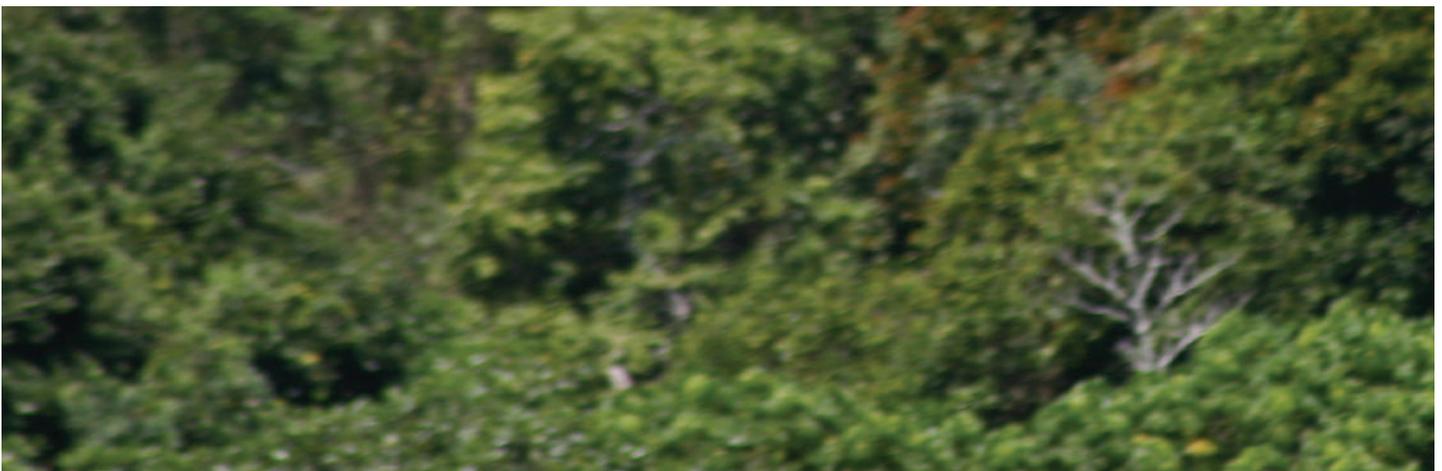




Normes de Pratique  
**À L'INTENTION DES FONDS  
FIDUCIAIRES POUR LA CONSERVATION**

Préparé par Barry Spergel et Kathleen Mikitin



Soutenu par:



# Remerciements

Les consultants tiennent à remercier les membres du groupe de travail listés ci-dessous pour leur concours à faire de cette publication un produit de qualité, ainsi que leur précieux soutien et conseils fournis tout au long du processus d'élaboration et de production.

**Christian Peter**  
Banque Mondiale

**Christopher Stone**  
**Romas Garbaliuskas**  
**Curan Bonham**  
International Conservation

**Dan Winterson**  
Fondation Moore

**Fensoa Andriamahenina**  
Fondation Tany Meva

**Johannes Scholl**  
**Peter Hilliges**  
KfW

**John Adams**  
UBS

**José Luis Gómez**  
Fondo Acción

**Larry Band**  
Linden Trust for Conservation

**Lorenzo Rosenzweig**  
**Renée González**  
Fondo Mexicano para la Conservación  
de la Naturaleza

**María José González**  
Mesoamerican Reef Fund

**Melissa Moye**  
World Wildlife Fund-US

**Ray Victorine**  
**Katy Mathias**  
Wildlife Conservation Society

**Robert Weary**  
**Robbie Bovino**  
**Randy Curtis**  
The Nature Conservancy

**Rosa Lemos**  
**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**  
**Charlotte Gobin**  
Fonds pour l'Environnement Mondial

**Carl Bruessow**  
Mulanje Mountain Conservation Trust

**Edwin Wanyonyi**  
Kenya Wildlife Service

Traduction faite par  
Manuel Girard

# Table des matières

- Page 1 **Contexte**
- Page 3 **Objectifs**
- Page 4 **Comment utiliser les normes**
- Page 5 **Tableau des normes**

## Normes détaillées

- Page 5 **Gouvernance**
- Page 6 **Opérations**
- Page 7 **Administration**
- Page 8 **Rapportage, suivi et évaluation**
- Page 9 **Gestion des Actifs**
- Page 10 **Mobilisation des Ressources**

## Anexos:

- Page 99 **Liste des normes à vérifier lors de la création d'un FFC**
- Page 102 **Liste des normes à contrôler pour l'évaluation d'un FFC**
- Page 108 **Méthodologie**



## Contexte

**Ces normes de pratique à l'usage des Fonds fiduciaires pour la conservation (FFC) sont le résultat de près d'un an de travail collaboratif, avec l'objectif d'élaborer des normes basées sur l'expérience concrète, à l'intention des FFC ainsi que des institutions et de ceux qui leur apportent un appui financier et technique.**

Ces normes de pratique à l'usage des Fonds fiduciaires pour la conservation (FFC) sont le résultat de près d'un an de travail collaboratif, avec l'objectif d'élaborer des normes basées sur l'expérience concrète, à l'intention des FFC ainsi que des institutions et de ceux qui leur apportent un appui financier et technique.

Cette initiative a été lancée par la Conservation Finance Alliance (CFA) – réseau volontaire mondial créé en 2002 pour relever le défi du financement durable de la conservation de la biodiversité. La CFA réunit la presque totalité des FFC et leurs principaux bailleurs, ainsi que de nombreuses autres organisations, des réseaux et des experts.

Les FFC sont des institutions privées, légalement indépendantes qui mettent à disposition un financement durable pour la conservation de la biodiversité. Généralement, ils financent une partie des coûts de gestion sur le long terme d'un système d'aires protégées (AP) d'un pays ainsi que des initiatives de conservation et de développement durable en dehors des AP. Le cœur de métier des FFC est de lever des fonds auprès de sources diverses – dont les bailleurs internationaux, les gouvernements nationaux et le secteur privé – et de reverser les revenus ou les fonds sous forme de dons à de nombreux programmes et projets de terrain, au travers d'organisations non gouvernementales (ONG), d'associations communautaires et d'agences gouvernementales (telles que les agences des parcs nationaux).

Au fil du temps, les FFC se sont révélés être des institutions innovantes, certaines développant des initiatives dans d'autres domaines d'activités que l'octroi de subventions. Ainsi, nombre de FFC remplissent aujourd'hui un rôle décisif en matière d'élaboration de politiques, de formation et de renforcement des capacités de la société civile, tout en fournissant par ailleurs un soutien à la conception de mécanismes financiers, un service de gestion fiduciaire des actifs des communautés autochtones ou un appui aux actions de responsabilité socio-environnementale du secteur privé.

Les FFC sont des institutions qui disposent de mécanismes financiers variés. La plupart commence souvent par la gestion d'un seul fonds de dotation ou bien un fond d'amortissement, comme dans le cas des FFC créés pour financer une aire protégée en particulier ou un réseau d'aires protégées. Avec le temps, les FFC diversifient leurs programmes et leurs mécanismes de financement, en créant des « Fonds » dont les montants sont consacrés à des interventions de conservation distinctes des activités initiales des FFC et pouvant même requérir un organe de direction distincte. A mesure que les FFC se transforment en entités multi-Fonds, ils peuvent en venir à gérer un ensemble de fonds de dotation, fonds d'amortissement ou de fonds renouvelables.

Les FFC ont aussi pour objectif la gestion efficace d'actifs financiers tels que les fonds de dotation ou les fonds d'amortissement. La CFA parraine la publication d'une enquête annuelle sur les FFC, la Conservation Trust Fund Investment Survey (CTIS), qui recueille et analyse des informations sur les pratiques d'investissements et la performance financière des FFC. Dans la publication CTIS 2012, on note que les 35 FFC participant à l'étude gèrent un total équivalent à 672 millions de dollars en fonds de dotations et fonds d'amortissement, avec des montants individuels qui varient de 1,3 à plus de 120 millions USD.

Les normes de pratique ont été conçues pour les FFC, constitués comme des institutions légalement indépendantes et privées. Dans ces FFC, bien que le gouvernement soit souvent représenté en leur sein, et que les FFC s'efforcent explicitement de promouvoir et de mettre en œuvre les politiques et stratégies nationales de conservation de la biodiversité, les FFC ne sont pas en soi contrôlés par l'administration publique ni ne rapportent à un ministère particulier. Néanmoins, de nombreux aspects de ces normes sont applicables, avec ou sans adaptation, à des fonds environnementaux quasi-autonomes placés sous la tutelle d'agences gouvernementales ou de ministères.

Les normes présentées ici sont axées sur le cœur de métier des FFC, c'est-à-dire l'octroi de dons, et ne concernent pas les nouveaux domaines d'intervention, qui sont à la fois trop divers et trop récents pour que l'on puisse établir des normes fondées sur l'expérience. La plupart de ces normes n'en sont pas moins applicables aux FFC qui « hébergent » ces nouveaux instruments, ainsi qu'à la conception, la gestion et l'évaluation du fonds chargé d'en exercer l'activité. Au cours des vingt dernières années, les FFC ont tiré des enseignements précieux de leurs expériences et ont partagé entre eux leurs meilleures pratiques, à travers des réseaux tels que le RedLAC – Réseau des Fonds Environnementaux d'Amérique Latine et des Caraïbes – et le CAFE – Consortium des Fonds africains pour l'Environnement. Certains des principaux donateurs et organisations non gouvernementales ont accompagné le développement et le renforcement des FFC et se sont mis ensemble à cette occasion pour développer conjointement ces Normes de pratique à l'usage des FFC.



# Objectifs

**L'objectif de ces Normes de pratique est de servir, à titre volontaire, d'outil pour les Fonds Fiduciaires de Conservation afin améliorer la conception, la gestion et le suivi-évaluation des FFC. Les FFC, et leurs donateurs, peuvent choisir de les utiliser, en tout ou partie ou de les adapter pour répondre à leurs besoins particuliers. Il est espéré que ces Normes pourront également constituer une référence pour harmoniser d'avantage les règles, pratiques et politiques des donateurs vis-à-vis des FFC, réduisant ainsi les coûts de transactions pour les FFC.**

Les Normes de pratique visent aussi à améliorer la compréhension – par les donateurs actuels et potentiels, les Etats, les organisations de la société civile et les FFC eux-mêmes – de la façon dont fonctionnent les fonds fiduciaires pour la conservation. Cette meilleure compréhension pourra permettre une gestion plus efficace et plus efficiente des FFC, ainsi qu'un accroissement du soutien des donateurs (y compris privés et non traditionnels). Dans cette perspective, les Normes ont été déclinées en six volets jugés essentiels au développement de l'efficacité des FFC :

**la gouvernance** composition, fonctions et responsabilités des organes dirigeants d'un FFC; contenu et rôle des documents officiels de constitution.

**les opérations** planification stratégique, octroi de dons, relations avec le gouvernement, partenariats avec d'autres organisations.

**l'administration** rôles et responsabilités organisationnelles, manuels de procédures et d'opérations, utilisation des ressources financières et audit..

**la gestion des actifs** composantes des stratégies d'investissement, responsabilités fiduciaires et relations avec les divers conseillers en investissement.

**le rapportage et le suivi-évaluation** suivi de l'impact de conservation, format et contenu des rapports techniques et financiers destinés aux donateurs, diffusion des résultats.

**la mobilisation des ressources** levée de fonds et gestion des paiements pour services environnementaux (PSE), fonds et paiements de compensation, etc. ; mobilisation et gestion de sources de financement complémentaires permettant d'améliorer, dans son ensemble, la durabilité financière de la conservation de la biodiversité, notamment en faveur des systèmes d'aires protégées.

Enfin, il importe de noter que les Normes ne sont pas « gravées dans le marbre ». Elles continueront à évoluer et seront remises à jour périodiquement par le CFA. Parmi les futurs volets qui seront considérés pour le développement de nouvelles normes se trouvent les technologies de l'information, la gestion des ressources humaines, la gestion financière et la communication. Bien qu'ils puissent éventuellement évoluer vers un système de « certification volontaire » des FFC, les Normes de pratique sous leur forme actuelle n'ont pas été conçues dans ce but.

