologies, le personnel et la pensée visionnaire. Un FFC ne peut pas gérer des programmes solides avec une institution faible. Les FFC peuvent éduquer les donateurs et les autres sur l'importance d'un taux de frais généraux compétitif comme moyen d'assurer la responsabilité, la santé financière et la durabilité de l'organisation en investissant dans le personnel, le renforcement des capacités, les systèmes technologiques et les infrastructures nécessaires.

Un FFC est en mesure de démontrer, par l'analyse et l'utilisation d'indicateurs de performance communs, quel est son propre taux de frais généraux « raisonnable ». Dans certains cas, les frais généraux peuvent varier d'un compte de programme à l'autre en fonction de la source de financement ou des rôles administratifs joués par le FFC. En règle générale, les frais généraux du FFC varient entre 12 et 16 % du budget annuel¹; cependant, ces taux peuvent fluctuer en fonction de variables telles que la taille, l'emplacement, le stade d'évolution organisationnelle et l'ambiguïté sur les dépenses qui pourraient être définies comme des coûts administratifs ou de programme. Les FFC en phase initiale ou finale (voir Annexe 1) ont généralement une proportion plus élevée de frais généraux par rapport aux dépenses totales ; le premier parce que les coûts de

démarrage sont avancés tandis que les portefeuilles de subventions augmentent progressivement, et le second parce que les coûts fixes qui doivent assurer le suivi, les rapports et la conformité demeurent même si le portefeuille de subventions diminue. La fixation de taux de frais généraux maximaux offre la possibilité de démontrer l'efficacité de l'organisation, de se conformer aux règles fiscales nationales et de concentrer l'attention de la direction sur l'équilibre entre l'exécution du programme, la collecte de fonds et l'administration.

La majorité des dépenses des FFC autres que les subventions et les dépenses de programme sont généralement constituées de coûts de personnel et de coûts liés au personnel, ce qui fait de cette catégorie une cible évidente pour un examen et une surveillance diligente par la direction et l'organe directeur. Une présentation du budget qui facilite l'analyse (par exemple, en présentant l'utilisation des ressources en fonction des catégories de dépenses telles que les programmes, les subventions, la collecte de fonds et les domaines administratifs) peut être utilisée par les responsables du FFC ou des comptes de programme pour identifier les compromis et soutenir la prise de décision. Les FFC incluent les frais généraux dans les présentations de budget pour permettre à l'organe dirigeant de comprendre et d'analyser l'intégralité des coûts de mise en œuvre des programmes de subvention et/ou de tout autre objectif stratégique. Les indicateurs de performance liant l'utilisation des ressources à la réalisation des objectifs stratégiques aident la direction et l'organe dirigeant à évaluer l'efficacité et l'efficacité institutionnelle et opérationnelle.

Preuve tangible :

Budget annuel approuvé

Ratio d'allocation des subventions

Calcul du taux de frais généraux « raisonnable »

Relié à :

Norme de gouvernance 6

Norme d'efficacité institutionnelle 1 & 5

Norme de mobilisation de ressources 3

¹ Il est important de noter que tout taux ou ratio dépend de la précision de sa définition. Par conséquent, une certaine prudence doit être utilisée dans l'interprétation de cette fourchette de frais généraux, car certains lecteurs peuvent confondre frais généraux, frais de gestion, frais administratifs et d'autres termes similaires. Le glossaire à l'annexe 5 applique l'utilisation prévue du terme « frais généraux ».

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 7

Un ou plusieurs manuels d'opérations comportant les politiques, procédures et pratiques actualisées guident la gestion quotidienne des FFC ou des comptes de programme.

Justificatif :

Les responsables et leurs équipes ont besoin d'un manuel des opérations pour que les processus et les procédures soient exécutés de manière fiable et cohérente, et comme outil de référence et de formation pour le personnel nouvellement embauché.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant approuve le manuel des opérations initial et peut choisir d'approuver des révisions de fond. Ce qui constitue une « révision de fond » du ou des manuels d'opérations est défini en collaboration avec l'organe dirigeant et peut inclure un manuel entièrement révisé ou uniquement les politiques clés.

Les manuels des opérations couvrent des sujets administratifs, financiers et opérationnels. Les pratiques et les procédures concernant l'organe dirigeant peuvent être soit incluses dans la partie administrative, soit rassemblées dans un manuel séparé ou être couvertes en partie par les règlements administratifs.

Le manuel des opérations est révisé régulièrement. Le maintenir actualisé permet d'assurer que les actions des responsables et de leurs équipes sont bien en **conformité** avec les règlements internes du FFC tels que précisés dans le manuel.

C'est le directeur général, en consultation avec les cadres du FFC, qui décide quand une révision est nécessaire.

Un seul manuel peut fournir les règles et procédures pour tous les comptes de programme hébergés par un FFC, ou chaque compte de programme peut avoir un manuel distinct couvrant ses pratiques administratives et opérationnelles spécifiques. Idéalement, les règles et procédures générales d'administration, de comptabilité, de budgétisation et de technologie de l'information d'un FFC devraient s'appliquer à tous les comptes de programme qu'il héberge.

TABLEAU 8 - CONTENU GÉNÉRAL DU/DES MANUEL(S) DES OPÉRATIONS

Un manuel complet, ou une série de manuels, comprend généralement les éléments suivants:

1. Introduction

- Les raisons, la responsabilité et la procédure de mise à jour du manuel
- Une description du FFC (ou du compte de programme), sa mission, ses structures (organe dirigeant, comités, direction, y compris ses unités de gestion) et leurs responsabilités générales
- Les responsabilités générales des responsables et du personnel

2. Administration

- Passation de marchés (y compris le processus, le pouvoir d'approbation, les contrats et le paiement)
- Inventaire (petit matériel, consommables)
- Véhicules et matériel (conditions d'utilisation, entretien, carburant)
- Déplacements (frais remboursables pour déplacements internes et externes)
- Correspondance et autres formes de communication (courrier, courriel, fax, téléphone, etc.)
- Contrôles internes avec une **séparation des tâches** claire, en particulier pour les transactions financières
- Gestion de l'information et conservation des documents

3. Opérations du FFC ou du compte de programme

- Résumé des rôles des structures clés (organe dirigeant, comités, direction) dans les procédures opérationnelles
- Description du cycle d'octroi des subventions
- Processus et procédures d'attribution des subventions
- Processus et procédures de paiement des bénéficiaires de subventions
- Suivi et évaluation des subventions en cours d'exécution
- Achèvement de la subvention, évaluation finale et clôture
- Procédures d'arbitrage des contentieux

4. Finances

A. Comptabilité

- Principes et règles du système comptable
- Cadre comptable
- Procédures d'enregistrement comptable
- Instructions concernant les logiciels de comptabilité
- Codification et archivage des pièces justificatives
- Saisie des opérations dans les journaux comptables
- Préparation des états financiers

B. Budgétisation

- Cycle budgétaire
- Format budgétaire
- Analyse budgétaire, y compris des indicateurs clés

C. Gestion des investissements du FFC ou du compte de programme

- Politique d'investissement
- Relations avec le conseiller financier et/ou les gestionnaires d'investissement
- Analyse annuelle de la performances du portefeuille
- Examen du conseiller financier et/ou des gestionnaires d'investissement

5. Gestion des risques et sauvegardes

- Listes des sauvegardes utilisées dans les comptes de programme
- Procédures de règlement des griefs
- Politique de dénonciation

6. Communications

- Guide de la marque/du style
- Sites Web et médias sociaux
- Porte-paroles

7. Technologie de l'information

- Responsabilité du support technique des employés, de la maintenance, de l'installation et de la planification technologique à long terme
- La façon dont les besoins et les problèmes technologiques seront traités
- Règles des mots de passe (robustesse du mot de passe, changement de mot de passe)
- Ce qui constitue une «utilisation valide» (ce qui peut et ne peut pas être installé sur les ordinateurs ou les appareils mobiles)
- Restrictions relatives à internet

TABLEAU 8 - **CONTENIDO DEL MANUAL OPERATIVO** (CONTINUATION)

- Politiques de courriel
- Règles d'accès à distance
- Gestion à distance des appareils mobiles (par exemple effacer ou verrouiller l'appareil en cas de perte)
- Autorisation d'accès aux courriels pour les employés et enregistrement de l'autorisation
- Règles concernant les employés ou les usagers dont le contrat arrive à expiration

8. Ressources humaines

- Politiques sur le lieu de travail
- Politiques de recrutement
- Postes et organigramme
- Convention collective
- Dossiers du personnel

- Démissions et licenciements
- Système salarial
- Système d'évaluation des performances du personnel
- Avantages sociaux
 - Vacances
 - Arrêt maladie
 - Couverture d'assurance
 - Retraite / pension / sécurité sociale
- Formation
- Procédure de plainte
- Conflit d'intérêts

9. Formulaires clés figurant dans les annexes du manuel et faisant l'objet de références croisées dans le texte.

Pour chaque sujet, un manuel clarifie les acteurs clés qui exécutent, examinent, approuvent et reçoivent une copie.

Un manuel peut utiliser des logigrammes pour illustrer les différentes étapes d'une procédure (création, révision, approbation, contrôle, etc.) ou expliquer les étapes à l'aide de texte.

Chaque section :

- commence par une explication de la pertinence ou de l'importance des procédures pour les placer dans le contexte général de l'institution
- indique la date de publication initiale et, le cas échéant, la date à laquelle cette section a été mise à jour

Preuve tangible :

Manuel(s) des opérations

Compte rendu des réunions de l'organe dirigeant

Relié à :

Les procédures à l'appui de toutes les normes se trouvent dans le manuel des opérations

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 8

Les FFC se procurent les biens et services nécessaires à la réalisation de leurs activités quotidiennes par le biais de processus et de pratiques qui : sont efficaces, économiques et transparents ; assurent la qualité appropriée des biens et services ; et visent à obtenir le meilleur rapport qualité-prix sur le marché.

Justificatif :

Les ressources limitées des FFC seront utilisées plus judicieusement si l'on tient compte de la qualité et des coûts lors de l'acquisition de biens et de services.

Considérations d'ordre pratique :

Un plan annuel indiquant la valeur approximative et la méthode d'**approvisionnement** de biens et de services est inclus dans la demande de budget qui est approuvée par l'organe dirigeant. Le plan est actualisé lorsqu'une mise à jour budgétaire est présentée.

TABLEAU 9 - PROCESSUS ET PROCÉDURES D'APPROVISIONNEMENT

Une section du manuel du FFC couvrant l'administration est consacrée aux processus et procédures à suivre pour l'achat de biens et de services. Conformément aux achats prévus par le FFC, le manuel couvre les points suivants :

- les types d'approvisionnement (biens et services)
- les méthodes de passation de marchés (appel d'offres, achats, entente directe) et le moment où elles sont appropriées
- les seuils de marché qui définissent les méthodes d'acquisition nécessaires pour une valeur de contrat ou une fourchette de valeurs donnée
- l'importance accordée à la qualité et au coût pour les différents types et méthodes d'acquisition
- les responsabilités de l'organe dirigeant, de la direction et du personnel du FFC, et de tout autre participant à l'organisation et à la gestion du processus de passation de marchés

TABLEAU 9 - PROCESSUS ET PROCÉDURES D'APPROVISIONNEMENT (CONTINUATION)

- les étapes détaillées du processus de passation de marchés (préparation des dossiers d'appel d'offres/propositions, appel d'offres/demandes de propositions, évaluation des offres/évaluation des propositions, attribution du contrat) pour chaque méthode de passation de marché
- le contenu des dossiers d'appel d'offres pour les biens et de la demande de propositions pour les services
- les types de contrats (à durée déterminée, forfaitaire etc.)
- les liens entre les fonctions de passation de marchés, de comptabilité et de tenue des registres
- des éléments permettant d'assurer la transparence, notamment pour les marchés publics suivant des processus d'appel d'offres tels que la publicité, l'ouverture publique des soumissions et la publication des attributions de contrats.

Pour de nombreux FFC, les besoins d'approvisionnement importants sont affichés en ligne afin d'atteindre un plus grand nombre de fournisseurs potentiels et pour se conformer aux accords avec les donateurs quant à la nécessité d'obtenir plusieurs offres et de rechercher les meilleures sources.

La passation de marchés de biens et de services a plus de chances d'être efficace et efficiente lorsque le FFC et ses donateurs parviennent à un accord sur les processus et les procédures que le FFC appliquera à tous les marchés quelle que soit la source de financement.

Preuve tangible :

Solicitud de presupuesto e informe(s) de actualización
Manual operativo para la administración y adquisición
Registros de adquisiciones

Relié à :

Norme de programme 4, 9, & 10
Norme de gestion des actifs 7 & 8

Thème transversal :

Technologie

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 9

Les FFC font l'objet d'un audit annuel par des auditeurs externes indépendants qui appliquent des normes conformes aux normes comptables internationalement admises.

Justificatif :

Les audits externes indépendants, effectués conformément aux normes internationales, donnent un haut niveau d'assurance aux organes dirigeants et aux donateurs de l'exactitude des états comptables et de l'identification de toutes les questions liées à la **gestion financière** (ce qui permet de recourir à des mesures de correction).

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant approuve les termes de référence de l'audit et le cabinet d'audit sélectionné et signe le contrat avec ce dernier. Les auditeurs rendent compte directement à l'organe dirigeant.

Les opinions indépendantes des auditeurs donnent un aperçu de la qualité de la gestion du FFC. Par conséquent, les audits externes indépendants sont basés sur des termes de référence qui peuvent inclure l'audit de toute opération ou transaction financière pour laquelle l'organe dirigeant du FFC voudrait s'assurer de la précision ou de la pleine **conformité** avec la réglementation.

Les auditeurs externes rendent compte à l'organe dirigeant d'un FFC ou à un comité de cet organe. Les termes de référence des auditeurs externes prévoient (i) une lettre à la direction du FFC qui résume les améliorations à apporter, le cas échéant, aux systèmes de comptabilité et de contrôle interne du FFC, et (ii) l'audit des états financiers préparés par le personnel comptable du FFC. Les auditeurs vérifient également la façon dont les décisions de gouvernance sont prises et mises en œuvre. De nombreux FFC publient les rapports d'audit externe sur leur site Internet ou dans des rapports annuels dans le cadre de leurs efforts pour mettre en valeur leur responsabilité et leur transparence.

Dans la mesure du possible, les auditeurs externes d'un FFC réalisent leur audit en conformité avec les standards compatibles aux normes comptables internationales « IFRS », qui ont été développées comme une norme commune sur laquelle de nombreux pays peuvent aligner leurs principes et pratiques comptables.

Les audits des bénéficiaires sont requis pour vérifier que ces derniers tiennent des registres appropriés et que les fonds accordés ont été utilisés uniquement dans le but de réaliser les activités financées par la subvention et approuvées par le FFC. Il est de la responsabilité du bénéficiaire de tenir des registres et de rendre compte des subventions reçues et dépensées et, par conséquent, de fournir une déclaration audité. Dans les cas où les audits individuels des bénéficiaires ne sont pas pratiques, par exemple lorsqu'il existe de nombreuses petites subventions qui peuvent être regroupées ou lorsque les bénéficiaires n'ont pas la capacité d'engager des services d'audit, le FFC assume la **responsabilité d'exécution** et prépare les termes de référence, sélectionne un auditeur, et supervise son travail. L'audit est distinct de l'audit des états financiers du FFC puisque le FFC ne dépense pas les fonds ni ne conserve de registres de leur utilisation.

Preuve tangible :

Termes de référence de l'audit

Contrat avec l'auditeur

Rapport d'audit

Lettre de recommandation de l'auditeur adressée à la direction du FFC

Relié à :

Norme de gouvernance 4

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 10

Les FFC sélectionnent et suivent les technologies de l'information qu'ils adoptent pour garantir des opérations sécurisées et standardisées.

Justificatif :

Les membres du personnel des FFC ont besoin de **matériel** et de **logiciels** compatibles pour partager des fichiers, échanger des appareils, recevoir une formation et un encadrement standard, organiser des réunions virtuelles et gérer les mises à niveau. Bien que la plupart des appareils permettent une connectivité sécurisée, limiter la diversité des appareils et des logiciels facilite le partage et réduit considérablement la complexité et les dépenses liées à la fourniture de la sécurité et de l'assistance nécessaires.

Considérations d'ordre pratique :

L'utilisation du même système d'exploitation et des mêmes ordinateurs compatibles permet aux FFC de partager facilement des documents et des ensembles de données, de se connecter avec des appareils partagés tels que des imprimantes, et de former et coacher le personnel avec le même matériel et les mêmes logiciels. Avec la multiplication des logiciels de cloud et du stockage de données, certains FFC pourront estimer qu'ils peuvent être plus flexibles en partageant des documents via le cloud. Les avantages des systèmes cloud doivent être mesurés par rapport à la probabilité de pannes intermittentes d'électricité et d'Internet, et des mesures de protection appropriées doivent être mises en place pour éviter la perte de documents.

Les FFC incluent une ligne budgétaire pour les coûts de la maintenance, de l'assistance et de la sécurité des ordinateurs et des technologies utilisées, la mise à jour des licences de logiciels et, dans la mesure du possible, la préparation aux mises à niveau et aux nouvelles technologies. Dans le cadre de l'identification des actifs d'un FFC, un inventaire complet du matériel et des logiciels est maintenu. La politique en matière de technologies de l'information couvre le stockage, la gestion et la sauvegarde des données pour assurer la redondance.

Une plus grande flexibilité sur le lieu de travail est désormais possible grâce à la technologie et de plus en plus de personnel demandent l'Internet à domicile et mobile ainsi que des services sans fil. Les FFC fournissent à leurs employés l'équipement professionnel nécessaire, qui comprend généralement des ordinateurs, des téléphones, des imprimantes, etc. Les appareils sans fil, en particulier les téléphones portables, les smartphones et les tablettes, nécessitent généralement une analyse coûts-avantages et une politique claire pour s'assurer qu'ils sont utilisés à des fins professionnelles. La politique couvre ce que le FFC soutiendra ou non, et ce que les employés doivent fournir (par exemple, la vitesse minimale du service Internet pour participer à des réunions en ligne, un logiciel antivirus, etc.) pour profiter des opportunités de « travail à domicile ». Des appareils et des comptes de messagerie distincts pour un usage personnel et professionnel sont généralement requis.

Preuve tangible :

Politique technologique

Budget

Présentation des licences de logiciels et conformité

Inventaire du matériel et des logiciels

Relié à :

Norme de programme 11

Thème transversal :

Technologie, Ressources humaines

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 11

Les FFC mettent en œuvre une politique de cybersécurité pour assurer la sécurité de leurs données et systèmes.

Justificatif :

Les FFC, comme toutes les entreprises, doivent s'assurer qu'ils peuvent fonctionner au jour le jour et qu'ils peuvent empêcher le piratage de données critiques et d'informations financières. Les systèmes de cybersécurité réduisent considérablement le risque d'être extorqué et de devoir payer pour accéder à leurs propres systèmes ou à leur présence en ligne, ainsi que la nécessité d'investir des ressources et un temps précieux pour gérer une violation de données.

Considérations d'ordre pratique :

Les pratiques recommandées comprennent:

- Déployer des systèmes antivirus, anti-malware, pare-feux et de prévention des intrusions actuels. Téléchargement de logiciels antivirus et anti-malware sur tous les ordinateurs autorisés à se connecter aux réseaux ou aux données partagées.
- Exiger la sécurisation des mots de passe pour tous les utilisateurs. Des mots de passe forts et uniques (au moins 12 caractères avec des majuscules et des minuscules, des chiffres et des caractères spéciaux) sont en place pour chaque compte de l'organisation. Les gestionnaires de mots de passe sont intéressants car ils fournissent des mots de passe uniques mis à jour en permanence (tous les 3 mois) et/ou une authentification multifacteur qui utilise plusieurs méthodes pour prouver l'identification.
- Maintenir une sauvegarde du système sur et hors site
 - Les appareils mobiles qui se connectent au système nécessitent une sécurité accrue, comme un mot de passe fort, une reconnaissance faciale ou une empreinte digitale pour y accéder. Si un appareil est perdu ou volé, les données de l'organisation sont immédiatement effacées.
 - Identifier comment organiser l'accès aux données en fonction du « besoin de connaître ». Les FFC peuvent classer leurs données comme : 1) publiques ; 2) internes ; 3) restreintes ; et 4) hautement confidentielles (par exemple, mots de passe, accès au compte bancaire en ligne, adresses du personnel/comptes

bancaires) et peuvent définir des règles pour limiter le niveau d'accès du personnel aux données. Pour donner un exemple, tout le personnel n'a pas besoin d'accéder aux dossiers des donateurs et en minimisant l'accès à ces fichiers « restreints » on peut limiter les violations potentielles de données.

- Une sécurité plus élevée est nécessaire pour les opérations bancaires qui nécessitent une connexion de navigateur sécurisée.
- Faire d'une personne le principal responsable (avec un remplaçant qualifié) de la maintenance des systèmes d'information, de la gestion des sauvegardes et de la mise en place de systèmes de sécurité actualisés.
- Avoir en place un plan de reprise informatique après sinistre dans le cadre d'un **plan de poursuite des activités** plus large.

Dans le même ordre d'idées, tous les membres du personnel et les bénévoles ont besoin d'être initiés aux systèmes et aux politiques technologiques, et d'avoir accès aux comptes et aux données nécessaires. Les points clés incluent :

- Utilisez toujours un mot de passe fort et mettez-le à jour régulièrement (généralement tous les 3 mois)
- Ne partagez jamais les noms d'utilisateur ou les mots de passe
- Ne téléchargez jamais de logiciels sans licence sur les équipements ou les systèmes du FFC
- N'ouvrez pas les pièces jointes inattendues. Vérifiez l'adresse Internet réelle pour vous assurer que les pièces jointes sont légitimes

- N'utilisez pas d'ordinateurs professionnels pour des activités personnelles telles que la navigation sur le Web, les jeux, le téléchargement de vidéos, etc.
- N'utilisez jamais d'équipement de bureau pour soutenir des produits à but lucratif ou des candidats politiques
- Ne partagez pas de clés USB entre des ordinateurs personnels et professionnels et n'insérez pas de lecteurs inconnus
- Téléchargez uniquement des logiciels approuvés par le FFC
- Bloquer les popups lors de l'utilisation d'Internet
- Sauvegardez régulièrement les fichiers.

Les employés qui partent restituent rapidement tous les biens appartenant au FFC, voient leurs mots de passe supprimés du système et leurs ordinateurs effacés pour être réutilisés par d'autres membres du personnel.

Preuve tangible :

Politique de sécurité technologique

Manuel(s) des opérations

Liste de contrôle pour l'orientation du personnel

Relié à :

Norme de programme 11

Norme de gestion des risques et sauvegardes 5

Thème transversal :

Technologie, Ressources humaines

L'ADMINISTRATION

NORME ADMINISTRATIVE 12

Les FFC disposent de logiciels à jour pour une comptabilité, une administration financière, une gestion des contrats et des achats automatisés.

Justificatif :

Pour les FFC, faire preuve d'aptitude et de transparence dans la **gestion financière** et dans la comptabilité est un ensemble de compétences essentiel. Éviter les transactions manuelles longues et répétitives permet aux FFC d'obtenir des données financières intégrées en temps réel à la demande et d'améliorer la prise de décision.

Considérations d'ordre pratique :

Les nouvelles technologies réduisent considérablement les transactions manuelles et les erreurs accumulées qui se produisent lors de la saisie ou de la manipulation de données transactionnelles et financières. Moins de dépendance à l'égard de plusieurs entrées transactionnelles manuelles réduit considérablement le temps consacré aux tâches répétitives. En outre, de nombreux FFC sont confrontés à de différentes applications de gestion comptable et financière qui nécessitent un copier-coller manuel pour un transfert efficace des données. Pour réduire les coûts de main-d'œuvre et les temps de cycle tout en augmentant la précision, de nombreuses applications informatiques fournissent désormais le rapprochement des comptes, les écritures de journal et les états financiers. Les gestionnaires financiers peuvent donc passer plus de temps à interpréter et à examiner les données des projections, des rapports, etc. avec des données en temps réel, ce qui augmente l'agilité et l'efficacité du FFC.

Des avancées logicielles similaires ont été réalisées dans le domaine de la gestion des contrats et des achats. Le logiciel d'approvisionnement automatise les achats, par exemple en approuvant les bons de commande, en sélectionnant les produits, en faisant correspondre les factures et les commandes et en payant les factures. Cela permet également aux FFC de contrôler les fournisseurs afin que

tous les employés puissent profiter des tarifs négociés pour les services/produits fréquemment utilisés, ce qui peut entraîner des économies de coûts. Comme avec tous les systèmes, ils imposent un processus défini pour tous les employés, éliminant ainsi les différences dans la façon dont les processus sont exécutés.

Pour l'avenir, l'automatisation des processus robotiques (RPA - *robotic process automation*) est de plus en plus utilisée dans le monde bancaire et des affaires pour réduire les tâches de transcription des données, administrer la comptabilité fiscale et gérer la paie, les comptes créditeurs et les comptes débiteurs, entre autres tâches.

Preuve tangible :

Présentation des licences de logiciels et de la conformité
Inventaire matériel et logiciel

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 5
Norme de programme 4, 6, & 11

Thème transversal :

Technologie

NORMES DÉTAILLÉES

GESTION DES ACTIFS



GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 1

Des politiques d'investissement claires et complètes définissent les principes fondamentaux appliqués par les FFC pour gérer leurs actifs.

Justificatif :

Une politique d'investissement claire et complète donne l'assurance que l'organe dirigeant peut exercer de manière appropriée son obligation fiduciaire. La mise en œuvre de la politique confirme qu'il s'acquitte de cette obligation.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant responsable de la gestion des actifs approuve formellement la politique d'investissement relative à ces actifs.

L'organe dirigeant, ou le comité auquel il a délégué la responsabilité de la supervision de la gestion des actifs, peut demander conseil à un professionnel de l'investissement pour préparer ou réviser une politique d'investissement.

Les documents constitutifs du FFC peuvent spécifier certains éléments dont une politique d'investissement doit tenir compte.

La politique d'investissement d'un FFC doit correspondre à sa mission et à ses objectifs.

Un FFC reflète dans la politique d'investissement les conditions qui sont clairement et spécifiquement imposées par les donateurs.

Un FFC peut disposer i) d'une politique d'investissement générale déclinée en sous-sections qui traitent des stratégies spécifiques pour chacun des comptes de programme ou des **sous-comptes** ayant des objectifs distincts, ou ii) des politiques d'investissements différentes pour chaque compte de programme ou sous-compte.

Afin de permettre à toutes les parties concernées d'avoir une compréhension aussi claire et complète que possible des objectifs d'investissement des actifs du FFC, une politique d'investissement doit en général:

- Définir et attribuer les responsabilités de toutes les parties impliquées dans les décisions concernant les investissements du FFC. Les parties peuvent inclure, sans s'y limiter, l'organe dirigeant, le comité d'investissement ainsi que toutes les parties suivantes engagées par le FFC: le **consultant en gestion d'investissement**, le **conseiller financier**, le(s) gestionnaire(s) d'investissement et le **dépositaire**.
- Préciser les éléments que l'organe dirigeant prend en considération dans le cadre de l'exercice d'une prise de décision prudente
- Fixer l'**horizon d'investissement** pour lequel les actifs du fonds seront gérés
- Énoncer le(s) objectif(s) et le(s) but(s) d'investissement
- Définir les facteurs de risque et la **tolérance au risque** du FFC
- Définir la **règle de dépense** fixant la part des recettes pouvant être allouée annuellement au financement du budget et au programme de subventions du FFC
- Donner des orientations et des limites claires au(x) professionnel(s) de l'investissement pour l'investissement des actifs du FFC
- Établir une base pour évaluer la performance des investissements, ainsi que les signaux d'alerte prévenant l'organe dirigeant de l'éventuelle nécessité de changer de consultants en gestion d'investissement, de conseillers financiers ou de gestionnaires d'investissement.
- Définir la base et les exigences relatives aux rapports du consultant en gestion d'investissement et/ou du gestionnaire d'investissements
- Énoncer l'approche pour aborder les considérations **environnementales, sociales et de gouvernance**
- Prévoir un examen régulier de la politique d'investissement au moins tous les ans, un examen formel au moins tous les trois ans, et un examen

exceptionnel lorsque des événements majeurs survenus sur les marchés financiers ou dans les institutions le justifient.

L'objectif communément accepté lors de l'investissement du **capital de dotation** est de fournir un flux relativement stable et solide de rendements distribuables et de protéger le **pouvoir d'achat** afin de faire face à un flux de dépenses à long terme ; l'objectif général lors de l'investissement de fonds autres que de dotation est d'assurer une liquidité adéquate pour faire face aux dépenses de projets ou de programmes à court et à moyen terme. Dans le cas des fonds d'amortissement à long terme, une stratégie mixte peut être nécessaire.

La performance des investissements est généralement mesurée en considérant (i) le rendement réel par rapport à un **indice de référence** absolu tel que le rendement cible et (ii) les rendements par classe d'actifs par rapport à des indices de référence relatifs appropriés. La politique d'investissement précisera les principes à appliquer ; ces principes seront développés dans des directives d'investissement qui indiqueront le rendement cible et les indices de référence relatifs pertinents.

Preuve tangible :

Politique d'investissement adoptée par l'organe dirigeant

P-V des réunions de l'organe dirigeant ou de son comité responsable de la supervision de la gestion des investissements, y compris l'approbation de la politique d'investissement, la documentation des examens de la politique d'investissement et les évaluations des performances des **professionnels de l'investissement**

Relié à :

Norme de gouvernance 4 et 6
Norme d'efficacité institutionnelle 1
Norme de gestion des actifs 2, 3 et 10

GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 2

Les FFC gèrent leurs portefeuilles d'investissement conformément aux directives d'investissement qui définissent les paramètres spécifiques à appliquer par leurs consultants en gestion d'investissement, conseillers financiers et/ou gestionnaires d'investissement.

Justificatif :

Les directives d'investissement traduisent les principes généraux de la politique d'investissement en transactions que les **conseillers financiers** ou les gestionnaires d'investissement exécuteront pour produire les revenus dont le FFC aura besoin pour atteindre ses objectifs d'investissement. Les lignes directrices fournissent également la base pour mesurer si les objectifs sont atteints. L'approbation de directives conformes à la politique d'investissement présente une preuve supplémentaire que l'obligation fiduciaire est exécutée de manière appropriée.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant ou un comité de l'organe dirigeant chargé de superviser la gestion des investissements prépare les directives d'investissement en collaboration avec un **consultant en gestion d'investissements** ou avec le(s) gestionnaire(s) des investissements puisque l'un des deux, voire les deux, seront légalement tenus d'agir conformément à celles-ci.

L'organe dirigeant approuve formellement les directives d'investissement.

Les directives d'investissement seront pleinement cohérentes avec la politique d'investissement afin de garantir qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs d'investissements du FFC.

TABLEAU 10 - DIRECTIVES D'INVESTISSEMENT

Les directives d'investissement incluent souvent, mais sans s'y limiter, les éléments suivants

- L'allocation stratégique des actifs
- Les obligations de diversification du gestionnaire des investissements
- Des directives spécifiques pour chaque catégorie d'investissements
- Le rendement cible
- Les stratégies de **gestion du risque** qui seront appliquées
- Les catégories de classes d'actifs autorisées
- Les catégories de classes d'actifs proscrites
- Les pourcentages plafonds pour les catégories d'actifs, les secteurs industriels ou les investissements particuliers
- La liquidité des investissements
- **Les indices de référence** par rapport auxquels le gestionnaire d'investissement et la performance globale de l'investissement seront mesurés chaque année
- L'approche choisie pour la prise en compte des facteurs **environnementaux, sociaux et de gouvernance**
- Les exigences en matière de rapports.

Les directives d'investissement sont revues avec le consultant en gestion d'investissements et/ou les gestionnaires d'investissements au moins une fois par an; l'examen comprend une détermination de la cohérence avec l'énoncé de politique d'investissement et recommande toute modification nécessaire.

Le rendement cible est généralement basé sur les rendements totaux (revenus + gains en capital) qui sont estimés nécessaires pour couvrir: (i) la répartition cible des gains du FFC pour couvrir les dépenses liées aux opérations et aux activités de programme du FFC (telle qu'établie par une **politique de dépenses**), (ii) une compensation de l'inflation pour tenir compte des variations du pouvoir d'achat, (iii) les honoraires des consultants et/ou des gestionnaires d'investissements

Les FFC peuvent utiliser une ou plusieurs stratégies pour lisser une distribution harmonieuse dans le temps. Une option consiste à utiliser une moyenne mobile sur trois ou cinq ans pour calculer les niveaux de dépenses appropriés, afin d'aplanir les hauts et les bas et rechercher une distribution plus stable. Une autre stratégie consiste à transférer les rendements qui dépassent l'inflation et les besoins de dépenses annuels au cours d'une année donnée, dans un fonds de réserve ou un fonds de prévoyance pour les « mauvais jours » qui peut être utilisé pour augmenter le revenu disponible lors des années à faible rendement.

Une fois qu'un FFC a identifié son rendement cible, il cherche alors à créer un portefeuille d'investissement qui optimisera la probabilité de produire ce rendement tout en minimisant le risque de pertes en capital.