# Comment utiliser les Normes?

**En vue de les rendre compréhensibles et faciles à utiliser pour l'ensemble des objectifs décrits ci-dessus, il a été choisi d'adopter le format suivant:**

Un Tableau des Normes, facile à consulter, fournit l'énoncé de chaque norme pour les six volets principaux;

Une partie intitulée « Normes détaillées » reprend chaque norme en fournissant:

un **glossaire** établissant la terminologie correspondant à chaque contexte spécifique;

les **justificatifs de la norme** (c'est-à-dire, les raisons pour lesquelles elle est importante pour le fonctionnement efficace et efficient du FFC);

**des considérations pratiques** fondées sur les expériences qui ont été menées avec succès par les FFC pour atteindre une norme donnée ou pour éliminer des obstacles s'opposant à son adoption (i.e. comment les FFC ont mis en œuvre la norme). Le cas échéant, ce chapitre décrit : la fonction, l'organe de direction, le service de direction, ou le responsable exécutif, etc (i.e. qui est responsable de la préparation ou de la décision relatives à la mise en place des actions, des mesures ou des outils nécessaires pour atteindre la norme; et

des propositions quant aux « preuves tangibles » ou aux documents d'usage courant qui permettent d'établir si et quand un FFC est parvenu à atteindre la norme (i.e., où trouver les preuves identifiables et mesurables de ces actions, mesures ou outils).

Les **annexes 1 et 2** sont des listes de contrôle des Normes. On les utilisera généralement pour la création ou l'évaluation d'un FFC.

La méthodologie adoptée pour élaborer les Normes est décrite à **l'annexe 3**.



# Normes de Gouvernance.....Page 11

## **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 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 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 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:**

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 sont prises.

## **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:**

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.

## **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.

## **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.

## **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.



## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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 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.

## **Norme opérationnelle 9:**

Le FFC vérifie que les entités qui reçoivent un don ont recours à des procédures efficaces, efficientes 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.

## **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.

# Normes Administratives ..... Page 43

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **Norme administrative 6:**

Le FFC fait l'objet d'un audit externe indépendant réalisé en conformité avec les normes comptables internationales.

## **Norme RSE 1:**

Le FFC tient compte spontanément de la diversité des publics et des objectifs de son rapportage.

## **Norme RSE 2:**

Les accords de financement entre le FFC et son donateur stipulent clairement les formats, le contenu, les procédures et les délais des rapports techniques et financiers.

## **Norme RSE 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.

## **Norme RSE 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.

## **Norme RSE 5:**

Le FFC dispose de procédures internes de rapportage et de suivi-évaluation, y compris en matière de gestion financière<sup>1</sup>, pour éclairer la prise de décision de ses organes dirigeants en ce qui concerne le fonctionnement du FFC en tant qu'institution.

## **Norme RSE 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.

## **Norme RSE 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.

## **Norme RSE 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.

## **Norme RSE 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.

## **Norme RSE 10:**

Les FFC préparent un rapport annuel à l'intention des donateurs et des principales parties prenantes. Ce rapport est ensuite rendu public.

<sup>1</sup> Dans ce cas précis, on entend par « gestión financiera » les transactions liées à l'administration et au fonctionnement de l'institution (comptabilité, presupuestos, adjudicación de donaciones, ect).

# Normes de Gestion des Actifs..... Page 68

## **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:**

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:**

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 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:**

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 au moins 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:**

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.

## **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:**

Le FFC effectue des analyses régulières de la performances de ses conseillers en gestion d'investissements.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

## **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.

# Norme de Gouvernance



## Glossaire:

### Fonds fiduciaire de Conservation (FFC):

Les FFC sont des institutions privées d'octroi de subventions, juridiquement indépendantes, qui fournissent un financement durable en faveur de la conservation de la biodiversité.

Généralement, ils financent une partie des coûts de gestion sur le long terme d'un système d'aires protégées (AP) d'un pays ainsi que des initiatives de conservation et de développement durable en dehors des AP.

Les FFC lèvent des fonds qu'ils placent pour offrir des subventions à des ONG, des organisations communautaires et des agences gouvernementales (telles que les agences des parcs nationaux). Les FFC sont plutôt des établissements financiers que des institutions de mise en œuvre d'actions de conservation de la biodiversité. Plusieurs Fonds peuvent coexister au sein d'un même FFC..

#### Funds:

Un montant d'argent qui ne peut être utilisé que dans des buts spécifiques de financement de la conservation de la biodiversité. Un Fonds peut avoir un organe dirigeant séparé de celui du FFC, à condition que les deux agissent de concert.

#### Organe(s) dirigeant(s):

le ou les organes qui gouvernent un FFC ou l'un de ses Fonds en conformité avec des **documents constitutifs**. L'organe dirigeant est souvent appelé **conseil d'administration (composé d'administrateurs)**, sa responsabilité première étant de gouverner l'ensemble des Fonds du FFC. Dans certains cas cependant (et dans la mesure où les documents constitutifs le permettent) le conseil d'administration du FFC peut déléguer certains de ses pouvoirs relatifs à un Fonds déterminé à un organe créé pour diriger le Fonds en question, que l'on nommera souvent '**comité**' plutôt que conseil d'administration. En cas de litige entre les deux organes dirigeants, la décision du conseil d'administration du FFC prévaudra généralement sur celle du comité, mais ce dernier prend la plupart des décisions sous forme de compétence autonome. Dans les présentes Normes, le terme « organes dirigeants » concerne tous les organes qui

gouvernent un FFC ou un des Fonds qu'il abrite.<sup>2</sup>

#### Documents constitutifs:

Les FFC possèdent souvent deux niveaux de documents constitutifs, que l'on nomme (selon les systèmes juridiques du pays hôte) 1) la Charte, les Articles d'Incorporation, les statuts, ou les actes de fiducie (qui énoncent les principes généraux de constitution du FFC), et (2) les règlements internes (qui énoncent les règles détaillées de fonctionnement de l'organisation). Le premier niveau de documents constitutifs peut être plus difficile à modifier car les avenants dépendent souvent de l'approbation de l'autorité d'enregistrement ou de tutelle du FFC ; ils peuvent aussi être rendus coûteux (pour entraver la modification des dispositions clés de ces documents), alors que la modification des documents de second niveau ne dépend souvent que de l'approbation de l'organe dirigeant du FFC. Un Fonds sera gouverné par les documents constitutifs appropriés du FFC dont il dépend. Outre ces documents constitutifs, la plupart des FFC possèdent aussi des Manuels de procédures, qui énoncent les règles internes du fonctionnement quotidien (opérations, administration et octroi de subventions) du FFC ou d'un Fonds séparé.

<sup>2</sup> Dans certains pays, outre le conseil d'administration (responsable de l'approbation des subventions, des décisions d'investissement et de l'évaluation périodique de la gestion du FFC), les FFC peuvent aussi recevoir direction de leurs « Membres » ou par une « Assemblée générale des membres » comme dans certains pays de droit civil. Les « Membres » ou « l'Assemblée générale des membres » fonctionnent un peu comme les actionnaires d'une entreprise à but lucratif et se réunissent généralement une fois par an. Leur responsabilité consiste généralement à approuver les éventuelles modifications à apporter aux statuts et documents constitutifs, à relever de leurs fonctions les administrateurs dans des cas exceptionnels, à dissoudre le FFC et parfois aussi à approuver ses comptes annuels. À l'image des actionnaires d'une entreprise, les « Membres » ou « l'Assemblée générale des membres » ne sont généralement pas impliqués dans la gestion du FFC ou dans l'approbation des subventions ou des investissements, mais ils peuvent éventuellement être consultés ou voter sur certaines questions fondamentales.

# Gouvernance

## Norme 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*.**

### **Justificatif:**

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

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les documents constitutifs fournissent un énoncé clair du mandat général d'un FFC ou d'un Fonds. Au cas où les règles de gouvernance spécifiques ne fourniraient pas à l'organe dirigeant suffisamment d'indications sur une question, cet organe devra se reporter à l'énoncé de son objet statutaire.

Il est sous-entendu que les objectifs généraux d'un FFC ou d'un Fonds ne comprennent pas seulement les résultats de conservation, mais aussi la gestion efficiente des actifs financiers de l'organisation (y compris la préservation ou la croissance de son capital dans le cas d'un fonds de dotation).

Les documents constitutifs déclarent clairement le caractère de bienfaisance du FFC. Il peut se révéler nécessaire d'obtenir un statut officiel d'entité caritative pour obtenir des avantages fiscaux de la part du pays hôte du FFC ou des pays où celui-ci intervient, lève des fonds ou investit son argent.

### **Preuve tangible:**

Document(s) Constitutif(s)



# Gouvernance

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

Un organe dirigeant est responsable de la réalisation du mandat du FFC ou de ses Fonds et du contrôle de ses activités. La meilleure des solutions consiste donc à constituer un organe dirigeant indépendant représentatif des principales parties prenantes, doté de responsabilités et de règles de fonctionnement clairement définies, y compris de procédures claires de sélection de ses membres. Le fait qu'un organe dirigeant soit composée de membres d'origines diverses représentatifs des parties prenantes peut être le garant de l'autonomie du FFC et une protection contre la mainmise d'un seul acteur ou groupe d'acteurs.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les organes dirigeants sont généralement composés de 5 à 20 membres issus d'organisations différentes. Un organe dirigeant comprenant moins de cinq membres pourrait ne pas être capable d'offrir ni la diversité ni la représentativité suffisantes, ni les différents types d'expertise nécessaires, ni les contrepoids appropriés vis-à-vis des pouvoirs du petit groupe d'individus constituant le conseil, notamment dans le cas d'un Fonds possédant un large éventail d'activités. Par contre, des organes dirigeants composés de plus de 20 membres auront du mal à se réunir et à prendre des décisions.

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

1. les exigences légales du pays d'enregistrement ;
2. la portée de la mission du FFC ou du Fonds (plus la mission est étendue plus le nombre de compétences et l'intensité de l'engagement seront élevés), et
3. le nombre de parties prenantes auxquelles il convient, pour des raisons politiques d'ordre divers,

de donner le droit de nommer un ou des membres de l'organe dirigeant plutôt qu'un simple rôle consultatif ou de conseil. C'est le cas des parties prenantes provenant de régions différentes (pour les FFC intervenant dans de grands pays aux réalités diverses), voire de pays différents, ou de l'existence de plusieurs ministères clés dont les intérêts peuvent différer significativement, ou encore de donateurs différents qui exigent d'être représentés au conseil en échange d'une contribution importante.

Les organes dirigeants définissent un quorum assurant que des décisions ne puissent être prises isolément par un groupe déterminé (tels que les membres nommés par le gouvernement ou par les donateurs internationaux).

Nombre de bailleurs multilatéraux et bilatéraux ont des politiques qui préconisent l'investissement dans un FFC ou Fonds à condition que celui-ci ne soit pas « sous le contrôle » du gouvernement, c'est-à-dire qu'il ne doit pas être possible pour les membres nommés par le gouvernement de conduire quelque action ou de prendre des décisions sans les votes d'au moins une partie des autres membres non gouvernementaux. Cependant, il est parfois difficile de statuer si des individus nommés au Conseil mais travaillant pour des institutions sous tutelle du gouvernement ou bien des individus n'appartenant pas à l'administration bien que nommés au conseil par celle-ci doivent être considérées comme « représentants du gouvernement ».

Avoir une majorité de membres non gouvernementaux dans l'organe dirigeant permet aussi d'assurer une plus grande transparence (puisque l'administration devra présenter des arguments pour les convaincre), un appui local plus profond et une plus grande continuité des programmes (en protégeant l'organe dirigeant du changement fréquent des membres de l'administration). Qui plus est, cela peut aider à éviter que les dons du FFC ne servent simplement à remplacer les subventions gouvernementales destinées aux aires protégées et à la conservation.

Il existe quelques cas d'organes dirigeants sans aucun membre de l'administration nationale. La présence de représentants du

gouvernement constitue cependant une garantie de coordination et d'harmonie entre les activités du FFC et les institutions et politiques nationales officielles.

Le fait d'avoir des membres nommés par le gouvernement aide aussi à attirer les financements des bailleurs internationaux, qui y voient la preuve de l'engagement des autorités en faveur du FFC ou du Fonds. La présence de représentants de l'administration peut aussi aboutir à des demandes au FFC de gérer diverses sources gouvernementales ou non de financement, telles que des impôts spéciaux, des droits et taxes, des amendes, des PSE ou des paiements de REDD+.

Il existe des moyens d'éviter l'influence excessive d'un ou de quelques groupes d'acteurs sur un organe dirigeant : des quorums plus élevés, des majorités plus discriminantes (majorité des 2/3, des 3/4 ou des 4/5 des votants, voire l'unanimité), la concession d'un droit de veto à certains membres pour certains types de décisions majeures telles que la modification des documents constitutifs, le recrutement ou le renvoi du responsable exécutif du FFC/ directeur du Fonds, de l'administrateur tiers, du gestionnaire d'actifs ou du conseiller financier, la ponction dans le capital du FFC, la dissolution du FFC etc.).

#### **Preuve tangible:**

Document(s) constitutif(s)

CV des membres de l'organe dirigeant



# Gouvernance

## Norme 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).**

### **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 des organes dirigeants proposés par des entités non gouvernementales (ONG, universités, secteur privé) sont soit nommés d'un commun accord avec l'entité, soit élus par l'organe dirigeant.

Il est utile de choisir quelques membres au moins qui soient en mesure de lever des fonds, si la stratégie du FFC est d'obtenir des financements supplémentaires.

Il est aussi utile de choisir au moins quelques membres possédant une expertise en investissements sur les marchés locaux ou mondiaux, en fonction de la stratégie adoptée par le FFC.

Les mandats des membres des organes dirigeants sont généralement étalés dans le temps et en nombre limité. La plupart des documents constitutifs limitent le nombre de mandats d'un membre d'un organe dirigeant à deux mandats consécutifs de trois ans. Certains organes dirigeants permettent à leurs anciens membres de rejoindre à nouveau l'organe dirigeant après un certain délai hors

fonction. L'étalement dans le temps des mandats des membres de l'organe dirigeant (pour assurer qu'ils n'arrivent pas tous à terme en même temps) garantit une meilleure continuité des travaux. La limitation du nombre de mandats permet l'arrivée de nouvelles idées et réduit les chances de voir une organe dirigeant dominée pendant longtemps par un membre à forte personnalité. L'organe dirigeant et le personnel du FFC suivent le déroulement des mandats des membres dans le temps et conservent leurs dossiers personnels (compétences ou copies des CV).

Les organes dirigeants ont généralement le droit de congédier l'un de leurs membres pour dissimulation de conflit d'intérêt, ou pour malversation, négligence grave, ou absence à un nombre déterminé de réunions du conseil.

### **Preuve tangible:**

Document(s) constitutif(s)

CV des membres de l'organe dirigeant

# Gouvernance

## Norme 4

**Des comités d'experts sont créés par les organes dirigeants afin de les conseiller et exécuter plus efficacement certaines fonctions spécialisées des FFC.**

### Justificatif:

Certaines activités de gouvernance peuvent requérir des connaissances et une expérience hautement spécialisées que l'organe dirigeant ne possède pas. Ainsi, 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 feront leurs recommandations à l'organe dirigeant ou, le cas échéant, prendront la décision à sa place. La délégation de certaines tâches à de petits comités rend le travail de l'organe dirigeant plus efficace.

### Considérations d'ordre pratique:

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

- **Le comité des finances et des investissements**, composé d'un ou de deux membres du conseil possédant une expertise dans ce domaine et par quelques experts externes spécialistes en finance d'investissements qui font don de leur temps sans être membres du conseil (ou qui ne sont membres qu'au titre limité de l'organe dirigeant), examinent la sélection et les performances du(des) gestionnaire(s) d'actifs (ou des conseillers en investissements) choisis par l'organe dirigeant, et aident ce dernier à formuler, voire à réviser ses politiques et ses directives d'investissement ; et
- **un comité scientifique et technique**, souvent constitué par un groupe externe d'experts

scientifiques et de la conservation, à qui l'on demande de revoir les demandes de subventions et de suggérer des améliorations au contenu scientifique ou pratique, ainsi que de conseiller l'organe dirigeant en matière scientifique et technique

Les FFC qui interviennent dans des pays étendus possédant une grande diversité établissent parfois plusieurs comités régionaux chargés de l'instruction, de l'octroi et du suivi des subventions de la région particulière, ce qui favorise souvent une participation plus intense des parties prenantes locales.

Les organes dirigeants dont le nombre de membres est élevé (plus de 15 membres) créent parfois un comité exécutif plus réduit, qui se réunit plus fréquemment et traite de décisions urgentes et de court terme. Cela permet à l'organe dirigeant de se concentrer sur des décisions de plus grande envergure et plus stratégiques, ainsi que d'approuver le budget annuel, le plan de travail et le programme de subventions.

Tous les comités d'un FFC doivent conserver les P-V de leurs réunions et informer les nouveaux membres de l'organe dirigeant des discussions et des décisions antérieures.

### Preuve tangible:

Document(s) constitutif(s)  
Termes de référence des comités  
P-V des réunions des comités  
P-V des réunions de l'organe dirigeant

# Gouvernance

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

L'organe dirigeant tient des réunions périodiques lui permettant de prendre des décisions éclairées et de remplir ses fonctions fiduciaires pour diriger le FFC ou le Fonds. Bien que les télé- ou visioconférences soient efficaces quand aucune question fondamentale n'est en jeu, ou quand les membres sont unanimes sur les décisions à prendre, les réunions en face-à-face permettent des discussions (formelles et informelles) plus approfondies entre les membres et sont souvent le seul moyen d'atteindre le consensus sur des questions plus délicates.

Les P-V dument signés des réunions du conseil, ainsi que les copies des décisions prises constituent une mémoire officielle à laquelle les membres du conseil, l'équipe du fonds, les donateurs et les autres parties prenantes peuvent se référer par la suite.

### **Considérations d'ordre pratique:**

L'organe dirigeant d'un FFC intervenant dans un seul pays doit se réunir au moins trois fois (et de préférence quatre) par an. Une télé- ou visioconférence peut remplacer l'une ou l'autre de ces réunions, à condition que soient conservées au moins deux réunions par an en présence. Bien que les réunions téléphoniques ou électroniques permettent d'atteindre plus facilement le quorum (surtout si les membres sont nombreux ou s'ils vivent à l'étranger) les réunions face-à-face permettent d'approfondir les discussions afin d'atteindre le consensus.

Les décisions urgentes peuvent aussi être prises par écrit, sans réunion, par un nombre suffisant de membres du conseil (l'unanimité est souvent requise dans ces cas-là).

Les statuts et autres documents constitutifs spécifient les règles de convocation et de déroulement des réunions de l'organe dirigeant. Un rapporteur prend des notes par écrit et rédige un procès-verbal qui devra être signé par chacun des membres à la réunion suivante, puis signé par le président et rendu aisément accessible à tous les représentants des membres de l'organe dirigeant.

Le responsable exécutif du FFC ou du Fonds assiste aux réunions du conseil et peut s'y exprimer (sauf si sa propre performance ou rémunération est en discussion, et sauf lors des réunions à huis-clos), mais il n'a pas droit au vote et ne devrait pas non plus remplir les fonctions de rapporteur. La responsabilité première du responsable exécutif est de mettre en œuvre les politiques et les décisions adoptées par l'organe dirigeant – le laisser voter sur des décisions qu'il devra exécuter pourrait créer des conflits d'intérêts.

Les organes dirigeants des FFC peuvent inviter des observateurs ou des experts à assister aux réunions ou à s'y exprimer, sans néanmoins participer aux délibérations ou aux décisions. L'organe dirigeant peut demander à tout instant aux non-membres de s'absenter de la réunion (y compris au responsable exécutif ou au personnel). Les réunions à huis-clos sont souvent dénommées « séances exécutives ».

**Preuve tangible:**

Document(s) constitutif(s)

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



# Gouvernance

## Norme 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.**

### Justificatif:

Les responsabilités fiduciaires des membres du conseil d'administration ou du conseil fiduciaire d'un établissement philanthropique sont définies par le droit coutumier des pays anglo-saxons autant que par les lois statutaires de la plupart des pays de droit civil et sont assez proches de la liste établie dans l'encadré ci-dessous. Quand les responsabilités fiduciaires ne sont pas régies par le droit, elles doivent être incorporées dans les documents constitutifs et tenir les membres de l'organe dirigeant responsables d'un degré honorable de diligence dans l'exercice de leurs fonctions.

### Considérations d'ordre pratique:

Les membres des organes dirigeants doivent comprendre leurs responsabilités fiduciaires et les conséquences légales d'un manquement à leur devoir. Ils devront recevoir des formations courtes en la matière (notamment lors de leur première nomination à l'organe dirigeant) dispensées par des experts en droit, en finance et en investissements. Ils sont tenus de lire les documents préparatoires aux réunions et de participer activement aux discussions et à la prise de décision de l'organe dirigeant.

### Encadré 1 - Responsabilités fiduciaires des membres des organes dirigeants

- être au courant des activités du FFC ou du Fonds et se tenir pleinement informé de l'état financier de celui-ci ;
- s'assurer que le FFC agit conformément à son mandat;
- s'assurer que le FFC ou le Fonds opère de façon responsable et transparente, conformément à ses statuts et règlements internes ; s'assurer que ni le FFC ni le Fonds ne s'expose à des risques inutiles ;
- examiner soigneusement et approuver le budget annuel, son exécution et ses sources de recettes ;
- établir et suivre des politiques de dépenses correspondant aux besoins à court et à long terme du FFC ou du Fonds ; et
- vérifier que les procédures et les systèmes financiers du FFC sont conformes aux normes comptables internationales (IFRS/GAAP) ainsi qu'à toute autre norme ou procédure ayant fait l'objet d'un accord spécifique entre le FFC et ses donateurs.

Les responsabilités des membres des organes dirigeants doivent être clairement spécifiées dans les documents constitutifs.

### Preuve tangible:

Document(s) constitutif(s)  
Droit national

# Gouvernance

## Norme 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.**

### Justificatif:

Des conflits d'intérêts peuvent mener à des actes de favoritisme, voire de corruption, en violation de la loi. Une perte de confiance en sa réputation peut nuire à l'efficacité d'un FFC s'il s'avère que des membres de l'organe dirigeant, des cadres ou des effectifs étaient (ou semblaient être) en situation de conflit d'intérêt dans l'exercice de leurs fonctions. Les membres de l'organe dirigeant sont tenus par le « devoir de loyauté » de placer les intérêts du FFC au-dessus de leurs propres intérêts ou des intérêts des organisations qui les ont désignés ou qui les emploient.

### Considérations d'ordre pratique:

Au cas où elles n'auraient pas été prévues dans les documents constitutifs, l'organe dirigeant approuve la politique et les procédures relatives aux conflits d'intérêts, sans omettre d'y inclure le responsable exécutif et le personnel du FFC.

Il est monnaie courante de demander à chacun des membres des organes dirigeants et des comités de signer une déclaration selon laquelle ils ont lu et compris la politique de conflit d'intérêts du FFC. Ils doivent aussi déclarer par écrit tout conflit d'intérêt existant (selon les critères de la politique en question). Ces déclarations doivent être renouvelées tous les ans et chaque fois que surgira un conflit d'intérêt réel ou potentiel.

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, en particulier, de :

- s'écarter de la discussion du sujet en question et se retirer du vote;
- ne pas être inclus dans le calcul du quorum;
- se retirer de la réunion lors de la discussion du point en question.

Comme dans la plupart des organisations philanthropiques, les membres des organes dirigeants ne reçoivent pas de salaire ni d'autre type de rémunération (sauf si le responsable exécutif est membre du conseil). Cependant,, les FFC peuvent défrayer les membres des dépenses directement liées à l'exercice de leurs fonctions (telles que les billets d'avion pour se rendre aux réunions de l'organe dirigeant), bien que les représentants des donateurs ou des ONG internationales ne fassent généralement pas appel à ce genre de défraiement.

### Preuve tangible:

Document(s) constitutif(s)

Politique relative aux conflits d'intérêts

# Gouvernance

## Norme 8

**L'organe dirigeant recrute à plein temps un responsable exécutif ou un directeur de Fonds pour gérer les opérations quotidiennes et contrôle ses performances, qui feront l'objet d'une évaluation annuelle.**

### **Justificatif:**

L'organe dirigeant est globalement responsable de vérifier que le FFC ou le Fonds cherche activement et efficacement à remplir sa mission, protège et fasse fructifier ses ressources financières et respecte les documents constitutifs et toutes les lois applicables. L'organe dirigeant ne se réunissant que quelques fois par an, le recrutement d'un responsable exécutif et du personnel se révèle souvent nécessaire pour faire face aux tâches quotidiennes du FFC.