Les **indices de référence** relatifs sont cohérents avec les classes d'actifs et les marchés financiers sur lesquels les actifs sont négociés.

Les paramètres spécifiques aux directives d'investissement ne peuvent être fixés qu'une fois qu'il existe un fort engagement en matière d'apports en capital qui seront disponibles pour être investis.

Le consultant en gestion d'investissement ou le(s) gestionnaire(s) d'investissement sont tenus de fournir (i) un rapport mensuel ou trimestriel sur la performance des investissements, la surveillance des risques et le respect des directives d'investissement et (ii) un rapport annuel de divulgation des coûts complets couvrant les coûts de gestion des investissements et les frais de garde ainsi que tous les frais de transaction, d'administration et de marketing payés aux gestionnaires ou sociétés d'investissement, en particulier ceux qui fournissent des fonds communs de placement, négociés en bourse ou d'autres types de fonds qui ne sont normalement pas tenus de divulguer ces coûts.

Pour mesurer la performance des consultants en gestion d'investissement ou des gestionnaires d'investissement, les directives d'investissement précisent si des indices de référence absolus ou relatifs seront utilisés comme principal indice de performance. Si d'autres indices de référence sont également suivis, le consultant en gestion d'investissement ou le gestionnaire d'investissement en fait toujours rapport, mais ceux-ci ne seront pas utilisés pour mesurer leur performance.

Les FFC, qui sélectionnent et surveillent leurs propres investissements, mettent en place un système de suivi des achats, des ventes, des dates d'échéance, des rachats, etc. au lieu des rapports fournis par les **professionnels de l'investissement** et fournissent des rapports de performance trimestriels à l'organe dirigeant ou à son comité responsable de l'investissement.

Preuve tangible :

Directives d'investissement approuvées par l'organe dirigeant
Politique d'investissement

Contrat avec le consultant en gestion d'investissements et/ou le gestionnaire des investissements

P-V de l'organe dirigeant ou du comité chargé de superviser la gestion des investissements

Rapports du consultant en gestion d'investissement et/ou du ou des gestionnaires d'investissement ou rapports trimestriels produits par le système de suivi du FFC.

Relié à :

Norme de gouvernance 4 et 6

Norme de gestion des actifs 4

GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 3

Les organes dirigeants des FFC, ou leurs comités chargés de superviser la gestion des actifs, investissent et gèrent de la même manière qu'un investisseur prudent engagerait ses propres fonds.

Justificatif :

Les membres de l'organe dirigeant doivent se comporter en investisseurs prudents afin de remplir leur devoir de diligence en matière de gestion et de placement des fonds de **dotation** ou autres.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant peut nommer un comité qui, parmi ses responsabilités liées à la supervision de la gestion des investissements, est chargé d'examiner les facteurs d'investissement économiques généraux et spécifiques au FFC qui permettent de prendre des décisions éclairées et prudentes. Le comité présentera les résultats de son examen à l'organe dirigeant.

Dans le cadre de son examen des critères de placement, l'organe dirigeant ou le comité qu'il désigne peut rechercher et s'appuyer sur des informations fournies par un **consultant en gestion d'investissement**, un gestionnaire d'investissement ou un autre professionnel qualifié pour fournir des conseils en investissement.

Les facteurs généralement pris en compte comprennent :

- les conditions économiques générales
- l'effet éventuel de l'inflation ou de la déflation
- les facteurs liés au taux de change
- les conséquences fiscales éventuelles des décisions ou des stratégies d'investissement
- le rôle de chaque placement dans le portefeuille général du fonds

- le rendement total attendu des revenus et l'appréciation des investissements ;
- la **tolérance au risque** du FFC telle que définie dans la politique d'investissement
- les autres ressources de l'institution
- la relation ou la valeur particulière d'un placement pour un FFC qui soutient l'utilisation durable des ressources naturelles et les activités de développement durable

Les facteurs à prendre en considération seront documentés dans la politique et les directives d'investissement du FFC.

Les facteurs liés au taux de change tiennent compte du rapport entre la devise des actifs investis et la devise dans laquelle le FFC engage ses dépenses.

Preuve tangible :

Termes de référence du comité d'investissement ou des finances

P-V des réunions du comité d'investissement ou des finances

P-V des réunions de l'organe dirigeant

Compte-rendu des réunions avec le consultant en gestion d'investissement, le gestionnaire des investissements ou tout autre professionnel qualifié fournissant des conseils en investissement

Contenu de la politique d'investissement

Relié à :

Norme de gouvernance 4 et 6

GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 4

Les FFC cherchent à préserver leur capital de dotation pour assurer le flux de revenus futurs.

Justificatif :

En période de marché en repli ou à la suite d'événements imprévus qui réduisent les bénéfices, les FFC peuvent être confrontés au choix de réduire considérablement la répartition des gains pour les opérations des FFC ou de dépenser une partie du **capital de dotation**. Plus le nombre de mesures qu'un FFC peut utiliser pour réduire le risque d'épuisement de son capital est élevé, moins il devra faire face à un compromis qui aurait un impact sur son efficacité perçue ou réelle.

Considérations d'ordre pratique :

Les conditions exprimées par un donateur pour sa contribution à une dotation peuvent obliger un FFC à préserver le **capital de la dotation**.

TABLEAU 11 - ÉQUILIBRER LA PRÉSERVATION DU CAPITAL AVEC LA RÉALISATION DU RENDEMENT CIBLE

Pour s'assurer que les mesures prises pour préserver le capital ne sont pas si restrictives qu'elles empêchent d'atteindre le rendement cible à long terme, les FFC peuvent:

- examiner attentivement les rapports risque/rendement dans une vision à long terme: une répartition des actifs plus prudente peut réduire le risque de perte de marché et de dépréciation du capital de base du FFC au cours d'une année donnée, mais cette répartition peut également être moins susceptible de générer le rendement nécessaire pour atteindre les objectifs programmatiques à long terme
- exiger que les **professionnels de l'investissement** entreprennent une analyse des probabilités visant à atteindre un équilibre adéquat entre les deux objectifs d'investissement : la préservation du capital et la réalisation des rendements cibles
- pratiquer la diversification, en investissant dans différentes classes d'actifs qui ne sont pas fortement corrélées afin de créer un portefeuille d'investissements qui présentent collectivement un risque inférieur à celui d'un investissement unique
- certains FFC autorisent l'invasion de capitaux, mais uniquement lorsqu'ils sont associés à une politique de dépenses qui préserve le capital de dotation en mesurant sa valeur comme une moyenne de cycles financiers ou de marché de 5 à 10 ans. Cela signifie que l'invasion de capitaux peut avoir lieu dans des années à rendement négatif ou nul et qu'il est nécessaire de réinvestir les revenus, au-delà du montant établi dans la politique de dépenses, dans les années à bon rendement financier. Par exemple : si une politique de dépenses du FFC est de 6 % hors inflation, et que le rendement moyen sur 10 ans est de 8 %, le FFC a conservé le corpus de la dotation.

Un FFC peut intégrer des stratégies générales dans sa politique et ses directives d'investissement afin de réduire le risque d'avoir à dépenser son capital pour répondre aux exigences de distribution, ce qui entraînerait une baisse des flux de revenus futurs. Les stratégies peuvent inclure :

- *Maintenir une politique de dépenses réaliste* – Une politique de dépenses dépassée qui maintient un taux de dépenses supérieur aux recettes conduira à une invasion du **capital de la dotation**.
- Établir un fonds de réserve - un fonds de réserve qui peut gérer les dépenses opérationnelles pendant de nombreux mois, tel que dicté par la politique de l'organe dirigeant, est généralement suffisant pour résister à la majorité des déclinés du marché financier. Un fonds de réserve peut être créé grâce à une allocation des bénéfices des années où le portefeuille investi dépasse les rendements cibles ou en allouant systématiquement une petite partie des plus-values. Les sources des versements sur un fonds de réserve peuvent être limitées dans certains pays par des lois encadrant la dépense des recettes obtenues des fonds fiduciaires ou des fonds de dotation.
- *Obtenir une partie du capital sous forme de fonds d'amortissement ou de fonds renouvelable* – être en mesure d'utiliser des fonds d'amortissement (ou un financement de projet qui agit comme un fonds d'amortissement) ou d'identifier des flux de revenus récurrents pour répondre aux obligations de distribution peut aider à maintenir et même à augmenter le capital de dotation.

- *Rechercher des moyens de réduire les frais de placement* – Les gestionnaires des investissements peuvent être tenus par les lois applicables et les autorités réglementaires de divulguer tous les frais de placement. Lorsque cela ne s'applique pas, ou lorsque la loi n'exige pas la divulgation de tous les frais de placement, les **professionnels de l'investissement**, dans le cadre des exigences de déclarations, peuvent être tenus de fournir un rapport qui divulgue complètement les coûts. L'organe dirigeant ou son comité chargé d'investir peut évaluer ces coûts et rechercher d'éventuelles économies.

Les stratégies pour les nouveaux FFC qui cherchent à augmenter leur capital de dotation peuvent inclure :

- *Créer un fonds d'amortissement à utiliser après la création de la dotation* - un fonds d'amortissement qui permet au capital de dotation de croître pendant au moins trois ans si l'organe dirigeant est contraint de dépenser une partie du capital pendant une période de déclin du marché.
- *Commencer l'investissement d'une dotation avec une « allocation progressive »* - investissement qui commence par une allocation initiale plus faible pour les actifs plus risqués (faible tolérance au risque) et passe à une allocation à long terme plus tolérante au risque sur une période définie. Cette approche peut atténuer les pertes en cas de baisse des marchés des capitaux au cours des premières années d'investissement.

Preuve tangible :

Politique d'investissement
Directives d'investissement
Rapports d'investissement

Relié à :

Norme de gouvernance 4 et 6

GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 5

Les organes dirigeants des FFC approuvent leurs politiques et directives d'investissement, le processus et le résultat de la sélection d'un consultant financier et/ou d'un ou plusieurs gestionnaires d'actifs, les rapports sur les investissements et les performances du consultant financier et/ou du gestionnaire d'actifs.

Justificatif :

La responsabilité fiduciaire est exercée collectivement par les membres de l'organe dirigeant qui s'assurent de posséder ou d'acquérir les connaissances nécessaires pour exercer cette fonction. L'organe dirigeant du FFC peut déléguer les responsabilités liées à l'investissement des actifs du FFC à un comité ou à des **professionnels de l'investissement**, mais il doit avoir l'autorité finale pour examiner et approuver la politique d'investissement, les directives d'investissement, le processus et le résultat de la sélection d'un consultant financier et/ou d'un ou de plusieurs gestionnaires d'investissement, et doit également rendre compte de la performance du consultant en investissement et financier et/ou du gestionnaire d'actifs.

Considérations d'ordre pratique :

Les responsabilités du comité d'investissement sont documentées dans les termes de référence approuvés par l'organe dirigeant et peuvent inclure la rédaction et la mise à jour de la politique et des directives d'investissement, l'évaluation des candidats au poste de **consultant en gestion d'investissement** et de gestionnaire d'investissement, et la réalisation d'un examen détaillé, d'une analyse et d'un contrôle de la performance du portefeuille.

Les FFC s'assurent, en combinant les connaissances de leur organe dirigeant (ou de son comité), de leur personnel et de leurs conseillers rémunérés, qu'ils ont la capacité (i) d'élaborer une politique d'investissement qui reflète les objectifs

stratégiques du FFC ; (ii) de traduire la politique en directives d'investissement ; (iii) de sélectionner des gestionnaires pour effectuer les investissements ; (iv) de comparer les conditions contractuelles des prestataires de services pour arriver à l'arrangement qui est dans leur meilleur intérêt ; (v) d'évaluer la performance des gestionnaires ; (vi) de sélectionner une mesure de risque pour la volatilité des investissements et assurer un rapport approprié ; (vi) de s'assurer que les décisions d'investissement et les performances sont cohérentes avec la politique d'investissement ; et (vii) de réévaluer la politique d'investissement à la lumière des changements apportés à la stratégie du FFC, de l'environnement des investissements ou de l'évolution des conditions du marché et procéder aux révisions appropriées.

Le consultant en gestion d'investissements ou le gestionnaire d'actifs peuvent utilement transférer des connaissances à l'organe dirigeant, au comité d'investissement et aux cadres du FFC. Ces connaissances serviront à préparer et à revoir la politique et les directives d'investissement ainsi que les rapports sur les performances des investissements.

L'organe directeur du FFC est intentionnel dans son choix du type de services de gestion d'investissement auxquels le FFC fait appel, qu'il s'agisse d'un consultant en gestion d'investissement ou d'un ou de plusieurs gestionnaires d'investissement, ou d'une gestion d'investissement interne.

Les **professionnels de l'investissement** tels qu'un consultant en gestion d'investissement et un ou plusieurs gestionnaires d'investissement peuvent être mieux placés pour gérer ou conseiller les FFC sur la gestion d'actifs en raison de leur expertise, de leur expérience des marchés financiers et du devoir de diligence qui leur est imposé par la loi ou la réglementation. Si un FFC effectue sa gestion des investissements en interne par l'intermédiaire de son organe dirigeant ou d'un comité d'investissement ou des finances, l'organe dirigeant gère les conflits d'intérêts potentiels en effectuant des examens indépendants annuels.

Preuve tangible :

Comptes rendus des réunions de l'organe dirigeant
Termes de référence du comité d'investissement ou des finances
P-V des réunions du comité d'investissement ou des finances

Relié à :

Norme de gouvernance 3, 4, 6 et 7

GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 6

Les organes dirigeants des FFC : (i) ont au moins un membre qui est un professionnel qualifié possédant des connaissances et une expérience dans un ou plusieurs domaines de la finance, des affaires ou de l'économie ; et (ii) fournissent à tous les membres une formation ciblée sur les concepts clés nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des investissements.

Justificatif :

Un membre de l'organe dirigeant est individuellement responsable de l'exercice de son devoir fiduciaire. Il ne peut être considéré comme ayant exercé cette fonction s'il dépend du jugement d'autrui, même s'il s'agit de membres de l'organe dirigeant qui possèdent une expertise. Les personnes qui possèdent l'expertise nécessaire peuvent aider l'organe dirigeant dans son examen de questions complexes, mais un niveau minimum de compréhension est requis de la part de chaque membre afin que leur obligation fiduciaire soit remplie de manière satisfaisante.

Considérations d'ordre pratique :

Les FFC s'engagent dans le partage des connaissances et apprennent des exemples de bonnes pratiques d'autres FFC en participant à l'enquête

annuelle sur les investissements des FFC (*CTIS - Conservation Trust Investment Survey*).

Une formation ciblée est dispensée par un professionnel qui connaît bien le sujet et qui est expérimenté dans la transmission des connaissances en investissement institutionnel. Les professionnels qui offrent une formation en investissement sont objectifs et impartiaux afin de ne pas favoriser les produits ou commercialiser l'approche d'une entreprise en particulier.

Preuve tangible :

CV des membres de l'organe dirigeant
Matériel didactique issu de présentations ou de séminaires

Relié à :

Norme de gouvernance 3 et 6

GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 7

Les FFC évaluent leurs capacités d'investissement existantes, identifient les types de professionnels de l'investissement dont ils peuvent avoir besoin, et les sélectionnent par une mise en concurrence entre prestataires de services financiers de qualité reconnue.

Justificatif :

Le FFC recrute des professionnels en fonction de ses capacités internes, des ressources disponibles et de ses objectifs d'investissement. Un processus concurrentiel est généralement accepté comme le meilleur moyen d'obtenir des services de haute qualité au meilleur prix.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant est chargé d'approuver le processus de recrutement et le choix du professionnel de l'investissement.

L'organe dirigeant, ou son comité responsable de l'investissement, peut rechercher les conseils de **professionnels de l'investissement** qualifiés pour la préparation des documents de sélection, des propositions de l'investissement et de la contractualisation de services de gestion des actifs. Un FFC peut également demander conseil à d'autres FFC partageant les mêmes objectifs lors de la mise en œuvre du processus de sélection.

Le type de professionnel de l'investissement que le FFC embauchera sera en fonction des compétences, des connaissances et de l'expérience des membres de l'organe dirigeant (ou du comité d'investissement), des compétences, des connaissances et de l'expérience du personnel, ainsi que de la taille et des ressources du FFC.

La mise en commun d'actifs à des fins d'investissement peut apporter des avantages aux plus petits FFC si les honoraires des professionnels de l'investissement sont ainsi abaissés et si les FFC partagent leur expertise en matière de gestion des investissements ; dans de tels cas, chaque FFC reste responsable du respect de sa propre politique d'investissement.

Les FFC recherchent des professionnels de l'investissement ayant des compétences et une expérience en investissement pour des entités ayant des besoins similaires à ceux du FFC recherchant les services, telles que des fondations ou d'autres organisations à but non lucratif.

Le processus concurrentiel utilisé dépendra de l'endroit dans lequel les actifs seront investis : (i) une recherche concurrentielle internationale menée pour les investissements offshore sur les principaux marchés financiers ; (ii) une recherche concurrentielle nationale menée pour les investissements dans le pays dans lequel le FFC opère.

L'existence de nombreuses entreprises candidates dans le secteur de l'investissement justifie le recours à une sélection en deux étapes qui, dans un premier temps, qualifie un petit nombre d'entreprises, puis demande aux entreprises qualifiées de soumettre des demandes de propositions (DDP) complètes.

Le processus de qualification se compose d'une demande de description sommaire de l'entreprise et des services qu'elle peut fournir (personnes à affecter, gestionnaires d'actifs et styles d'investissement à employer, processus d'allocation d'actifs compte tenu de la valeur du capital du FFC, examen de l'investissement général et processus de rapport). Énoncer clairement les objectifs d'investissement du FFC permet de garantir que le fournisseur de services attribuera le portefeuille à son unité la plus appropriée. Tous les facteurs d'importance cruciale que le FFC utiliserait pour éliminer des entreprises sont indiqués à ce stade (par exemple, les compétences linguistiques). Le processus de qualification fournit des informations essentielles dans un court laps de temps, permettant de réduire efficacement le nombre d'entreprises sans décourager les entreprises de qualité qui, autrement, ne voudraient pas supporter le coût élevé de la préparation d'un appel d'offres complet si elles doivent concurrencer de nombreuses autres entreprises.

L'appel d'offres complet fournit aux prestataires de services candidats des informations plus détaillées sur le FFC et les actifs pour lesquels il recherche des services de gestion, ainsi qu'une copie de la politique d'investissement actuelle. Les entreprises qualifiées seront invitées à fournir (i) des informations détaillées sur les services à offrir et les personnes qui les fourniront ; (ii) une stratégie d'allocation d'actifs ; (iii) une réaction à tout problème découlant de la politique d'investissement du FFC ou d'un changement envisagé dans les pratiques d'investissement ; (iv) la pratique de mesure du rendement (utilisation de **repères**, d'autres sources de mesure du rendement, contenu et fréquence des

rapports) ; iv) la structure des coûts et les frais ; (v) un contrat type ; et (vi) une description de la manière dont le fournisseur travaillera avec l'organe dirigeant ou le comité d'investissement. La proposition est accompagnée par des exemples de documents.

Il est généralement accepté, dans le cadre du processus de sélection, d'inclure des entretiens et des présentations par le **consultant en gestion d'investissement** ou le(s) **gestionnaire(s) d'investissement** qui seront responsables de la gestion des investissements du FFC.

Les frais sont un facteur important à prendre en compte dans l'évaluation des propositions des candidats professionnels de l'investissement, mais ils sont soigneusement pesés en fonction des services offerts et de l'engagement envers l'objectif d'investissement.

Preuve tangible :

Lettre établissant les qualifications pour soumissionner
Demande de propositions
Rapport sur l'évaluation des propositions
Contrat(s)

Relié à :

Norme de gouvernance 6
Norme administrative 8

GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 8

Les FFC contractent des professionnels de l'investissement en décrivant de manière claire et complète les services à fournir, les objectifs des services, les coûts de prestation des services et les responsabilités du prestataire de services et du FFC.

Justificatif :

Un organe dirigeant doit être entièrement certain que le ou les accords conclus pour la gestion des actifs soutiennent pleinement l'exercice de son obligation fiduciaire et que les coûts sont conformes aux services qui seront fournis.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant est responsable de la signature du contrat avec le professionnel de l'investissement. Le contrat est examiné par le comité du FFC chargé de la gestion des investissements qui transmet ses recommandations à l'organe dirigeant.

Des modèles de contrats sont demandés aux prestataires de services potentiels dans le cadre de l'appel d'offres pour les services d'investissement.

TABLEAU 12 - ÉLÉMENTS CLÉS D'UN CONTRAT AVEC UN PRESTATAIRE DE SERVICES D'INVESTISSEMENT

Qu'il s'agisse de fournir des conseils ou d'exécuter des transactions, les contrats comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants:

- La description exacte des services à fournir
- Le type d'accord (**discrétionnaire** ou **non discrétionnaire**)
- Les services qui seront fournis conformément aux objectifs et aux paramètres établis par les directives d'investissement
- Frais, dépenses et/ou commissions qui seront facturés
- Les dispositions de rapportage (quels rapports, à quelle fréquence, disponibilité du prestataire de services pour discuter des rapports)
- Les moyens utilisés par le FFC pour transmettre des instructions (par écrit)
- Restrictions sur les services résultant de conflits d'intérêts
- Confidentialité des rapports et autres informations relatives au FFC
- Droit et réglementation applicables
- Le droit de résiliation des services

Le FFC se réserve le droit de résilier les services d'investissement avec un court préavis, pour tout motif et sans pénalité.

Pour assurer une transition sans heurts, les contrats avec les **conseillers financiers** et les **gestionnaires en investissement** précisent les modalités de transfert des actifs après la résiliation de l'accord de service.

Preuve tangible :

Offre du prestataire

Contrat du prestataire de services

P-V de l'organe dirigeant ou du comité d'investissement qui a examiné le contrat du prestataire de services

Relié à :

Norme de gouvernance 6

Norme administrative 8

Norme de gestion des actifs 2 et 7

GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 9

Les FFC procèdent à des examens réguliers des performances de la gestion des investissements.

Justificatif :

L'organe dirigeant ou son comité chargé de superviser les investissements doit prouver qu'il est engagé dans un contrôle périodique régulier de la gestion des actifs du FFC.

Considérations d'ordre pratique :

Le comité chargé de superviser la gestion des placements procède à un examen de la performance de leur gestion au moins trimestriellement et, dans de nombreux cas, mensuellement.

Le FFC fait normalement appel à son professionnel de l'investissement pour fournir les informations nécessaires au processus de révision.

Même si le conseiller en investissement est tenu par contrat de remettre des rapports et des informations, les membres du comité d'investissement procèdent tout de même à leur propre étude critique pour vérifier que toute l'information pertinente a bien été couverte et que toutes les modifications demandées ont bien été autorisées afin de maintenir le niveau souhaité de performance et de rapportage.

TABLEAU 13 - ÉLÉMENTS D'UN EXAMEN DU RENDEMENT DES INVESTISSEMENTS

1. Contexte économique

- Commentaire sur les événements économiques clés
- Prévisions économiques d'un économiste réputé ou d'une société d'investissement
- Analyse du rendement total trimestriel et annuel des principaux marchés d'investissement et des indices d'investissement

2. Aperçu du compte d'investissements

- Solde courant des comptes
- Commentaires sur les principales recettes ou dépenses
- Révision de l'allocation et de la répartition actuelle des investissements entre les gestionnaires d'actifs
- Écart type ou volatilité des rendements d'un investissement de référence défini ou d'un rendement moyen historique dans la catégorie d'investissement

3. Revue des performances des investissements

- Rapport sur le total des rendements – trimestre précédent, depuis le début de l'année en cours, sur trois ans et sur cinq ans
- Comparaison avec les principaux indices de référence (ajustés en fonction du risque) pour chaque période

4. Analyse du gestionnaire d'actifs

- Analyse des comptes d'investissements, faite par le gestionnaire
- Gestionnaires aux performances exceptionnelles : évaluation des rendements
- Gestionnaires présentant des rendements négatifs ou en dessous des indices de référence : évaluation des rendements

- Gestionnaires placés sur une « liste de surveillance » en vue d'un possible remplacement

5. Examen de l'allocation des investissements

- Etat actuel de l'allocation des actifs
- Comparaison avec la répartition cible actuelle de l'institution
- Discussion de l'allocation recommandée et justification des modifications proposées
- Analyse des transferts spécifiques à effectuer pour rétablir les équilibres souhaités dans l'allocation des actifs

6. Processus exécutif du comité d'investissement

- Résumé des points d'action clés recommandés par le professionnel de l'investissement
- Discussion avec le professionnel en placement – questions et réponses
- Séance de prise de décision du comité d'investissement
- Déclaration d'autorisation de prendre des mesures autorisées par le comité
- Fixation de la date de la prochaine réunion d'examen trimestriel

7. Suivi des actions autorisées par le comité d'investissement

- Les actions autorisées sont transmises par écrit au consultant en gestion d'investissement ou au(x) gestionnaire(s) d'investissement
- Les modifications du portefeuille sont effectuées par le consultant en gestion d'investissement et/ou les gestionnaires d'investissement et une confirmation écrite est fournie au FFC
- Un résumé du processus d'examen trimestriel et de toutes les actions documentées est enregistré par le secrétaire du comité d'investissement et distribué à tous les membres du comité d'investissement avant la prochaine réunion

La performance d'un consultant en gestion d'investissement, d'un conseiller financier ou d'un gestionnaire d'investissement est étroitement surveillé avec des évaluations de performance approfondies au moins tous les cinq ans ou plus tôt si cela s'avère nécessaire en raison de l'un des éléments suivants: une sous-performance constante par rapport à un indice de référence relatif et/ou un rendement cible, une justification inacceptable de mauvais résultats, des changements qualitatifs significatifs dans l'organisation de la gestion des investissements, le non-respect de tout aspect de la politique d'investissement ou des directives d'investissement entraînant des conséquences négatives importantes. Une évaluation approfondie des performances comprend:

- Examen organisationnel : Un examen des capacités des individus et de l'entreprise fournissant des conseils en investissement ou en gestion d'investissement.
 - Examen de documents : Analyse des documents fournis par le(s) professionnel(s) des investissements, dont :
 - a) rapports de synthèse trimestriels
 - b) informations et conseils économiques
 - c) rapports de performances des investissements
 - d) recherches, profils et avis du gestionnaire d'investissement (l'examen approfondie est celui d'un consultant en gestion d'investissement)
 - e) rapports de garde, y compris les flux de trésorerie
 - f) rapports de conformité avec la politique d'investissement
 - Evaluation de performance : Une évaluation de performance trimestrielle et annuelle des cinq dernières années. Il s'agit de comparer les performances après déduction de tous les frais par rapport à:
 - a) le rendement cible en pourcentage absolu
 - b) l'indice de référence composé pertinent

L'examen approfondi des performances peut être effectué en interne ou peut être confié à un consultant indépendant. Les résultats sont normalement communiqués et discutés en détail avec le comité de l'organe dirigeant responsable de la gestion des investissements. Le résultat de l'examen servira de base à la recommandation du comité de renouveler le contrat du professionnel de l'investissement ou de procéder à un nouveau processus de sélection concurrentiel.

Preuve tangible :

Ordre du jour de chaque réunion de revue trimestrielle
Documents fournis pour chaque volet du processus de révision
Résumé des actions recommandées à la suite de la révision
Enregistrement de la confirmation que toutes les actions autorisées par le comité responsable de la supervision de la gestion des investissements ont été réalisées

Relié à :

Norme de gouvernance 4 et 6

GESTION DES ACTIFS

NORME DE GESTION DES ACTIFS 10

Les FFC reconnaissent l'importance d'investir leurs actifs d'une manière compatible avec leurs propres missions et valeurs, et mettent en œuvre une stratégie appropriée pour atteindre cette cohérence.

Justificatif :

Alinear las políticas de inversión de un FA con su misión y valores provee otro modo de aumentar su impacto, y puede ayudar a mitigar los riesgos de inversión, de programa, de reputación, entre otros.

Considérations d'ordre pratique :

Il existe différentes stratégies et approches qu'un FFC peut adopter pour aligner ses investissements sur sa mission et ses valeurs. Certaines stratégies sont présentées dans l'encadré ci-dessous.

TABLEAU 14 - STRATÉGIES OU APPROCHES QUE LES FFC PEUVENT ENVISAGER POUR ALIGNER LEURS INVESTISSEMENTS SUR LA MISSION

1. La sélection négative exclut certaines entreprises ou secteurs dont les pratiques ou les produits ne sont pas conformes aux normes éthiques ou à la mission environnementale ou sociale d'un FFC (par exemple: entreprises qui participent à la déforestation, entreprises qui utilisent le travail des enfants, entreprises qui utilisent de l'huile de palme non durable dans leurs produits).
2. La sélection des meilleures entreprises (ou sélection positive) est faite en fonction de leurs performances, mettant en évidence des exemples positifs de produits respectueux de la biodiversité et de pratiques socialement responsables qui font avancer la mission et les objectifs du FFC.
3. Le filtrage basé sur les normes peut exclure les entreprises d'un investissement si elles ne respectent pas les normes internationalement acceptées qui sont au cœur de la mission d'un FFC, telles que la Déclaration des droits de l'homme des Nations Unies, la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones ou les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

TABEAU 14 - STRATÉGIES OU APPROCHES QUE LES FFC PEUVENT ENVISAGER POUR ALIGNER LEURS INVESTISSEMENTS SUR LA MISSION

4. L'intégration des critères **environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)** se concentre sur l'évaluation de l'intégration structurelle des facteurs ESG qui sont alignés sur la mission d'un FFC dans la prise de décision d'investissement.
5. L'investissement lié à la durabilité a un sens large et inclut les entreprises avec des accomplissements sociaux et environnementaux conformes à la mission et aux priorités du FFC. Étant donné que la plupart des 3000 plus grandes entreprises du monde établissent leurs rapports en fonction des **objectifs de développement durable (ODD)**, les rapports de développement durable sont devenus des rapports relatifs à des mesures spécifiques de performance liés à ces objectifs. Cette stratégie peut entraîner l'inclusion de produits financiers tels que les obligations bleues et vertes, les sukuk, la microfinance et d'autres investissements qui permettent de progresser sur les ODD qu'un FFC identifie comme les plus pertinents pour sa mission et ses objectifs, tels que #13 (changement climatique), #14 (vie aquatique) et/ou #15 (vie terrestre).
6. **L'investissement d'impact** comprend une intention explicite de produire un impact positif conformément à la mission et aux priorités du FFC ainsi que de produire un rendement financier ; cela nécessite que les impacts soient mesurés et rapportés par rapport aux **cibles** prévues.
7. L'engagement des entreprises et des actionnaires visent à pousser les entreprises à s'attaquer aux problèmes environnementaux et sociaux qui sont au cœur de la mission et des objectifs d'un FFC, en exerçant les droits des actionnaires dans le portefeuille d'investissements du FFC.

Adapté de la Global Sustainable Investment Alliance (Alliance Globale pour l'Investissement Responsable)

L'investissement socialement responsable (ISR) est un terme générique pour les approches visant à aligner les missions sur la stratégie d'investissement. Les FFC peuvent faire avancer leurs missions grâce à des **investissements d'impact**, en particulier dans les entreprises bénéfiques à la conservation. Compte tenu du profil de risque de la plupart des investissements d'impact, les FFC n'engagent généralement qu'une petite partie de leur portefeuille d'investissement dans l'investissement d'impact. Un FFC peut s'engager dans des investissements d'impact par le biais de fonds d'investissement existants ou en investissant plus directement dans des entreprises de conservation ; les deux approches doivent être mises en œuvre par des professionnels de l'investissement spécialisés et doivent tenir compte des exigences fiscales et juridiques spécifiques selon l'endroit où le FFC est légalement basé.

Les investissements liés aux programmes sont un type spécifique d'investissement d'impact dans lequel le FFC peut offrir un financement à faible coût aux bénéficiaires potentiels. Ces investissements devraient générer des rendements, mais ceux-ci peuvent être inférieurs aux rendements du marché. En règle générale, si l'investissement produit un résultat de conservation bénéfique, mais une perte financière, l'investissement sera converti en une subvention. Les investissements liés aux programmes nécessitent des politiques claires et les investissements potentiels doivent être évalués à la fois sur des critères d'investissement et programmatiques. Les considérations pratiques

pour ces stratégies vont au-delà des questions de gestion des investissements et sont également liées aux considérations pratiques pour le lancement de nouveaux programmes, avec une attention particulière au cadre juridique et réglementaire du ou des pays où le FFC est légalement établi et où il propose d'investir.