### **Considérations d'ordre pratique:**

L'organe dirigeant peut déléguer son autorité de gestion à un responsable exécutif ou à un directeur de Fonds, qui deviennent alors responsables de l'exécution des politiques et des décisions de l'organe dirigeant. Ce dernier supervise cette exécution mais n'interfère pas avec les actions du responsable afin de ne pas nuire à son autorité et de le tenir pleinement responsable de ses actes.

Le responsable exécutif ou le directeur de Fonds est responsable du recrutement de son équipe à partir de budgets et, dans le cas des postes importants, de fiches de postes qui auront été approuvés par l'organe dirigeant. En fonction des législations et pratiques nationales, le responsable exécutif ou le directeur de Fonds pourra ou non être considérés comme membres non votants de l'organe dirigeant, à condition que les membres de celle-ci puissent décider de ne pas les autoriser à participer à une réunion à huis-clos pour éviter de possibles conflits d'intérêts et pour permettre aux membres de droit de s'exprimer plus librement.

Les organes dirigeants s'efforcent de ne pas micro-gérer le responsable exécutif / le directeur de Fonds. Les rôles respectifs des organes dirigeants et des responsables exécutifs / directeur de Fonds doivent être spécifiés dans les documents constitutifs et dans un manuel ou règlement des opérations, afin de minimiser les risques de conflit ou de perte d'efficacité dans leurs relations. Puisque la responsabilité fiduciaire ultime revient à l'organe dirigeant, elle doit superviser périodiquement les actes du responsable exécutif ou du directeur du Fonds.

Le contrat d'embauche d'un responsable exécutif /ou d'un directeur de Fonds stipule que ses performances seront évaluées tous les ans et spécifie les critères d'évaluation (voir Norme administrative 1).

Dans certains cas, un FFC peut engager un administrateur tiers (ONG ou autre prestataire de services) pour obtenir des services spécifiques tels que la gestion du programme de dons, selon des termes de référence préalablement accordés.

### **Preuve tangible:**

Document(s) constitutif(s)  
Manuel des opérations  
P-V des réunions de l'organe dirigeant  
Termes de référence et contrat d'embauche du responsable exécutif / ou du directeur du Fonds  
Contrat de l'administrateur tiers

# Gouvernance

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

La non-conformité avec les textes en vigueur pourrait déboucher sur l'intervention des autorités de supervision, des amendes ou même la suspension du statut d'entité caritative (et dans les cas extrêmes, sur la dissolution du FFC).

La non-conformité envers les conventions avec les donateurs peut constituer une situation de défaut contractuel (qui exposerait le FFC au paiement de compensations monétaires) et nuire à la réputation du FFC, ce qui rendrait plus difficile la levée de nouveaux fonds.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les textes applicables aux FFC sont les lois et les règlements nationaux du ou des pays (1) où il intervient, (2) où ses documents constitutifs sont déposés, (3) où ses investissements sont réalisés et administrés et (4) où il lève des fonds. Il peut s'agir d'un même pays ou de pays différents. Les FFC peuvent aussi être soumis à des textes juridiques d'autres pays, à la demande des donateurs, tels que les lois anti-blanchiment ou anti-terrorisme.

Un organe dirigeant de FFC peut devoir engager des juristes pour la conseiller sur des conflits apparents entre des législations différentes ou en cas de litige contractuel.

Les accords entre les donateurs et les FFC prévoient souvent des dispositions concernant la médiation ou l'arbitrage de litiges ou d'incertitudes.

### **Preuve tangible:**

Lois et règlements applicables  
Document(s) constitutifs  
P-V des réunions du conseil ou des comités  
Conventions avec les donateurs  
Documents relatifs aux obligations légales, réglementaires ou contractuelles



# Gouvernance

## Norme 10

**Le FFC ne peut être créé que si les lois nationales garantissent sa véritable indépendance à l'égard du gouvernement, réglementent 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.**

### Justificatif:

La plupart des donateurs internationaux ne contribueront à un FFC ou à un Fonds que s'il est légalement indépendant et n'est pas contrôlé par le gouvernement. Cette indépendance légale permet à un fonds fiduciaire de mieux refléter les vues des diverses parties prenantes et d'assurer que les bénéficiaires des subventions (y compris les agences nationales d'aires protégées) répondent à un certain nombre d'exigences, de conditions et d'objectifs de performance. La défiscalisation, totale ou partielle, permet à un FFC de consacrer une plus grande part de ses recettes à des activités liées à la conservation.

### Considérations d'ordre pratique:

Il est généralement plus efficace de constituer juridiquement un FFC dans le pays qui bénéficiera de ses dons, pour lesquels l'octroi et la gestion nécessiteront des activités locales. Les personnes les plus intéressées par les opérations du FFC seront sur place, et les principaux bailleurs et partenaires internationaux des fonds fiduciaires ont l'habitude de travailler avec des FFC à implantation locale.

Cependant, dans les pays où:

- les lois et règlements d'application ne permettent pas de garantir l'autonomie et l'indépendance du FFC;

- il n'existe pas de tissu d'institutions légales en lesquelles avoir confiance;
- les restrictions ou les contrôles sur l'entrée et la sortie de capitaux sont par trop contraignants;
- les FFC sont soumis à des taux de fiscalité élevés; ou
- dans le cas d'un FFC régional (c'est-à-dire concernant plusieurs pays) où il existe la crainte que la constitution juridique du FFC dans un des pays bénéficiaires donnerait à celui-ci une influence ou un contrôle excessifs sur ses activités,

un FFC peut être constitué « *offshore* », dans un autre pays où le FFC n'octroie pas de dons mais dont les textes juridiques nationaux permettent l'autonomie et l'indépendance et dont les niveaux fiscaux sont peu élevés, voire même qui défiscalise les activités caritatives.

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

- la nationalité des membres de l'organe dirigeant (hormis l'exigence que l'un au moins

des membres soit un ressortissant du pays d'accueil)

- l'emplacement du siège du FFC ou l'endroit où les réunions du conseil peuvent se tenir
- l'autorisation de mener des activités hors du « pays *offshore* »
- le droit de posséder des actifs hors du « pays *offshore* »
- l'acceptation de contributions issues de sources légitimes étrangères et nationales
- le secteur d'origine des contributions (public, privé, autres organisations à but non lucratif, personnes physiques).

L'obtention d'une déclaration d'intérêt public est souvent nécessaire dans les pays d'intervention des FFC créés « *offshore* » et parfois même pour des FFC opérant dans leur propre pays. Dans certains cas, les FFC ne peuvent recevoir de fonds publics (y compris de certains fonds de dotation publics) que s'ils sont reconnus d'intérêt public.

### Preuve tangible:

Textes juridiques nationaux  
Document(s) constitutif(s)



# Normes Relatives aux Opérations



## Glossaire:

**La gestion** est la fonction collective exercée par le responsable exécutif du FFC et ses cadres dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes. Le mot **gestionnaire** est parfois utilisé pour désigner le responsable exécutif et ses cadres en tant que groupe. Dans certains Fonds, la fonction de gestion est exercée par un administrateur tiers dans le cadre d'un accord avec le FFC.

**Les bénéficiaires** sont les récipiendaires des dons (et, dans certains cas, de biens, de services ou d'infrastructures) octroyées par un FFC à travers une convention directe.

**La responsabilité de l'exécution** désigne les services nécessaires à un programme ou à un projet qui pourraient être effectués par le FFC mais qui sont généralement délégués au bénéficiaire : achat de biens, services ou travaux dans le cadre d'un projet ou d'un programme, sélection et supervision de l'auditeur d'un bénéficiaire.

**Le partage des coûts**, tels qu'utilisés dans la Norme opérationnelle 7, désignent l'argent fourni par le bénéficiaire sur ses propres ressources ou en provenance d'une autre source venant compléter un projet financé par le FFC ou le plan de financement d'une activité.

**La clause de désengagement de responsabilité** déclare que des tiers ne peuvent pas tenir FFC responsable des dommages, nuisances ou pertes résultant du projet ou de l'activité financés, ni par les obligations légales ou fiscales du bénéficiaire d'un don.



# Opérations

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

L'existence d'un plan stratégique et financier permet à l'organe dirigeant de se concentrer sur les objectifs futurs du FFC ou du Fonds et oriente les activités quotidiennes du responsable exécutif et de ses équipes.

### **Considérations d'ordre pratique:**

L'organe dirigeant est responsable de la définition des objectifs futurs du FFC ou du Fonds et de l'approbation du plan stratégique et financier. Les gestionnaires préparent le plan en collaboration avec l'organe dirigeant et le personnel du FFC, et à travers des discussions avec les donateurs, le gouvernement et les partenaires (les secteurs privé et caritatif, des dirigeants communautaires et universitaires) et les bénéficiaires potentiels, selon les besoins.

Un énoncé clair de la vision et de la mission est le fondement de l'élaboration du plan stratégique et financier d'un FFC. Ce plan doit être réaliste et réalisable. On identifiera pour ce faire les activités et les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs visés.

Les Fonds peuvent aussi élaborer des plans stratégiques et financiers pour assurer l'efficacité et l'efficacité de leurs objectifs.

### **Encadré 2 - Plan stratégique et financier**

Bien qu'aucun modèle ne fasse l'unanimité, un plan stratégique et financier doit inclure au moins les points suivants:

**Des objectifs** généraux indiquant la voie à suivre pour la mise en œuvre de la vision du FFC.

**Des objectifs** spécifiques détaillant les termes opérationnels des objectifs généraux et quantifiant les résultats à atteindre, en valeurs et en temps.

**Des activités** décrivant la façon dont les résultats seront atteints et les actions que le FFC devra entreprendre pour y parvenir.

**Les responsables** de chaque activité, en gardant à l'esprit que les FFC doivent souvent faire appel à des partenaires pour mettre en œuvre leurs activités et atteindre leurs objectifs.

**Les moyens** nécessaires (humains et financiers) et notamment les manques à combler pour mettre la stratégie en œuvre.

**Les Indicateurs clés** de mesure, de comparaison ou de performance (concernant les objectifs généraux, spécifiques et les activités) permettant d'identifier l'état d'avancée du FFC par rapport à ses objectifs.

Un bon plan stratégique et financier décline les objectifs primordiaux du FFC en résultats finaux spécifiques (voir Norme de RSE 7). Bien que le plan ne détaille pas tout le travail que le FFC devra effectuer, tous les projets et les activités quotidiennes du FFC doivent être explicitement reliées à la réalisation des résultats décrits dans la partie « stratégie » du plan.

Il peut être utile de faire appel à la concertation, en commençant par demander aux principales parties prenantes leur avis sur de possibles objectifs généraux et en terminant par une présentation des grandes lignes de la stratégie telle qu'elle aura été définie. Cela permettra d'engager le soutien d'un plus large public vers des objectifs de conservation et de développement durable défendus par le FFC.

Un plan stratégique et financier doit traiter des priorités de conservation et donc fournir un cadre pour l'élaboration de programmes d'octroi de dons. Il doit aussi prévoir les changements institutionnels auxquels il faudra procéder pour mettre le plan en œuvre.

Après approbation, le plan stratégique et financier devra être revu et ajusté périodiquement à la lumière des changements du contexte d'action, avant même la fin de la période de planification. La plupart des plans stratégiques sont quinquennaux, mais ils sont généralement réajustés trois ans après leur lancement.

A la fin de la durée de validité du plan, son exécution est évaluée et des leçons sont tirées pour être incorporées dans le plan stratégique suivant.

Les plans opérationnels, les plans d'affaires, les plans d'activités annuels et les budgets doivent tous être en cohérence avec le plan stratégique et financier.

**Preuve tangible:**

Plan stratégique et financier  
Plan opérationnel, plans d'affaires, plans d'activités annuels  
Budgets



# Opérations

## Norme 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.**

### Justificatif:

Les FFC sont plus efficaces s'ils sont considérés comme des partenaires collaboratifs et dignes de confiance par les gouvernements nationaux et leurs agences, et s'ils peuvent en retour rendre ces derniers plus efficaces en matière de conservation par un partage de leurs connaissances, de leur expérience et de leurs moyens, et en encourageant l'innovation.

### Considérations d'ordre pratique:

On notera parmi les occasions de collaboration:

- La fourniture d'éléments de réflexion pour la mise au point des politiques et des règlements nationaux
- La contribution à la planification stratégique nationale pour la conservation de la biodiversité et le développement durable
- L'identification des domaines prioritaires de conservation de la biodiversité qui orienteront l'affectation des dons du FFC
- Un soutien pour les objectifs de développement durable par la création d'emplois liés à la rétablissement et à la gestion des ressources naturelles et des écosystèmes
- La pose de jalons vers un véritable financement REDD+ qui pourrait découler de programmes pilotes déjà gérés par les FFC.

- Un accès facilité au gouvernement pour la société civile (notamment les populations locales et les ONG nationales) grâce à la mixité (public-privé) de l'organe de direction du FFC.
- Une révision des politiques fiscales permettant l'octroi d'avantages fiscaux et d'encouragements aux contributions des personnes physiques et morales à des entités philanthropiques du domaine de la conservation, en augmentant ainsi les ressources disponibles pour la conservation.

Les FFC qui accordent des dons aux populations locales des zones adjacentes aux aires protégées doivent en informer le gouvernement et l'associer à la planification des interventions de développement durable.

Les FFC multinationaux peuvent être des collecteurs de fonds efficaces en opérant au nom de plusieurs gouvernements à la fois, et peuvent améliorer leur levée de fonds par la coopération de plusieurs pays mieux que si chaque gouvernement cherchait seul à financer sa part d'un écosystème partagé ou d'une aire protégée transfrontalière.

### Preuve tangible:

Documents nationaux et régionaux de planification et de stratégie liés à la conservation de la biodiversité  
Plan stratégique et financier du FFC  
Rapport annuel du FFC

# Opérations

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

La création de partenariats fournit aux FFC des occasions d'étendre leur influence au-delà de l'octroi de dons, de créer des effets de levier sur leur levée de fonds et d'avoir un plus fort impact sur la conservation dans son ensemble.

En constituant un large groupe de partenaires, les FFC se placent dans le rôle « de mobilisateurs » et de « constructeurs de réseaux » vis à vis des parties prenantes lorsque des changements de politique, de stratégie ou d'approche se révèlent nécessaires.

### **Considérations d'ordre pratique:**

L'organe dirigeant, les gestionnaires et les équipes travaillent tous au développement de bonnes relations avec leurs partenaires afin d'élargir la portée de la mission du FFC et de construire une image publique positive.

Le plan stratégique et financier inclut le développement de relations de partenariat en tant que moyen permettant d'atteindre les objectifs du FFC.

Dans la mesure du possible, le FFC recherche les occasions de travailler avec les donateurs dans le but d'harmoniser leurs exigences en matière d'outils et de systèmes de gestion – comptabilité, passation de marchés, manuel de procédures, politiques d'investissement, systèmes de suivi-évaluation et de rapportage. La meilleure façon

d'y parvenir est pour le FFC d'appliquer les meilleures pratiques, d'adopter les normes reconnues (comme l'ISO 9000) et de développer des systèmes et des outils propres de haute qualité.

Les FFC ont tout à gagner à rapprocher des partenaires qui n'avaient jamais travaillé ensemble mais dont les besoins et les compétences sont complémentaires (par exemple, un partenariat entre les populations locales et les universitaires).

Avec les entreprises, il est possible de développer des partenariats gagnant-gagnant par lesquels le FFC reçoit un financement en échange d'occasions de communication externe louant l'engagement du partenaire privé en faveur d'objectifs importants de biodiversité et de développement durable.

Les ressources humaines et financières peuvent être mises en commun ou cofinancées avec des ONG affichant des objectifs compatibles, notamment dans les domaines de la formation des bénéficiaires ou de la formation des membres des organes dirigeants (en matière de gouvernance ou de gestion des investissements, par exemple), ou encore des équipes de communication et de suivi-évaluation.

Les FFC peuvent sensibiliser les industries à des thématiques nationales sur l'environnement et le développement durable, et les aider à agir de façon plus responsable en incorporant des solutions ad hoc dans leurs pratiques de fonctionnement.

Cependant, les partenariats avec des entreprises privées, notamment celles des industries extractives, peut soulever des questions délicates qu'il conviendra de peser soigneusement. La transparence, le travail de proximité et la communication sur les relations prévues avec ces entreprises peuvent atténuer les risques de perte de réputation et de publicité négative qui pourraient survenir.

### **Preuve tangible::**

Plan stratégique  
Plan de travail et budget annuels  
Protocoles d'entente avec les partenaires  
Statuts ou matériel de communication des Fonds créés dans le cadre de partenariats

# Opérations

## Norme 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.

### Justificatif:

Les chances de réussite sont plus élevées quand le bénéficiaire possède les ressources humaines, l'infrastructure physique et l'expérience nécessaires pour administrer des activités financées par des dons.

### Considérations d'ordre pratique:

Le FFC doit exiger du bénéficiaire éventuel qu'il joigne les informations suivantes à son dossier de demande:

### Encadré 3 - Information exigée des bénéficiaires

Informations nécessaires (liste non exhaustive):

#### a. Institutions

- Statuts ou base de reconnaissance légale
- Structure de gouvernance, noms des membres du conseil d'administration, des cadres et du personnel clé
- Programmes/projets/activités récents
- Publications
- Budget annuel (exercice en cours et précédent)
- Sources de financement
- Etats comptables (résultats, bilan, flux de trésorerie) de l'exercice précédent
- Procédures administratives, comptables et de contrôle
- Procédures actuelles d'audit ou documents fiscaux
- Procédures de passation de marchés pour les biens et les services

#### b. Individus

- Formation
- Expérience
- Dons déjà obtenus
- Publications
- Références



Des entrevues et des visites d'instruction permettent de se faire une idée précise quant aux capacités physiques d'une institution ou d'une association locale pour organiser et mettre en œuvre un projet ou des activités. Elles permettent notamment d'obtenir des informations sur:

- Le personnel sur site et hors site ; le personnel se consacrant exclusivement à l'activité subventionnée
- Le matériel et l'équipement
- Le système de tenue des registres
- La capacité de rendre des comptes précis et en temps voulu sur l'avancée des projets et les dépenses
- Le cas échéant, l'avis des principales parties prenantes

**Preuve tangible:**

Dossier de demande de don

Evaluation des candidatures

Rapports d'entrevues ou de visites de terrain

# Opérations

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

Des procédures bien comprises par les candidats et instruites en peu de temps réduiront les coûts du FFC, amélioreront la confiance des candidats et réduiront la propension au litige.

### **Considérations d'ordre pratique:**

L'encadrement et le personnel du FFC supervisent l'instruction des dossiers selon les procédures prévues dans le manuel des opérations. C'est normalement l'organe dirigeant qui approuve les subventions, mais il peut en déléguer la responsabilité dans certains cas précis au responsable exécutif ou à son équipe.

Le premier pas consiste à rendre publiques les objectifs auxquels les dons doivent répondre et à fournir des instructions claires aux candidats pour la préparation de dossiers complets et bien réfléchis.

Quand la procédure prévoit le lancement d'une demande de propositions, le FFC doit en assurer l'ample diffusion par le plus grand nombre de médias possible (internet, réseaux d'ONG et d'associations locales...) afin d'atteindre le plus grand nombre de candidats possibles. Une partie du site web doit être exclusivement consacrée aux procédures d'octroi de dons.

Lorsque les dons concernent des aires protégées (AP) ou des réseaux d'AP, le FFC se concentrera généralement sur l'étude de leurs plans de gestion et de fonctionnement. Des plans de financement rapportant les recettes, les dépenses et les éventuels manques à financer

de l'AP constitueront des éléments clés de l'identification des besoins financiers auxquels le FFC peut répondre.

Les FFC qui soutiennent des réseaux d'aires protégées définissent des critères d'éligibilité incluant les capacités de planification, de gestion financière et de suivi, et placent souvent les dossiers en concurrence pour éviter que les financements soient considérés comme acquis.

Les étapes du cycle d'octroi de dons, les critères d'éligibilité, les recommandations de constitution des dossiers et les critères d'évaluation doivent être rendus publics de sorte que tous les candidats aient accès aux mêmes informations.

Certains membres du FFC sont exclusivement chargés de répondre aux questions des candidats survenant pendant le cycle d'octroi de dons. La plupart des FFC publient les questions des candidats pour que tous puissent profiter des réponses apportées.

De nombreux FFC font appel à une procédure en deux étapes qui leur permet de gagner du temps ainsi qu'aux candidats en présélectionnant les projets et activités d'intérêt et les candidats éligibles:

- Dans la première étape, les candidats préparent une brève « note de concept » sur leur organisation, les activités qu'ils proposent pour être financées et leurs

objectifs, un résumé de l'approche prévue et une estimation approximative des coûts.

- Les concepts jugés acceptables par le FFC – qui pourra éventuellement demander des modifications – feront alors l'objet d'un dossier complet, qui sera évalué selon les critères établis dans l'appel à projets et selon les résultats de l'entrevue et de la visite de terrain.

Les FFC font souvent appel à des expertises externes d'évaluation ou à des comités d'orientation pour les aider à sélectionner les meilleurs dossiers de façon objective et spécialisée. Ces conseillers doivent être totalement indépendants des dons sur lesquelles ils ont à statuer, aucun conflit d'intérêt, réel ou perçu, ne pouvant être admis (voir Norme de gouvernance 4).

Lorsque le nombre de candidatures est réduit, ou que les capacités de préparation de dossiers des candidats sont insuffisantes, le FFC peut décider de définir lui-même les paramètres techniques des projets ou activités qu'il souhaite financer et demander aux candidats de faire des propositions de soumissions uniquement en termes d'approche de mise en œuvre.

Le FFC informera le plus tôt possible tous les candidats dont les dossiers auront été rejetés en exposant les raisons de ce rejet.

Le manuel qui traite les politiques et les procédures d'octroi des dons spécifiera le nom des personnes responsables et les procédures à adopter en cas de litige survenant pendant l'octroi d'un don ou sa mise en œuvre (voir l'encadré 5 de la Norme administrative 3).

**Preuve tangible:**

Manuel d'opérations ou d'octroi des subventions  
Site internet du FFC  
Appels à projets



# Opérations

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

L'existence d'une convention stipulant clairement les termes et les obligations liés à la réception et à l'utilisation des dons permet d'éviter les malentendus pendant la mise en œuvre du projet et facilite la tâche du bénéficiaire.

#### **Encadré 4 - Conventions avec les bénéficiaires**

Les conventions avec les bénéficiaires seront rédigées selon les pratiques juridiques du pays où intervient le FFC. Elles devront cependant inclure au moins les dispositions suivantes concernant la subvention en soi:

- Définition des termes ou des entités juridiques
- Montant de la subvention
- Numéro de référence du don attribué par le FFC
- Conditions suspensives au décaissement
- Procédures de décaissement
- Nom et fonction du représentant du bénéficiaire
- Confirmation du fait que les procédures i) de passation de marchés, et ii) de registre comptable et financier sont bien celles qui figurent dans le dossier de candidature ou telles que modifiées suite aux entendements entre le FFC et le bénéficiaire
- Description des indicateurs de suivi (souvent en annexe)
- Confirmation du droit du FFC i) à se rendre sur le site du projet à des fins de suivi-évaluation, ii) à demander des informations sur le projet, et iii) à vérifier les livres et les registres comptables du bénéficiaire
- Clause selon laquelle les dépenses jugées illégitimes seront déduites des décaissements suivants ou remboursées
- Mention du lien entre le dossier de candidature et l'octroi de la subvention (une copie du dossier est généralement annexée à la convention)
- Arbitrage
- Rapports obligatoires (intermédiaires et définitifs)
- Droits de diffusion de l'information concernant la subvention et sa mise en œuvre
- Procédures de modification et de résiliation de la convention
- Droits de propriété sur les produits issus de la subvention (rapport de recherche)
- Une **clause de désengagement de responsabilité** civile et pénale du FFC

### Considérations d'ordre pratique:

Lorsque la **responsabilité de l'exécution** est à la charge du FFC, celui-ci doit s'assurer de l'existence dans la convention de clauses explicitant i) la propriété des biens et des infrastructures fournies par le FFC au bénéficiaire, et ii) qui du FFC ou du bénéficiaire est responsable de la supervision des services pendant leur exécution.

Les FFC intervenant directement en faveur d'aires protégées ou de réseaux d'AP signent souvent un protocole d'entente de portée générale stipulant les modes de travail en commun (partage de l'information, visites de terrain, rapports, procédures de décaissement, arbitrages, dates butoir etc.). Des conventions de don sont néanmoins signées après l'approbation du financement, mais elles se concentrent plutôt sur l'utilisation des fonds décaissés

### Preuve tangible:

Convention de don  
Protocole d'entente



# Opérations

## Norme 7

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

### **Justificatif:**

Le fait d'accepter de se charger d'une partie des coûts est un gage d'engagement du bénéficiaire et permet au FFC de financer un plus grand nombre de projets et donc d'augmenter son impact.