Lors de l'élaboration de sa politique d'investissement, l'organe dirigeant et le comité des finances ou d'investissement du FFC examinent de manière approfondie et minutieuse quelles stratégies ou approches d'alignement de mission sont les plus appropriées pour le FFC et quels critères d'investissement liés à la mission sont à inclure dans cet alignement. Certains FFC peuvent déjà avoir certains critères d'investissement ESG, ou d'autres critères liés à la mission, ou des listes d'actifs négatives ou positives dans leurs documents constitutifs, qui doivent dans tous les cas être intégrés dans la politique d'investissement et aux directives d'investissement. D'autres considérations clés pourraient inclure:

- Quels sont les éléments particuliers de la mission, des objectifs et des valeurs du FFC, spécifiques au FFC, qui doivent être reflétés dans la politique d'investissement ? Bien qu'il puisse être naturel pour les membres de l'organe dirigeant de réfléchir à leurs propres croyances et valeurs, il est important, lors de la prise de décisions concernant la politique d'investissement du FFC, de rester concentré et limité à ce qui s'aligne directement avec la mission.
- Le FFC a-t-il identifié les ODD qui correspondent le plus à sa mission et à ses objectifs ?
- Y a-t-il des exigences des donateurs qui doivent être prises en compte ?
- Existe-t-il des exigences légales, fiscales ou réglementaires à prendre en compte ?
- Le FFC a-t-il, à ce moment-là, la capacité de superviser et d'évaluer efficacement les résultats de la mise en œuvre de l'approche choisie et les critères d'investissement par les **professionnels de l'investissement** ?

- Si nécessaire, le FFC est-il disposé à engager des frais de gestion des investissements supplémentaires pour s'assurer que la stratégie d'alignement de la mission et les critères d'investissement sélectionnés sont intégrés à son portefeuille d'investissement ?

Les résultats de la stratégie d'alignement de la mission choisie et des critères d'investissement sont inclus dans la politique et les directives d'investissement du FFC. Ils sont également référencés dans les accords contractuels avec les professionnels de l'investissement retenus par le FFC. Il sera également important de spécifier comment les professionnels de l'investissement surveillent et rendront compte au FFC de la réalisation de la stratégie d'alignement de la mission adoptée et des critères d'investissement dans le portefeuille d'investissement, tant en ce qui concerne la performance des actifs sélectionnés que leurs performances financières et leurs critères d'investissement. En particulier, la méthodologie de rapportage ESG ou développement durable/ODD doit être convenue et comprise dès le départ, entre le FFC et son ou ses professionnels de l'investissement, car il peut y avoir des différences importantes entre les fournisseurs d'indices et les agences de notation dans ce domaine. Les informations sur la mise en œuvre de la stratégie d'alignement de la mission et des critères d'investissement dans la politique et les directives d'investissement sont également prises en compte dans les examens réguliers de la performance de la gestion des investissements.

Preuve tangible :

Politique d'investissement
Directives d'investissement
Contrat avec un ou plusieurs professionnels de l'investissement
Rapports d'investissement
Ordre du jour et résumé des réunions de revue trimestrielles

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 1
Norme de gestion des actifs 9

NORMES DÉTAILLÉES

MOBILISATION DES RESSOURCES



MOBILISATION DES RESSOURCES

NORME DE MOBILISATION DE RESSOURCES 1

Les FFC disposent de stratégies pour diversifier, multiplier et augmenter leurs sources de financement à court et à long terme afin de ne pas dépendre d'une seule source ou d'un seul mécanisme de financement.

Justificatif :

La diversification des sources de financement peut accroître l'indépendance d'un FFC vis-à-vis de tout donateur ou d'une autre source de financement (telle qu'une agence gouvernementale ou une entreprise privée), minimisant ainsi le risque de perdre des montants importants de financement en une seule fois. Si la totalité (ou la majeure partie) du financement d'un FFC provient d'un seul et même donateur, le FFC peut devenir trop étroitement associé dans l'esprit des gens à ce donateur particulier, affectant ainsi la légitimité politique du FFC et sa capacité à influencer les politiques environnementales nationales ou à servir d'organisateur de différents groupes de parties prenantes.

Un ensemble diversifié de sources de financement est moins susceptible de diminuer simultanément ou progressivement qu'une seule source de financement qui pourrait être réduite en raison de facteurs tels que des changements dans les priorités d'un donateur particulier, des réductions du budget d'un donateur ou une diminution d'une source particulière des revenus courants tels que les droits touristiques, les **paiements pour services environnementaux, les compensations pour la biodiversité, les paiements de compensation environnementale** ou les amendes.

Considérations d'ordre pratique :

Trouver, utiliser ou concevoir de nouvelles sources de financement supplémentaires pour les FFC dépend du système juridique, politique et économique de chaque pays ainsi que de la mission du FFC. Les résultats de l'enquête mondiale 2020 sur les FFC indiquent que la majorité du financement des FFC provient des principaux mécanismes de financement décrits ci-dessous. Alors que de nouveaux mécanismes de financement à court et à long terme se développent, certains mécanismes de financement émergents répertoriés sont explorés depuis un certain temps pour compléter et diversifier la combinaison de

mécanismes de financement pour les FFC. Dans l'ensemble, ils n'exploitent pas encore pleinement leur potentiel pour générer des niveaux de financement plus élevés et, à ce titre, continuent d'être explorés et repensés.

TABLEAU 15	
Principales sources de financement	Sources de financement émergentes
Gouvernements nationaux ou locaux	Secteur privé
Organisations internationales non gouvernementales	Organisations non gouvernementales nationales ou locales
Coopération bilatérale	Particuliers
Coopération multilatérale	
Fondations de famille ou privées (internationales)	
Principaux mécanismes de financement	Mécanismes de financement émergents
Dons (aux fonds de dotation)	Paieement pour les services écosystémiques
Dons (aux fonds d'amortissement)	Partenariats de cofinancement, soutien en nature et fonds renouvelables avec le secteur privé souvent liés à des programmes de responsabilité sociale et d'entreprise
Dons pour financer des programmes ou des dépenses spécifiques	Garanties de prêts avec le secteur financier (bancaire)
Dons non affectés	Taxes sur la pollution pré-affectées et redevances environnementales
Autres subventions	Compensations carbone
Conversion de dette (en particulier échange de dette contre nature)	Compensations pour la biodiversité
Fonds affectés /administration des subventions pour les bailleurs de fonds et donateurs internationaux	Taxes et redevances affectées à l'utilisateur/au tourisme
	Tarifs de l'eau
	Investissements d'impact
	Financement mixte

Différents types de mobilisation de ressources peuvent nécessiter différents types d'expertise et d'expérience spécialisées. Les ONG internationales de conservation fournissent souvent des conseils d'experts et s'associent parfois directement avec un FFC pour la collecte de fonds. Il peut aussi parfois être rentable pour les FFC de payer les services d'experts externes pour certains types de mobilisation de ressources.

Les membres des organes dirigeants des FFC sont souvent les collecteurs de fonds les plus efficaces pour leurs FFC en utilisant leurs contacts personnels dans le secteur privé et le secteur public. La collecte de fonds est souvent l'une des principales responsabilités et l'une des compétences clés des membres de l'organe dirigeant.

Afin d'attirer les contributions de donateurs individuels ou d'entreprises en dehors du pays où un FFC est légalement établi, certains FFC établissent une organisation caritative juridiquement distincte pour collecter des fonds pour le FFC dans les pays où il existe un nombre important de donateurs potentiels (qui, aux États-Unis, est généralement appelé « Amis de... organisation »). Cela permet aux particuliers et aux entreprises d'être éligibles pour demander une déduction fiscale pour leurs contributions à un FFC légalement établi dans un autre pays. Une telle organisation requiert généralement les services d'un avocat fiscaliste spécialisé dans le pays où l'association qui soutient le FFC va être créée.

Une autre option aux États-Unis consiste à demander à l'Internal Revenue Service de déterminer qu'un FFC enregistré à l'étranger est « équivalent » à une organisation caritative américaine exonérée d'impôt, à des fins d'investissement. Pour cela, il faut également demander conseil et assistance à un spécialiste du droit fiscal.

Preuve tangible :

P-V de l'organe dirigeant

Stratégie/plan de mobilisation des ressources

Correspondance avec les donateurs potentiels

Relié à :

Norme de gouvernance 3

Norme d'efficacité institutionnelle 1 & 7

MOBILISATION DES RESSOURCES

NORME DE MOBILISATION DE RESSOURCES 2

Les FFC élaborent des stratégies de mobilisation des ressources et des plans d'action pour lever des capitaux à long terme ainsi que des financements à plus court terme pour des projets ou programmes particuliers.

Justificatif :

Plus l'approche de mobilisation des ressources sera proactive, planifiée et méthodique, plus elle attirera l'attention et les efforts de l'organe dirigeant et du directeur général (ce qui signifie qu'elle aura plus de chances de succès)

Considérations d'ordre pratique :

La direction du FFC est chargée de superviser la préparation d'un plan ou d'une stratégie de mobilisation des ressources et peut recourir aux services de consultants professionnels en collecte de fonds ainsi qu'aux membres de l'organe directeur. Un plan, ou une stratégie de mobilisation de ressources, identifie qui sera responsable de la réalisation d'actions ou d'activités spécifiques.

Les FFC attribuent suffisamment de temps et de ressources budgétaires pour atteindre les objectifs financiers énoncés dans la stratégie ou le plan de mobilisation des ressources.

Le plan (ou la stratégie) de mobilisation de ressources d'un FFC est fondé sur

- Les résultats de la **planification financière** qui fixent les objectifs de mobilisation des ressources.
- L'identification des donateurs et des sources de financement potentiels, y compris ceux énumérés dans la norme de mobilisation de ressources 1
- Un alignement soigné sur les intérêts et les ministères du gouvernement national, en particulier le ministère des Finances (qui travaille généralement avec des donateurs bilatéraux et multilatéraux) et le ministère de l'Environnement, pour formuler des demandes efficaces

- La recherche des besoins, des priorités et des budgets disponibles des donateurs potentiels pour le pays (ou la région) où le CTF opère et pour des thèmes mondiaux transversaux tels que la conservation des forêts tropicales, la conservation des côtes et des océans, le développement durable ou l'atténuation et l'adaptation au changement climatique
- Une analyse pour savoir si et comment un FFC peut être promu comme véhicule ou mécanisme attrayant pour la mise en œuvre des priorités et programmes stratégiques d'un donateur, d'un organisme gouvernemental ou d'une entreprise privée ou pour se conformer à leurs propres obligations nationales en matière d'environnement, de développement durable ou d'action climatique (notamment dans le cas des gouvernements et du secteur privé)
- La préparation d'un nombre suffisant de dossiers de demande de don à proposer au divers donateurs potentiels – en gardant à l'esprit qu'un pourcentage non négligeable des propositions n'aboutira qu'à un financement partiel ou aucun financement.

Les FFC qui accordent la priorité à la mobilisation des ressources dès le début de leur cycle de vie, lorsqu'ils sont mieux capitalisés, sont mieux placés pour attirer des ressources supplémentaires que si et lorsqu'il ne leur reste que peu de fonds.

Une stratégie ou un plan de mobilisation de ressources doit être revu et mis à jour tous les deux ou trois ans, afin d'identifier de nouvelles sources de financement potentielles et de décider s'il faut arrêter d'en solliciter d'autres qui n'ont pas produit de résultats tangibles.

Preuve tangible :

P-V de l'organe dirigeant

Stratégie ou plan de mobilisation des ressources

Allocations budgétaires du FFC pour la mise en œuvre de la stratégie ou du plan

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 1

Norme de programme 12

MOBILISATION DES RESSOURCES

NORME DE MOBILISATION DE RESSOURCES 3

Les FFC disposent de politiques pour filtrer et déterminer quelles contributions et conditions des donateurs accepter.

Justificatif :

Les FFC peuvent décider de ne pas accepter les dons d'entreprises qui ne répondent pas aux critères environnementaux et sociaux, car cela pourrait nuire à la réputation du FFC, saper sa mission, ses objectifs et ses programmes, ou dissuader d'autres donateurs potentiels. Pour les mêmes raisons, les FFC peuvent également décider de ne pas accepter de dons importants de personnes dont la réputation est douteuse ou qui ne répondent pas aux critères de connaissance des clients et/ou de **lutte contre le blanchiment d'argent**. Enfin, certains donateurs fixent des taux de frais généraux si bas qu'un FFC peut décider que les accepter nuirait à sa résilience institutionnelle.

Considérations d'ordre pratique :

Les principes de tri peuvent être soit énoncés dans un document distinct intitulé « Politique d'acceptation des dons », approuvé par l'organe dirigeant, soit insérés dans les documents constitutifs, les règlements ou les manuels des opérations.

Les politiques d'acceptation des dons ou les principes de sélection des dons spécifient souvent également la taille minimale (ou d'autres caractéristiques) d'une subvention ou d'un don qui justifient la création d'un compte de programme distinct pour un donateur qui en fait la demande comme condition pour faire un don à un FFC. Cette décision n'est pas basée sur des critères environnementaux ou sociaux, mais plutôt sur la question de savoir si les fonds supplémentaires sont suffisants pour justifier les coûts supplémentaires liés à l'administration d'un tel compte séparé, et si cela peut conduire à un changement dans l'orientation stratégique du FFC. La clé est d'être capable d'articuler clairement la politique ou la justification au donateur potentiel. Les politiques d'acceptation des dons précisent également clairement qui peut accepter des contributions au nom du FFC, afin d'éviter toute confusion ou tout malentendu.

Le fait de rechercher des contributions auprès de particuliers a des implications opérationnelles. Plus précisément, il peut y avoir d'importantes obligations de **conformité** (qui entraînent des coûts de transaction importants) pour les FFC, telles que les coûts de correspondance directe avec de nombreux petits donateurs individuels, la fourniture de reçus fiscaux aux donateurs et la démonstration qu'il n'y a pas de **conflit d'intérêts** en termes d'accepter des dons de différentes personnes. Au fur et à mesure que les donateurs incluent davantage de garanties dans leurs contrats, les coûts supplémentaires de leur adoption et de leur mise en œuvre obligent souvent le FFC à peser les coûts administratifs du don.

Preuve tangible :

Politique d'acceptation des dons ou document équivalent (comme les sections pertinentes du ou des manuel(s) des opérations)

Relié à :

Norme administrative 6

Norme de gestion des risques et sauvegardes 2 et 3

MOBILISATION DES RESSOURCES

NORME DE MOBILISATION DE RESSOURCES 4

Les FFC analysent et recherchent les possibilités d'utiliser les fonds provenant de donateurs particuliers ou de sources gouvernementales pour mobiliser des ressources supplémentaires.

Justificatif :

L'effet de levier permet de mieux utiliser les ressources limitées et de les consacrer davantage à la mission.

Considérations d'ordre pratique :

Certains donateurs internationaux exigent que leurs contributions au **capital de dotation** d'un FFC reçoivent une contrepartie sous forme soit de contributions d'autres bailleurs internationaux, soit par une augmentation des contributions budgétaires ou des revenus dédiés (tels que de nouveaux droits et taxes pré-affectés) du gouvernement national, sur la base d'un ratio qui varie généralement entre 1:1 et 1:3. Dans certains cas, les FFC engagent également les bénéficiaires de subventions à obtenir des fonds de contrepartie.

Les exigences de fonds de contrepartie peuvent être considérées comme un défi (par exemple, pour lever les montants supplémentaires requis) ainsi qu'une opportunité, puisqu'un FFC peut essayer de convaincre d'autres donateurs potentiels que leurs

contributions auront un effet multiplicateur (c'est-à-dire un effet de levier).

De nombreux organismes caritatifs privés aux États-Unis utilisent des « campagnes de défi » de collecte de fonds (par exemple, des offres d'un donateur particulier d'égaliser chaque subvention d'autres donateurs) comme un moyen de créer des incitations plus fortes pour les autres donateurs à donner.

Les exigences de contrepartie peuvent être utilisées pour encourager les gouvernements nationaux à augmenter leurs budgets en faveur des aires protégées.

Preuve tangible :

Stratégie/plan de mobilisation des ressources
Correspondance avec (et propositions envoyées à) des responsables gouvernementaux ou des donateurs concernés

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 2, 3 et 6
Norme de mobilisation de ressources 8

MOBILISATION DES RESSOURCES

NORME DE MOBILISATION DE RESSOURCES 5

Les FFC analysent et étudient les possibilités de servir d'intermédiaires financiers pour les programmes des donateurs, les flux de trésorerie volontaires et obligatoires, ou d'autres arrangements financiers, afin de faire avancer la cause de la conservation de l'environnement et de l'adaptation et l'atténuation du changement climatique.

Justificatif :

Les FFC sont bien placés pour gérer les flux de financement à des fins conformes à la mission des FFC, pour le compte des gouvernements, des entreprises et des bailleurs de fonds. Il peut s'agir de paiements pour des services environnementaux, de compensations pour la biodiversité, de compensations environnementales, de droits d'utilisation/tourisme, d'amendes, et/ou d'intermédiation sur d'autres marchés environnementaux tels que les compensations volontaires et de conformité pour le carbone, le programme REDD+, etc. Ces mécanismes peuvent être une importante source de financement supplémentaire pour la conservation de la biodiversité, la gestion durable des écosystèmes naturels et l'implication d'autres acteurs au sein du gouvernement et de la société civile dans les efforts de conservation du FFC.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe dirigeant et la direction identifient et analysent les nouveaux mécanismes potentiels de financement environnemental dans le cadre du processus d'élaboration de leur stratégie de mobilisation des ressources. Le directeur général et les membres de l'organe dirigeant du FFC, en particulier ceux qui ont des liens avec le gouvernement et le secteur privé, font ensuite la promotion du FFC en tant que gestionnaire, acteur de transition ou intermédiaire possible pour les fonds qui deviendront disponibles grâce à ces mécanismes.

Les organes dirigeants et la direction du FFC examinent soigneusement :

- comment l'ajout de nouveaux programmes basés sur des sources de financement « innovantes », ou non testés, pourrait, soit s'intégrer, soit nécessiter un élargissement, soit être incompatible avec les objectifs énoncés dans les documents constitutifs régissant un FFC
- si certains cas spécifiques d'acceptation de nouveaux types de financement pourraient nuire à la réputation d'un FFC (par exemple, si les impacts positifs d'une **compensation pour la biodiversité** s'avèrent bien inférieurs aux impacts environnementaux négatifs d'un nouveau développement, ce qui peut être assez complexe et controversé à déterminer)
- la mesure dans laquelle les capacités techniques et l'expertise actuelles du FFC sont suffisantes pour lui permettre d'assumer ses nouveaux rôles de gestionnaire et d'intermédiaire de telles sources de financement, et si le FFC dispose de l'argent et du temps nécessaires au développement des capacités qui pourrait être requis (y compris le recrutement de nouvelles équipes et la formation de celles actuelles)
- s'il serait nécessaire de modifier certaines lois et réglementations, ou d'obtenir une approbation gouvernementale de haut niveau, pour qu'un FFC puisse jouer le rôle d'intermédiaire financier pour le financement que les gouvernements étrangers se sont engagés à payer en vertu de traités internationaux relatifs au changement climatique, ou que les entreprises et les individus sont obligés de payer en vertu des lois nationales (comme les frais d'utilisation, les amendes, les taxes environnementales et les compensations). Contrairement aux contributions volontaires, ces paiements obligatoires peuvent être considérés par certains pays comme des recettes publiques (c'est-à-dire appartenant au gouvernement), et donc, de nouvelles lois spéciales pourraient devoir être adoptées afin de permettre à une organisation de la société civile juridiquement indépendante (c'est-à-dire, le FFC) de recevoir et de déboursier ces fonds.

Preuve tangible :

Stratégie/plan de mobilisation des ressources

Communications avec le gouvernement, le secteur privé, les donateurs ou d'autres parties potentiellement impliquées dans les mécanismes de financement.

Faisabilité et analyse juridique pour la mise en place de nouveaux mécanismes de financement.

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 2, 3 & 6

Norme de programme 12

MOBILISATION DES RESSOURCES

NORME DE MOBILISATION DE RESSOURCES 6

Les FFC recherchent le soutien des ministères des gouvernements nationaux, des politiciens et des donateurs internationaux pour mobiliser des ressources financières supplémentaires pour le FFC et les programmes stratégiques alignés.

Justificatif :

De nombreux bailleurs internationaux considèrent leurs dons en faveur des FFC comme une partie de leur budget annuel d'aide au développement pour un pays ou une région déterminée. Il peut donc être important que le(s) gouvernement(s) du ou des pays concerné(s) déclare(nt) souhaiter que le bailleur contribue au financement du FFC et considère(nt) cela comme hautement prioritaire au niveau de leur stratégie de développement (durable) nationale.

Les FFC s'alignent sur la politique du gouvernement national non seulement pour obtenir des financements gouvernementaux nationaux et internationaux, mais aussi parce qu'ils veulent soutenir les programmes nationaux et la **conformité** des gouvernements nationaux à leurs obligations internationales, dans le cadre de leur mission. Cela se trouve souvent dans les documents constitutifs d'un FFC.

Considérations d'ordre pratique :

Certains des exemples les plus réussis de mobilisation de ressources par les FFC ont inclus des demandes faites par le Président ou le Premier ministre d'un pays pour que les donateurs internationaux contribuent au FFC. Certaines agences donatrices exigent que les demandes de contributions à un FFC soient officiellement approuvées par le gouvernement.

Plusieurs conventions environnementales mondiales exigent que tout projet local soit cohérent avec les programmes et stratégies au niveau national.

Pour qu'un FFC soit accrédité auprès d'un mécanisme de financement multilatéral tel que le Fonds vert pour le climat ou le Fonds pour l'environnement mondial, il doit démontrer son alignement avec les priorités définies par le gouvernement et recevoir une approbation du gouvernement pour soutenir les étapes d'**accréditation**. À son tour, cette accréditation permet aux FFC de devenir des bénéficiaires de fonds et d'aider le gouvernement à se préparer et/ou à élaborer des stratégies nationales pour permettre la mise en œuvre de projets financés par ces mécanismes de financement.

Preuve tangible :

Stratégie/plan de mobilisation des ressources

Correspondance avec les responsables gouvernementaux concernés (et propositions envoyées à ces derniers)

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 2, 3 & 6

MOBILISATION DES RESSOURCES

NORME DE MOBILISATION DE RESSOURCES 7

Les FFC s'engagent à utiliser des formats spécifiques, à fournir les informations demandées et à se conformer aux procédures et au calendrier des rapports techniques et financiers via des accords signés relatifs aux programmes du FFC, tels que ceux conclus entre les FFC et leurs donateurs.

Justificatif :

La clarté des accords sur la forme et le contenu des informations que le FFC doit fournir peut éviter des retards et des dépenses inutiles créés par des malentendus, et permettre au FFC de refléter ces exigences, le cas échéant, dans les contrats de subvention.

Considérations d'ordre pratique :

Dans la mesure du possible, les FFC et les bailleurs essayent d'harmoniser leurs exigences de rapports afin d'augmenter l'efficacité des FFC et de minorer les coûts.

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (signée par presque tous les grands bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux) appelle les donateurs d'aide internationaux à « harmoniser leurs exigences en matière de suivi et rapports, et...avec les pays partenaires dans la mesure du possible sur des formats communs pour les rapports périodiques ». Cependant, les donateurs peuvent toujours insister pour que les FFC utilisent des systèmes de rapport séparés avec

des formats particuliers qui permettent aux donateurs de montrer à leurs gouvernements et à leurs électeurs comment les contributions d'aide ont été utilisées. Cela peut augmenter les dépenses administratives d'un FFC et être une source d'inefficacité. Les organes dirigeants du FFC peuvent utiliser l'argument de l'efficacité pour impliquer les donateurs dès le début dans une tentative d'harmonisation des formats de rapport.

Preuve tangible :

P-V de négociations
Les accords avec les donateurs

Relié à :

Norme de gouvernance 9
Norme d'efficacité institutionnelle 8
Norme de programme 6
Norme administrative 6

Thème transversal :

Communication
Suivi et évaluation

MOBILISATION DES RESSOURCES

NORME DE MOBILISATION DE RESSOURCES 8

Les FFC encouragent les accords de partage des coûts par lesquels les bénéficiaires contribuent au financement du projet ou des activités, ou lèvent des fonds complémentaires auprès d'autres sources.

Justificatif :

Le fait d'accepter de fournir une partie des coûts indique l'engagement du bénéficiaire et permet au financement limité d'un FFC de tirer parti d'un plus grand nombre de projets ou d'activités, avec la possibilité d'un impact plus important.

Considérations d'ordre pratique :

L'organe directeur approuve les directives sur le **partage des coûts** dans le cadre du manuel couvrant l'octroi de subventions. Le directeur général, ou le gestionnaire approprié, s'assure de l'application des lignes directrices et justifie les cas particuliers au moment où le programme de subvention est examiné pour approbation.

Les subventions au niveau communautaire ou à de petites ONG permettent souvent des contributions en nature.

Lorsque les bénéficiaires sont des aires protégées, le partage des coûts peut inclure des contributions provenant du budget du gouvernement, des droits d'entrée et d'autres revenus. Les FFC recherchent des accords selon lesquels les contributions gouvernementales aux coûts opérationnels seront au moins maintenues, voire idéalement augmentées, dans les aires protégées soutenues par le FFC.

Les paiements des engagements de partage des coûts peuvent être structurés comme des conditions préalables aux décaissements de subventions pour garantir que les fonds essentiels sont disponibles en cas de besoin.

Les engagements de partage des coûts font l'objet d'un suivi dans le cadre de la mise en œuvre du projet ou de l'activité et pris en compte lors de l'évaluation de la performance du bénéficiaire.

Preuve tangible :

Manuel des opérations ou autre manuel traitant de l'octroi des subventions

Propositions de subvention approuvées

Conventions de don

Comptes du projet ou du bénéficiaire

Rapports intermédiaires du bénéficiaire de la subvention

Relié à :

Norme de programme 7 et 8

Thème transversal :

Suivi et évaluation

MOBILISATION DES RESSOURCES

NORME DE MOBILISATION DE RESSOURCES 9

Les FFC communiquent efficacement aux donateurs et partenaires potentiels leur rôle, fournissant un soutien financier à long terme pour faire progresser les objectifs sociaux et environnementaux mondiaux et nationaux essentiels.

Justificatif :

Dans de nombreux cas, les donateurs internationaux et les gouvernements nationaux considèrent les FFC principalement comme un mécanisme de financement durable à long terme pour soutenir un système national d'aires protégées (ou une ou plusieurs aires protégées particulières) et/ou pour aider le gouvernement à respecter ses engagements envers les conventions internationales comme les ODD, l'Accord de Paris sur le climat ou les objectifs d'Aichi pour la biodiversité. Lorsqu'il s'agit de mobiliser des ressources, il est souvent utile ou nécessaire de montrer aux donateurs potentiels, aux gouvernements nationaux et à d'autres partenaires le rôle qu'un FFC joue (ou pourrait jouer) pour combler les lacunes financières nécessaires à la gestion complète d'aires protégées spécifiques, du système d'aires protégées (y compris les activités dans les « zones tampons »), et/ou pour soutenir les progrès dans la réalisation d'autres objectifs d'importance mondiale.

Même dans les cas où les donateurs souhaitent uniquement (ou principalement) soutenir les activités de conservation des organisations non gouvernementales, ces activités sont souvent liées au soutien des aires protégées (par exemple, en apportant aux communautés locales des moyens de subsistance durables qui soulagent les pressions humaines sur les aires protégées), ou aux stratégies nationales de développement durable et environnemental, ou à l'action climatique (par exemple, en fournissant des solutions basées sur la nature pour l'atténuation et l'adaptation au changement climatique).

Considérations d'ordre pratique :

La stratégie de communication d'un FFC peut se concentrer sur le lien entre le plan stratégique du FFC et le besoin de financement supplémentaire pour atteindre d'importants objectifs sociaux et environnementaux nationaux et mondiaux. Par exemple, certains FFC utilisent des outils existants, tels que le tableau de bord financier du PNUD pour les systèmes nationaux d'aires protégées, pour analyser les lacunes financières des aires protégées et le rôle potentiel ou actuel des FFC pour combler ces lacunes. De même, le suivi des objectifs de développement durable ou des cibles de conservation de la biodiversité, et la référence aux contributions des FFC à des objectifs ou cibles spécifiques, sont liés aux priorités de financement nationales et internationales. Les activités (ou programmes) de suivi et d'évaluation d'un FFC, liées aux messages de communication clés, peuvent fournir des preuves solides démontrant les impacts transversaux du FFC sur la conservation aux donateurs potentiels et au gouvernement national.

Étant donné que les FFC s'engagent dans des structures de **financement mixtes** et encouragent un plus grand **engagement du secteur privé** en utilisant des modèles financiers rigoureux pour montrer la différence nécessaire pour atteindre les objectifs sociaux et environnementaux, la communication de cette addition est essentielle. De même, les supports de communication qui mettent en évidence la façon dont les FFC aident les entreprises locales qui investissent dans des activités durables à développer des modèles commerciaux plus solides, peuvent aider à attirer des investissements d'impact.

Des échanges réguliers et le partage d'informations avec les donateurs en dehors du cycle de collecte de fonds, à l'aide d'outils de communication tels que les bulletins d'information, les rapports annuels et la participation à des événements et des conférences internationaux, permettent aux donateurs de rester au courant des réalisations du FFC.

Preuve tangible :

- Budgets des FFC et budgets des aires protégées
- Tableau de bord financier du PNUD
- Plans stratégiques et financiers
- Mesures ou indicateurs au niveau du fonds
- Rapport annuel

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 1, 4, 6, 7 et 8

Temas transversales:

Communication et suivi & évaluation

NORMES DÉTAILLÉES

GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES



GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES

NORME DE GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES 1

Les FFC élaborent des politiques et des procédures de gestion des risques pour atteindre leurs objectifs de manière fiable, gérer l'incertitude, traiter les griefs et agir avec intégrité.

Justificatif :

Les risques peuvent être spécifiques au FFC en tant qu'institution ou aux programmes qu'il administre. Alors que le risque ultime peut être pour la réputation de l'institution, les risques liés aux programmes sont plus souvent centrés sur les risques et impacts environnementaux et sociaux lors de la mise en œuvre sur le terrain. Les exigences des donateurs peuvent concerner à la fois l'institution et le projet, mais le plus souvent ils se préoccupent de leur investissement dans le projet. Les FFC n'atteindront pas leurs objectifs et risquent de perdre leur réputation s'ils n'ont pas développé la capacité institutionnelle nécessaire pour définir et mettre en œuvre des politiques et des procédures pour évaluer et gérer les risques. Cela comprend l'examen et l'application des sauvegardes spécifiques requises pour chaque projet.

Considérations d'ordre pratique :

Les FFC, comme la plupart des organisations, sont confrontés à des risques dans tous les aspects de leur travail, qu'il s'agisse d'investissements, de taux de change, de contestations judiciaires liées à des plaintes relatives aux ressources humaines ou de l'impact des projets sur les populations locales et les écorégions. La principale réponse est de s'assurer que le FFC est en pleine **conformité** avec toutes les lois et réglementations applicables. Des politiques claires et des contrats minutieux, comme indiqué dans bon nombre de ces normes de pratique, réduisent également la possibilité de malentendus et de risques. Un autre aspect de la **gestion des risques** est la couverture juridique et d'assurance. L'accès à la couverture varie d'un pays à l'autre, mais peut inclure des éléments tels

que l'assurance des administrateurs et dirigeants, l'assurance responsabilité civile, l'assurance des biens et l'assurance automobile. De plus, les FFC peuvent incorporer des clauses de **décharge de responsabilité** dans certains contrats.

Une approche généralement utile consiste à mettre en place un processus annuel formel pour identifier les risques, évaluer leur probabilité et leur **impact** potentiel, déterminer les mesures appropriées, attribuer les responsabilités et les délais, de suivre les progrès, et de consigner les décisions ci-dessus dans un registre des risques.

Les FFC – et par extension les bénéficiaires de subventions et d'autres bénéficiaires – peuvent désigner des catégories de risque pour les projets qu'ils soutiennent ou mettent en œuvre, en fonction du niveau potentiel d'impacts environnementaux ou sociaux négatifs. Les projets peuvent être classés comme ayant un impact social ou environnemental minime ou inexistant, comme des projets nécessitant des mesures préventives et une attention active pour résoudre les problèmes, et comme des projets nécessitant l'approbation de la direction de haut niveau ou de l'organe dirigeant en raison de leur sensibilité ou de leur ampleur. Les FFC évaluent la sensibilité de différents projets en examinant des facteurs tels que : les enjeux politiques ; le type de donateur ; la couverture médiatique élevée ; les impacts sur les peuples autochtones ; le potentiel de réinstallation involontaire ; et des compromis tels que la minimisation des impacts négatifs sur la biodiversité des grands projets d'infrastructure par le biais d'une **compensation environnementale** ou de **compensations pour la biodiversité**. Le niveau de risque peut alors aider à déterminer une réponse proportionnelle au niveau d'effort nécessaire pour mettre en œuvre un ensemble établi de sauvegardes.