### **Considérations d'ordre pratique:**

L'organe dirigeant approuve des directives relatives au partage des coûts et au cofinancement dans le cadre du manuel de l'octroi des subventions. Le responsable exécutif vérifie que les directives sont appliquées et doit justifier, pendant la phase d'instruction, de toute exception à la règle.

Les dons destinés à des associations locales ou à de petites ONG considèrent souvent des apports en nature comme co-financement.

Dans le cas du financement direct d'aires protégées, le cofinancement peut provenir de crédits nationaux, de droits d'entrée ou d'autres recettes. Les FFC chercheront à obtenir que les crédits gouvernementaux servant de contrepartie soient maintenus ou augmentés dans le temps.

Le paiement des contreparties ou cofinancement peut être considéré comme une condition suspensive aux décaissements du don.

Les engagements de partage des coûts et cofinancement sont suivis au même titre que le reste de la mise en œuvre du projet et sont pris en compte lors de l'évaluation des performances du bénéficiaire.

### **Preuve tangible:**

Manuel des opérations ou autre manuel traitant l'octroi dons  
Dossiers approuvés  
Comptabilité du projet ou du bénéficiaire  
Rapports intermédiaires du bénéficiaire

# Opérations

## Norme 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.

### Justificatif:

Les chances de succès seront renforcées si le bénéficiaire acquiert les compétences nécessaires à l'élaboration des dossiers ainsi qu'à la planification, la gestion et le rapportage des projets financés.

### Considérations d'ordre pratique:

Le responsable exécutif du FFC ou le directeur du Fonds doivent faire le point de la situation, vérifier les possibilités et transmettre une proposition à l'organe dirigeant, seule habilitée à reconnaître le besoin de formation et d'appui technique comme dépense nécessaire dans le cadre du don.

Le cas échéant, les FFC évaluent les besoins en formation et en appui technique de l'institution candidate ainsi que les meilleurs moyens d'y pourvoir.

Un FFC peut utiliser ses fonds propres pour payer les membres de son équipe ou des consultants chargés de la formation. Il peut aussi, si ses statuts le permettent, octroyer un don à un bénéficiaire-formateur.

Quand le FFC apporte son appui à la constitution du dossier de candidature, il doit démontrer son indépendance lors de la sélection finale, ce qui n'est pas toujours aisé s'il a lui-même participé à la phase d'élaboration. Une même assistance doit alors être proposée aux autres candidats, si besoin en est, afin que cet appui n'apparaisse pas comme un avantage concédé à un dossier particulier.

Si une formation et un appui sont fournis par le FFC, ils doivent être accessibles à tous les candidats au financement en fonction de leur besoin et ne pas être perçus comme favorisant certains candidats au détriment des autres.

### Encadré 5 - Renforcement des capacités des bénéficiaires

En matière de renforcement des capacités, les approches suivantes ont souvent fait leurs preuves:

- Organisation d'ateliers pendant la phase d'instruction (animés par des membres du FFC ou par des formateurs expérimentés).
- Effort de formation conjoint avec d'autres bailleurs développant des démarches similaires.
- Appui technique dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du projet
- « Jumelage » d'un nouveau bénéficiaire avec un bénéficiaire expérimenté pendant la mise en œuvre du projet subventionné.
- Allocation d'une petite partie de la subvention aux besoins en renforcement de capacités

### Preuve tangible:

Documents constitutifs

Projet de budget

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

Manuel d'octroi de subventions

# Opérations

## Norme 9

**Le FFC vérifie que les entités qui reçoivent un don ont recours à des procédures efficaces, efficientes 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.**

### **Justificatif:**

En acquérant des biens et des services de bonne qualité au bon prix, de façon transparente et impartiale, les bénéficiaires tirent le meilleur profit possible des subventions qu'ils ont reçues et évitent les conflits d'intérêt.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les procédures de passation de marchés des candidats doivent être connues dès le début du cycle d'octroi des dons (voir Norme opérationnelle 4) ; l'accord du FFC concernant ces pratiques ou les modifications de procédure doit être explicité dans la convention de don (voir Norme opérationnelle 6).

Si le bénéficiaire est une entité publique (agence des aires protégées, collectivité locale ou autre), les lois nationales de passation de marchés sont généralement acceptées.

Si le bénéficiaire est une ONG, une association locale ou un groupe de personnes, le FFC doit s'assurer que les biens et services acquis correspondent aux objectifs du projet et seront acquis au prix du marché dans des conditions de paiement raisonnables.

Le personnel du FFC ou les consultants chargés des évaluations de terrain doivent procéder à des vérifications ex-post des procédures de passation de marchés.

Les formations offertes aux candidats ayant besoin d'aide (voir Norme opérationnelle 8) pour constituer leur dossier doivent inclure des appuis et méthodes pour leur permettre d'évaluer les besoins en équipement, matériaux et services et pour conduire les appels d'offres. De leur côté, les formations à la gestion de projet doivent couvrir certains aspects typiques des petits projets (obtention de plusieurs devis, embauche de main d'œuvre locale, achat et location de matériel et d'équipements).

Les ONG et les associations locales ne disposant pas des capacités nécessaires à la mise en œuvre de procédures correctes de passation de marchés pourront faire appel à des intermédiaires homologués.

### **Preuve tangible:**

Dossier de demande de financement  
Conventions de don  
Rapports intermédiaires

# Opérations

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

Les donateurs ou les mécènes qui auront pris la décision de confier la responsabilité d'exécution au FFC auront tenu compte de ses capacités éprouvées et admettront que ses propres règles soient pertinentes.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les services de passation de marchés fournis par le FFC à un projet qu'il exécute lui-même suivront la Norme administrative 5. Le plan de passation de marchés visé à la Norme 5 doit être préparé en fonction du calendrier du projet financé plutôt que du cycle budgétaire propre du FFC.

Les services d'audit fournis par le FFC à un projet qu'il exécute lui-même seront conformes à la Norme administrative 6 et tiendront compte du montant du don et des dispositifs comptables du bénéficiaire.

### **Preuve tangible:**

Section du manuel des opérations sur l'achat de biens et de services

Documents sur la passation de marchés dont le FFC a la responsabilité d'exécution

Documents sur la sélection de l'auditeur et sur les exigences de rapport d'audits dont le FFC a la responsabilité d'exécution

# Normes Administratives



## Glossaire:

**La gestion** est la fonction collective exercée par le responsable exécutif du FFC et ses cadres dans l'exercice de leurs fonctions quotidiennes. Le mot direction est parfois utilisé pour désigner le responsable exécutif et ses cadres en tant que groupe. Dans certains Fonds, la fonction de gestion est exercée par un administrateur tiers dans le cadre d'un accord avec le FFC.

Les **dépenses de gestion** représentent les dépenses directes assumées par le FFC pour mettre en œuvre un programme de dons : frais généraux (services fournis à l'organe dirigeant compris), préparation du plan stratégique, instruction des subventions (évaluation de l'éligibilité et de la qualité du dossier, négociation des conventions de subventions), suivi des subventions en cours et, le cas échéant, renforcement des capacités et appui technique aux bénéficiaires.

Les **coûts directs** sont directement et précisément liés à un produit déterminé. Pour un FFC, ce sont les coûts (ou dépenses) liés à la gestion des programmes qu'il finance.

Les **coûts indirects** sont des coûts que l'on ne peut identifier à un produit spécifique mais qui sont nécessaires au fonctionnement général de l'organisation et à la conduite de ses activités. C'est le cas de la levée de fonds, des activités d'information, du renforcement de capacités du personnel et de la création de partenariats.

La **responsabilité d'exécution** a trait aux services normalement fournis par le bénéficiaire mais qui sont exceptionnellement confiés au FFC,; par exemple : achat de biens et de services au nom d'un projet, réalisation d'études, gestion des ressources au nom du bénéficiaire, sélection et supervision de l'auditeur des bénéficiaires.

**Acquisition** communément également appelé procédure d'approvisionnement ou d'achat.

# Administration

## Norme 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.

### Justificatif:

Les gestionnaires et le personnel du FFC doivent savoir clairement ce que l'on attend d'eux et disposer des compétences, des moyens et de la motivation nécessaires pour son accomplissement.

### Considérations d'ordre pratique:

L'organe dirigeant du FFC approuve la fiche descriptive des postes de responsable exécutif et des principaux cadres, sélectionne le responsable exécutif, approuve le budget annuel et évalue annuellement les performances du responsable exécutif (voir Norme de gouvernance 8).

Pour remplir leurs fonctions de manière efficace et appropriée, les gestionnaires et le personnel disposent:

- D'un mandat clair quant à leurs rôles et leurs responsabilités
- De compétences correspondant aux responsabilités qui leur sont attribuées, et
- D'un budget annuel suffisant pour mettre en œuvre le programme de travail annuel

Le responsable exécutif est recruté selon un processus concurrentiel fondé sur des termes de référence ou une fiche de poste clair et complet.

### Encadré 6 - Responsabilités du responsable exécutif

Les responsabilités du responsable exécutif incluent généralement (mais pas uniquement) :

- Recrutement et gestion du personnel, développement des compétences professionnelles de son équipe par la formation continue, occasions données à l'équipe d'acquiescer et d'utiliser des compétences utiles.
- Exécution du processus de planification stratégique avec l'organe dirigeant, le personnel du FFC et les parties prenantes (voir Norme opérationnelle 1)
- Soumission d'un plan de travail à l'approbation de l'organe dirigeant ; supervision et contrôle de la qualité et de l'efficacité de son exécution
- Prise de décisions financières fondées dans le cadre tracé par l'organe dirigeant ; avec un accent particulier sur la préparation du budget, l'évaluation intermédiaire et l'analyse du budget en fin d'exercice
- Vérification de la conformité avec les textes juridiques et réglementaires, et conseil auprès de l'organe dirigeant sur les mesures à prendre pour assurer cette conformité
- Soumission des documents de procédures et de politiques à l'approbation de l'organe dirigeant et supervision de leur application au jour le jour.
- Mise à disposition de l'organe dirigeant des informations et du soutien administratif nécessaires à la prise de décisions éclairées. Mise en relations avec des partenaires clés et mobilisation d'un véritable engagement de l'organe dirigeant dans les activités de levée de fonds ; le responsable exécutif est « l'image publique » du FFC, son principal représentant et porte-parole

L'autorité et les responsabilités du responsable exécutif lui sont déléguées par l'organe dirigeant qui le tient responsable de leur bonne exécution.

Le responsable exécutif et ses cadres recrutent leurs équipes dans des conditions de concurrence sur la base de termes de référence ou d'une fiche de poste claire et complète, ils consultent l'organe dirigeant sur la sélection des collaborateurs clés et la tiennent informée quant au recrutement des équipes.

La direction offre au personnel du FFC des occasions de progresser dans leur profession et une rémunération compétitive au regard des tarifs nationaux. Elle évalue périodiquement leur performance.

Le perfectionnement professionnel est principalement axé sur l'acquisition d'expérience et de compétences – grâce à des formations formelles et informelles – pour améliorer les performances du personnel et la prise de responsabilités professionnelles..

Les structures et le budget de l'organisation doivent être réalistes et correspondre aux effectifs et aux capacités du personnel, ainsi qu'au budget disponible.

**Preuve tangible:**

- Fiche de poste du responsable exécutif
- Dossier de sélection du responsable exécutif
- Evaluation annuelle des performances du responsable exécutif
- Fiches de postes des cadres clés et du personnel
- Dossiers de sélection des cadres clés et du personnel
- Programme annuel de travail
- Budget annuel
- Manuel des opérations ou autre manuel couvrant les procédures administratives du FFC
- Les évaluations de performance des cadres clés et du personnel



# Administration

## Norme 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 aux programmes de dons et à chacun des objectifs stratégiques.

### Justificatif:

Une compréhension claire et complète de l'ensemble des coûts du programme d'octroi de subventions permet de mieux allouer les moyens financiers et d'améliorer la prise de décisions financières.

### Considérations d'ordre pratique:

L'organe dirigeant du FFC ou du Fonds approuve la proposition du budget de l'exercice suivant et supervise l'exécution du budget en cours. C'est le responsable exécutif qui prépare la proposition budgétaire et qui informe le conseil sur l'exécution du budget en cours y compris la justification des dépenses réelles.

Selon leur définition stricte, les coûts de gestion d'un programme sont les **coûts directs** liés à sa gestion (voir le Glossaire des Normes administratives). Mais dans l'idéal, ils devraient inclure une partie des **coûts indirects** du FFC, tels que les coûts de personnel des services administratifs généraux, l'infrastructure institutionnelle, l'entretien des installations et des bâtiments ou les dépenses courantes – télécommunications, levée de fonds, planification stratégique etc.

Une présentation analytique du budget (c'est-à-dire, une déclinaison de l'utilisation des ressources en fonction des postes de dépense et des domaines stratégiques) contribuera à l'identification des compromis possibles et à la prise de décisions éclairées.

Des indicateurs de performance liant l'utilisation des ressources à la réalisation des objectifs stratégiques aideront la direction et l'organe dirigeant à évaluer l'efficacité et l'efficience institutionnelle et opérationnelle.

### Preuve tangible:

Proposition de budget  
Exécution budgétaire à mi- parcours  
Exécution budgétaire en fin d'exercice

# Administration

## Norme 3

**Pour être équilibré, le budget doit chercher à allouer un maximum de fonds aux programmes de dons tout en reconnaissant l'importance des dépenses de gestion qui permettront d'atteindre les objectifs institutionnels stratégiques du FFC.**

### **Justificatif:**

Sans négliger la primauté de l'impact des programmes, les institutions qui administrent des programmes de dons seront plus efficaces si elles disposent de moyens suffisants et si leurs objectifs institutionnels obtiennent l'appui nécessaire.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Il revient au responsable exécutif de justifier que le niveau de dépenses de gestion demandé ou dépensé est « raisonnable », en démontrant que le budget permet d'atteindre les objectifs stratégiques et de financer le programme de dons tout en maintenant les indicateurs de performance à un niveau satisfaisant.

Dans l'espoir de maximiser les montants disponibles pour financer le programme de dons, les donateurs fixent souvent un plafond pour les dépenses de gestion. Par l'analyse et à l'aide d'indicateurs de performance, le FFC doit pouvoir démontrer lui-même le niveau de dépenses de gestion qui lui paraît « raisonnable ». Les bases de la répartition des dépenses et son mode de calcul doivent être décidés en même temps que le ratio de répartition des dépenses de gestion /programme de subventions.

Les nouveaux FFC ainsi que ceux qui arrivent au terme d'un programme de dons présentent souvent un ratio plus élevé de dépenses de gestion sur dépenses totales ; les premiers parce que les coûts de démarrage sont payables d'entrée alors que les portefeuilles de dons n'augmentent que progressivement, les seconds parce que les coûts fixes des due diligences demeurent alors que le portefeuille de dons diminue.

La part des dépenses de gestion dans les dépenses totales sera plus élevée si le FFC détient la **responsabilité d'exécution** puisqu'il devra alors fournir des services qui reviendraient normalement aux bénéficiaires de dons.

De 50 à 80% des dépenses de gestion d'un FFC correspondent généralement à la masse salariale et aux charges y afférentes, ce qui fait de ce poste budgétaire une cible de choix dans le cadre d'une révision serrée ou d'un contrôle par les gestionnaires et les organes dirigeants.

# Administration

## Norme 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.**

### Justificatif:

Le manuel des opérations oriente les responsables de services et leurs équipes dans leur travail quotidien et dans la formation des personnes récemment recrutées.

### Considérations d'ordre pratique:

L'organe dirigeant adopte le manuel des opérations initial et peut décider d'y apporter des modifications substantielles. Ce qu'on doit entendre par « modifications substantielles » sera défini en collaboration avec l'organe dirigeant et pourra porter sur une révision complète du manuel ou simplement sur des politiques clés.

Les manuels des opérations couvrent les domaines administratif, financier et opérationnel. Les pratiques et les procédures concernant l'organe dirigeant peuvent soit être incluses dans la partie administrative, soit constituer un manuel séparé ou encore être partiellement couvertes par le règlement intérieur de l'organe dirigeant.

Le manuel des opérations doit être révisé périodiquement. L'actualiser 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 responsable exécutif qui, après consultation de ses cadres, décide de la nécessité d'une révision.

Les Fonds hébergés par le FFC peuvent être régis par le manuel général ou ils peuvent élaborer leur propre manuel de procédures pour couvrir

leurs activités administratives et opérationnelles spécifiques. Dans l'idéal, les règles du FFC concernant les activités d'administration générale, le budget et les technologies de l'information devraient s'appliquer à tous les Fonds que le FFC héberge.

Pour chaque sujet traité le manuel détaille les acteurs qui exécutent, supervisent, approuvent et sont mis en copie.

Un manuel peut utiliser des diagrammes pour illustrer les différentes étapes d'une procédure (création, révision, approbation, contrôle etc.) ou simplement du texte.

Chaque partie:

- doit commencer par une explication de l'importance de la procédure afin de la situer dans le contexte global de l'institution.
- donne la date de première publication et, le cas échéant, les dates de remise à jour.
- 

### Preuve tangible:

Manuel(s) de procédures  
P-V des réunions du conseil

## Encadré 7 - Contenu du(des) manuel(s) de procédures

### **1. En guise d'introduction:**

- Raisons, responsabilités et procédure de mise à jour du manuel
- Description du FFC (ou du Fonds) : mission, structures (organe dirigeant, comités, direction, services) et responsabilités générales
- Responsabilités générales des responsables de services et de leurs équipes

### **2. Concernant l'administration:**

- Passation de marchés (procédures, responsabilités, contrats et paiement)
- Ressources humaines (recrutement, types de contrats, fichiers du personnel, salaires, avantages, déontologie, résiliation, politique de conflits d'intérêts concernant les équipes)
- Inventaire (petit matériel, produits consommables)
- Véhicules et matériel (conditions et mode d'utilisation, entretien, carburant)
- Missions (politique d'avance ou de remboursement des frais de missions pour les déplacements domestiques et internationaux)
- Correspondance et autres formes de communication (courriel, fax, téléphone, etc.)
- Gestion de l'information et de l'archivage

### **3. Concernant les opérations du FFC ou du Fond:**

- Résumé des rôles des structures clés (organe dirigeant, comités, directions) dans les procédures opérationnelles
- Description du cycle de l'octroi des dons
- Procédures d'octroi des dons (du stade de la planification jusqu'à la signature des conventions)
- Procédures de décaissement
- Suivi-évaluation des projets en cours
- Achèvement des dons, évaluation finale et clôture
- Procédures d'arbitrage des contentieux

### **4. Concernant la finance :**

#### **a. Comptabilité**

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

#### **b. Budget**

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

#### **c. Gestion des investissements du FFC ou du Fonds**

- Politique d'investissement
- Relations avec le conseiller en investissement et/ou les gestionnaires d'actifs
- Analyse annuelle des performances du portefeuille
- Procédure de suivi des performances du conseiller en investissement et/ou des gestionnaires d'actifs

### **5. Concernant les technologies de l'information:**

- Responsabilité du support technique, de la maintenance, de l'installation et de la planification à long terme des besoins en informatique
- Résolution des besoins et des problèmes technologiques
- Règles de mots de passé (haute protection, fréquence de renouvellement)
- Que peut-on ou non installer sur les ordinateurs et sur le matériel portable ?
- Restrictions à internet
- Politiques de courriel
- Règles d'accès à distance
- Gestion à distance du matériel portable (blocage ou effaçage 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

### **6. Annexes contenant les principaux formulaires mentionnés dans le texte**

- devrait commencer par une explication de la pertinence ou l'importance des procédures de les placer dans le contexte général de la institution;
- indique la date initiale de publication et, le cas échéant, la date à laquelle cet article a été mis à jour.

# Administration

## Norme 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.

### Justificatif:

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

### Considérations d'ordre pratique:

La proposition de budget soumise à l'approbation de l'organe dirigeant doit spécifier le montant estimé et les méthodes **d'acquisition** de biens, de travaux et de services. Ce plan est remis à jour à chaque révision du budget.

### Encadré 8 - Méthodes et procédures d'achat et d'approvisionnement

La partie du manuel qui traite l'administration du FFC doit être consacrée aux méthodes et aux procédures d'achat de biens et de services. En cohérence avec les achats prévisionnels du FFC, le manuel couvrira:

- les types d'achat (biens ou services)
- les méthodes d'achat (appel d'offre, consultation, gré-à-gré) et les critères de choix pour chacune d'entre elles
- les seuils des montants pour chacune des méthodes d'achat
- l'importance à accorder à la qualité et au coût pour chacune des méthodes d'achat
- les responsabilités respectives de l'organe dirigeant, de la direction et des équipes du FFC, et de tout autre participant à l'organisation et à la gestion des achats
- les étapes détaillées de la passation de marchés (préparation des appels d'offres, préparation et évaluation des consultations auprès des fournisseurs, élaboration et signature des contrats) pour chaque mode d'achat.
- le contenu des documents d'appel d'offres et de consultation pour l'achat de biens et de services
- les types de contrats (à date limite, forfaitaire etc.)
- les liens entre les fonctions de passation de marchés, de comptabilité et d'enregistrement
- les garanties de transparence, notamment pour les achats par appel d'offres : transparence, ouverture publique des soumissions, publication des résultats

L'achat de biens, de travaux et de services sera d'autant plus efficient et efficace que le FFC et ses donateurs se seront accordés sur les méthodes et les procédures d'achat à utiliser selon le type d'acquisition, indépendamment de la source de financement.

**Preuve tangible:**

Requêtes de budget et rapports de mise à jour  
Manuel de procédures (chapitre administratif, section sur les associations de marchés)  
Enregistrement des achats



# Administration

## Norme 6

### Le FFC fait l'objet d'un audit externe indépendant réalisé en conformité avec les normes comptables internationales.

#### Justificatif:

Des audits externes indépendants effectués en conformité avec les normes internationales sont un fort garant (pour les organes dirigeants et les donateurs) de l'exactitude des états comptables et de l'identification de tous les problèmes financiers matériels éventuels (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 la sélection du cabinet d'audit. Il signe le contrat avec ledit cabinet.

Les audits externes indépendants sont encadrés par des termes de référence pouvant inclure toute opération financière ou transaction dont l'organe dirigeant voudrait s'assurer de la précision ou de la pleine conformité avec la réglementation.

Les auditeurs externes s'adressent à l'organe dirigeant du FFC ou à un comité de cet organe. Les termes de référence de l'audit incluent de produire (i) une lettre à la direction du FFC résumant les éventuelles corrections à apporter aux systèmes de comptabilité et de contrôle interne, et (ii) l'audit des états financiers préparés par le service de comptabilité du FFC.

Dans toute la mesure du possible, les auditeurs externes se conformeront aux normes comptables internationales IFRS, aujourd'hui adoptées par la plupart des pays afin d'harmoniser leurs pratiques et procédures comptables.

Les audits des bénéficiaires permettent de vérifier que ceux-ci tiennent bien le registre de leurs opérations et que les dons ne servent qu'à financer les activités prévues dans la convention signée avec le FFC. Le bénéficiaire est responsable des registres et de la comptabilité concernant les dons qu'il reçoit et dépense, et doit à ce titre produire un rapport audité. Au cas où les audits individuels des bénéficiaires ne seraient pas possibles, au regard de leur nombre ou de leur manque de capacité, le FFC peut prendre pour soi la responsabilité d'exécution, préparer les termes de références, sélectionner l'auditeur et superviser ses activités. Cet audit est distinct de l'audit des états comptables du FFC puisque celui-ci ne dépense pas les fonds ni ne tient les 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

# Normes de Rapportage, Suivi, et Évaluation



## Glossaire:

**Le suivi** est une fonction continue fondée sur la collecte systématique de données relatives à des indicateurs précis en vue de fournir aux gestionnaires et aux principales parties prenantes d'une action en cours des informations sur les avancées obtenues, la réalisation des objectifs et l'état des dépenses effectuées sur les ressources allouées.

**Le suivi des performances** est la collecte systématique de données relatives aux progrès enregistrés par les indicateurs de performance montrant si les résultats des interventions s'approchant de leur terme se matérialisent et si la mise en œuvre est sur la bonne voie. Les résultats mesurés correspondent généralement à la conformité et à la mise en œuvre des plans de travail ou d'affaires, des activités des projets et des plans stratégiques.