La mise en place d'une procédure de règlement des griefs constitue un outil de gestion réactive des risques pour les projets sur le terrain. Les mécanismes de prise en charge des réclamations sont généralement inclus dans les procédures administratives de gestion du FFC. De plus, les grandes organisations bien

capitalisées peuvent avoir de véritables mécanismes indépendants de responsabilisation, la principale différence étant l'indépendance par rapport à la direction pour rendre compte des conclusions et des recommandations directement à l'organe dirigeant. Cela dit, ces types d'organisations ont tendance à investir dans des projets plus risqués que la plupart des FFC. Les mécanismes indépendants de responsabilisation et les mécanismes de prise en charge des réclamations partagent généralement des procédures communes qui peuvent inclure les éléments suivants :

- 1) Divulgence proactive : La disponibilité de la procédure est annoncée et discutée via une communication écrite ou orale appropriée. Cela peut s'appliquer aux langues autochtones dans les régions où les peuples autochtones sont touchés.
- 2) Réception et enregistrement : Les griefs peuvent être présentés oralement ou par écrit à tout membre de l'équipe et peuvent être enregistrés dans un format standard indiquant la nature de la plainte et les objectifs de la partie lésée. Une protection contre d'éventuelles représailles doit être assurée.
- 3) Étude et conclusions : Une fois un grief déposé, il est attribué à un membre de la direction (pas la personne qui fait l'objet de la plainte) qui peut constater les faits du dossier. Des précautions sont prises pour éviter les préjugés ou le favoritisme.
- 4) Fourniture de recommandations : La période normale d'évaluation est établie, normalement d'environ 2 à 4 semaines, sauf si des circonstances spécifiques l'empêchent ; les résultats sont remis par écrit à la partie lésée.
- 5) Recours : Les parties lésées ont le droit de recours. En règle générale, cela signifierait faire venir une personnalité respectée de l'extérieur du projet pour aider à l'examen du cas.²

2 La facilitation ou la médiation par un tiers est typique des mécanismes indépendants de responsabilisation dans le cadre de leur mécanisme de résolution de conflits. Il existe également un mécanisme de conformité qui peut être sélectionné par la partie lésée pour examiner le respect par l'organisation de ses propres sauvegardes ou politiques.

6) Révision : Il y a un examen périodique des griefs fait par la direction pour déterminer si des changements de politique doivent être apportés.

Étant donné que les procédures de réclamation pourraient avoir des implications juridiques pour les FFC et leurs partenaires et parties prenantes, elles sont préparées avec soin et souvent examinées par un spécialiste juridique.

Enfin, de nombreux FFC élaborent un **plan de poursuite des activités** qui englobe la façon dont le FFC fonctionnera et se rétablira en cas de catastrophe d'origine naturelle ou humaine. Ces plans fournissent des informations claires sur la hiérarchie, y compris sur qui peut faire quoi en cas d'indisponibilité ou d'incapacité du directeur général ou du président de l'organe dirigeant. Ils traitent également des fonctions clés des technologies de l'information lorsque de nombreux membres du personnel sont hors site, que des sauvegardes sont nécessaires, que les factures doivent être payées et que le personnel et les membres de l'organe dirigeant doivent communiquer entre eux et avec d'autres parties prenantes clés.

Preuve tangible :

Liste des politiques et procédures de gestion des risques
Politique et procédure de règlement des griefs
Politique de dénonciation
Couverture d'assurance
Registre des risques

Relié à :

Norme de gouvernance 3 4 & 7
Norme d'efficacité institutionnelle 1
Norme de programme 4, 6 & 7
Norme administrative 1, 2 et 7
Norme de gestion des actifs 1 & 3

GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES

NORME DE GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES 2

Les FFC adoptent et/ou adaptent des sauvegardes et politiques environnementales et sociales reconnues au niveau national et international.

Justificatif :

Des politiques et des **mesures de sauvegarde environnementale et sociale** sont créées pour prévenir et atténuer les dommages indus causés aux personnes et à leur environnement au fur et à mesure que les projets financés par les FFC se déroulent. Au cours du processus de conception du projet, les sauvegardes aident à évaluer les risques environnementaux et sociaux possibles associés aux interventions du projet. Pendant la mise en œuvre du projet, les sauvegardes aident à définir des mesures et des processus pour gérer efficacement les risques et augmenter les **impacts** positifs. Les donateurs et les gouvernements conditionnent souvent les dons à l'adoption de sauvegardes et de politiques spécifiques.

Considérations d'ordre pratique :

MD de nombreuses organisations multilatérales avaient des politiques de longue date – telles que l'intégration de la dimension de genre – avant d'établir des sauvegardes environnementales et sociales. Ainsi, pour aider à atténuer les risques, les termes sauvegardes et politiques sont souvent utilisés de manière interchangeable.

Les donateurs et les gouvernements peuvent parfois exiger des FFC qu'ils adoptent des garanties ou des politiques spécifiques telles que celles pour la

lutte contre le blanchiment d'argent. Cela est particulièrement vrai lorsqu'un FFC est accrédité en tant qu'entité de mise en œuvre pour un fonds multi-donneurs pour le climat ou l'équivalent (par exemple, le Fonds vert pour le climat, le Fonds d'adaptation, le Fonds pour l'environnement mondial).

Les politiques et mesures de sauvegarde environnementale et sociale peuvent être coûteuses et longues, et nécessitent souvent la mise en œuvre de systèmes complets (par exemple, des outils de dépistage, du personnel, des ressources, des protocoles de suivi, des cadres de rapport, des mécanismes de réclamation). La mise en œuvre complète de toutes les sauvegardes dans tous les projets peut s'avérer écrasante et trop coûteuse pour de nombreux FFC et bénéficiaires. Par conséquent, les FFC peuvent rechercher des moyens de réduire leurs coûts ou la portée de leurs mécanismes de **gestion des risques**. Par exemple, les projets peuvent être examinés pour les impacts qu'ils sont susceptibles d'avoir et pour les catégories de risques pré-établies afin d'appliquer les sauvegardes/politiques différemment selon leur classement. Souvent, les FFC décideront de mettre en œuvre certaines sauvegardes uniquement dans le cadre des projets qui dépassent une certaine taille, par exemple 1 million de dollars US. Les accords avec les donateurs établissent souvent ces limites.

Une autre façon de réduire la portée des sauvegardes est d'être sélectif dans leur adoption. Entre les sauvegardes environnementales et sociales et les politiques organisationnelles connexes, la liste des sujets peut être plutôt longue. À titre d'illustration, le tableau ci-dessous fournit une liste assez conséquente de garanties ou de thèmes politiques adoptés par différents FFC:

TABLEAU 16 - EXEMPLES DE CONSIDÉRATIONS LIÉES AUX SAUVEGARDES OU AUX POLITIQUES

Considérations environnementales	Considérations sociales	Considérations institutionnelles ou liées au processus
Prévention et réduction de la pollution	Consultation et engagement des parties prenantes	Lutte contre le blanchiment d'argent
Déchets/matières dangereuses	Travail et conditions de travail	Lois anti-corruption
Efficacité des ressources	Intégration du genre	Lutte contre le financement du terrorisme
Biodiversité, habitat naturel	Santé et sécurité communautaire	Conozca su Cliente (KYC)
Catastrophes naturelles	Gardes/personnel de sécurité	Divulgarion d'informations
Evaluations environnementales (EIE, EIES)	Evaluations sociales (EIES, EIS)	Surveillance des intermédiaires financiers
Changement climatique (y compris les gaz à effet de serre)	Patrimoine culturel	Rapports sur les performances E&S par le bénéficiaire
Transfronterizo	Groupes vulnérables	Mécanisme de réclamation (interne)
Gestion des ravageurs (particulièrement importante pour les espèces invasives)	Consentement libre, préalable et éclairé avec les peuples autochtones	
	Réinstallation involontaire (déplacement physique)	
	Déplacement économique (y compris la perte d'utilisation des ressources/terres)	
	Maintien des ressources physiques et culturelles pour protéger les sites historiques, les sites archéologiques, les cimetières et les sites qui ont une valeur culturelle importante.	

Lorsque le FFC adopte et ajoute des sauvegardes et des politiques aux conceptions de projets, celles-ci peuvent s'avérer être une opportunité importante pour l'engagement des parties prenantes, en améliorant la qualité des propositions de projet et en augmentant l'appropriation locale.

Preuve tangible :

Listes et descriptions des mesures de sauvegarde

Manuel(s) des opérations
 Contrats avec les donateurs
 Plan stratégique

Relié à :

Norme d'efficacité institutionnelle 1
 Norme de mobilisation de ressources 3

GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES

NORME DE GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES 3

Lorsqu'ils acceptent un financement, les FFC assument la responsabilité de créer des politiques et des procédures pour répondre à toutes les normes requises par les donateurs et les appliquent aux projets financés par les donateurs.

Justificatif :

Les donateurs incluent de plus en plus souvent des exigences de gestion des risques et de sauvegarde environnementale et sociale dans leurs accords contractuels. Pour répondre avec succès aux exigences des donateurs, les FFC doivent renforcer leur capacité institutionnelle à adopter des politiques et des procédures sur la gestion des risques et les **sauvegardes environnementales et sociales**. Cela peut être fait en démontrant que le FFC a déjà mis en place des politiques et des procédures pertinentes, en renforçant tous les domaines qui ne sont pas encore à la hauteur des exigences des donateurs et en renforçant la capacité des bénéficiaires à respecter les normes. Une fois que l'organe dirigeant du FFC a évalué les coûts et les avantages de l'acceptation de la série de sauvegardes requises par un donateur, la pleine **conformité** devient essentielle pour la réputation du FFC et son financement futur.

Considérations d'ordre pratique :

Avant d'accepter un financement, les FFC examinent les exigences des donateurs pour être sûrs qu'ils peuvent les satisfaire par rapport aux frais de gestion

et du temps supplémentaire requis pour la mise en œuvre des sauvegardes. Les FFC mettent en place des politiques et des procédures d'évaluation des risques qui précisent les critères et les circonstances dans lesquels des évaluations complètes sont menées pour garantir que les sauvegardes peuvent être correctement mises en œuvre.

La **conformité** avec la législation locale et nationale en matière d'évaluation de l'impact environnemental et social (EIES) est souvent incluse dans les normes des FFC et répétée dans les exigences des donateurs.

Les donateurs sont précis quant à leurs normes et les FFC étudient leurs exigences en matière de sauvegardes, de gestion des risques et de transparence institutionnelle avant d'accepter des fonds. Des exigences élevées sont imposées aux FFC qui souhaitent devenir accrédités auprès de différentes agences mondiales. Bien que les FFC décrivent le processus comme long et coûteux, ceux qui réussissent reconnaissent tous que leur capacité institutionnelle est plus forte pour avoir développé un cadre de gestion environnementale et sociale.

De nombreux FFC conservent des manuels d'opérations distincts afin de traiter la conformité pour les différents donateurs. Cependant, avec la maturité, ils s'efforcent de mettre en place les normes et les garanties les plus élevées dans tous les comptes de programme, ayant ainsi un manuel et une approche institutionnels uniques. À titre d'exemple d'adoption de normes, de politiques et de garanties de haut niveau, la liste ci-dessous comprend certaines des exigences pour être accrédité en tant qu'agence de projet du FEM:

TABLEAU 17 - EXIGENCES DU FEM POUR L'ACCRÉDITATION EN TANT QU'AGENCE DE PROJET³

Critères liés au projet	<ul style="list-style-type: none"> a) Processus d'approvisionnement b) Systèmes de suivi et de gestion des risques du projet c) Fonction d'évaluation.
Cadre de gouvernance ou critères institutionnels	<ul style="list-style-type: none"> a) Audit financier externe b) Cadres de gestion et de contrôle financiers c) Divulgateur financière d) Codes d'éthique e) Audit interne f) Fonction d'enquête pour les allégations de pratiques frauduleuses et de corruption g) Ligne d'assistance téléphonique et protection des dénonciateurs
Critères liés aux sauvegardes environnementales et sociales et d'intégration du genre	<ul style="list-style-type: none"> a) Évaluation environnementale qui comprend des politiques concernant: le maintien de l'habitat naturel, la réinstallation involontaire, les peuples autochtones, la gestion des ravageurs, les ressources culturelles physiques, la sécurité des barrages b) L'intégration du genre

³ Draft Procedures Manual for the Accreditation of GEF Project Agencies. GEF Council Meeting May, 2011. Agenda Item 15.

Le coût de la mise en œuvre des sauvegardes peut être considérable. De nombreux FFC prennent soin de ne pas s'engager à respecter toutes les mesures de sauvegarde à moins que le montant de la subvention puisse couvrir le temps et les ressources nécessaires.

Preuve tangible :

Le coût de la mise en œuvre des sauvegardes peut être considérable. De nombreux FFC prennent soin de ne pas s'engager à respecter toutes les mesures de sauvegarde à moins que le montant de la subvention puisse couvrir le temps et les ressources nécessaires.

Relié à :

Norme de programme 2

Norme de mobilisation des ressources 3 & 5

GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES

NORME DE GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES 4

Les FFC adoptent une politique d'intégration transversale du genre pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans toutes les opérations.

Justificatif :

Les programmes et les politiques environnementales auront beaucoup plus de succès s'ils répondent aux besoins des hommes et des femmes et reconnaissent que les différents genres ont la capacité d'influencer, de participer et de bénéficier des actions du FFC. Une intégration efficace du genre réduit ou élimine les inégalités en veillant à ce que les préoccupations des femmes et les solutions aux obstacles auxquels elles sont confrontées soient intégrées dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes, ainsi que dans le fonctionnement du FFC lui-même.

Considérations d'ordre pratique :

Les gouvernements, les donateurs et la plupart des organisations de la société civile reconnaissent que la promotion de l'égalité des sexes et de l'émancipation des femmes fait partie intégrante de la durabilité de l'environnement et des objectifs de développement durable. Une inclusion plus systématique des aspects liés au genre dans les projets peut créer des synergies positives entre l'**impact** de la conservation et une plus grande égalité des sexes. Ainsi, l'intégration de la dimension du genre est une politique et une stratégie déployées par de nombreux donateurs et une exigence d'accréditation auprès de nombreuses agences.

L'intégration d'une perspective de genre dans la sélection des projets implique l'adoption des éléments suivants

- 1) Une analyse de la question des sexes qui : a) identifie et décrit les différents rôles et responsabilités des hommes et des femmes ; b) évalue les différentes implications que les actions ont pour les hommes et les femmes ; c) décrit le contexte politique et comment les politiques, les pratiques coutumières et les normes sociales affectent les hommes et les femmes ; et d) analyse les risques et

les opportunités pour combler les écarts entre les sexes et promouvoir l'autonomisation des femmes

- 2) Des mesures sensibles au genre pour traiter les différences, les impacts et les risques identifiés, et les opportunités à travers un plan d'action pour l'égalité entre les sexes ou équivalent qui prend en compte les besoins et les priorités des hommes et des femmes et assure la participation des femmes à la planification et à la prise de décision
- 3) Des cadres de résultats ou des modèles logiques qui incluent des **indicateurs** sensibles au genre et des cibles ventilées par genre.

Les projets des FFC qui intègrent efficacement le genre garantissent que les activités financées n'exacerbent pas les inégalités existantes entre les sexes et incluent des aspects programmatiques tels que:

- Améliorer l'accès des femmes, leur utilisation et leur contrôle des ressources, y compris la terre, l'eau, les forêts et la pêche
- Accroître la participation et le rôle des femmes dans les processus de prise de décision sur les ressources naturelles, permettant aux femmes d'être des agentes de changement à tous les niveaux
- Cibler les femmes en tant que bénéficiaires spécifiques et créer des opportunités à partir de moyens de subsistance durables et d'opportunités génératrices de revenus telles que des actions de conservation, de réhabilitation et de restauration qui prennent en compte les temps des femmes
- Investir dans les compétences et les capacités des femmes en soutenant le développement des capacités de différents groupes, y compris les communautés et les organisations de femmes
- Renforcer les capacités des partenaires sur l'intégration du genre.

Une politique d'intégration transversale du genre garantit que les FFC prennent en compte la promotion de l'égalité des genres dans toutes leurs opérations, y compris dans les programmes et projets qu'ils financent et dans leur propre gouvernance et opérations. Certains FFC signalent que l'intégration du genre a précipité un processus de changement organisationnel, car l'intégration du genre doit être institutionnalisée par des étapes, des mécanismes et des processus concrets dans toutes les parties de l'organisation. Le fait de traiter consciemment les opportunités pour assurer l'égalité d'accès, les opportunités de participation et les avantages peut conduire à des changements dans la composition des organes dirigeants et des comités, les politiques de recrutement et de ressources humaines, les processus de prise de décision et la conception et la mise en œuvre des programmes dans l'ensemble du FFC. Plusieurs FFC qui ont développé une politique d'intégration du genre ont également investi dans la formation de leur personnel pour la mettre en œuvre.

Preuve tangible :

Politique d'intégration transversale du genre
Outil d'analyse de genre
Données ventilées par sexe et exigences relatives aux indicateurs sensibles au genre requis dans les modèles de projet.

Relié à :

Norme de gouvernance 2 et 9
Norme d'efficacité institutionnelle 1 et 4
Norme de programme 1, 6, 7 & 8

Thème transversal :

Suivi et évaluation

GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES

NORME DE GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES 5

Les FFC définissent clairement les rôles et les responsabilités en matière de surveillance des risques et de mise en œuvre des sauvegardes.

Justificatif :

Les FFC sont exposés à un large éventail de risques (par exemple, risques liés à l'investissement, à la sécurité de l'information, à la mise en œuvre de projets). Il est essentiel de s'assurer que le personnel est pleinement conscient des processus permettant de minimiser les risques. L'attribution de la responsabilité de la gestion des risques permet d'intégrer les discussions sur les risques dans toutes les revues de projet, décisions de gouvernance et descriptions de poste.

Considérations d'ordre pratique :

Le potentiel d'exposition au risque peut être géré à différents niveaux au sein du FFC ; cependant, en règle générale, l'organe dirigeant supervise la stratégie de gestion des risques et gouverne la direction dans la réalisation de la stratégie et des objectifs commerciaux, définissant souvent une politique d'éthique ou un ensemble de valeurs organisationnelles. L'organe dirigeant considère l'analyse et la gestion des risques comme une responsabilité principale, en examinant les risques importants, l'efficacité de leur traitement et en définissant l'appétence pour le risque du FFC.

Le directeur général est généralement responsable de la gestion des risques et des rapports, et il délègue sa responsabilité à d'autres membres de l'équipe de direction, par le biais de descriptions de poste et d'objectifs annuels. Une hiérarchie claire est également incluse dans un **plan de poursuite des activités** en cas d'urgence ou d'indisponibilité de la direction.

En outre, le risque peut être évalué par les FFC dotés d'une fonction d'audit interne et par tous les chefs de projet chargés de la mise en œuvre des sauvegardes. Les normes internationales d'information financière, qui sont utilisées par les auditeurs externes, exigent également un examen des risques financiers tels que les passifs, les taux de change et les coûts d'emprunt.

En plus de signer des déclarations de conflits d'intérêts ou des énoncés d'éthique, les membres du personnel doivent savoir comment agir en cas de conflits d'intérêts réels ou potentiels. Dans de nombreux FFC, où les membres du personnel ou les consultants ont un conflit d'intérêts réel ou potentiel, ils en informent immédiatement leur superviseur et leur directeur des ressources humaines, et suivent les directives en matière d'éthique pour développer un plan d'action afin d'atténuer le conflit ou de se retirer de la prise de décision connexe. Les sauvegardes sont mises en œuvre par le personnel du FFC et les gestionnaires de comptes de programme conformément aux procédures opérationnelles.

Les FFC qui ont été accréditées en tant qu'agences de fonds mondiaux doivent avoir une formation éthique annuelle pour l'ensemble du personnel et une déclaration attestant qu'ils connaissent le Code d'éthique.

Preuve tangible :

Description du poste de directeur général

Description de l'organe directeur

Manuel(s) des opérations (et/ou des ressources humaines)

Relié à :

Description du poste de directeur général

Description de l'organe directeur

Manuel(s) des opérations (et/ou des ressources humaines)

Thème transversal :

Ressources humaines

GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES

NORME DE GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES 6

Les FFC établissent des politiques visant à protéger la sécurité et le bien-être des membres du personnel et à fournir des conditions de travail sécuritaires.

Justificatif :

De nombreuses régions du monde où opèrent les FFC sont dangereuses, un fait qui est aggravé par l'isolement du travail dans des zones rurales sauvages. Des accidents peuvent survenir ou le personnel/les partenaires peuvent être menacés de vol, d'agression ou d'enlèvement. Malheureusement, les défenseurs de l'environnement ont été ciblés pour leur travail dans certaines zones. Cette norme traite en grande partie du risque institutionnel.

Considérations d'ordre pratique :

Certains FFC ont cartographié la probabilité de différents risques dans les zones géographiques dans lesquelles ils investissent. Ils désignent ensuite les zones à faible risque, à risque moyen, à risque élevé et à risque critique. Des mesures préventives appropriées sont alors mises en place telles que l'exigence de disposer d'une couverture cellulaire, de ne pas voyager seul, de ne pas voyager la nuit et l'interdiction au personnel d'entrer dans les zones à risques critiques. Les préoccupations pour les bénéficiaires sont exprimées dans les politiques, les sauvegardes et les accords de subvention des FFC, mais les FFC partagent souvent – et reçoivent – des conseils sur les conditions locales de la part des bénéficiaires et d'autres partenaires pour aider à minimiser les risques.

En plus des préoccupations liées au travail sur le terrain, de nombreux FFC ont des procédures écrites pour s'assurer que le personnel dispose des outils appropriés (chaises/bureaux, air pur, bureaux sécurisés) qui favorisent la sécurité sur le lieu de travail et limitent les risques professionnels dans un bureau. Cela peut inclure des limites sur le poids des objets que le personnel est censé porter, des portes, des lumières et des caméras de sécurité, et même, dans certaines zones, des gardiens de nuit ou des gardes afin que le personnel se sente en sécurité au travail.

Preuve tangible :

Manuel des ressources humaines
Procédures de gestion des risques
Carte indiquant les niveaux de risque dans les zones géographiques du programme FFC.
Assurances vie et maladie pour le personnel.

Relié à :

Norme administrative 1, 2 et 7

Thème transversal :

Ressources humaines

GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES

NORME DE GESTION DES RISQUES ET SAUVEGARDES 7

Les FFC ont une politique de protection des dénonciateurs.

Justificatif :

Le fait de disposer d'une procédure définie pour signaler les soupçons d'actes répréhensibles potentiels au sein du FFC, ou liés à un programme du FFC, augmente les chances que l'organe dirigeant ou la haute direction soient informés et en mesure de répondre rapidement à tout acte répréhensible. L'un des éléments clés de cette procédure est de protéger le personnel qui dépose ces rapports, ainsi que de définir une personne au sein du FFC qui les traitera. Les organisations qui gèrent des montants élevés de financement doivent être conscientes qu'un comportement illégal ou contraire à l'éthique est toujours une possibilité et aura de graves répercussions. Les FFC qui appliquent plusieurs outils, y compris la protection des dénonciateurs, limitent les possibilités et le potentiel de mauvaise conduite. Cette norme traite essentiellement du risque institutionnel.

Considérations d'ordre pratique :

Les informateurs au sein d'un FFC qui sont au courant d'un comportement potentiellement illégal ou contraire à l'éthique doivent avoir un moyen de signaler cette information sans représailles de la part des superviseurs. Une politique de dénonciation offre à toutes les personnes couvertes par la politique la possibilité de faire part de leurs préoccupations au sujet de toute faute professionnelle potentielle. Les FFC renforcent la culture de l'organisation en faisant une culture d'ouverture et en répondant aux préoccupations dans le cadre du devoir d'un membre du personnel envers l'organisation. L'anonymat des lanceurs d'alerte devrait être une option disponible et si l'organe dirigeant est impliqué, un comité d'éthique est parfois une option viable.

La dénonciation doit être dans le meilleur intérêt de l'organisation et non en raison de griefs personnels. La plupart des cas de dénonciation concernent des membres du personnel signalant un potentiel :

- Des infractions pénales telles que fraude ou irrégularité financière
- Le non-respect d'une obligation légale
- La mise en danger de la santé et de la sécurité d'une autre personne
- Des dommages causés à l'environnement
- La dissimulation de l'un des éléments ci-dessus

La politique de dénonciation et la direction du FFC visent à éliminer la peur des représailles du membre du personnel et à fournir des indications claires que des mesures seront prises si une faute professionnelle est constatée. La politique stipule qu'un employé ne sera pas licencié, transféré, rétrogradé, ne perdra pas son salaire et ne recevra aucune autre forme de représailles pour dénonciation. En règle générale, cela nécessite également de maintenir dans la mesure du possible la confidentialité du lanceur d'alerte. Un processus de retour d'information est également mis en place pour informer le lanceur d'alerte des éventuelles actions et calendriers de suivi. En offrant à tout le personnel la possibilité de se sentir soutenu dans la résolution rapide des actes répréhensibles, le FFC peut agir rapidement et potentiellement traiter le problème en interne plutôt que de le voir exposé au public.

Dans certains cas, les FFC fournissent également une case « Suggestions » verrouillée pour que le personnel puisse faire des suggestions (numériquement ou par écrit) s'il n'est pas assez en confiance pour parler personnellement avec un membre de la direction plus expérimenté. Bien que ces notes anonymes rendent plus difficile pour l'organisation de faire des questions de suivi, elles indiquent souvent des domaines nécessitant une plus grande attention de la direction.

Preuve tangible :

Manuel(s) des opérations
Politique de dénonciation
Boîte à suggestions anonyme

Relié à :

Norme administrative 1 et 7

Thème transversal :

Ressources humaines

PRIORISATION DES NORMES DE PRATIQUE A DIFFERENTES ETAPES DE L'EVOLUTION DES FFC

Idéalement, les FFC aspireront à mettre en œuvre toutes les normes de pratique. Cela dit, les limitations de ressources, de temps et d'expérience conduiront à la priorisation de certaines normes par rapport à d'autres à différentes étapes de l'évolution des FFC de manière à répondre aux besoins individuels des FFC.

Bien que nécessaire et quelque peu subjectif, aux fins de cette analyse, les auteurs ont utilisé la catégorisation suivante des cinq étapes de l'évolution d'un FFC. Cela ne correspond pas directement à la taille des actifs, car certains FFC relativement petits peuvent être des institutions nationales efficaces avec une histoire de plusieurs décennies, tandis que d'autres FFC dotés d'actifs substantiels ne sont qu'au début de leur phase opérationnelle.



Cinq étapes dans l'évolution d'un FFC

(Adapté de Yabanex Batista)

1	Pré-enregistrement	La période de conception et d'incorporation légale
2	Phase de démarrage	Capitalisation initiale et dotation en personnel
3	Phase opérationnelle	Octroi de subventions, procédures opérationnelles claires et mobilisation accrue des ressources et gestion des actifs
4	Phase institutionnelle	Gestion d'actifs sophistiquée, multiples mécanismes de financement, accréditation possible auprès d'institutions multilatérales et investissements de programme au-delà de l'octroi de subventions.
5	Phase terminale	Dépenses finales de comptes de programme limités dans le temps ou fermeture forcée en raison de problèmes financiers ou de modifications des accords institutionnels.

A chacun de ces différents niveaux d'évolution, les FFC trouveront que certaines normes sont plus immédiates que d'autres. Certains FFC pourront investir dans la normalisation d'un plus grand nombre de procédures et de systèmes au cours de leur démarrage et des premières phases opérationnelles, tandis que d'autres FFC devront peut-être donner la priorité à différentes normes pour répondre aux attentes des donateurs pour une période donnée. Il y aura également différents niveaux de sophistication à différents stades d'évolution. À titre d'exemple, nous utiliserons la norme administrative 10: *Les FFC sélectionnent et suivent les technologies de l'information qu'ils adoptent pour garantir des opérations sécurisées et standardisées*. Alors que le travail à distance devient de plus en plus généralisé, il est fort probable que même les premières start-ups devront faire des investissements bien réfléchis. Elles peuvent choisir des systèmes d'appel vidéo qui répondent à leurs préoccupations en matière de confidentialité et acheter des licences de logiciels couramment utilisés pour un partage facile. En revanche, les FFC institutionnels peuvent avoir leurs propres pare-feu sécurisés, systèmes de partage de fichiers et/ou systèmes/plateformes de communication. Les FFC peuvent suivre leur niveau d'efficacité en appliquant les normes au fil du temps (voir l'annexe 2). Avec plus de ressources et d'expérience, on peut s'attendre à ce que les FFC adoptent un nombre toujours plus grand de normes de pratique.

L'exception est lorsque les FFC se préparent à la clôture, comme pour les FFC établis en tant qu'organisations limitées dans le temps pour gérer des comptes de programme spécifiques. Dans ces cas, la gestion efficace de la fermeture du FFC comprend la préparation des rapports des donateurs, un audit externe final, la distribution des actifs et des équipements et la résiliation appropriée de tous les baux, contrats et rémunérations du personnel. Idéalement, les FFC utilisent également ce temps pour renforcer la capacité des bénéficiaires à poursuivre leurs projets sans financement du FFC. Il s'agit d'une période particulièrement difficile qui nécessite un degré élevé de vigilance en matière de gouvernance et une forte adhésion à un sous-ensemble de normes essentielles.

L'outil suivant, *Prioriser les normes de pratique à différentes étapes de l'évolution d'un FFC*, est une représentation très générale des normes de pratique qui peuvent être les plus essentielles à différentes étapes de l'évolution d'un FFC, en tenant compte du fait que les normes prioritaires changeront avec les besoins et les opportunités spécifiques de chaque FFC.

PRIORISATION DES NORMES DE PRATIQUE A DIFFERENTES ETAPES DE L'EVOLUTION DES FFC

Gouvernance

Normes de gouvernance 2020	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme de gouvernance 1 : Les documents constitutifs définissent clairement les fins pour lesquelles les actifs d'un fonds fiduciaire pour la conservation ou d'un compte de programme peuvent être utilisés.	X	X	X	X	X
Norme de gouvernance 2 : Les documents constitutifs définissent clairement la composition, les pouvoirs et les responsabilités de l'organe (ou des organes) dirigeants. La composition d'un organe dirigeant est conçue de manière que ses membres aient un niveau élevé d'indépendance et de représentation des parties prenantes.	X	X	X	X	X
Norme de gouvernance 3 : Les membres de l'organe dirigeant sont sélectionnés ou nommés en fonction de leurs compétences et de leur engagement à contribuer de manière significative à la mission et aux responsabilités globales du FFC (ou du compte de programme).	X	X	X	X	X
Norme de gouvernance 4 : Des comités spécialisés sont créés par les organes dirigeants pour fournir des conseils et remplir certaines fonctions du FFC ou du compte de programme de manière plus efficace et efficiente.		X	X	X	X
Norme de gouvernance 5 : Un organe dirigeant tient au moins trois réunions par an et conserve des enregistrements écrits précis de toutes les réunions et décisions.	X	X	X	X	X
Norme de gouvernance 6 : Les membres de l'organe dirigeant comprennent leurs responsabilités fiduciaires et s'assurent qu'ils disposent (ou acquièrent) des compétences nécessaires pour les assumer.	X	X	X	X	X
Norme de gouvernance 7 : Les FFC établissent des politiques de conflit d'intérêts efficaces pour identifier, éviter et gérer les conflits d'intérêts potentiels et réels et réduire l'exposition au favoritisme et au risque de réputation.	X	X	X	X	X

Gouvernance (Continuation)

Normes de gouvernance 2020	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme de gouvernance 8 : L'organe dirigeant recrute et supervise un directeur général à temps plein et, au besoin, des responsables de comptes de programme.		X	X	X	X
Norme de gouvernance 9 : Les FFC maintiennent une « liste de conformité » pour surveiller et assurer la pleine conformité avec toutes les lois et réglementations applicables, leurs propres documents constitutifs et tous les accords juridiques entre un FFC et ses donateurs.		X	X	X	X
Norme de gouvernance 10 : Les FFC sont établis en vertu des lois d'un pays qui garantit effectivement l'indépendance d'un FFC vis-à-vis du gouvernement, qui a des lois claires et bien appliquées concernant les organisations non gouvernementales privées (y compris les fondations ou les fiducies) et qui n'impose pas un paiement d'impôts substantiels au FFC.	X	X	X	X	X

PRIORISATION DES NORMES DE PRATIQUE A DIFFERENTES ETAPES DE L'EVOLUTION DES FFC

Efficacite institutionnelle

2020 Normes d'efficacite institutionnelle	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme d'efficacité institutionnelle 1 : Les FFC préparent des plans stratégiques et financiers qui traduisent leurs valeurs, leur vision globale et leurs énoncés de mission en buts, objectifs et activités spécifiques.		X	X	X	
Norme d'efficacité institutionnelle 2 : En tant qu'organisations d'intérêt public, les FFC recherchent activement des opportunités de collaboration avec tous les niveaux pertinents du/des gouvernement(s) national(aux) pour atteindre les priorités de conservation et de développement durable.	X	X	X	X	X
Norme d'efficacité institutionnelle 3 : Les FFC recherchent activement des partenariats aux niveaux national ou international avec les acteurs clés tels que des agences donatrices, des entreprises, des organisations non gouvernementales, des communautés et des institutions de recherche et universitaires.	X	X	X	X	
Norme d'efficacité institutionnelle 4 : Les FFC suivent et évaluent leurs programmes par rapport à leur mission et leur plan stratégique, et en fonction des indicateurs, cibles et stratégies de conservation aux niveaux national et international.			X	X	X
Norme d'efficacité institutionnelle 5 : Les FFC suivent leur évolution institutionnelle à l'aide de rapports internes, de suivi et d'évaluation et de rapports de gestion financière, afin de permettre à leurs organes dirigeants de prendre des décisions éclairées.		X	X	X	X
Norme d'efficacité institutionnelle 6 : Les FFC gèrent activement leur image, transmettent clairement leurs valeurs, leur mission, les objectifs de leurs programmes et leur impact, et définissent l'autorité du personnel pour la communication avec les publics externes au moyen d'une politique de communication complète.			X	X	

Efficacite institutionnelle (Continuation)

2020 Normes d'efficacite institutionnelle	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme d'efficacité institutionnelle 7 : Les FFC maintiennent une présence publique sur Internet par le biais d'un ou plusieurs sites web et/ou de médias sociaux.		X	X	X	
Norme d'efficacité institutionnelle 8 : Les FFC rendent compte à des publics différents, à des fins différentes.			X	X	X

PRIORISATION DES NORMES DE PRATIQUE A DIFFERENTES ETAPES DE L'EVOLUTION DES FFC

Les Programmes

2020 Normes de programme	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme de programme 1 : Les FFC conçoivent des programmes/projets pour inclure des indicateurs de suivi et d'évaluation qui permettent de rendre compte, sur la base de données factuelles, des impacts de la conservation, du développement durable ou de l'action climatique.		X	X	X	
Norme de programme 2 : Lors de l'attribution des subventions, les FFC évaluent les bénéficiaires potentiels en leur demandant de soumettre des informations clés et en prenant directement contact avec eux.			X	X	
Norme de programme 3 : Les FFC établissent des processus d'attribution de subventions bien définis qui visent à sélectionner des propositions de haute qualité en temps voulu par des moyens compétitifs.		X	X	X	
Norme de programme 4 : Les FFC concluent les cycles d'octroi de subventions par un contrat signé avec leurs bénéficiaires qui définit toutes les ententes et obligations importantes liées aux financements à pourvoir.			X	X	
Norme de programme 5 : La capacité des bénéficiaires potentiels à préparer des propositions adaptées et à mettre en œuvre efficacement les activités financées par des subventions est renforcée par les FFC.			X	X	X
Norme de programme 6 : Les FFC soutiennent leurs bénéficiaires en fournissant des modèles de rapport, des cadres et des exigences d'information clairs pour le suivi et l'évaluation de la performance des subventions.			X	X	X

Les Programmes (Continuation)

2020 Normes de programme	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme de programme 7 : Les FFC établissent des indicateurs et des mesures dans la convention de subvention et/ou dans le plan de suivi requis.			X	X	
Norme de programme 8 : Les FFC mobilisent le personnel, les sous-traitants et souvent le bénéficiaire lui-même pour suivre ses progrès.			X	X	X
Norme de programme 9 : Les FFC vérifient que les bénéficiaires ont recours à des procédures efficaces, efficaces et transparentes de passation de marchés, de sorte que les biens et les services appropriés et de haute qualité soient obtenus au meilleur prix sur un marché donné.			X	X	X
Norme de programme 10 : Les FFC qui acceptent la responsabilité d'exécution appliquent aux services qu'ils fournissent aux bénéficiaires les mêmes normes que celles qu'ils appliquent aux services qu'ils fournissent à leur propre administration.			X	X	X
Norme de programme 11 : Les FFC développent des systèmes qui permettent de soumettre des propositions en ligne et de suivre l'avancement des projets avec les bénéficiaires.				X	
Norme de programme 12 : Les FFC effectuent des études de faisabilité pour évaluer les nouvelles opportunités de programmes.			X	X	

PRIORISATION DES NORMES DE PRATIQUE A DIFFERENTES ETAPES DE L'EVOLUTION DES FFC

L'administration

2020 Normes de l'administration	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme administrative 1 : Les politiques de ressources humaines des FFC sont conformes aux lois, politiques et réglementations de leur pays.	X	X	X	X	X
Norme administrative 2 : Les FFC établissent des descriptions de poste claires et budgétisent des ressources adéquates, pour permettre au directeur général, aux gestionnaires et au personnel de fonctionner de manière efficace et efficiente.		X	X	X	X
Norme administrative 3 : Les FFC préparent des organigrammes clairs qui précisent les liens hiérarchiques et les responsabilités de gestion.			X	X	X
Norme administrative 4 : Les FFC fournissent à tous les membres du personnel des objectifs annuels clairs et des évaluations écrites périodiques des performances.		X	X	X	X
Norme administrative 5 : Les FFC offrent aux membres du personnel une rémunération et des avantages dans une fourchette préétablie, en fonction de l'expérience, l'éducation et les performances.		X	X	X	X
Norme administrative 6 : Les FFC allouent les ressources disponibles de manière à maximiser le financement des subventions et des programmes, tout en fixant un taux de frais généraux suffisant pour atteindre les objectifs stratégiques institutionnels.			X	X	

L'administration (Continuation)

2020 Normes de l'administration	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme administrative 7 : Un ou plusieurs manuels d'opérations comportant les politiques, procédures et pratiques actualisées guident la gestion quotidienne des FFC ou des comptes de programme.			X	X	X
Norme administrative 8 : Les FFC se procurent les biens et services nécessaires à la réalisation de leurs activités quotidiennes par le biais de processus et de pratiques qui : sont efficaces, économiques et transparents ; assurent la qualité appropriée des biens et services ; et visent à obtenir le meilleur rapport qualité-prix sur le marché.		X	X	X	X
Norme administrative 9 : Les FFC font l'objet d'un audit annuel par des auditeurs externes indépendants qui appliquent des normes conformes aux normes comptables internationalement admises.		X	X	X	X
Norme administrative 10 : Les FFC sélectionnent et suivent les technologies de l'information qu'ils adoptent pour garantir des opérations sécurisées et standardisées.		X	X	X	
Norme administrative 11 : Les FFC mettent en œuvre une politique de cybersécurité pour assurer la sécurité de leurs données et systèmes.		X	X	X	X
Norme administrative 12 : Les FFC disposent de logiciels à jour pour une comptabilité, une administration financière, une gestion des contrats et des achats automatisés.				X	X

PRIORISATION DES NORMES DE PRATIQUE A DIFFERENTES ETAPES DE L'EVOLUTION DES FFC

La gestion des actifs

2020 Normes de la Gestion des Actifs	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme de gestion des actifs 1 : Des politiques d'investissement claires et complètes définissent les principes fondamentaux appliqués par les FFC pour gérer leurs actifs.		X	X	X	
Norme de gestion des actifs 2 : Les FFC gèrent leurs portefeuilles d'investissement conformément aux directives d'investissement qui définissent les paramètres spécifiques à appliquer par leurs consultants en gestion d'investissement, conseillers financiers et/ou gestionnaires d'investissement.		X	X	X	
Norme de gestion des actifs 3 : Les organes dirigeants des FFC, ou leurs comités chargés de superviser la gestion des actifs, investissent et gèrent de la même manière qu'un investisseur prudent engagerait ses propres fonds.		X	X	X	
Norme de gestion des actifs 4 : Les FFC cherchent à préserver leur capital de dotation pour assurer le flux de revenus futurs.		X	X	X	
Norme de gestion des actifs 5 : Les organes dirigeants des FFC approuvent leurs politiques et directives d'investissement, le processus et le résultat de la sélection d'un consultant financier et/ou d'un ou plusieurs gestionnaires d'actifs, les rapports sur les investissements et les performances du consultant financier et/ou du gestionnaire d'actifs.		X	X	X	
Norme de gestion des actifs 6 : Les organes dirigeants des FFC : (i) ont au moins un membre qui est un professionnel qualifié possédant des connaissances et une expérience dans un ou plusieurs domaines de la finance, des affaires ou de l'économie ; et (ii) fournissent à tous les membres une formation ciblée sur les concepts clés nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des investissements.	X	X	X	X	

La gestion des actifs (Continuation)

2020 Normes de la Gestion des Actifs	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme de gestion des actifs 7 : Les FFC évaluent leurs capacités d'investissement existantes, identifient les types de professionnels de l'investissement dont ils peuvent avoir besoin, et les sélectionnent par une mise en concurrence entre prestataires de services financiers de qualité reconnue.		X	X	X	
Norme de gestion des actifs 8 : Les FFC contractent des professionnels de l'investissement en décrivant de manière claire et complète les services à fournir, les objectifs des services, les coûts de prestation des services et les responsabilités du prestataire de services et du FFC.		X	X	X	
Norme de gestion des actifs 9 : Les FFC procèdent à des examens réguliers des performances de la gestion des investissements.		X	X	X	X
Norme de gestion des actifs 10 : Les FFC reconnaissent l'importance d'investir leurs actifs d'une manière compatible avec leurs propres missions et valeurs, et mettent en œuvre une stratégie appropriée pour atteindre cette cohérence.				X	

PRIORISATION DES NORMES DE PRATIQUE A DIFFERENTES ETAPES DE L'EVOLUTION DES FFC

Mobilisation des ressources

2020 Normes de Mobilisation des Ressources	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme de mobilisation de ressources 1 : Les FFC disposent de stratégies pour diversifier, multiplier et augmenter leurs sources de financement à court et à long terme afin de ne pas dépendre d'une seule source ou d'un seul mécanisme de financement.	X	X	X	X	
Norme de mobilisation de ressources 2 : Les FFC élaborent des stratégies de mobilisation des ressources et des plans d'action pour lever des capitaux à long terme ainsi que des financements à plus court terme pour des projets ou programmes particuliers.		X	X	X	
Norme de mobilisation de ressources 3 : Les FFC disposent de politiques pour filtrer et déterminer quelles contributions et conditions des donateurs accepter.		X	X	X	
Norme de mobilisation de ressources 4 : Les FFC analysent et recherchent les possibilités d'utiliser les fonds provenant de donateurs particuliers ou de sources gouvernementales pour mobiliser des ressources supplémentaires.		X	X	X	
Norme de mobilisation de ressources 5 : Les FFC analysent et étudient les possibilités de servir d'intermédiaires financiers pour les programmes des donateurs, les flux de trésorerie volontaires et obligatoires, ou d'autres arrangements financiers, afin de faire avancer la cause de la conservation de l'environnement et de l'adaptation et l'atténuation du changement climatique.			X	X	

Mobilisation des ressources (Continuation)

2020 Normes de Mobilisation des Ressources	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme de mobilisation de ressources 6 : Les FFC recherchent le soutien des ministères des gouvernements nationaux, des politiciens et des donateurs internationaux pour mobiliser des ressources financières supplémentaires pour le FFC et les programmes stratégiques alignés.	X	X	X	X	
Norme de mobilisation de ressources 7 : Norme de mobilisation de ressources 7 : Les FFC s'engagent à utiliser des formats spécifiques, à fournir les informations demandées et à se conformer aux procédures et au calendrier des rapports techniques et financiers via des accords signés relatifs aux programmes du FFC, tels que ceux conclus entre les FFC et leurs donateurs.		X	X	X	X
Norme de mobilisation de ressources 8 : Les FFC encouragent les accords de partage des coûts par lesquels les bénéficiaires contribuent au financement du projet ou des activités, ou lèvent des fonds complémentaires auprès d'autres sources.			X	X	
Norme de mobilisation de ressources 9 : Les FFC communiquent efficacement aux donateurs et partenaires potentiels leur rôle, fournissant un soutien financier à long terme pour faire progresser les objectifs sociaux et environnementaux mondiaux et nationaux essentiels.			X	X	

PRIORISATION DES NORMES DE PRATIQUE A DIFFERENTES ETAPES DE L'EVOLUTION DES FFC

Gestion des risques et sauvegardes

2020 Normes de gestion des risques et sauvegardes	Étapes dans l'évolution d'un FFC				
	Pré-enregistrement	Phase de démarrage	Phase opérationnelle	Phase institutionnelle	Phase terminale
Norme de gestion des risques et sauvegardes 1 : Les FFC élaborent des politiques et des procédures de gestion des risques pour atteindre leurs objectifs de manière fiable, gérer l'incertitude, traiter les griefs et agir avec intégrité.			X	X	X
Norme de gestion des risques et sauvegardes 2 : Les FFC adoptent et/ou adaptent des sauvegardes et politiques environnementales et sociales reconnues au niveau national et international.			X	X	X
Norme de gestion des risques et sauvegardes 3 : Lorsqu'ils acceptent un financement, les FFC assument la responsabilité de créer des politiques et des procédures pour répondre à toutes les normes requises par les donateurs et les appliquent aux projets financés par les donateurs.		X	X	X	
Norme de gestion des risques et sauvegardes 4 : Les FFC adoptent une politique d'intégration transversale du genre pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans toutes les opérations.				X	
Norme de gestion des risques et sauvegardes 5 : Les FFC définissent clairement les rôles et les responsabilités en matière de surveillance des risques et de mise en œuvre des sauvegardes.				X	X
Norme de gestion des risques et sauvegardes 6 : Les FFC établissent des politiques visant à protéger la sécurité et le bien-être des membres du personnel et à fournir des conditions de travail sécuritaires.			X	X	X
Norme de gestion des risques et sauvegardes 7 : Les FFC ont une politique de protection des dénonciateurs.			X	X	X

ANNEXE 2 :

EVALUATION DE L'UTILISATION DES NORMES DE PRATIQUE PAR UN FFC

Les normes sont présentées pour inspirer des améliorations continues en ce qui concernera la capacité des FFC, plutôt qu'en tant que normes de « certification ». Chaque norme de pratique de ce document peut être utilisée dans l'évaluation d'un FFC. Chaque norme est une « norme basée sur des preuves » qui énonce ce qui est couramment observé. Les gestionnaires et le personnel du FFC ou les tiers peuvent déterminer si le FFC possède les caractéristiques, les politiques, les manuels, les compétences et les outils pour chaque norme, mais également s'il en fait bon usage conformément aux pratiques acceptées qui sont couramment appliquées dans un domaine central.

Depuis la publication de la version 2014 des normes de pratique, les FFC ont œuvré pour évaluer l'adoption de ces normes au sein de leurs structures et de leurs opérations. Nombre d'entre eux ont développé des évaluations annuelles impressionnantes qui peuvent être partagées avec le conseil d'administration, les donateurs ou d'autres personnes selon les besoins⁴. Les évaluations

⁴ Les auteurs sont particulièrement reconnaissants à l'Asociación Costa Rica por Siempre, au Caribbean Biodiversity Fund, au Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio), à Kathy Mikitin et à Camilá Monteiro pour avoir partagé leurs méthodologies d'évaluation.



fournissent des mesures qui peuvent être utilisées pour établir des priorités et améliorer les performances au cours de l'année suivante. Les donateurs et les grandes ONG environnementales utilisent également les Normes de pratique pour évaluer les FFC lorsqu'ils explorent les opportunités de financement, pour évaluer le succès d'une subvention ou pour déterminer si un FFC existant serait une organisation appropriée pour agir en tant que mécanisme de financement pour un nouveau programme.

L'exemple d'outil d'évaluation suivant est présenté comme un point de départ pour aider les FFC qui n'ont pas encore d'outil d'évaluation en place. Lorsqu'il décide d'utiliser ou d'adapter cet outil, un FFC doit examiner attentivement l'objectif, le public, la méthodologie, les ressources disponibles et d'autres critères pertinents. En général, lors de l'adoption ou de l'adaptation d'un outil d'évaluation, les FFC ont pris en compte les cinq facteurs suivants :

- 1) Métrique :** Une évaluation simple utilise une réponse en trois parties: 1) Mise en œuvre satisfaisante, 2) Mise en œuvre partielle et 3) Aucune mise en œuvre. Étant donné que plusieurs normes ont un certain nombre de considérations pratiques et de niveaux de sophistication différents, certains FFC utilisent un système d'évaluation en 5 parties plus nuancé: 1) Mise en œuvre complète, 2) Mise en œuvre satisfaisante, 3) Mise en œuvre partielle, 4) Mise en œuvre insatisfaisante, 5) Aucune mise en œuvre. De plus, une sixième colonne – Non applicable – est souvent ajoutée, notamment pour les FFC publics qui peuvent ne pas répondre à des normes spécifiques, notamment en matière de gouvernance.
- 2) Indicateur :** Quel est le meilleur indicateur pour évaluer la mise en œuvre des normes ? Dans les évaluations partagées avec les auteurs, les FFC ont rédigé leurs propres indicateurs pour relier la façon dont ils interprètent ce qui est recommandé dans la norme à leurs propres documents et politiques. Dans d'autres situations, les FFC ont décrit des extrêmes: à quoi ressemble le meilleur des cas pour la « mise en œuvre complète » et à quoi ressemble le pire des cas ? Les auteurs ont choisi d'utiliser les informations fournies dans les Normes détaillées

sous la section intitulée « Preuve tangible » comme indicateurs clairs que les évaluateurs peuvent examiner pour déterminer dans quelle mesure le FFC répond à la norme.


- 3) Évaluation numérique :** Pour développer une évaluation quantitative du FFC, différentes notes peuvent être attribuées. Habituellement, celles-ci vont de 0 point (pas de mise en œuvre) à un nombre plus élevé pour une mise en œuvre complète. Cependant, un FFC peut choisir d'avoir une différence minimale entre une mise en œuvre complète et satisfaisante et un écart plus important entre une mise en œuvre satisfaisante et une mise en œuvre partielle – pour prioriser le fait de passer d'une mise en œuvre partielle à une mise en œuvre satisfaisante dans les années à venir. Une idée plus complexe, adoptée par quelques FFC, consiste à donner une note pondérée aux différentes normes. Le principe est que la Norme de gouvernance 2, décrivant la composition de l'organe dirigeant, est absolument essentielle pour un FFC alors que la mise à jour du logiciel de comptabilité et de gestion des contrats (Norme administrative 12) est importante pour l'efficacité, mais pas indispensable. Dans un tel scénario, un FFC attribuera plus de points pour la mise en œuvre complète de la Norme de gouvernance 2. Les auteurs ont choisi de ne pas utiliser de notation pondérée dans l'exemple d'outil d'évaluation fourni, car certaines normes seront plus importantes à différents stades d'évolution (voir l'annexe 1) et/ou les FFC donneront la priorité à certaines normes pour répondre aux attentes des donateurs au cours d'une période donnée.
- 4) Méthodologie :** Bien que les consultants et les contracteurs indépendants utilisent leur propre méthodologie, l'auto-évaluation peut avoir lieu en utilisant de nombreuses approches différentes. De nombreux FFC recommandent qu'au cours d'une auto-évaluation, un groupe examine conjointement une norme et parvienne à un accord sur une réponse commune. Certains FFC utilisent une approche hautement participative en engageant des équipes complètes de personnel (selon leur expertise) pour effectuer l'évaluation, en partie


pour être sûrs qu'ils connaissent et se servent tous des Normes de pratique. Alternativement, différentes personnes bien informées (tel le conseil, le personnel et même les partenaires externes) peuvent être invitées à compléter l'évaluation pour l'ensemble des normes, ou par domaine principal. Leurs classements sont ensuite intégrés dans une note finale. Les FFC soucieux de disposer de données comparables sur plusieurs années doivent choisir et appliquer systématiquement une méthodologie spécifique.


couleurs qui indique le niveau de performance pour chaque norme et qui donne une idée des niveaux de mise en œuvre dans les domaines clés. Ce type de représentation permet aux FFC de présenter le niveau de mise en œuvre dans un domaine clé en fonction du nombre de normes qui obtiennent un score dans chaque catégorie. Cet exemple est adapté des données du « Résumé de la mise en œuvre des normes » incluses dans les sections sous l'exemple d'outil d'évaluation joint.

5) Présentation: Une fois l'ensemble des normes évaluées, de nombreux FFC ont développé des outils pour présenter leur niveau de performance actuel via des tableaux de bord. Quelques exemples, adaptés à des fins d'illustration, sont présentés ci-dessous :

a. Un tableau de bord simple avec différentes

Mise en œuvre satisfaisante de la norme : 

Mise en œuvre partielle de la norme : 

Aucune mise en œuvre de la norme : 

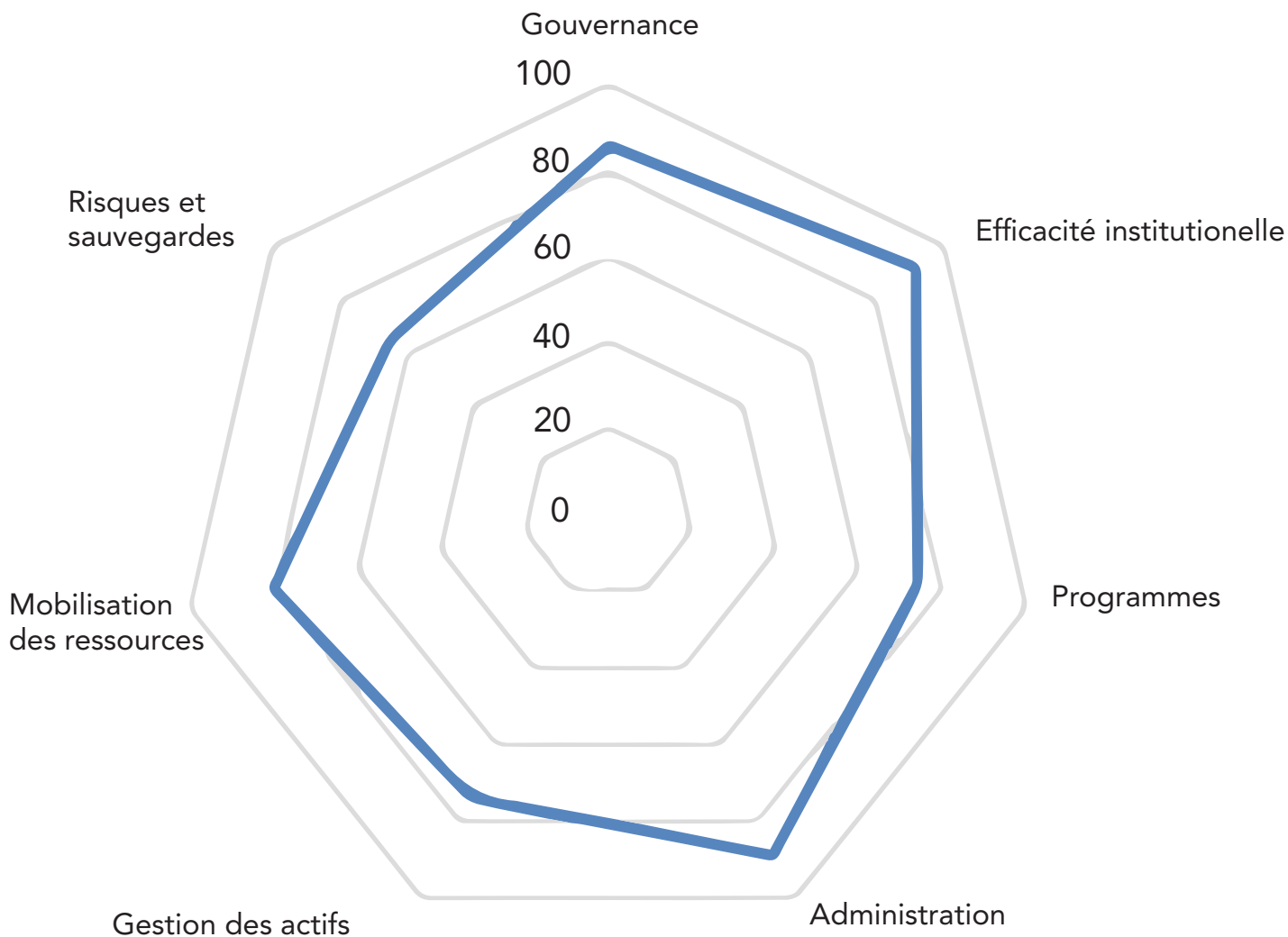
Exemples pour les : Normes de pratique de gouvernance											
1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10		
Normes d'efficacité institutionnelle											
2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8				
Normes de programme											
3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12
Normes administratives											
4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12
Normes de gestion des actifs											
5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	5.10		
Normes de mobilisation des ressources											
6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9			
Normes de gestion des risques											
7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7					

b) Un outil d'évaluation en toile d'araignée (radar) affiche visuellement les performances en fonction du score global en pourcentage par domaine principal. La formule de calcul dans l'exemple d'outil d'évaluation ci-joint est: $\text{Score total}/(\#\text{standards}*4)$ où:

- Le score total du domaine de base est le score agrégé de toutes les normes du domaine de base ;
- Le nombre de normes est le nombre de normes dans le domaine de base ; et
- « 4 » représente, dans l'exemple d'outil d'évaluation, le score le plus élevé possible pour une norme (c'est-à-dire une mise en œuvre satisfaisante).

Le résultat est une visualisation claire des domaines qui présentent des forces et des faiblesses comparatives dans les domaines principaux.

GRAPHIQUE 1
NOTE EN % DE LA NORME DE PRATIQUE
PAR DOMAINE DE BASE



Exemple d'outil d'évaluation

Gouvernance						
Normes de gouvernance	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de gouvernance 1 : Les documents constitutifs définissent clairement les fins pour lesquelles les actifs d'un fonds fiduciaire pour la conservation ou d'un compte de programme peuvent être utilisés.</p>	Document(s) constitutif(s)					
<p>Norme de gouvernance 2 : Les documents constitutifs définissent clairement la composition, les pouvoirs et les responsabilités de l'organe (ou des organes) dirigeants. La composition d'un organe dirigeant est conçue de manière que ses membres aient un niveau élevé d'indépendance et de représentation des parties prenantes.</p>	Document(s) constitutif(s) CV des membres de l'organe dirigeant					
<p>Norme de gouvernance 3 : Les membres de l'organe dirigeant sont sélectionnés ou nommés en fonction de leurs compétences et de leur engagement à contribuer de manière significative à la mission et aux responsabilités globales du FFC (ou du compte de programme).</p>	Document(s) constitutif(s) CV des membres de l'organe dirigeant					

Exemple d'outil d'évaluation

Gouvernance (Continuation)						
Normes de gouvernance	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de gouvernance 4 : Des comités spécialisés sont créés par les organes dirigeants pour fournir des conseils et remplir certaines fonctions du FFC ou du compte de programme de manière plus efficace et efficiente</p>	<p>Document(s) constitutif(s) Termes de référence du comité P-V des réunions des comités P-V des réunions de l'organe dirigeant Liste des membres du comité</p>					
<p>Norme de gouvernance 5 : Un organe dirigeant tient au moins trois réunions par an et conserve des enregistrements écrits précis de toutes les réunions et décisions.</p>	<p>Document(s) constitutif(s) P-V et résolutions des réunions de l'organe dirigeant</p>					
<p>Norme de gouvernance 6 : Les membres de l'organe dirigeant comprennent leurs responsabilités fiduciaires et s'assurent qu'ils disposent (ou acquièrent) des compétences nécessaires pour les assumer.</p>	<p>"Document(s) Constitutif(s) Droit national Description ou déclaration des responsabilités des membres de l'organe dirigeant"</p>					
<p>Norme de gouvernance 7 : Les FFC établissent des politiques de conflit d'intérêts efficaces pour identifier, éviter et gérer les conflits d'intérêts potentiels et réels et réduire l'exposition au favoritisme et au risque de réputation.</p>	<p>"Document(s) constitutif(s) Politique relative aux conflits d'intérêts Formulaire de déclaration de conflits d'intérêts signés"</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Gouvernance (Continuation)						
Normes de gouvernance	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de gouvernance 8 : L'organe dirigeant recrute et supervise un directeur général à temps plein et, au besoin, des responsables de comptes de programme.</p>	<p>Document(s) constitutif(s) Manuel(s) des opérations P-V des réunions de l'organe dirigeant Termes de référence et contrat de travail du directeur général ou du gestionnaire du compte de programme Contrat de l'administrateur tiers</p>					
<p>Norme de gouvernance 9 : Les FFC maintiennent une « liste de conformité » pour surveiller et assurer la pleine conformité avec toutes les lois et réglementations applicables, leurs propres documents constitutifs et tous les accords juridiques entre un FFC et ses donateurs.</p>	<p>Liste des lois et règlements applicables Document(s) Constitutif(s) P-V des réunions de l'organe dirigeant (ou des réunions des comités) Conventions avec les donateurs Archives de documents relatifs aux obligations légales, réglementaires ou contractuelles</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Gouvernance (Continuation)						
Normes de gouvernance	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de gouvernance 10 : Les FFC sont établis en vertu des lois d'un pays qui garantit effectivement l'indépendance d'un FFC vis-à-vis du gouvernement, qui a des lois claires et bien appliquées concernant les organisations non gouvernementales privées (y compris les fondations ou les fiduciaires) et qui n'impose pas un paiement d'impôts substantiels au FFC.</p>	<p>Lois et réglementations nationales Document(s) Constitutif(s)</p>					
Numerical Score Governance						
Sub-score Governance	0	0	0	0	0	
Total score Governance						
Total % score Governance						
Summary of Implementation of the Governance Standards						
# Standards	10					
# Applicable Standards						
# Standards Mise en œuvre satisfaisante						
# Standards Partiellement mis en œuvre						
# Standards Non mis en œuvre						

Exemple d'outil d'évaluation

Efficacite institutionnelle						
Normes d'efficacite institutionnelle	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme d'efficacite institutionnelle 1 : Les FFC préparent des plans stratégiques et financiers qui traduisent leurs valeurs, leur vision globale et leurs énoncés de mission en buts, objectifs et activités spécifiques.</p>	<p>Plan stratégique et projections financières associées</p> <p>Énoncé des valeurs</p> <p>Plans opérationnels ou plans de travail annuels</p> <p>Budgets</p> <p>Rapport annuel</p> <p>Plan d'affaires</p>					
<p>Norme d'efficacite institutionnelle 2 : En tant qu'organisations d'intérêt public, les FFC recherchent activement des opportunités de collaboration avec tous les niveaux pertinents du/des gouvernement(s) national(aux) pour atteindre les priorités de conservation et de développement durable.</p>	<p>Documents de planification et de stratégie nationaux ou régionaux liés à la conservation de la biodiversité, au changement climatique et au développement durable</p> <p>Plan stratégique et financier du FFC</p> <p>Rapport annuel du FFC</p> <p>Accréditation du FFC auprès des agences multilatérales</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Efficacité institutionnelle (Continuation)						
Normes d'efficacité institutionnelle	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 3 : Les FFC recherchent activement des partenariats aux niveaux national ou international avec les acteurs clés tels que des agences donatrices, des entreprises, des organisations non gouvernementales, des communautés et des institutions de recherche et universitaires.</p>	<p>Plan stratégique Plan de travail et budget annuels Protocoles d'entente avec les partenaires Documents constitutifs ou de promotion des comptes de programme créés en partenariat</p>					
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 4 : Les FFC suivent et évaluent leurs programmes par rapport à leur mission et leur plan stratégique, et en fonction des indicateurs, cibles et stratégies de conservation aux niveaux national et international.</p>	<p>Plans stratégiques Rapports annuels Rapports d'évaluations internes et indépendantes du FFC</p>					
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 5 : Les FFC suivent leur évolution institutionnelle à l'aide de rapports internes, de suivi et d'évaluation et de rapports de gestion financière, afin de permettre à leurs organes dirigeants de prendre des décisions éclairées.</p>	<p>Planification interne, budgétisation et rapports financiers du FFC P-V des réunions de l'organe dirigeant Plans stratégiques Plans de conservation</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Efficacité institutionnelle (Continuation)						
Normes d'efficacité institutionnelle	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 6 : Les FFC gèrent activement leur image, transmettent clairement leurs valeurs, leur mission, les objectifs de leurs programmes et leur impact, et définissent l'autorité du personnel pour la communication avec les publics externes au moyen d'une politique de communication complète.</p>	<p>Manuel de communication ou politique de communication dans le(s) manuel(s) des opérations</p> <p>Manuel de style/marque</p> <p>Plan de communication</p> <p>Directives de communication de crise</p> <p>Descriptions de poste</p>					
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 7 : Les FFC maintiennent une présence publique sur Internet par le biais d'un ou plusieurs sites web et/ou de médias sociaux.</p>	<p>Site internet</p> <p>Comptes de médias sociaux</p> <p>Manuel de style/marque</p> <p>Plan de communication</p> <p>Nom de domaine enregistré et contrat d'hébergement</p> <p>Politique des médias sociaux</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Efficacité institutionnelle (Continuation)						
Normes d'efficacité institutionnelle	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
Norme d'efficacité institutionnelle 8 : Les FFC rendent compte à des publics différents, à des fins différentes.	Accords de subvention entre les FFC et leurs bénéficiaires Conventions légales entre les FFC et les donateurs Réglementations gouvernementales pertinentes et formulaires standardisés Manuel(s) des opérations Rapports des bénéficiaires aux FFC, de la direction des FFC aux organes directeurs des FFC et des FFC à leurs donateurs P-V des réunions des organes dirigeants des FFC Rapport annuel (imprimé et numérique)					
Numerical Score Institutional Effectiveness						
Sub-score Institutional Effectiveness	0	0	0	0	0	
Total score Institutional Effectiveness						
Total % score Institutional Effectiveness						
Summary of Implementation of the Institutional Effectiveness Standards						
# Standards	8					
# Applicable Standards						
# Standards Mise en œuvre satisfaisante						
# Standards Partiellement mis en œuvre						
# Standards Non mis en œuvre						

Exemple d'outil d'évaluation

Les Programmes						
Normes de programme	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de programme 1 : Les FFC conçoivent des programmes/projets pour inclure des indicateurs de suivi et d'évaluation qui permettent de rendre compte, sur la base de données factuelles, des impacts de la conservation, du développement durable ou de l'action climatique.</p>	<p>Instructions aux bénéficiaires de subventions pour la soumission des propositions</p> <p>Propositions de subvention approuvées</p> <p>Conventions de don entre le FFC et ses bénéficiaires</p> <p>Plans stratégiques et financiers</p> <p>Plans de suivi et d'évaluation</p>					
<p>Norme de programme 2 : Lors de l'attribution des subventions, les FFC évaluent les bénéficiaires potentiels en leur demandant de soumettre des informations clés et en prenant directement contact avec eux.</p>	<p>Format de la demande de subvention</p> <p>Évaluation documentée des candidats</p> <p>Comptes rendus d'entretiens ou de visites de terrain</p> <p>Dossier soumis à un comité d'examen</p>					
<p>Norme de programme 3 : Les FFC établissent des processus d'attribution de subventions bien définis qui visent à sélectionner des propositions de haute qualité en temps voulu par des moyens compétitifs.</p>	<p>Manuel(s) des opérations ou autres manuels traitant de l'octroi de subventions</p> <p>Site internet du FFC</p> <p>Appels à propositions</p>					
<p>Norme de programme 4 : Les FFC concluent les cycles d'octroi de subventions par un contrat signé avec leurs bénéficiaires qui définit toutes les ententes et obligations importantes liées aux financements à pourvoir.</p>	<p>Contrats de subvention</p> <p>Protocoles d'entente</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Les Programmes (Continuation)						
Normes de programme	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de programme 5 : La capacité des bénéficiaires potentiels à préparer des propositions adaptées et à mettre en œuvre efficacement les activités financées par des subventions est renforcée par les FFC.</p>	<p>Les accords avec les donateurs Projet de budget P-V des réunions de l'organe dirigeant et des comités pertinents Section(s) du/des manuel(s) d'opérations consacrée(s) à l'octroi de subventions</p>					
<p>Norme de programme 6 : Les FFC soutiennent leurs bénéficiaires en fournissant des modèles de rapport, des cadres et des exigences d'information clairs pour le suivi et l'évaluation de la performance des subventions.</p>	<p>Instructions aux bénéficiaires Manuel(s) des opérations Conventions de subvention entre le FFC et ses bénéficiaires Rapports des bénéficiaires au FFC</p>					
<p>Norme de programme 7 : Les FFC établissent des indicateurs et des mesures dans la convention de subvention et/ou dans le plan de suivi requis.</p>	<p>Conventions entre le FFC et les bénéficiaires Rapports d'évaluation du FFC sur les dons individuels Mesures ou indicateurs au niveau du fonds</p>					
<p>Norme de programme 8 : Les FFC mobilisent le personnel, les sous-traitants et souvent le bénéficiaire lui-même pour suivre ses progrès.</p>	<p>Rapports, évaluations, audits et notes de terrain des bénéficiaires et du personnel du FFC Rapports d'évaluation du FFC sur les dons individuels Mesures ou indicateurs au niveau du fonds</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Les Programmes (Continuation)						
Normes de programme	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de programme 9 : Les FFC vérifient que les bénéficiaires ont recours à des procédures efficaces, efficaces et transparentes de passation de marchés, de sorte que les biens et les services appropriés et de haute qualité soient obtenus au meilleur prix sur un marché donné.</p>	<p>Demande de subvention, section sur les informations relatives au bénéficiaire de la subvention</p> <p>Conventions de don</p> <p>Rapports intermédiaires</p>					
<p>Norme de programme 10 : Les FFC qui acceptent la responsabilité d'exécution appliquent aux services qu'ils fournissent aux bénéficiaires les mêmes normes que celles qu'ils appliquent aux services qu'ils fournissent à leur propre administration.</p>	<p>Section sur la passation de marchés de biens et services dans le(s) manuel(s) des opérations</p> <p>Documents relatifs à la passation de marchés pour les comptes de programme ou les projets dont le FFC a une responsabilité d'exécution</p> <p>Documents sur la sélection des auditeurs et rapport d'audit pour les comptes de programme ou les projets dont le FFC est responsable d'exécution.</p>					
<p>Norme de programme 11 : Les FFC développent des systèmes qui permettent de soumettre des propositions en ligne et de suivre l'avancement des projets avec les bénéficiaires.</p>	<p>Des orientations claires dans le(s) manuel(s) des opérations pour l'administration des subventions</p> <p>Site Internet</p> <p>Systèmes et plateformes de contrôle d'accès</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Les Programmes (Continuation)

Normes de programme	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
Norme de programme 12 : Les FFC effectuent des études de faisabilité pour évaluer les nouvelles opportunités de programmes.	Plan stratégique Plan annuel ou plan opérationnel Procédures d'évaluation des risques Étude de faisabilité					
Numerical Score Programs						
Sub-score Programs	0	0	0	0	0	
Total score Programs	0					
Total % score Program						
Summary of Implementation of the Program Standards						
# Standards	12					
# Applicable Standards						
# Standards Mise en œuvre satisfaisante						
# Standards Partiellement mis en œuvre						
# Standards Non mis en œuvre						

Exemple d'outil d'évaluation

L'administration						
Normes de l'administration	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme administrative 1 : Les politiques de ressources humaines des FFC sont conformes aux lois, politiques et réglementations de leur pays.</p>	<p>Compilation des lois et règlements applicables en matière d'emploi, de sécurité sociale, etc. Manuel des opérations (et/ou manuel des ressources humaines) Descriptions de poste pour tout le personnel Budget avec compte de rémunération dans les pays où cela est nécessaire.</p>					
<p>Norme administrative 2 : Les FFC établissent des descriptions de poste claires et budgétisent des ressources adéquates, pour permettre au directeur général, aux gestionnaires et au personnel de fonctionner de manière efficace et efficiente.</p>	<p>Manuel(s) des opérations (et/ou manuel des ressources humaines) Description du poste de directeur général Descriptions de poste pour tout le personnel Documents sur le processus de recrutement/sélection de l'ensemble du personnel Évaluations des performances du personnel Budget</p>					
<p>Norme administrative 3 : Les FFC préparent des organigrammes clairs qui précisent les liens hiérarchiques et les responsabilités de gestion.</p>	<p>Manuel(s) des opérations (et/ou manuel des ressources humaines) Organigramme Descriptions de poste pour tout le personnel</p>					
<p>Norme administrative 4 : Les FFC fournissent à tous les membres du personnel des objectifs annuels clairs et des évaluations écrites périodiques des performances.</p>	<p>Manuel(s) des opérations (et/ou manuel des ressources humaines) Objectifs annuels écrits Évaluations de performance écrites et confidentielles</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

L'administration (Continuation)						
Normes de l'administration	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme administrative 5 : Les FFC offrent aux membres du personnel une rémunération et des avantages dans une fourchette préétablie, en fonction de l'expérience, l'éducation et les performances.</p>	<p>Manuel(s) des opérations (et/ou manuel des ressources humaines) Budget annuel pour le personnel Procès-verbal de l'organe dirigeant approuvant la rémunération totale du directeur général Échelles salariales pour les postes au sein du FFC</p>					
<p>Norme administrative 6 : Les FFC allouent les ressources disponibles de manière à maximiser le financement des subventions et des programmes, tout en fixant un taux de frais généraux suffisant pour atteindre les objectifs stratégiques institutionnels.</p>	<p>Budget annuel approuvé Ratio d'allocation des subventions Calcul du taux de frais généraux « raisonnable »</p>					
<p>Norme administrative 7 : Un ou plusieurs manuels d'opérations comportant les politiques, procédures et pratiques actualisées guident la gestion quotidienne des FFC ou des comptes de programme.</p>	<p>Manuel(s) des opérations Compte rendu des réunions de l'organe dirigeant</p>					
<p>Norme administrative 8 : Les FFC se procurent les biens et services nécessaires à la réalisation de leurs activités quotidiennes par le biais de processus et de pratiques qui : sont efficaces, économiques et transparents ; assurent la qualité appropriée des biens et services ; et visent à obtenir le meilleur rapport qualité-prix sur le marché.</p>	<p>Requêtes de budget de mise à jour des rapports Manuel(s) des opérations couvrant l'administration et l'approvisionnement Enregistrement des achats</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

L'administration (Continuation)						
Normes de l'administration	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme administrative 9 : Les FFC font l'objet d'un audit annuel par des auditeurs externes indépendants qui appliquent des normes conformes aux normes comptables internationalement admises.</p>	<p>Termes de référence de l'audit Contrat avec l'auditeur Rapport d'audit Lettre de recommandation de l'auditeur adressée à la direction du FFC</p>					
<p>Norme administrative 10 : Les FFC sélectionnent et suivent les technologies de l'information qu'ils adoptent pour garantir des opérations sécurisées et standardisées.</p>	<p>Politique technologique Budget Présentation des licences de logiciels et conformité Inventaire du matériel et des logiciels</p>					
<p>Norme administrative 11 : Les FFC mettent en œuvre une politique de cybersécurité pour assurer la sécurité de leurs données et systèmes.</p>	<p>Politique de sécurité technologique Manuel(s) des opérations Liste de contrôle pour l'orientation du personnel</p>					
<p>Norme administrative 12 : Les FFC disposent de logiciels à jour pour une comptabilité, une administration financière, une gestion des contrats et des achats automatisés.</p>	<p>Présentation des licences de logiciels et de la conformité Inventaire matériel et logiciel</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

L'administration (Continuation)						
Normes de l'administration	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
Numerical Score Administration						
Sub-score Administration	0	0	0	0	0	
Total score Administration						
Total % score Administration						
Summary of Implementation of the Administration Standards						
# Standards	12					
# Applicable Standards						
# Standards Mise en œuvre satisfaisante						
# Standards Partiellement mis en œuvre						
# Standards Non mis en œuvre						

Exemple d'outil d'évaluation

La gestion des actifs

Normes de la Gestion des Actifs	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de gestion des actifs 1 : Des politiques d'investissement claires et complètes définissent les principes fondamentaux appliqués par les FFC pour gérer leurs actifs.</p>	<p>Politique d'investissement adoptée par l'organe dirigeant P-V des réunions de l'organe dirigeant ou de son comité responsable de la supervision de la gestion des investissements, y compris l'approbation de la politique d'investissement, la documentation des examens de la politique d'investissement et les évaluations des performances des professionnels de l'investissement</p>					
<p>Norme de gestion des actifs 2 : Les FFC gèrent leurs portefeuilles d'investissement conformément aux directives d'investissement qui définissent les paramètres spécifiques à appliquer par leurs consultants en gestion d'investissement, conseillers financiers et/ou gestionnaires d'investissement.</p>	<p>Directives d'investissement approuvées par l'organe dirigeant Politique d'investissement Contrat avec le consultant en gestion d'investissements et/ou le gestionnaire des investissements P-V de l'organe dirigeant ou du comité chargé de superviser la gestion des investissements Rapports du consultant en gestion d'investissement et/ou de ou des gestionnaires d'investissement ou rapports trimestriels produits par le système de suivi du FFC.</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

La gestion des actifs (Continuation)

La gestion des actifs	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de gestion des actifs 3 : Les organes dirigeants des FFC, ou leurs comités chargés de superviser la gestion des actifs, investissent et gèrent de la même manière qu'un investisseur prudent engagerait ses propres fonds.</p>	<p>Termes de référence du comité d'investissement ou des finances</p> <p>P-V des réunions du comité d'investissement ou des finances</p> <p>P-V des réunions de l'organe dirigeant</p> <p>Compte-rendu des réunions avec le consultant en gestion d'investissement, le gestionnaire des investissements ou tout autre professionnel qualifié fournissant des conseils en investissement</p> <p>Contenu de la politique d'investissement</p>					
<p>Norme de gestion des actifs 4 : Les FFC cherchent à préserver leur capital de dotation pour assurer le flux de revenus futurs.</p>	<p>Politique d'investissement</p> <p>Directives d'investissement</p> <p>Rapports d'investissement</p>					
<p>Norme de gestion des actifs 5 : Les organes dirigeants des FFC approuvent leurs politiques et directives d'investissement, le processus et le résultat de la sélection d'un consultant financier et/ou d'un ou plusieurs gestionnaires d'actifs, les rapports sur les investissements et les performances du consultant financier et/ou du gestionnaire d'actifs.</p>	<p>Comptes rendus des réunions de l'organe dirigeant</p> <p>Termes de référence du comité d'investissement ou des finances</p> <p>P-V des réunions du comité d'investissement ou des finances</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

La gestion des actifs (Continuation)						
La gestion des actifs	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de gestion des actifs 6</p> <p>: Les organes dirigeants des FFC : (i) ont au moins un membre qui est un professionnel qualifié possédant des connaissances et une expérience dans un ou plusieurs domaines de la finance, des affaires ou de l'économie ; et (ii) fournissent à tous les membres une formation ciblée sur les concepts clés nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des investissements.</p>	<p>CV des membres de l'organe dirigeant</p> <p>Matériel didactique issu de présentations ou de séminaires</p>					
<p>Norme de gestion des actifs 7</p> <p>: Les FFC évaluent leurs capacités d'investissement existantes, identifient les types de professionnels de l'investissement dont ils peuvent avoir besoin, et les sélectionnent par une mise en concurrence entre prestataires de services financiers de qualité reconnue.</p>	<p>Lettre établissant les qualifications pour soumissionner</p> <p>Demande de propositions</p> <p>Rapport sur l'évaluation des propositions</p> <p>Contrat(s)</p>					
<p>Norme de gestion des actifs 8</p> <p>: Les FFC contractent des professionnels de l'investissement en décrivant de manière claire et complète les services à fournir, les objectifs des services, les coûts de prestation des services et les responsabilités du prestataire de services et du FFC.</p>	<p>Offre du prestataire</p> <p>Contrat du prestataire de services</p> <p>P-V de l'organe dirigeant ou du comité d'investissement qui a examiné le contrat du prestataire de services</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

La gestion des actifs (Continuation)						
La gestion des actifs	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de gestion des actifs 9 : Les FFC procèdent à des examens réguliers des performances de la gestion des investissements.</p>	<p>Ordre du jour de chaque réunion de revue trimestrielle Documents fournis pour chaque volet du processus de révision Résumé des actions recommandées à la suite de la révision Enregistrement de la confirmation que toutes les actions autorisées par le comité responsable de la supervision de la gestion des investissements ont été réalisées</p>					
<p>Norme de gestion des actifs 10 : Les FFC reconnaissent l'importance d'investir leurs actifs d'une manière compatible avec leurs propres missions et valeurs, et mettent en œuvre une stratégie appropriée pour atteindre cette cohérence.</p>	<p>Politique d'investissement Directives d'investissement Contrat avec un ou plusieurs professionnels de l'investissement Rapports d'investissement Ordre du jour et résumé des réunions de revue trimestrielles</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

La gestion des actifs (Continuation)

La gestion des actifs	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
Numerical Score Asset Management						
Sub-score Asset Management	0	0	0	0		
Total score Asset Management						
Total % score Asset Management						
Summary of Implementation of the Asset Management Standards						
# Standards	10					
# Applicable Standards						
# Standards Mise en œuvre satisfaisante						
# Standards Partiellement mis en œuvre						
# Standards Non mis en œuvre						

Exemple d'outil d'évaluation

Mobilisation des ressources						
2020 Normes de Mobilisation des Ressources	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de mobilisation de ressources 1 : Les FFC disposent de stratégies pour diversifier, multiplier et augmenter leurs sources de financement à court et à long terme afin de ne pas dépendre d'une seule source ou d'un seul mécanisme de financement.</p>	<p>P-V de l'organe dirigeant</p> <p>Stratégie/plan de mobilisation des ressources</p> <p>Correspondance avec les donateurs potentiels</p>					
<p>Norme de mobilisation de ressources 2 : Les FFC élaborent des stratégies de mobilisation des ressources et des plans d'action pour lever des capitaux à long terme ainsi que des financements à plus court terme pour des projets ou programmes particuliers.</p>	<p>P-V de l'organe dirigeant</p> <p>Stratégie ou plan de mobilisation des ressources</p> <p>Allocations budgétaires du FFC pour la mise en œuvre de la</p>					
<p>Norme de mobilisation de ressources 3 : Les FFC disposent de politiques pour filtrer et déterminer quelles contributions et conditions des donateurs accepter.</p>	<p>Politique d'acceptation des dons ou document équivalent (comme les sections pertinentes du ou des manuel(s) des opérations)</p>					
<p>Norme de mobilisation de ressources 4 : Les FFC analysent et recherchent les possibilités d'utiliser les fonds provenant de donateurs particuliers ou de sources gouvernementales pour mobiliser des ressources supplémentaires.</p>	<p>Stratégie/plan de mobilisation des ressources</p> <p>Correspondance avec (et propositions envoyées à) des responsables gouvernementaux ou des donateurs concernés</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Mobilisation des ressources (Continuation)						
2020 Normes de Mobilisation des Ressources	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de mobilisation de ressources 5 : Les FFC analysent et étudient les possibilités de servir d'intermédiaires financiers pour les programmes des donateurs, les flux de trésorerie volontaires et obligatoires, ou d'autres arrangements financiers, afin de faire avancer la cause de la conservation de l'environnement et de l'adaptation et l'atténuation du changement climatique.</p>	<p>Stratégie/plan de mobilisation des ressources</p> <p>Communications avec le gouvernement, le secteur privé, les donateurs ou d'autres parties potentiellement impliquées dans les mécanismes de financement.</p> <p>Faisabilité et analyse juridique pour la mise en place de nouveaux mécanismes de financement.</p>					
<p>Norme de mobilisation de ressources 6 : Les FFC recherchent le soutien des ministères des gouvernements nationaux, des politiciens et des donateurs internationaux pour mobiliser des ressources financières supplémentaires pour le FFC et les programmes stratégiques alignés.</p>	<p>Stratégie/plan de mobilisation des ressources</p> <p>Correspondance avec les responsables gouvernementaux concernés (et propositions envoyées à ces derniers)</p>					
<p>Norme de mobilisation de ressources 7 : Norme de mobilisation de ressources 7 : Les FFC s'engagent à utiliser des formats spécifiques, à fournir les informations demandées et à se conformer aux procédures et au calendrier des rapports techniques et financiers via des accords signés relatifs aux programmes du FFC, tels que ceux conclus entre les FFC et leurs donateurs.</p>	<p>P-V de négociations</p> <p>Les accords avec les donateurs</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Mobilisation des ressources (Continuation)						
2020 Normes de Mobilisation des Ressources	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de mobilisation de ressources 8 : Les FFC encouragent les accords de partage des coûts par lesquels les bénéficiaires contribuent au financement du projet ou des activités, ou lèvent des fonds complémentaires auprès d'autres sources.</p>	<p>Manuel des opérations ou autre manuel traitant de l'octroi des subventions</p> <p>Propositions de subvention approuvées</p> <p>Conventions de don</p> <p>Comptes du projet ou du bénéficiaire</p> <p>Rapports intermédiaires du bénéficiaire de la subvention</p>					
<p>Norme de mobilisation de ressources 9 : Les FFC communiquent efficacement aux donateurs et partenaires potentiels leur rôle, fournissant un soutien financier à long terme pour faire progresser les objectifs sociaux et environnementaux mondiaux et nationaux essentiels.</p>	<p>Budgets des FFC et budgets des aires protégées</p> <p>Tableau de bord financier du PNUD</p> <p>Plans stratégiques et financiers</p> <p>Mesures ou indicateurs au niveau du fonds</p> <p>Rapport annuel</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Mobilisation des ressources (Continuation)

2020 Normes de Mobilisation des Ressources	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
Numerical Score Resource Mobilization						
Sub-score Resource Mobilization		0	0	0	0	
Total score Resource Mobilization						
Total % score Resource Mobilization						
Summary of Implementation of the Resource Mobilization Standards						
# Standards	9					
# Applicable Standards						
# Standards Mise en œuvre satisfaisante						
# Standards Partiellement mis en œuvre						
# Standards Non mis en œuvre						

Exemple d'outil d'évaluation

Gestion des risques et sauvegardes

Normes de gestion des risques et sauvegardes	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 1 : Les FFC élaborent des politiques et des procédures de gestion des risques pour atteindre leurs objectifs de manière fiable, gérer l'incertitude, traiter les griefs et agir avec intégrité.</p>	<p>Liste des politiques et procédures de gestion des risques Politique et procédure de règlement des griefs Politique de dénonciation Couverture d'assurance Registre des risques</p>					
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 2 : Les FFC adoptent et/ou adaptent des sauvegardes et politiques environnementales et sociales reconnues au niveau national et international.</p>	<p>Listes et descriptions des mesures de sauvegarde Manuel(s) des opérations Contrats avec les donateurs Plan stratégique</p>					
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 3 : Lorsqu'ils acceptent un financement, les FFC assument la responsabilité de créer des politiques et des procédures pour répondre à toutes les normes requises par les donateurs et les appliquent aux projets financés par les donateurs.</p>	<p>Procédures de gestion des risques Contrats avec les donateurs Plan stratégique</p>					
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 4 : Les FFC adoptent une politique d'intégration transversale du genre pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans toutes les opérations.</p>	<p>Politique d'intégration transversale du genre Outil d'analyse de genre Données ventilées par sexe et exigences relatives aux indicateurs sensibles au genre requis dans les modèles de projet.</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Gestion des risques et sauvegardes (Continuation)						
Normes de gestion des risques et sauvegardes	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
<p>Estándar 5 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas: Los FA establecen roles claros y responsabilidades para la supervisión de rendición de cuentas e implementación de salvaguardas.</p>	<p>Description du poste de directeur général Description de l'organe directeur Manuel(s) des opérations (et/ou des ressources humaines)</p>					
<p>Estándar 6 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas: Los FA establecen políticas para proteger la seguridad y el bienestar de los funcionarios, proporcionando condiciones laborales seguras.</p>	<p>Manuel des ressources humaines Procédures de gestion des risques Carte indiquant les niveaux de risque dans les zones géographiques du programme FFC. Assurances vie et maladie pour le personnel.</p>					
<p>Estándar 7 de Gestión de Riesgos y Salvaguardas: Los FA tienen políticas para proteger a informantes o denunciantes (whistleblower en inglés).</p>	<p>Manuel(s) des opérations Politique de dénonciation Boîte à suggestions anonyme</p>					

Exemple d'outil d'évaluation

Gestion des risques et sauvegardes (Continuation)

Normes de gestion des risques et sauvegardes	Preuve par	Mise en œuvre satisfaisante (4)	Partiellement mis en œuvre (2)	Non mis en œuvre (0)	Sans objet	Commentaires
Numerical Score Risk Management and Safeguards						
Sub-score Risk Management and Safeguards	0	0	0	0	0	
Total score Risk Management and Safeguards						
Total % score Risk Management and Safeguards						
Summary of Implementation of the Risk Management and Safeguards						
# Standards	7					
# Applicable Standards						
# Standards Mise en œuvre satisfaisante						
# Standards Partiellement mis en œuvre						
# Standards Non mis en œuvre						

THEMES TRANSVERSAUX DANS LES NORMES DE PRATIQUE 2020

L'annexe 3 est conçue pour aider le personnel responsable de postes clés, telles que les ressources humaines ou le suivi de projet, à trouver rapidement des normes de pratique pertinentes dans les quatre domaines transversaux:

1. **Communication**
2. **Ressources humaines**
3. **Suivi et évaluation**
4. **Technologie**

Communication

Norme d'efficacité institutionnelle 1 : Les FFC préparent des plans stratégiques et financiers qui traduisent leurs valeurs, leur vision globale et leurs énoncés de mission en buts, objectifs et activités spécifiques.

Norme d'efficacité institutionnelle 5 : Les FFC suivent leur évolution institutionnelle à l'aide de rapports internes, de suivi et d'évaluation et de rapports de gestion financière, afin de permettre à leurs organes dirigeants de prendre des décisions éclairées.

Norme d'efficacité institutionnelle 6 : Les FFC gèrent activement leur image, transmettent clairement leurs valeurs, leur mission, les objectifs de leurs programmes et leur impact, et définissent l'autorité du personnel pour la communication avec les publics externes au moyen d'une politique de communication complète.



Norme d'efficacité institutionnelle 7 : Les FFC maintiennent une présence publique sur Internet par le biais d'un ou plusieurs sites web et/ou de médias sociaux.

Norme d'efficacité institutionnelle 8 : Les FFC rendent compte à des publics différents, à des fins différentes.

Norme de mobilisation de ressources 7 : Les FFC s'engagent à utiliser des formats spécifiques, à fournir les informations demandées et à se conformer aux procédures et au calendrier des rapports techniques et financiers via des accords signés relatifs aux programmes du FFC, tels que ceux conclus entre les FFC et leurs donateurs.

Norme de mobilisation de ressources 9 : Les FFC communiquent efficacement aux donateurs et partenaires potentiels leur rôle, fournissant un soutien financier à long terme pour faire progresser les objectifs sociaux et environnementaux mondiaux et nationaux essentiels.

Ressources humaines

Norme de gouvernance 7: Les FFC établissent des politiques de conflit d'intérêts efficaces pour identifier, éviter et gérer les conflits d'intérêts potentiels et réels, et pour réduire l'exposition au favoritisme et au risque de réputation.

Norme de gouvernance 8 : L'organe dirigeant recrute et supervise un directeur général à temps plein et, au besoin, des responsables de comptes de programme.

Norme administrative 1 : Les politiques de ressources humaines des FFC sont conformes aux lois, politiques et réglementations de leur pays.

Norme administrative 2 : Les FFC établissent des descriptions de poste claires et budgétisent des ressources adéquates, pour permettre au directeur exécutif, aux gestionnaires et au personnel de fonctionner de manière efficace et efficiente.

Norme administrative 3 : Les FFC préparent des organigrammes clairs qui précisent les liens hiérarchiques et les responsabilités de gestion.

Norme administrative 4 : Les FFC fournissent à tous les membres du personnel des objectifs annuels clairs et des évaluations écrites périodiques des performances.

Norme administrative 5 : Les FFC offrent aux membres du personnel une rémunération et des avantages dans une fourchette préétablie, en fonction de l'expérience, l'éducation et les performances.

Norme administrative 10 : Les FFC sélectionnent et suivent les technologies de l'information qu'ils adoptent pour garantir des opérations sécurisées et standardisées.

Norme administrative 11 : Les FFC mettent en œuvre une politique de cybersécurité pour assurer la sécurité de leurs données et systèmes.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 5 : Les FFC définissent clairement les rôles et les responsabilités en matière de surveillance des risques et de mise en œuvre des sauvegardes.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 6 : Les FFC établissent des politiques visant à protéger la sécurité et le bien-être des membres du personnel et à fournir des conditions de travail sécuritaires.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 7 : Les FFC ont une politique de protection des dénonciateurs.

Suivi et évaluation

Norme d'efficacité institutionnelle 1 : Les FFC préparent des plans stratégiques et financiers qui traduisent leurs valeurs, leur vision globale et leurs énoncés de mission en buts, objectifs et activités spécifiques.

Norme d'efficacité institutionnelle 4 : Les FFC suivent et évaluent leurs programmes par rapport à leur mission et leur plan stratégique, et en fonction des indicateurs, cibles et stratégies de conservation aux niveaux national et international.

Norme d'efficacité institutionnelle 5 : Les FFC suivent leur évolution institutionnelle à l'aide de rapports internes, de suivi et d'évaluation et de rapports de gestion financière, afin de permettre à leurs organes dirigeants de prendre des décisions éclairées.

Norme d'efficacité institutionnelle 8 : Les FFC rendent compte à des publics différents, à des fins différentes.

Norme de programme 1 : Les FFC conçoivent des programmes/projets pour inclure des indicateurs de suivi et d'évaluation qui permettent de rendre compte, sur la base de données factuelles, des impacts de la conservation, du développement durable ou de l'action climatique.

Norme de programme 6 : Les FFC soutiennent leurs bénéficiaires en fournissant des modèles de rapport, des cadres et des exigences d'information clairs pour le suivi et l'évaluation de la performance des subventions.

Norme de programme 7 : Les FFC établissent des indicateurs et des mesures dans la convention de subvention et/ou dans le plan de suivi requis.

Norme de programme 8 : Les FFC mobilisent le personnel, les sous-traitants et souvent le bénéficiaire lui-même pour suivre ses progrès.

Norme de mobilisation de ressources 7 : Les FFC s'engagent à utiliser des formats spécifiques, à fournir les informations demandées et à se conformer aux procédures et au calendrier des rapports techniques et financiers via des accords signés relatifs aux programmes du FFC, tels que ceux conclus entre les FFC et leurs donateurs.

Norme de mobilisation de ressources 8 : Les FFC encouragent les accords de partage des coûts par lesquels les bénéficiaires contribuent au financement du projet ou des activités, ou lèvent des fonds complémentaires auprès d'autres sources.

Norme de mobilisation de ressources 9 : Les FFC communiquent efficacement aux donateurs et partenaires potentiels leur rôle, fournissant un soutien financier à long terme pour faire progresser les objectifs sociaux et environnementaux mondiaux et nationaux essentiels.

Norme de gestion des risques et sauvegardes 4 : Les FFC adoptent une politique d'intégration transversale du genre pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans toutes les opérations.

Technologie

Norme d'efficacité institutionnelle 7 : Les FFC maintiennent une présence publique sur Internet par le biais d'un ou plusieurs sites web et/ou de médias sociaux.

Norme de programme 3 : Les FFC établissent des processus d'attribution de subventions bien définis qui visent à sélectionner des propositions de haute qualité en temps voulu par des moyens compétitifs.

Norme de programme 11 : Les FFC développent des systèmes qui permettent de soumettre des propositions en ligne et de suivre l'avancement des projets avec les bénéficiaires.

Norme administrative 8 : Les FFC se procurent les biens et services nécessaires à la réalisation de leurs activités quotidiennes par le biais de processus et de pratiques qui : sont efficaces, économiques et transparents ; assurent la qualité appropriée des biens et services ; et visent à obtenir le meilleur rapport qualité-prix sur le marché.

Norme administrative 10 : Les FFC sélectionnent et suivent les technologies de l'information qu'ils adoptent pour garantir des opérations sécurisées et standardisées.

Norme administrative 11 : Les FFC mettent en œuvre une politique de cyber-sécurité pour assurer la sécurité de leurs données et systèmes.

Norme administrative 12 : Les FFC disposent de logiciels à jour pour une comptabilité, une administration financière, une gestion des contrats et des achats automatisés.

ANNEXE 4

TABLEAU DE TRANSPOSITION ENTRE LES NORMES DE PRATIQUE 2014 ET 2020

Des changements ont été apportés à l'organisation et à la numérotation entre l'édition 2014 et l'édition 2020 des normes de pratique. L'annexe 4 est une matrice qui relie la numérotation de la structure des normes de pratique 2014 à leur nouvel emplacement dans cette édition 2020. Le but de ce tableau est d'aider les FFC, qui ont effectué un examen annuel de leur organisation par rapport aux normes, à transférer facilement leurs notes passées vers la nouvelle structure.



Tableau de Transposition entre les Normes de Pratique 2014 et 2020

Gouvernance	
Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
Norme de gouvernance 1 : Les documents constitutifs définissent clairement les fins pour lesquelles les actifs d'un fonds fiduciaire pour la conservation ou d'un compte de programme peuvent être utilisés.	Norme de gouvernance 1 : Les documents constitutifs définissent clairement les fins auxquelles peuvent être alloués les fonds ou les actifs d'un Fonds Fiduciaire pour la Conservation ou de l'un de ses Fonds.
Norme de gouvernance 2 : Les documents constitutifs définissent clairement la composition, les pouvoirs et les responsabilités de l'organe (ou des organes) dirigeants. La composition d'un organe dirigeant est conçue de manière que ses membres aient un niveau élevé d'indépendance et de représentation des parties prenantes.	Norme de gouvernance 2 : Les documents constitutifs définissent clairement la composition, les pouvoirs et les responsabilités des organes dirigeants. La composition de ces organes est conçue de manière à leur conférer un degré élevé d'indépendance et à assurer la représentation des parties prenantes.
Norme de gouvernance 3 : Les membres de l'organe dirigeant sont sélectionnés ou nommés en fonction de leurs compétences et de leur engagement à contribuer de manière significative à la mission et aux responsabilités globales du FFC (ou du compte de programme).	Norme de gouvernance 3 : Les membres des organes dirigeants sont choisis ou nommés sur base de leurs compétences et leur engagement de contribuer significativement à la mission générale et aux responsabilités du FFC (ou du Fonds).
Norme de gouvernance 4 : Des comités spécialisés sont créés par les organes dirigeants pour fournir des conseils et remplir certaines fonctions du FFC ou du compte de programme de manière plus efficace et efficiente.	Norme de gouvernance 4 : Des comités d'experts sont créés par les organes dirigeants afin de les conseiller et d'exécuter plus efficacement certaines fonctions spécialisées des FFC.
Norme de gouvernance 5 : Un organe dirigeant tient au moins trois réunions par an et conserve des enregistrements écrits précis de toutes les réunions et décisions.	Norme de gouvernance 5 : L'organe dirigeant se réunit au moins deux fois par an. Elle rédige des procès-verbaux de ses réunions et conserve des rapports écrits et précis de toutes les décisions qui y sont prises.
Norme de gouvernance 6 : Les membres de l'organe dirigeant comprennent leurs responsabilités fiduciaires et s'assurent qu'ils disposent (ou acquièrent) des compétences nécessaires pour les assumer.	Norme de gouvernance 6 : Les membres des organes dirigeants comprennent leurs responsabilités fiduciaires et font en sorte de posséder en leur sein (ou d'acquérir) les compétences nécessaires pour les mener à bien.
Norme de gouvernance 7 : Les FFC établissent des politiques de conflit d'intérêts efficaces pour identifier, éviter et gérer les conflits d'intérêts potentiels et réels et réduire l'exposition au favoritisme et au risque de réputation.	Norme de gouvernance 7 : Une véritable politique relative aux conflits d'intérêt est mise en place en vue d'identifier, d'éviter et de gérer d'éventuels cas de ce genre, et de réduire l'exposition du FFC aux critiques de favoritisme et aux risques d'atteinte à sa réputation.
Ressources humaines	
Norme de gouvernance 8 : L'organe dirigeant recrute et supervise un directeur général à temps plein et, au besoin, des responsables de comptes de programme.	Norme de gouvernance 8 : L'organe dirigeant recrute à plein temps un responsable exécutif ou un directeur de Fonds pour gérer les opérations quotidiennes et contrôler ses performances, qui feront l'objet d'une évaluation annuelle.
Ressources humaines	

Gouvernance (Continuation)

Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
<p>Norme de gouvernance 9 : Les FFC maintiennent une « liste de conformité » pour surveiller et assurer la pleine conformité avec toutes les lois et réglementations applicables, leurs propres documents constitutifs et tous les accords juridiques entre un FFC et ses donateurs.</p>	<p>Norme de gouvernance 9 : Le FFC tient à jour une « liste de conformité » pour suivre et assurer son entière conformité avec l'ensemble des lois et textes applicables, des conventions avec les donateurs et des propres statuts et documents constitutifs du FFC.</p>
<p>Norme de gouvernance 10 : Les FFC sont établis en vertu des lois d'un pays qui garantit effectivement l'indépendance d'un FFC vis-à-vis du gouvernement, qui a des lois claires et bien appliquées concernant les organisations non gouvernementales privées (y compris les fondations ou les fiducies) et qui n'impose pas un paiement d'impôts substantiels au FFC.</p>	<p>Norme de gouvernance 10 : Le FFC ne peut être créé que si les lois nationales garantissent sa véritable indépendance à l'égard du gouvernement, réglementent légalement de façon claire et bien respectée les activités des organisations non gouvernementales de droit privé (y compris des lois sur les fondations et les fonds fiduciaires), et ne soumettent pas le FFC à des impôts substantiels.</p>

Tableau de Transposition entre les Normes de Pratique 2014 et 2020

Efficacité institutionnelle

Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 1 : Les FFC préparent des plans stratégiques et financiers qui traduisent leurs valeurs, leur vision globale et leurs énoncés de mission en buts, objectifs et activités spécifiques.</p>	<p>Norme opérationnelle 1 : Le FFC doit préparer un plan stratégique et financier qui traduise ses déclarations générales de vision et de mission en cibles, objectifs et activités spécifiques.</p>
Communication Suivi et évaluation	
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 2 : En tant qu'organisations d'intérêt public, les FFC recherchent activement des opportunités de collaboration avec tous les niveaux pertinents du/des gouvernement(s) national(aux) pour atteindre les priorités de conservation et de développement durable.</p>	<p>Norme opérationnelle 2 : En tant qu'organisations d'intérêt public, les FFC recherchent toutes les occasions de collaboration avec tous les niveaux pertinents de l'administration nationale susceptibles de contribuer aux priorités de la conservation.</p>
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 3 : Les FFC recherchent activement des partenariats aux niveaux national ou international avec les acteurs clés tels que des agences donatrices, des entreprises, des organisations non gouvernementales, des communautés et des institutions de recherche et universitaires.</p>	<p>Norme opérationnelle 3 : Les FFC cherchent activement à créer des partenariats au niveau national ou international avec des acteurs clés : bailleurs, entreprises, organisations non gouvernementales, associations locales et institutions universitaires et de recherche.</p>
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 4 : Les FFC suivent et évaluent leurs programmes par rapport à leur mission et leur plan stratégique, et en fonction des indicateurs, cibles et stratégies de conservation aux niveaux national et international.</p>	<p>Norme de Rapportage, de Suivi et Évaluation 4 : Le FFC suit et évalue ses programmes au regard de ses objectifs et de son plan stratégique. Il utilise à cette fin des indicateurs, des cibles et des stratégies au plan national et international.</p>
Suivi et évaluation	
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 5 : Les FFC suivent leur évolution institutionnelle à l'aide de rapports internes, de suivi et d'évaluation et de rapports de gestion financière, afin de permettre à leurs organes dirigeants de prendre des décisions éclairées.</p>	<p>Normes de Rapportage, de Suivi et Évaluation 5 : Le FFC dispose de procédures internes de rapportage et de suivi-évaluation, y compris en matière de gestion financière¹, pour éclairer la prise de décision de ses organes dirigeants en ce qui concerne le fonctionnement du FFC en tant qu'institution.</p>
Communication Suivi et évaluation	
<p>Norme d'efficacité institutionnelle 6 : Les FFC gèrent activement leur image, transmettent clairement leurs valeurs, leur mission, les objectifs de leurs programmes et leur impact, et définissent l'autorité du personnel pour la communication avec les publics externes au moyen d'une politique de communication complète.</p>	
Communication Suivi et évaluation	

Efficacite institutionnelle (Continuation)

Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
Norme d'efficacité institutionnelle 7 : Les FFC maintiennent une présence publique sur Internet par le biais d'un ou plusieurs sites web et/ou de médias sociaux.	
Communication Technologie	
Norme d'efficacité institutionnelle 8 : Les FFC rendent compte à des publics différents, à des fins différentes.	Normes de Rapportage, de Suivi et Évaluation 1 : Le FFC tient compte spontanément de la diversité des publics et des objectifs de son rapportage.
Communication Suivi et évaluation	

Tableau de Transposition entre les Normes de Pratique 2014 et 2020

Les Programmes

Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
<p>Norme de programme 1 : Les FFC conçoivent des programmes/projets pour inclure des indicateurs de suivi et d'évaluation qui permettent de rendre compte, sur la base de données factuelles, des impacts de la conservation, du développement durable ou de l'action climatique.</p> <p>Suivi et évaluation</p>	<p>Norme de Rapportage, de Suivi et Évaluation 7: Les FFC conçoivent des systèmes de suivi-évaluation pour permettre d'analyser les impacts de conservation par le biais de rapports documentés et vérifiables.</p>
<p>Norme de programme 2 : Lors de l'attribution des subventions, les FFC évaluent les bénéficiaires potentiels en leur demandant de soumettre des informations clés et en prenant directement contact avec eux.</p>	<p>Norme opérationnelle 4: Avant d'octroyer un don, un FFC évalue le bénéficiaire potentiel en lui demandant de fournir les informations essentielles et en prenant directement contact avec lui.</p>
<p>Norme de programme 3 : Les FFC établissent des processus d'attribution de subventions bien définis qui visent à sélectionner des propositions de haute qualité en temps voulu par des moyens compétitifs.</p> <p>Technologie</p>	<p>Norme opérationnelle 5: Les FFC doivent suivre une procédure d'octroi de financement précisément définie permettant de sélectionner des dossiers de haute qualité, dans des délais brefs, et dans le respect de la concurrence.</p>
<p>Norme de programme 4 : Les FFC concluent les cycles d'octroi de subventions par un contrat signé avec leurs bénéficiaires qui définit toutes les ententes et obligations importantes liées aux financements à pourvoir.</p>	<p>Norme opérationnelle 6: Le cycle d'octroi de financement débouche sur la signature d'une convention entre le FFC et le bénéficiaire. Ce contrat prévoit l'ensemble des termes et des obligations liés au don.</p>
<p>Norme de programme 5 : La capacité des bénéficiaires potentiels à préparer des propositions adaptées et à mettre en œuvre efficacement les activités financées par des subventions est renforcée par les FFC.</p>	<p>Norme opérationnelle 8: Les FFC fournissent aux candidats à des dons un appui technique visant à renforcer leur aptitude à préparer des dossiers solides et à mettre en œuvre les activités financées.</p>
<p>Norme de programme 6 : Les FFC soutiennent leurs bénéficiaires en fournissant des modèles de rapport, des cadres et des exigences d'information clairs pour le suivi et l'évaluation de la performance des subventions.</p> <p>Suivi et évaluation</p>	<p>Norme de Rapportage, de Suivi et Évaluation 8: Les FFC aident leurs bénéficiaires en fournissant des modèles clairs de rapportage, en précisant les cadres et les besoins d'informations à fournir pour permettre le suivi-évaluation de l'efficacité des projets ou activités financés à l'encontre des réalisations et résultats planifiés.</p>
<p>Norme de programme 7 : Les FFC établissent des indicateurs et des mesures dans la convention de subvention et/ou dans le plan de suivi requis.</p> <p>Suivi et évaluation</p>	<p>Norme de Rapportage, de Suivi et Évaluation 6: L'équipe du FFC, souvent appuyée par les bénéficiaires eux-mêmes, assure le suivi des subventions par un éventail d'indicateurs et de mesures ou par un plan de suivi consigné dans la convention de don.</p>

Les Programmes (Continuation)

<p>Norme de programme 8 : Les FFC mobilisent le personnel, les sous-traitants et souvent le bénéficiaire lui-même pour suivre ses progrès.</p>	<p>Norme de Rapportage, de Suivi et Évaluation 9: L'équipe du FFC (et/ou des évaluateurs indépendants) procèdent à des vérifications préalables et rendent compte des progrès accomplis par les bénéficiaires dans l'atteinte des résultats escomptés.</p>
<p>Suivi et évaluation</p>	
<p>Norme de programme 9 : Les FFC vérifient que les bénéficiaires ont recours à des procédures efficaces, efficaces et transparentes de passation de marchés, de sorte que les biens et les services appropriés et de haute qualité soient obtenus au meilleur prix sur un marché donné.</p>	<p>Norme opérationnelle 9: Le FFC vérifie que les entités qui reçoivent un don ont recours à des procédures efficaces, efficaces et transparentes de passation de marchés, pour s'assurer que les biens, les travaux ou les services de la meilleure qualité soient acquis au meilleur prix sur un marché donné.</p>
<p>Norme de programme 10 : Les FFC qui acceptent la responsabilité d'exécution appliquent aux services qu'ils fournissent aux bénéficiaires les mêmes normes que celles qu'ils appliquent aux services qu'ils fournissent à leur propre administration.</p>	<p>Norme opérationnelle 10: Le FFC qui accepte une responsabilité d'exécution applique les mêmes critères au service qu'il fournit aux bénéficiaires qu'aux services qu'il exécute pour lui-même.</p>
<p>Norme de programme 11 : Les FFC développent des systèmes qui permettent de soumettre des propositions en ligne et de suivre l'avancement des projets avec les bénéficiaires.</p>	
<p>Technologie</p>	
<p>Norme de programme 12 : Les FFC effectuent des études de faisabilité pour évaluer les nouvelles opportunités de programmes.</p>	

Tableau de Transposition entre les Normes de Pratique 2014 et 2020

L'administration

Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
<p>Norme administrative 1 : Les politiques de ressources humaines des FFC sont conformes aux lois, politiques et réglementations de leur pays.</p> <p>Ressources humaines</p>	
<p>Norme administrative 2 : Les FFC établissent des descriptions de poste claires et budgétisent des ressources adéquates, pour permettre au directeur général, aux gestionnaires et au personnel de fonctionner de manière efficace et efficiente.</p> <p>Ressources humaines</p>	<p>Norme administrative 1: La clarté des rôles et de l'organisation et l'existence de moyens appropriés permettent au responsable exécutif, aux cadres et au personnel du FFC de remplir leur rôle de façon efficace et efficiente.</p>
<p>Norme administrative 3 : Les FFC préparent des organigrammes clairs qui précisent les liens hiérarchiques et les responsabilités de gestion.</p> <p>Ressources humaines</p>	
<p>Norme administrative 4 : Les FFC fournissent à tous les membres du personnel des objectifs annuels clairs et des évaluations écrites périodiques des performances.</p> <p>Ressources humaines</p>	
<p>Norme administrative 5 : Les FFC offrent aux membres du personnel une rémunération et des avantages dans une fourchette préétablie, en fonction de l'expérience, l'éducation et les performances.</p> <p>Ressources humaines</p>	
<p>Norme administrative 6 : Les FFC allouent les ressources disponibles de manière à maximiser le financement des subventions et des programmes, tout en fixant un taux de frais généraux suffisant pour atteindre les objectifs stratégiques institutionnels.</p>	<p>Norme administrative 2: Lors de la présentation du budget ou de l'analyse de l'exécution du budget précédent, la présentation transparente des dépenses de gestion permet à l'organe dirigeant de comprendre et d'analyser l'ensemble des coûts associés à l'administration du programme de dons et à la réalisation de chacun des objectifs stratégiques.</p> <p>Norme administrative 3: Le budget doit chercher à allouer un maximum de fonds aux programmes de dons tout en reconnaissant l'importance des dépenses de fonctionnement qui permettront d'atteindre les objectifs institutionnels stratégiques du FFC.</p>

L'administration (Continuation)

<p>Norme administrative 7 : Un ou plusieurs manuels d'opérations comportant les politiques, procédures et pratiques actualisées guident la gestion quotidienne des FFC ou des comptes de programme.</p>	<p>Norme administrative 4: Les activités quotidiennes de gestion d'un FFC ou d'un Fonds sont guidées par un ou plusieurs manuels continuellement mis à jour, décrivant les politiques, procédures et les pratiques de l'organisation.</p>
<p>Norme administrative 8 : Les FFC se procurent les biens et services nécessaires à la réalisation de leurs activités quotidiennes par le biais de processus et de pratiques qui : sont efficaces, économiques et transparents ; assurent la qualité appropriée des biens et services ; et visent à obtenir le meilleur rapport qualité-prix sur le marché.</p>	<p>Norme administrative 5: Le FFC acquiert les biens, travaux et services nécessaires à son fonctionnement quotidien selon des procédés et des pratiques qui sont efficaces, économiques, et transparentes, qui assurent une qualité appropriée de ces biens, travaux et services et qui visent à obtenir le meilleur rapport qualité-prix.</p>
<p>Technologie</p>	
<p>Norme administrative 9 : Les FFC font l'objet d'un audit annuel par des auditeurs externes indépendants qui appliquent des normes conformes aux normes comptables internationalement admises.</p>	<p>Norme administrative 6: Le FFC fait l'objet d'un audit externe indépendant réalisé en conformité avec les normes comptables internationales.</p>
<p>Norme administrative 10 : Les FFC sélectionnent et suivent les technologies de l'information qu'ils adoptent pour garantir des opérations sécurisées et standardisées.</p>	
<p>Ressources humaines Technologie</p>	
<p>Norme administrative 11 : Les FFC mettent en œuvre une politique de cybersécurité pour assurer la sécurité de leurs données et systèmes.</p>	
<p>Ressources humaines Technologie</p>	
<p>Norme administrative 12 : Les FFC disposent de logiciels à jour pour une comptabilité, une administration financière, une gestion des contrats et des achats automatisés.</p>	
<p>Technologie</p>	

Tableau de Transposition entre les Normes de Pratique 2014 et 2020

La gestion des actifs

Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
Norme de gestion des actifs 1 : Des politiques d'investissement claires et complètes définissent les principes fondamentaux appliqués par les FFC pour gérer leurs actifs.	Norme de gestion des actifs 1: Une politique d'investissements claire et complète énonce les principes fondamentaux que doit suivre le FFC pour gérer ses actifs financiers.
Norme de gestion des actifs 2 : Les FFC gèrent leurs portefeuilles d'investissement conformément aux directives d'investissement qui définissent les paramètres spécifiques à appliquer par leurs consultants en gestion d'investissement, conseillers financiers et/ou gestionnaires d'investissement.	Norme de gestion des actifs 2: Le portefeuille d'investissements d'un FFC est géré selon des directives d'investissement qui précisent les paramètres spécifiques à appliquer par le consultant en gestion d'investissements, le courtier agréé et/ou le(s) gestionnaire(s) d'actifs.
Norme de gestion des actifs 3 : Les organes dirigeants des FFC, ou leurs comités chargés de superviser la gestion des actifs, investissent et gèrent de la même manière qu'un investisseur prudent engagerait ses propres fonds.	Norme de gestion des actifs 3: L'organe dirigeant du FFC ou le comité d'investissement investit et gère les actifs du FFC de la même façon qu'un investisseur prudent placerait ses propres fonds.
Norme de gestion des actifs 4 : Les FFC cherchent à préserver leur capital de dotation pour assurer le flux de revenus futurs.	Norme de gestion des actifs 4: Les FFC cherchent à préserver leur capital de dotation pour assurer le flux de revenus futurs.
Norme de gestion des actifs 5 : Les organes dirigeants des FFC approuvent leurs politiques et directives d'investissement, le processus et le résultat de la sélection d'un consultant financier et/ou d'un ou plusieurs gestionnaires d'actifs, les rapports sur les investissements et les performances du consultant financier et/ou du gestionnaire d'actifs.	Norme de gestion des actifs 5: L'organe dirigeant peut déléguer ses responsabilités d'investissement des actifs du FFC à un comité d'investissement ou à des conseillers en investissement. Il n'en reste pas moins responsable de l'analyse et de l'approbation de la politique et des directives d'investissement du processus de sélection du conseiller en gestion d'investissements et/ou du gestionnaire d'actifs, et des rapports sur les performances de ces derniers.
Norme de gestion des actifs 6 : Les organes dirigeants des FFC : (i) ont au moins un membre qui est un professionnel qualifié possédant des connaissances et une expérience dans un ou plusieurs domaines de la finance, des affaires ou de l'économie ; et (ii) fournissent à tous les membres une formation ciblée sur les concepts clés nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des investissements.	Norme de gestion des actifs 6: Pour remplir ses fonctions de façon appropriée à l'égard de la gestion des actifs, l'organe dirigeant (i) disposera d'au moins un administrateur qualifié possédant des connaissances et une expérience éprouvée dans un ou plusieurs des domaines suivants: finances, affaires ou économie ; et (ii) s'assurera que tous ses membres aient reçu des formations ciblées sur les concepts fondamentaux nécessaires à une prise de décision éclairée dans le cadre de leurs responsabilités fiduciaires.
Norme de gestion des actifs 7 : Les FFC évaluent leurs capacités d'investissement existantes, identifient les types de professionnels de l'investissement dont ils peuvent avoir besoin, et les sélectionnent par une mise en concurrence entre prestataires de services financiers de qualité reconnue.	Norme de gestion des actifs 7: Le FFC évalue ses capacités d'investissement disponibles, identifie le type de conseillers en gestion d'investissements dont il pourrait avoir besoin, et embauche ces conseillers par une mise en concurrence entre fournisseurs de services financiers de qualité reconnue.

La gestion des actifs (Continuation)

Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
Norme de gestion des actifs 8 : Les FFC contractent des professionnels de l'investissement en décrivant de manière claire et complète les services à fournir, les objectifs des services, les coûts de prestation des services et les responsabilités du prestataire de services et du FFC.	Norme de gestion des actifs 8: Les contrats liant les conseillers en gestion d'investissements au FFC stipulent de façon claire et complète les services à fournir, leurs objectifs, leurs frais et les responsabilités respectives du contracté et du contractant.
Norme de gestion des actifs 9 : Les FFC procèdent à des examens réguliers des performances de la gestion des investissements.	Norme de gestion des actifs 9: Le FFC effectue des analyses régulières de la performances de ses conseillers en gestion d'investissements.
Norme de gestion des actifs 10 : Les FFC reconnaissent l'importance d'investir leurs actifs d'une manière compatible avec leurs propres missions et valeurs, et mettent en œuvre une stratégie appropriée pour atteindre cette cohérence.	

Tableau de Transposition entre les Normes de Pratique 2014 et 2020

Mobilisation des ressources

Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
<p>Norme de mobilisation de ressources 1 : Les FFC disposent de stratégies pour diversifier, multiplier et augmenter leurs sources de financement à court et à long terme afin de ne pas dépendre d'une seule source ou d'un seul mécanisme de financement.</p>	<p>Norme de mobilisation des ressources 1: Les FFC disposent de stratégies de diversification et de multiplication de leurs sources de financement à court et à long termes, afin de ne pas dépendre d'une source ou d'un mécanisme de financement uniques.</p>
<p>Norme de mobilisation de ressources 2 : Les FFC élaborent des stratégies de mobilisation des ressources et des plans d'action pour lever des capitaux à long terme ainsi que des financements à plus court terme pour des projets ou programmes particuliers.</p>	<p>Norme de mobilisation des ressources 2: Les FFC élaborent des stratégies ou des plans de mobilisation des ressources pour lever des capitaux à long terme ainsi que des financements à plus court terme pour des programmes ou projets particuliers.</p>
<p>Norme de mobilisation de ressources 3 : Les FFC disposent de politiques pour filtrer et déterminer quelles contributions et conditions des donateurs accepter.</p>	<p>Norme de mobilisation des ressources 3: Les FFC disposent de politiques de triage leur permettant de déterminer quelles sont les contributions et les conditions des donateurs qui leur sont acceptables.</p>
<p>Norme de mobilisation de ressources 4 : Les FFC analysent et recherchent les possibilités d'utiliser les fonds provenant de donateurs particuliers ou de sources gouvernementales pour mobiliser des ressources supplémentaires.</p>	<p>Norme de mobilisation des ressources 4: Les FFC analysent et recherchent les possibilités d'utiliser les fonds de certains donateurs ou de sources gouvernementales pour créer un effet de levier sur d'autres donateurs.</p>
<p>Norme de mobilisation de ressources 5 : Les FFC analysent et étudient les possibilités de servir d'intermédiaires financiers pour les programmes des donateurs, les flux de trésorerie volontaires et obligatoires, ou d'autres arrangements financiers, afin de faire avancer la cause de la conservation de l'environnement et de l'adaptation et l'atténuation du changement climatique.</p>	<p>Norme de mobilisation des ressources 5: Les organes dirigeants et les gestionnaires des FFC s'efforcent d'identifier, d'analyser et d'utiliser les occasions de proposer leur structure comme mécanisme financier et institutionnel de décaissement des PSE, des redevances d'utilisation, du REDD+, des financements d'adaptation aux changements climatiques, des actions compensatoires de la biodiversité, des compensations et des amendes environnementales, en vue de soutenir des activités alignées sur les grands objectifs du FFC.</p>
<p>Norme de mobilisation de ressources 6 : Les FFC recherchent le soutien des ministères des gouvernements nationaux, des politiciens et des donateurs internationaux pour mobiliser des ressources financières supplémentaires pour le FFC et les programmes stratégiques alignés.</p>	<p>Norme de mobilisation des ressources 6: Les membres de l'organe dirigeant du FFC et son responsable exécutif collaborent avec les ministères nationaux et les élus dont ils rechercheront l'appui pour mobiliser des ressources supplémentaires auprès des gouvernements et des donateurs internationaux.</p>
<p>Norme de mobilisation de ressources 7 : Les FFC s'engagent à utiliser des formats spécifiques, à fournir les informations demandées et à se conformer aux procédures et au calendrier des rapports techniques et financiers via des accords signés relatifs aux programmes du FFC, tels que ceux conclus entre les FFC et leurs donateurs.</p>	<p>Norme de Rapportage, de Suivi et Évaluation 3: Le FFC maintient à jour une liste de contrôle et un calendrier concernant tous les rapports qu'il est tenu de remettre aux autorités du pays où le FFC est enregistrée légalement ainsi que des pays où il opère et/ou il déteints des investissements.</p>
<p>Communication Suivi et évaluation</p>	

Mobilisation des ressources (Continuation)

Norme de mobilisation de ressources 8 : Les FFC encouragent les accords de partage des coûts par lesquels les bénéficiaires contribuent au financement du projet ou des activités, ou lèvent des fonds complémentaires auprès d'autres sources.

Suivi et évaluation

Norme de mobilisation de ressources 9 : Les FFC communiquent efficacement aux donateurs et partenaires potentiels leur rôle, fournissant un soutien financier à long terme pour faire progresser les objectifs sociaux et environnementaux mondiaux et nationaux essentiels.

Communication | Suivi et évaluation

Norme opérationnelle 7: Les FFC encouragent le partage des coûts par lesquels les bénéficiaires contribuent au financement du projet ou des activités, ou lèvent des fonds complémentaires auprès d'autres sources.

Norme de mobilisation des ressources 7: Les FFC sont capables de montrer aux donateurs potentiels le rôle que joue leur organisation dans l'appui financier à long terme au système national des aires protégées et/ou aux plans et programmes nationaux d'action environnementale.

Tableau de Transposition entre les Normes de Pratique 2014 et 2020

Gestion des risques et sauvegardes

Normes de pratique révision en 2020	Normes de pratique 2014
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 1 : Les FFC élaborent des politiques et des procédures de gestion des risques pour atteindre leurs objectifs de manière fiable, gérer l'incertitude, traiter les griefs et agir avec intégrité.</p>	
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 2 : Les FFC adoptent et/ou adaptent des sauvegardes et politiques environnementales et sociales reconnues au niveau national et international.</p>	
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 3 : Lorsqu'ils acceptent un financement, les FFC assument la responsabilité de créer des politiques et des procédures pour répondre à toutes les normes requises par les donateurs et les appliquent aux projets financés par les donateurs.</p>	
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 4 : Les FFC adoptent une politique d'intégration transversale du genre pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans toutes les opérations.</p>	
<p>Suivi et évaluation</p>	
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 5 : Les FFC définissent clairement les rôles et les responsabilités en matière de surveillance des risques et de mise en œuvre des sauvegardes.</p>	
<p>Ressources humaines</p>	
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 6 : Les FFC établissent des politiques visant à protéger la sécurité et le bien-être des membres du personnel et à fournir des conditions de travail sécuritaires.</p>	
<p>Ressources humaines</p>	
<p>Norme de gestion des risques et sauvegardes 7 : Les FFC ont une politique de protection des dénonciateurs.</p>	
<p>Ressources humaines</p>	

ANNEXE 5 :

GLOSSAIRE DES TERMES

Ce glossaire des termes comprend des définitions à des fins pratiques. Bien que certains termes puissent avoir une signification juridique dans certaines juridictions, cela peut varier. Par conséquent, il est conseillé aux FFC de vérifier si l'un de ces termes a une définition juridique spécifique dans les lois qui leur sont applicables. L'intention du glossaire est strictement de fournir une utilisation générale du terme dans le contexte de ces normes de pratique.



Accréditation: Pour les FFC, il s'agit de respecter les normes établies par un fonds multilatéral (tel que le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial ou le Fonds d'adaptation), de recevoir l'approbation et de conclure un accord juridique. Une fois accrédité, un FFC s'associe au fonds multilatéral et au gouvernement national pour mener diverses activités comme l'élaboration de propositions de financement ainsi que la gestion et le suivi de projets et de programmes.

Plan d'action : Une description des buts et objectifs d'un projet et des activités qui seront entreprises pour les mettre en œuvre dans un délai spécifié.

Gestion adaptative : L'incorporation de l'apprentissage délibéré dans la pratique professionnelle pour réduire l'incertitude dans la prise de décision. Il s'agit plus précisément de l'intégration de la conception, de la gestion et du suivi pour permettre aux praticiens de tester systématiquement et efficacement les hypothèses clés, d'évaluer les résultats, d'ajuster les décisions de gestion et de générer un apprentissage.

Lutte contre le blanchiment d'argent : Cela fait référence à un ensemble de lois, de règlements et de procédures visant à empêcher les criminels de transformer des fonds obtenus illégalement en revenus légitimes. Pour les FFC, il s'agit de s'assurer que la source des fonds reçus n'est pas dissimulée ou présentée de manière inexacte. Cela a à voir avec les responsabilités de connaissance du client qui se rapportent à la diligence raisonnable à effectuer pour les donateurs, des bénéficiaires de subventions et des autres bénéficiaires de financement des FFC. Ceci comprend la prévention, la détection et le signalement des activités de blanchiment d'argent.

Hypothèse: Un énoncé explicite de ce qu'une équipe suppose être vrai. Les séquences logiques reliant les stratégies du projet à une ou plusieurs cibles telles qu'elles sont reflétées dans une théorie du changement. Les hypothèses peuvent également inclure la manière dont une équipe anticipe que des variables externes peuvent influencer l'atteinte des résultats (voir également « facteur de risque »).

Base de référence : Une mesure ou une position connue pour un ensemble d'indicateurs à partir d'un ou de plusieurs points dans le temps, qui peut être utilisée comme comparaison pour déterminer l'impact d'un projet ou l'état général d'un écosystème/objectif de conservation/qualité de l'eau/ niveau socioéconomique, etc. au fil du temps.

Indice de référence : Une norme par rapport à laquelle la performance d'un titre, d'une classe d'actifs ou d'un gestionnaire d'investissement peut être mesurée et comparée. Des indices boursiers et de marché sont couramment utilisés à cette fin. Les indices de référence peuvent être a) absolus, c'est-à-dire qu'ils visent à obtenir un rendement positif quelles que soient les conditions du marché - pour dépasser, d'un pourcentage convenu sur une échelle de temps spécifiée, soit le rendement des dépôts en espèces, soit un indice d'inflation spécifique. Cette approche implique un style de gestion d'investissement actif ; ou b) relative, c'est-à-dire visant à surpasser un indice composite ou un groupe de pairs sur une période donnée. Cette approche implique souvent un style de gestion des investissements moins actif.

Compensation pour la biodiversité: Résultats de conservation mesurables qui découlent d'actions conçues pour compenser les impacts négatifs résiduels non négligeables sur la biodiversité, causés par le développement d'un projet après que des mesures de prévention et d'atténuation appropriées aient été prises. L'objectif des compensations pour la biodiversité est de s'assurer qu'il n'y a pas de perte nette et, de préférence, un gain net de biodiversité sur le terrain en ce qui concerne la composition des espèces, la structure de l'habitat, la fonction de l'écosystème, l'utilisation par les personnes et les valeurs culturelles associées à la biodiversité.

Financement mixte: Le financement mixte est l'utilisation de capitaux catalytiques provenant de sources publiques ou philanthropiques pour accroître les investissements du secteur privé dans le développement durable.

Plan de poursuite des activités: Un processus visant à créer un système de prévention et de récupération après des catastrophes potentielles, qu'elles soient naturelles ou causées par l'homme. Ces plans sont conçus pour protéger le personnel et les biens et fournir une hiérarchie et des directives claires sur la façon dont les fonctions clés du FFC continueront de fonctionner.

Plan d'affaires: Un document officiel rédigé à partir de consultations et d'analyses, qui résume le plan d'un FFC pour atteindre les objectifs commerciaux grâce à une gestion saine et un plan d'exécution budgétisé de manière réaliste. Les plans d'affaires fournissent des délais clairs, des besoins de financement détaillés, des opportunités de marketing et peuvent mettre en évidence les retours financiers potentiels ou les avantages économiques dans un langage que les investisseurs et donateurs potentiels respectent. Ils sont souvent rédigés pour susciter l'enthousiasme lors de la création initiale d'un FFC ou lors du lancement d'une nouvelle initiative.

Pratiques de résilience climatique: Elles favorisent la capacité d'anticiper, de se préparer et de réagir aux événements, tendances ou perturbations dangereux liés au climat. L'amélioration de la résilience climatique implique d'évaluer comment le changement climatique créera de nouveaux risques ou modifiera les risques actuels, et de prendre des mesures pour mieux faire face à ces risques.

Rémunération : Fait généralement référence au salaire versé à une personne. La « rémunération totale » comprend tous les avantages tels que l'assurance maladie, les cotisations de retraite, les congés payés, les heures supplémentaires, les primes, etc. Le coût récurrent des nouveaux employés pour la FFC est la rémunération totale plus les charges sociales associées.

Conformité : Le respect des exigences énoncées. Au niveau organisationnel, cela est réalisé par des processus de gestion qui identifient les exigences applicables (définies par exemple dans les lois, les règlements, les contrats, les stratégies et les politiques),

évaluent l'état de conformité, évaluent les risques et les coûts potentiels de la non-conformité par rapport aux dépenses prévues pour atteindre la conformité, et par conséquent priorisent, financent et lancent toutes actions correctives jugées nécessaires.

Sécurité informatique: Également appelée cybersécurité ou sécurité des technologies de l'information, la sécurité informatique est la protection des systèmes et des réseaux informatiques contre le vol ou les dégâts causés à leur matériel, à leurs logiciels ou à leurs données électroniques, ainsi que contre les interruptions ou les détournements des services qu'ils fournissent.

Conflit d'intérêt : Un conflit d'intérêt survient lorsqu'un membre de l'organe dirigeant, un directeur général, un consultant ou un membre du personnel, qui est chargé d'agir dans les meilleurs intérêts du FFC, peut être en position, ou perçu comme étant en position, de bénéficier d'un avantage personnel (ou de créer un avantage pour un membre de la famille ou une autre organisation avec laquelle il ou elle est associé(e)) qui peut compromettre sa loyauté envers le FFC.

Fonds fiduciaire pour la conservation (FFC) : Les fonds fiduciaires pour la conservation sont des institutions privées, juridiquement indépendantes, qui fournissent un financement durable pour la conservation de la biodiversité. Ils financent souvent une partie des coûts de gestion à long terme du système d'aires protégées d'un pays et des initiatives de conservation et de développement durable en dehors des aires protégées. De nombreux FFC investissent également dans des solutions basées sur la nature pour soutenir les efforts d'atténuation et d'adaptation au changement climatique et faire progresser les Objectifs de développement durable des Nations unies. Les FFC collectent et investissent des fonds pour financer des programmes et accorder des subventions à des organisations non gouvernementales (ONG), des organisations communautaires, des agences gouvernementales (telles que les agences nationales des aires protégées) et, de plus en plus, à des petites et moyennes entreprises. Les

FFC sont des institutions de financement plutôt que des institutions qui mettent en œuvre la conservation de la biodiversité. Au sein d'un FFC, il peut y avoir un ou plusieurs comptes de programme, provenant souvent de différents donateurs.

Enquête sur les investissements des fonds fiduciaires pour la conservation (Conservation Trust Investment Survey - CTIS) : Une étude mondiale annuelle des politiques, pratiques et résultats de gestion des investissements des FFC, publiée pour la première fois en 2006. Les rapports du CTIS sont publiés chaque année sur le site Web de la Conservation Finance Alliance.

Coût de la vie : Il s'agit d'un indice de prix qui mesure combien vous payez pour des articles essentiels tels que le logement, le gaz, la nourriture et les vêtements dans une région/nation donnée. Le calcul du coût de la vie permet de comparer les dépenses entre les régions ainsi qu'au fil du temps dans la même région.

Partage des coûts : Les sommes apportées par le bénéficiaire de la subvention, à partir de ses propres ressources ou d'une autre source, qui sont utilisées pour compléter le plan de financement d'un projet ou d'une activité financés par une subvention du FFC. On parle également de « fonds de contrepartie ».

Lutte contre le financement du terrorisme : Désigne un ensemble de lois, de réglementations et de procédures destinées à empêcher les personnes et les organisations impliquées dans des activités terroristes, ou d'autres activités illégales, d'accéder à des financements. Pour les FFC, il s'agit de s'assurer que les fonds déboursés ne constituent pas un financement du terrorisme et de prévenir, détecter et signaler le financement du terrorisme. Ces listes sont parfois appelées des « listes d'exclusion ».

Dépositaire : Un dépositaire (généralement une banque ou une autre institution financière) reste en possession des titres détenus par le FFC, perçoit les

paiements de dividendes et d'intérêts, rachète les titres arrivant à échéance, et gère la réception et la livraison des titres après les achats et les ventes. Le dépositaire peut également effectuer une comptabilité régulière de tous les actifs détenus, achetés ou vendus, ainsi que des mouvements d'actifs vers et depuis les comptes d'investissement du FFC.

Conversion de dette : Mécanisme par lequel le gouvernement d'un pays endetté est autorisé à réduire ou à restructurer une partie de sa dette envers un ou plusieurs créanciers en échange d'une promesse d'utiliser les sommes économisées grâce à cette restructuration pour atteindre des résultats en matière de conservation. En général, le gouvernement paiera un taux d'intérêt annuel réduit sur la dette restructurée par rapport à ce qu'il payait auparavant à son ou ses créanciers, mais cela peut aussi signifier une annulation partielle de la dette. Les économies résultant de la restructuration, y compris l'allongement des conditions de prêt et parfois la possibilité d'utiliser la monnaie locale plutôt que la monnaie forte, sont dirigées vers un FFC qui les distribue à des projets et programmes de conservation conformément à une stratégie de conservation prédéterminée. Les échanges dette-nature sont un terme souvent utilisé pour décrire un type de conversion de dette.

Coûts directs : Il s'agit de coûts qui peuvent être attribués facilement et avec précision à un projet spécifique. Pour les FFC et les comptes de programme, il s'agit des coûts (ou des dépenses) associés à la gestion d'un programme/projet que le FFC finance.

Discretionnaire : Dans le contexte du conseil en investissement, le terme discrétionnaire fait référence à un accord qui donne à un professionnel de l'investissement le pouvoir de prendre des décisions au nom du client en utilisant son propre jugement, mais dans le cadre des directives fournies par le client (c'est-à-dire les « directives d'investissement ») approuvées par un organe dirigeant ou un comité

d'investissement). Un accord non discrétionnaire exige du professionnel de l'investissement qu'il demande l'approbation du client lorsqu'il prend des décisions.

Diversification : Une stratégie de réduction des risques qui répartit les investissements entre différents types d'instruments financiers, de secteurs, de marchés, de devises, etc. sur la base du fait que les différents investissements dans ces catégories ne réagiront pas de la même manière à un événement donné ou à des tendances à plus long terme. La diversification permet de créer un portefeuille d'investissements qui, collectivement, présentent un risque inférieur à celui d'un investissement individuel.

Diligence raisonnable : La prudence qu'un organe dirigeant ou une personne raisonnable est censé exercer avant de conclure des accords ou d'autres obligations contractuelles.

Dotation : Une somme d'argent destinée à exister à perpétuité ou à préserver son capital à long terme ; le capital d'une dotation est investi dans une perspective de long terme et, normalement, seuls les revenus d'investissement qui en résultent sont dépensés, afin de financer des programmes et activités spécifiques.

Capital de dotation : Il s'agit de sommes investies afin de générer un flux régulier de revenus sur une période à long terme. Le comité d'un FFC qui est responsable de la supervision de la gestion des investissements définit le « capital » d'une manière qui permette au FFC de réaliser sa mission et de remplir les obligations des donateurs.

Compensation environnementale : Paiements que les développeurs sont légalement tenus de verser afin de compenser, ou d'indemniser, les impacts environnementaux négatifs des nouveaux projets. Dans de nombreux cas, les fonds de compensation sont utilisés pour financer les zones protégées.

Sauvegardes environnementales et sociales :

Conçues pour prévenir et atténuer les dommages indus causés aux personnes et à leur environnement dans le cadre du processus de développement. Lors de l'identification et de la conception d'un projet, les sauvegardes aident à évaluer les risques environnementaux et sociaux possibles et les impacts (positifs ou négatifs) associés à un projet d'intervention. Certaines organisations peuvent choisir de couvrir le sujet des sauvegardes dans des politiques distinctes plutôt que de les répertorier comme des sauvegardes. Pendant la mise en œuvre du projet, les sauvegardes aident à définir les mesures et les processus permettant de gérer efficacement les risques et de renforcer les impacts positifs. Le processus d'application des politiques de sauvegarde peut être une occasion importante pour impliquer les parties prenantes, améliorer la qualité des propositions de projet et renforcer l'appropriation.

L'évaluation d'impact environnemental et social (EIES) :

Conçue pour soutenir une prise de décision judicieuse sur des projets spécifiques, les EIES identifient et traitent les risques environnementaux, sociaux et économiques potentiellement importants. Les évaluations visent à promouvoir le développement durable en garantissant que les projets en cours de développement ne portent pas atteinte aux ressources essentielles et aux fonctions écologiques ou au bien-être des communautés qui en dépendent. Le principal résultat du processus d'évaluation est une stratégie de gestion des risques et d'atténuation des impacts négatifs.

Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) :

Il s'agit d'un ensemble de normes relatives aux activités d'une entreprise que les investisseurs soucieux des questions sociales et environnementales utilisent pour filtrer les investissements potentiels. La plupart des analystes ESG utilisent des critères environnementaux pour examiner les performances d'une entreprise en matière d'émissions de gaz à effet de serre et de stratégie de

lutte contre le changement climatique, d'efficacité énergétique, de gestion de l'eau, de gestion des déchets et d'impact sur la biodiversité. Les critères sociaux examinent comment elle gère les relations avec les employés, les fournisseurs, les clients et les communautés où elle opère. La gouvernance traite du leadership de l'entreprise, de la rémunération des dirigeants, des audits, des contrôles internes et des droits des actionnaires.

Évaluation : Une évaluation systématique et objective d'un programme, d'un projet ou d'une politique par rapport à ses propres buts et objectifs préalablement énoncés. Le but est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les leçons tirées dans le processus décisionnel. À la base, l'évaluation est un concept simple : 1) elle compare les résultats aux attentes ; 2) elle trouve les moteurs et les obstacles à la performance attendue ; et 3) elle produit des plans d'action pour améliorer les programmes afin que la performance attendue soit atteinte. Une évaluation est basée sur un modèle de cause à effet et nécessite un contrefactuel crédible et rigoureusement défini pour contrôler les facteurs autres que l'intervention (par exemple, le projet) qui pourraient expliquer le changement observé. Une base de référence est nécessaire pour les évaluations d'impact.

Responsabilité d'exécution : Il s'agit des services requis par un programme ou un projet qui peuvent être fournis par le FFC, mais qui sont normalement réalisés par un bénéficiaire. Des exemples courants de ces services sont l'acquisition de biens ou de services pour un projet ou un programme, la sélection et la supervision de l'auditeur d'un bénéficiaire de subvention.

Conseiller financier : Un conseiller financier est un agent commercial ou un courtier agréé auprès d'une société de valeurs mobilières.

Gestion financière : Le processus de planification, d'organisation, de contrôle, de suivi des ressources financières du FFC et des transactions liées à

l'administration et aux opérations du FFC (par exemple, la comptabilité, la budgétisation, l'octroi de subventions, etc.)

Plan financier : Évaluation complète de la situation financière actuelle et future d'une organisation, y compris les prévisions de dépenses et de sources de revenus, en utilisant les états financiers connus à ce jour - tels que les bilans, les comptes de résultat et les états des flux de trésorerie - pour prévoir les revenus futurs, la valeur des actifs, évaluer les sources de revenus potentielles, et recommander des budgets et des plans de dépenses, ainsi que des stratégies de mobilisation des ressources.

Fonds affectés: Fonds reçus par un FFC de la part d'un donateur tiers, qui sont ensuite sous-distribués à un ou plusieurs bénéficiaires finaux. Cela repose généralement sur un accord de subvention spécifique limité dans le temps entre le FFC et le bailleur de fonds, dans lequel le bailleur de fonds transfère des fonds par versements réguliers au FFC pendant la durée de l'accord. Le bailleur joue généralement un rôle dans le choix du bénéficiaire final et fait généralement un certain niveau de supervision de l'utilisation des fonds, tandis que le FFC est responsable de la gestion et de la supervision quotidienne de la sous-subvention.

Consentement libre, préalable et éclairé (CLPE) : Établi par l'Organisation internationale du travail (Convention 169 de l'OIT) et ratifié par 23 pays, il souligne l'importance de prendre en compte les points de vue des peuples autochtones comme étant essentiels à la durabilité des politiques et des programmes qui s'attaquent aux défis locaux et mondiaux, notamment la pauvreté, l'inégalité, les conflits sociaux et le changement climatique.

Intégration du genre : C'est intégrer une perspective de genre dans la préparation, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques, des mesures réglementaires et des programmes sur le terrain, en vue de promouvoir l'inclusion sociale, l'égalité d'accès, et de lutter contre la discrimination. Les projets doivent être conçus

pour répondre efficacement aux besoins de toutes les populations locales en reconnaissant que les rôles de genre déterminent l'implication et la contribution des hommes et des femmes à l'environnement, et que les femmes comme les hommes ont la capacité d'influencer, de participer et de bénéficier des projets.

Organe dirigeant : L'organe ou les organes qui exercent l'autorité sur un FFC ou l'un de ses comptes de programme, conformément aux documents constitutifs du FFC. L'organe dirigeant d'un FFC est généralement appelé un conseil d'administration (ou fiduciaire) et est principalement responsable de la supervision du FFC en tant qu'institution, de ses fonds et de ses programmes. Dans certains cas (quand les documents constitutifs l'autorisent), le conseil d'administration du FFC peut déléguer certains de ses pouvoirs de gouvernance pour un compte de programme particulier à un organe dirigeant du compte de programme, qui est généralement appelé un « comité » plutôt qu'un « conseil d'administration ». Lorsque de nouveaux comptes de programme sont créés au sein d'un FFC, des directives claires sont mises en place pour établir si l'organe dirigeant du FFC, ou celui du compte de programme, peut prendre la décision finale en cas de conflit important. Dans ces normes, l'expression « organe dirigeant » fait référence à l'un ou à l'ensemble des organes qui régissent soit 1) un FFC et/ou 2) tout compte de programme qu'il héberge.⁵

Documents constitutifs : Les FFC disposent généralement de deux niveaux de documents constitutifs qui sont appelés (selon le système juridique du pays concerné) : (1) une charte, des statuts ou un acte de fiducie (qui énoncent les principes généraux de gouvernance du FFC), et (2) les règlements intérieurs (qui définissent des règles

de gouvernance plus détaillées pour le FFC). Le premier niveau (c'est-à-dire le niveau supérieur) des documents constitutifs peut être plus difficile à modifier car les modifications nécessitent souvent l'approbation de l'autorité qui a enregistré et/ou réglemente le FFC (y compris parfois l'approbation d'autres gouvernements dans le cas d'un accord bilatéral). Les règles relatives à ces modifications peuvent être onéreuses (afin de rendre difficile la modification des dispositions clés de gouvernance), alors que modifier des documents constitutifs de niveau moins élevé est généralement plus facile et ne nécessite généralement pas l'approbation d'une autorité externe mais uniquement celle de l'organe dirigeant du FFC.

Un compte de programme sera régi par les documents constitutifs du FFC qui en est responsable. Outre les documents constitutifs, la plupart des FFC disposent également d'un ou de plusieurs manuels des opérations qui définissent les règles et procédures internes pour les opérations et l'administration quotidienne du FFC ou d'un compte de programme distinct, y compris les procédures détaillées pour les opérations, l'administration et l'octroi de subventions.

Bénéficiaires : Les bénéficiaires sont les destinataires des fonds et, dans certains cas, des biens, des services et des infrastructures d'un FFC dans le cadre d'une relation contractuelle directe avec le FFC.

Matériel informatique : Les parties physiques tangibles d'un ordinateur telles que le clavier, la carte graphique, l'écran et le processeur central.

Clause de décharge de responsabilité : Elle précise que le FFC ne peut être tenu responsable par des tiers ni des dommages, ni des passifs, ni des

⁵ Dans certains pays, les FFC, en plus d'avoir un conseil d'administration ou un conseil fiduciaire (qui est chargé d'approuver les subventions, les décisions d'investissement et de la supervision périodique de la gestion du FFC), peuvent également être régis par des « membres » (par exemple, au Royaume-Uni) ou une « assemblée générale » (par exemple, dans certains pays de droit civil). Les « membres » ou « l'assemblée générale » fonctionnent généralement de la même manière que les « actionnaires » d'une société à but lucratif et ne se réunissent généralement qu'une fois par an. Leur responsabilité est généralement axée sur l'approbation de toute proposition de modification du document juridique régissant le FFC, la révocation des membres de l'organe dirigeant du FFC dans des cas exceptionnels, la dissolution du FFC, et parfois aussi l'approbation des rapports financiers annuels du FFC. Tout comme les propriétaires d'actions d'une société, les « membres » ou « l'assemblée générale » d'un FFC ne sont généralement pas directement impliqués dans la gestion du FFC ou dans

pertes qui pourraient résulter du projet ou de l'activité pour laquelle le financement a été accordé, ni des obligations légales et fiscales du bénéficiaire de la subvention.

Investissement d'impact : Investissements réalisés dans l'intention de générer des impacts sociaux et/ou environnementaux positifs et mesurables, parallèlement à un rendement financier. Les investisseurs d'impact ont des attentes diverses en matière de rendement financier.

Indicateurs : Mesures cohérentes d'une variable, d'une caractéristique ou d'une dimension particulière des résultats d'un projet (changement des menaces, progrès vers un objectif, etc.) basées sur le cadre de résultats d'un projet et la théorie sous-jacente du changement. Les indicateurs sont utilisés dans le suivi des progrès (par exemple, pour les objectifs et pour les résultats). Un bon indicateur répond aux critères d'être mesurable, précis, cohérent et sensible.

Résultat intermédiaire : Un résultat spécifique qu'un projet s'efforce de réaliser en vue d'atteindre un but ou un objectif final (« intermédiaire » fait généralement référence à une dimension temporelle).

Horizon d'investissement : La durée totale pendant laquelle un investisseur prévoit de détenir un titre ou le portefeuille qui permet d'atteindre l'objectif d'investissement spécifié. L'horizon d'investissement est utilisé pour déterminer les besoins de revenu de l'investisseur et l'exposition au risque souhaitée, qui sont ensuite utilisés pour identifier la composition du portefeuille d'investissement.

Consultant en gestion d'investissements : Un consultant rémunéré qui opère dans le cadre d'un contrat discrétionnaire ou non discrétionnaire. Il fournit des conseils sur la théorie du portefeuille, la répartition des actifs, la recherche et la sélection des gestionnaires, la politique de placement et la

mesure de la performance. Le consultant en gestion d'investissements a pour principale responsabilité de fournir des conseils indépendants à titre fiduciaire à son client. Les consultants en gestion d'investissements peuvent aider à examiner la performance des gestionnaires d'investissement par rapport aux objectifs d'investissement du client et peuvent donner au client des conseils sur les gestionnaires d'investissement à engager et à licencier.

Gestionnaires d'investissement : Spécialistes de la gestion d'un portefeuille ou d'investissements dans un type d'actif spécifique, comme des obligations d'entreprises de qualité moyenne ; les actions de valeur à grande capitalisation ou la dette des gouvernements des marchés émergents. Les gestionnaires de fonds communs de placement, les gestionnaires de portefeuille et les gestionnaires de fonds spéculatifs en sont des exemples. Les gestionnaires d'investissement agissent à leur propre discrétion pour acheter et vendre des investissements ou embaucher d'autres gestionnaires d'actifs dans le cadre des paramètres spécifiés par les directives d'investissement.

Professionnels de l'investissement : Aux fins des normes de pratique, il s'agit d'un consultant en gestion d'investissement, d'un conseiller financier ou d'un gestionnaire d'investissement, soit séparément, soit conjointement selon les accords conclus par le FFC.

Gestion des connaissances : Le processus de création, de partage, d'utilisation et de gestion des connaissances et des informations d'une organisation. Il s'agit d'une approche multidisciplinaire visant à atteindre des objectifs organisationnels tels que l'amélioration des performances, l'avantage concurrentiel, l'innovation, le partage des leçons, l'intégration et l'amélioration continue de l'organisation.

l'approbation des subventions ou des investissements, mais il peut leur être demandé occasionnellement d'approuver ou de voter certaines décisions fondamentales.

Connaissance du client : Il s'agit du processus par lequel une entreprise vérifie l'identité de ses clients et évalue leur adéquation, ainsi que les risques potentiels d'intentions illégales envers la relation d'affaires. Il est conçu pour s'assurer que les fonds, reçus et gérés par un FFC, sont conformes aux réglementations bancaires et aux luttes contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et anticorruption.

Liquidité : La « liquidité » d'un actif désigne la facilité avec laquelle il peut être converti en espèces. Au niveau du portefeuille, la liquidité est obtenue en détenant un pourcentage du portefeuille en espèces ou en instruments équivalents à des espèces pour répondre à des besoins de trésorerie imprévus ou pour éviter la perte de valeur résultant de la vente forcée d'un titre afin de répondre aux exigences de distribution.

Modèle logique : Une représentation graphique ou visuelle qui résume les éléments clés d'une théorie du changement et qui est souvent utilisée comme outil de facilitation pendant le processus de conception. Il existe de nombreux types de modèles logiques, y compris, mais sans s'y limiter, les cadres logiques (log frames), les chaînes de résultats, les cadres de résultats et les modèles axés sur les acteurs locaux.

Gestion : Dans le cas de certains comptes de programme, la fonction de gestion est assurée dans le cadre d'un accord d'administration avec le FFC. La fonction collective exercée par le directeur général et les gestionnaires du FFC lorsqu'ils supervisent les opérations quotidiennes d'un FFC ou d'un compte de programme. « La direction » est un terme qui est également employé pour désigner le directeur général du FFC et les gestionnaires du FFC en tant que groupe. Dans le cas de certains comptes de programme, la fonction de gestion est assurée dans le cadre d'un accord d'administration avec le FFC.

Investissements liés à la mission : Un investissement financier qui favorise la mission sociale ou environnementale de l'investisseur. Les actifs d'investissement tels que le capital de dotation

sont utilisés plutôt que les actifs du programme. Les investissements liés à la mission ne sont pas considérés comme des activités caritatives.

Suivi : La collecte et l'analyse périodiques des données liées aux buts, objectifs et/ou variables clés qui peuvent influencer les résultats attendus. Le suivi génère les données nécessaires pour évaluer les produits, les résultats et/ou l'impact d'un projet. Le suivi fournit à la direction et aux principales parties prenantes d'une intervention en cours des indications sur le niveau d'avancement, sur l'atteinte des objectifs et sur le progrès en matière d'utilisation des fonds alloués.

Suivi des résultats : La collecte systématique de données, qui devraient changer une fois qu'un projet est conçu et est opérationnel, pour tester si les changements observés sont dus au projet ou au programme. En général, les résultats mesurés sont les conséquences indirectes et à moyen et long terme de la mise en œuvre des activités du projet ou du programme.

Produit : Le produit souhaité d'une activité ou d'une tâche et généralement à court terme (considéré comme un résultat intermédiaire).

Frais généraux : Les frais généraux représentent les dépenses qui ne peuvent pas être facilement attribuées ou liées à un programme particulier mais qui sont nécessaires au fonctionnement du FFC. Les frais généraux sont essentiels à l'efficacité des opérations car ils fournissent le soutien essentiel nécessaire à la durabilité institutionnelle, y compris des éléments tels que les coûts administratifs (qui ne sont pas autrement répartis comme une part des dépenses d'un compte de programme), les coûts de collecte de fonds, de marketing et de communication, des réunions du conseil d'administration, de développement du personnel et de l'infrastructure (loyer, etc.). Certains pays ont des définitions spécifiques des frais généraux dans leur code des impôts, cependant, la comptabilisation réelle d'activités telles que le marketing, les communications et même la collecte

de fonds varie. Par conséquent, un FFC doit définir à la fois la justification de l'allocation des frais généraux et la base de son calcul lors de la fixation d'un taux ou d'une fourchette.

Paiements pour les services environnementaux

(PSE) : Parfois appelés « paiements pour les services écosystémiques », tels que les paiements aux propriétaires ou aux utilisateurs des terres pour le maintien de la couverture forestière qui peut aider à réguler le débit de l'eau dans un bassin hydrographique, à conserver la biodiversité, à séquestrer le carbone ou à fournir d'autres avantages aux utilisateurs en aval et aux économies nationales. Les PSE ont également été définis comme un système transparent de fourniture supplémentaire de services environnementaux par le biais de paiements conditionnels à des fournisseurs volontaires.

Evaluation des performances : Une procédure formelle pour évaluer et documenter le travail et les résultats d'un employé sur la base de ses responsabilités professionnelles et de ses objectifs annuels. Elle est utilisée pour mesurer la valeur ajoutée par un employé en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation. Il s'agit d'un processus systématique permettant de fournir périodiquement un retour d'information sur la contribution de l'employé selon les métriques de performance définies. La documentation des performances fournit une base pour les augmentations de salaire et les promotions ou, au contraire, les rétrogradations et les licenciements.

Suivi des performances : La collecte systématique de données sur les changements dans les indicateurs de performance, révélant si les résultats souhaités se produisent et si la mise en œuvre est en bonne voie. En général, les résultats mesurés sont liés à la conformité et à la mise en œuvre des plans de travail ou d'affaires, des activités de projet ou des plans stratégiques.

Engagement du secteur privé : Désigne l'intérêt des donateurs et d'autres acteurs à engager le secteur privé en tant que partenaire stratégique pour faire progresser le travail lié à la mission par le biais de

nombreux mécanismes tels que l'investissement d'impact, l'expertise commerciale, les dons de biens ou de services, l'engagement dans des groupes de travail techniques, les dons, etc. Le secteur privé peut soutenir une plus grande échelle, la durabilité et, finalement, l'efficacité en faveur de la conservation de résultats pour le développement durable.

Approvisionnement : Le processus d'obtention de biens ou d'obtention de services avec un soin délibéré pour assurer une qualité élevée, un prix raisonnable et éviter les conflits d'intérêts.

Programme : Un groupe de projets qui, ensemble, visent à atteindre une large vision commune. Les programmes sont plus ambitieux et de plus longue durée que les projets individuels et comportent souvent plusieurs phases.

Compte de programme : Une somme d'argent qui ne peut être utilisée qu'à des fins spécifiques pour financer des programmes de conservation de la biodiversité, de développement durable et/ou d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. Un compte de programme peut être doté d'un organe dirigeant distinct de l'organe dirigeant du FFC, mais agissant de concert avec lui. Pendant de nombreuses années, ils ont été appelés « fonds », mais cette appellation prêtait à confusion étant donné que les fonds fiduciaires pour la conservation en tant qu'institutions sont également appelés « fonds » dans l'usage courant.

Investissements liés aux programmes : Les investissements liés aux programmes sont des financements à faible coût pour les organisations à but non lucratif ou les entreprises sociales qui s'alignent sur l'objectif lié à la mission du donateur. Ils comprennent des méthodes de financement généralement associées aux banques ou à d'autres investisseurs privés, comme les placements en actions, les prêts et les garanties de prêt. Ces investissements sont censés générer des rendements, mais ceux-ci peuvent être inférieurs à ceux du marché. En général, si l'investissement produit un résultat bénéfique pour la conservation, mais une perte financière, l'investissement sera converti en une subvention.

Projet : Un ensemble d'actions entreprises par un groupe défini de praticiens - y compris des gestionnaires, des chercheurs, des membres de la communauté ou d'autres parties prenantes - pour atteindre des buts et des objectifs définis. Il a un début et une fin définis et des objectifs spécifiques.

Projets à perpétuité (Project Finance for Permanence - PFP) : Un accord financier rigoureux pour financer une zone de conservation/un ensemble d'objectifs à long terme en rassemblant toutes les parties prenantes, les ressources et les engagements nécessaires pour atteindre un objectif de conservation important. Il permet d'éviter un financement fragmentaire et insuffisant des aires protégées en n'ayant qu'un seul accord lorsque toutes les conditions de financement, juridiques et financières sont remplies.

Pouvoir d'achat : Valeur d'une monnaie exprimée en termes de quantité de biens ou de services qu'une unité d'argent peut acheter.

REDD : La réduction des émissions issues de la déforestation et de la dégradation des forêts offre des incitatifs pour éviter les émissions de CO₂ et limiter la perte ou la dégradation des forêts. Les mécanismes de transfert peuvent inclure l'échange de droits d'émission de carbone ou le paiement pour la gestion forestière dans les pays à revenu faible ou intermédiaire. Le mécanisme REDD+ va au-delà et comprend la conservation de la biodiversité, la gestion durable des forêts et le renforcement des stocks de carbone forestier.

Chaîne de résultats : Un diagramme visuel de la théorie du changement d'un projet. Une chaîne de résultats comprend les hypothèses de base et la séquence logique reliant les interventions du projet à un ou plusieurs objectifs. En termes scientifiques, elle expose les relations hypothétiques ou les théories du changement.

Risque : Dans le contexte général de l'investissement, il existe trois définitions générales du risque : 1) La possibilité que le rendement d'un investissement diffère du rendement attendu. 2) La possibilité pour

un investisseur de perdre une partie ou la totalité de son investissement. 3) « L'écart-type » ou la variance des rendements (volatilité) par rapport à un investissement de référence ou à un rendement moyen historique pour une catégorie d'investissement. « L'écart-type » est la mesure du risque la plus couramment utilisée par les professionnels de l'investissement. Pour les FFC, un type de risque consiste à ne pas atteindre le rendement cible qui assure un flux régulier de revenus et, dans de nombreux cas, maintient le pouvoir d'achat des actifs de la dotation.

Facteur de risque : Une condition dans laquelle un projet est censé fonctionner, mais qui peut causer des problèmes pour le projet et pour laquelle le projet n'a souvent aucun contrôle direct. Les risques majeurs sont ceux qui, s'ils ne sont pas surmontés, empêcheront complètement le projet d'atteindre ses buts et objectifs. Les organisations gèrent régulièrement un large éventail de facteurs de risque (par exemple, les risques technologiques, les risques commerciaux/financiers, les risques liés à la sécurité de l'information, les risques de réputation).

Gestion des risques : Ensemble des processus par lesquels une organisation identifie, analyse et, le cas échéant, réagit de manière appropriée pour faire face aux risques qui pourraient nuire à la réalisation des objectifs du FFC. La réponse aux risques dépend généralement de leur gravité perçue, et consiste à les atténuer, les éviter, les accepter ou les transférer à un tiers.

Séparation des tâches : La création de rôles et de responsabilités séparés pour garantir qu'une personne ne peut pas traiter une transaction de la phase initiale à la phase de rapport sans la participation d'autres personnes. Exemples : 1) Exiger que deux parties, plutôt qu'une seule, signent un chèque pour le FFC. 2) Faire rapprocher les registres d'un FFC par un membre du personnel qui n'a pas été directement impliqué dans l'enregistrement des transactions.

Fonds d'amortissement : Une réserve d'argent qui dépensera son capital dans une période de temps donnée (par exemple 5, 10 ou 20 ans). La totalité

du capital et des revenus de placement est déboursée sur une période assez longue jusqu'à ce qu'elle soit complètement dépensée et tombe ainsi à zéro.

Logiciel : Un ensemble d'instructions informatiques qui sont stockées et lancées par le matériel pour exécuter toute commande ou instruction. Il comprend les programmes informatiques, les bibliothèques et les médias numériques.

Politique de dépenses : Basée sur une formule de règle de dépense qui prend généralement en compte les gains, les dépenses d'investissement et l'inflation pour calculer le montant net des revenus d'investissement que le FFC peut utiliser pour ses opérations annuelles. Elle est conçue pour atteindre un équilibre entre les besoins actuels et futurs tout en assurant la prévisibilité des revenus disponibles pour les opérations. Un FFC ayant une stratégie d'accroissement de son capital doit également tenir compte de la progression qu'il souhaite obtenir. L'utilisation d'une moyenne mobile sur trois ou cinq ans pour calculer une politique de dépenses permet d'aplanir les hauts et les bas et d'obtenir un montant de distribution plus stable.

Stratégies : Un groupe d'actions avec un objectif commun qu'un projet/programme met en œuvre. Elles comprennent une ou plusieurs activités et sont conçues pour atteindre des objectifs et des buts spécifiques.

Plan stratégique : Un document utilisé pour communiquer les objectifs de l'organisation et les actions nécessaires pour atteindre ces objectifs afin de permettre aux membres de l'organe dirigeant, aux employés et aux parties prenantes de concentrer leur énergie et leurs ressources.

Sous-compte : Un groupe distinct d'investissements qui partagent une stratégie d'investissement commune. Un compte de programme peut comprendre un ou plusieurs sous-comptes.

Examen approfondi des performances : Un examen approfondi de la performance d'un consultant

en gestion des investissements, d'un conseiller financier ou d'un gestionnaire d'investissements qui est effectué au moins tous les cinq ans.

Planification de la relève : Un processus pour identifier et développer de nouveaux talents qui peuvent remplacer les dirigeants lorsqu'ils partent, prennent leur retraite ou meurent. La planification de la relève augmente la disponibilité d'employés ou de membres de l'organe dirigeant expérimentés et compétents qui sont prêts à assumer des rôles de direction lorsqu'ils deviennent disponibles.

Objectifs de développement durable (ODD) : Un ensemble de 17 objectifs mondiaux conçus comme un « schéma pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous » ont été adoptés par tous les États membres des Nations unies en 2015. Il s'agit d'un appel à l'action pour mettre fin à la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les peuples jouissent de la paix et de la prospérité d'ici 2030.

Théorie du changement : Une série d'hypothèses liées de manière causale sur la façon dont une équipe pense que ses actions l'aideront à atteindre à la fois des résultats intermédiaires et des objectifs de conservation et de bien-être humain à plus long terme. Une théorie du changement peut être exprimée sous forme de texte, de diagramme (par exemple, des chaînes de résultats), ou sous d'autres formes. Il s'agit d'une « hypothèse de développement » qui représente, pour une intervention donnée, une logique explicite et une relation causale entre les éléments constitutifs nécessaires pour atteindre un résultat à long terme. Elle explique pourquoi et comment un investissement proposé (par exemple une subvention), avec ses activités et ses hypothèses, conduira aux résultats souhaités spécifiés.

Tolérance au risque : Dans le contexte général de l'investissement, la tolérance au risque fait référence à la capacité d'un investisseur à accepter la volatilité des prix et la possibilité d'une baisse de valeur ou d'une perte de capital. Pour les FFC, la tolérance au risque fait également référence à la volonté du FFC

d'accepter, parallèlement aux retours positifs sur ses investissements, que le flux de revenus attendus de ces investissements puisse également être réduit, voire nul, pendant un nombre donné d'années au cours de la période d'investissement.

Plan de travail : Un calendrier à court terme pour la mise en œuvre d'un plan d'action ou de suivi. Les plans de travail énumèrent généralement : les tâches requises ; qui sera responsable de chaque tâche ; quand chaque tâche devra être complétée ; et comment.