**Le suivi des effets** est la collecte systématique des données dont on espère qu'elles évolueront avec la mise en œuvre d'un projet, afin de vérifier que les changements observés correspondent bien aux actions lancées. Les résultats mesurés correspondent généralement aux conséquences indirectes, à moyen et à long terme, de la mise en œuvre des activités du programme ou du projet.

**Les indicateurs** mesurent une variable, une caractéristique ou une dimension des résultats (résultats, effets ou impacts) par rapport au cadre des résultats attendus du projet et de son hypothèse de base de changement.

**Les résultats** peuvent être classés en produits et résultats, directement attribuables aux activités du programme

ou du projet, ou en effets, changements à moyen et à long terme des produits ou résultats, ou encore en impacts, effets à long terme produits ou influencés par l'aboutissement d'un projet ou d'un programme.

**L'évaluation** est l'étude systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou à terme – de leur conception à leur mise en œuvre et à leurs résultats. Il s'agit de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, et l'efficacité, l'impact et la durabilité des actions. L'évaluation doit fournir des informations fiables et utiles permettant d'en appliquer les enseignements à la prise de décision. Le concept d'évaluation en lui-même est simple : 1) l'évaluation compare les résultats atteints aux résultats espérés ; 2) elle recherche les leviers et les entraves de la performance, et 3) elle génère des plans d'action destinés à améliorer la mise en œuvre pour atteindre la performance souhaitée

**Les évaluations des performances** visent à déterminer le mérite d'un programme en fournissant des informations contribuant à la prise de décisions éclairées. Elles se concentrent sur des points descriptifs et normatifs : i) résultats obtenus par le programme ou le projet (à mi-terme – évaluation de mi-parcours – ou à terme – évaluation finale) ; ii) qualité de la mise en œuvre ; iii) perception et évaluation aux yeux des parties prenantes ; iv) obtention ou non des résultats attendus ; v) autres questions pertinentes pour la forme et la gestion du programme et la prise des décisions le concernant. Les évaluations de mi-parcours peuvent aussi servir à des fins

légales ou à la démonstration de la conformité. Les évaluations de performance comprennent souvent des comparaisons avant-après, mais les scénarios de base sont souvent trop peu rigoureux.

**Les évaluations d'impact** mesurent les changements attribuables à une intervention donnée sur un état de conservation ou de développement. Elles se fondent sur des modèles de cause à effet et requièrent une ligne de base très solide permettant de tenir compte de facteurs étrangers à l'intervention qui pourraient avoir causé le changement observé. Les évaluations d'impact qui fournissent les meilleures preuves d'une relation entre le programme mis en œuvre et

les résultats mesurés proviennent de groupes de bénéficiaires placés aléatoirement soit dans un groupe de traitement soit dans un groupe témoin.

**La théorie du changement** peut être considérée comme une « hypothèse de développement » fondée, pour une intervention donnée, sur une relation explicite de cause à effet entre les éléments nécessaires à un résultat à long terme. Autrement dit, elle explique pourquoi et comment un investissement proposé (tel qu'un don), avec ses activités et ses hypothèses), mènera en fin de compte aux résultats souhaités.



# RSE

## Norme 1

### Le FFC tient compte spontanément de la diversité des publics et des objectifs de son rapportage.

#### Justificatif:

Un rapport n'est pas une fin en soi. Les questions pertinentes sont donc à qui le rapport du FFC est-il destiné ?, sur quoi porte-t-il et pour quoi faire ? La réponse à ces questions permet d'élaborer des rapports clairs. Parmi les publics des rapports des FFC se trouvent les bénéficiaires des subventions, la direction, les organes dirigeants, les donateurs et les gouvernements (souvent sur exigence des conventions internationales). Certains publics partagent les mêmes objectifs : par exemple, si un donateur s'inquiètera de la conformité du FFC envers ses obligations contractuelles, il partagera par ailleurs le même souhait de l'organe dirigeant du fonds fiduciaire qui tient à des programmes efficaces, efficients, transparents et responsables. Les données collectées – et l'information qui en découle – de chaque « niveau » de rapportage est sommable et cumulative à mesure que l'on remonte la chaîne d'information. Un FFC doit donc se préoccuper du type et de la qualité des données fournies par ses services ainsi que par ses bénéficiaires.

#### Considérations d'ordre pratique:

L'organe dirigeant est responsable au premier chef de la conformité des rapports et des procédures de suivi-évaluation « externes » (c'est-à-dire destinés aux donateurs) mais a aussi ses propres exigences « internes » en la matière. Les gestionnaires supervisent la mise en place de systèmes de collecte d'informations, d'évaluation et de production de rapports.

La plupart des rapports sont fondés sur l'information collectée lors du suivi-évaluation. Les informations incluses dans le rapport orientent les questions relatives à l'évaluation qui, à leur tour, orientent la demande

d'information au suivi, le tout étant modifié par l'information révélée par les rapports. Tout cela fait partie de la gestion adaptative.

Les objectifs et le format des rapports et du suivi-évaluation sont généralement stipulés dans les documents constitutifs du FFC ou dans les accords avec les donateurs, puis retranscrits dans les manuels de procédures.

De nombreuses parties prenantes tirent bénéfice des rapports des FFC. Les besoins en information peuvent varier selon le public, mais incluent toujours les rapports annuels, les plans de travail, les états financiers, et les audits de programme ainsi que financiers. Les accords avec les donateurs prévoient souvent des rapports sur chacun des dons et sur leurs performances. Enfin, les gouvernements des pays hôtes peuvent évidemment avoir leurs propres exigences légales de rapportage.

#### Preuve tangible:

- Conventions de dons entre les FFC et leurs bénéficiaires
- Conventions entre les FFC et leurs donateurs
- Règlements et formulaires officiels
- Manuels de procédures des FFC
- Rapports des bénéficiaires au FFC, de la direction des FFC à son organe dirigeant, et des FFC à leurs donateurs
- P-V des réunions des organes dirigeants des FFC

# RSE

## Norme 2

**Les accords de financement entre le FFC et son donateur stipulent clairement les formats, le contenu, les procédures et les délais des rapports techniques et financiers.**

**Justificatif:**

La clarté des accords en matière de forme et de contenu de l'information que doit fournir le FFC permet d'éviter des retards et des dépenses inutiles créés par d'éventuels malentendus.

**Considérations d'ordre pratique:**

Dans toute la mesure du possible, le FFC et ses donateurs essaient d'harmoniser les exigences de compte-rendu.

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (signée par presque tous les grands bailleurs bi- et multilatéraux appelle les donateurs d'aide internationaux à « Harmoniser leurs exigences en matière de suivi et de notification [et] s'accorder dans toute la mesure du possible avec [les pays tiers] sur les modalités d'élaboration des rapports périodiques.». Cependant, certains bailleurs peuvent insister

pour que les FFC utilisent des systèmes de rapportage spécifiques afin de montrer à leurs gouvernements la façon dont l'aide est utilisée. Cela peut provoquer une augmentation des dépenses administratives des FFC et être une source d'inefficacité. Les organes dirigeants des FFC peuvent d'ailleurs utiliser l'argument de l'efficacité auprès des donateurs pour tenter de les convaincre d'harmoniser les formats des rapports.

**Preuve tangible:**

P-V des négociations  
Conventions avec les donateurs



# RSE

## Norme 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 l'organisation est enregistrée légalement ainsi que des pays où il opère et/ou il déteints des investissements.**

### **Justificatif:**

L'existence d'une liste de contrôle facilite la conformité avec les obligations de rapportage. Le manquement aux exigences de rapportage peut se traduire par des amendes, des pénalités, des pertes de capital, la perte ou la suspension d'avantages fiscaux, voire même l'annulation de l'autorisation d'établissement du FFC.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Le responsable exécutif et ses équipes sont tenus d'assurer la mise à jour constante de la liste de contrôle, ainsi que la préparation et la remise des rapports à l'organe dirigeant pour son approbation préalable à la diffusion.

Ce point inclut (entre autres) la production des rapports financiers exigés par les autorités gouvernementales responsables du suivi des entités caritatives, des sociétés sans but lucratif ou des fondations ou à but non lucratif, ainsi que les rapports financiers destinés aux autorités fiscales du pays. Ces rapports incluent souvent la liste de l'ensemble des dons octroyés et des contributions reçues par le FFC, le total de ses dépenses de gestion et les pertes ou profits provenant de ses investissements, ainsi que la liste des membres de son organe dirigeant et de ses principaux cadres.

Les FFC peuvent se voir obligés de préparer des rapports financiers dans plusieurs devises

différentes, selon les pays d'enregistrement ou d'opération (qui ne sont pas forcément les mêmes), et selon les exigences des bailleurs. Les variations significatives des taux de change au fil du temps peuvent affecter grandement le calcul du degré de réalisation des objectifs ou des exigences en matière financière.

### **Preuve tangible:**

Liste de contrôle des obligations de rapportage et des dates limites de soumission

# RSE

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

La marque de succès d'un FFC dépend de son niveau de contribution à l'agenda national de conservation, qui peut lui-même être lié à des objectifs ciblés stipulés par des conventions internationales. Plus un FFC sera considéré comme important au plan national, plus il recevra de soutien politique et de financements.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Pour servir de base de comparaison dans la mesure des progrès réalisés, l'organe dirigeant devra approuver des plans soigneusement élaborés (notamment les plans stratégiques et de conservation), en soulignant clairement les relations logiques de cause à effet. Ce cadre de planification est nécessaire pour l'évaluation des performances et des impacts autant que pour la gestion adaptative.

Nombre de nations disposent de leurs propres indicateurs, objectifs et stratégies de conservation, souvent liés à des conventions internationales telles que les Objectifs de développement durable de la Convention de l'ONU sur la diversité biologique ou les Objectifs d'Aichi. Par conséquent, de nombreux FFC adoptent des indicateurs et des objectifs semblables dans leurs propres plans stratégiques.

Le cas échéant, les FFC font appel aux informations existantes dans les systèmes nationaux d'aires protégées ou dans la littérature scientifique plutôt que de développer leurs propres systèmes coûteux de suivi.

En règle générale, un FFC est soumis à une évaluation globale indépendante au moins tous les trois ou cinq ans et en utilise les résultats pour réviser leurs plans.

### **Preuve tangible:**

Rapports des évaluations internes et indépendantes du FFC  
Plans stratégiques

# RSE

## Norme 5

**Le FFC dispose de procédures internes de rapportage et de suivi-évaluation, y compris en matière de gestion financière<sup>3</sup>, pour éclairer la prise de décision de ses organes dirigeants en ce qui concerne son propre fonctionnement en tant qu'institution.**

### Motivos del Estándar:

Qu'un FFC ait été conçu pour le long terme ou comme institution à courte durée de vie, son organe dirigeant et ses gestionnaires doivent tout mettre en œuvre pour atteindre l'excellence en matière de gestion et d'efficacité des programmes. Seule la démonstration de leur compétence pourra donner à de nouveaux donateurs la confiance nécessaire à leur décision de contribuer.

### Considérations d'ordre pratique:

Lors de la préparation des rapports internes par les cadres et le personnel du FFC, leur contenu et leur périodicité doivent répondre aux besoins de l'organe dirigeant.

De nombreux FFC adoptent les méthodes de la « gestion par les résultats » que l'on peut décrire de la façon suivante : suivi systématique de la mise en œuvre des activités du programme, collecte et analyse des données sur les performances pour en suivre les avancées, utilisation de ces informations pour la prise de décisions et l'allocation des ressources, et la communication des résultats pour approfondir les connaissances du FFC et des parties prenantes.

### Encadré 9 - Rapports internes

Rapports périodiques:

- Programme de travail et analyse de l'exécution budgétaire trimestriels ou semestriels
- Programme de travail de fin d'année et analyse de l'exécution budgétaire de l'exercice en préparation du budget de l'exercice suivant
- Rapports intermédiaires sur les programmes de dons (financiers et techniques)
- Etats financiers intermédiaires (souvent semestriels)

Les rapports d'analyse de l'exécution budgétaire incluent:

- Des tableaux clairement présentés sur les dépenses de gestion
- Des tableaux clairement présentés sur les décaissements des subventions
- Les explications et les analyses complémentaires nécessaires
- Des ratios ou des indicateurs permettant de confronter l'exécution du budget aux prévisions ou au budget révisé au cours de l'année.
- Des prévisions du rendement des investissements et de trésorerie pour le restant de l'exercice réalisées par les gestionnaires du FFC

### Preuve tangible:

Rapports internes de planification, d'exécution budgétaire et financiers  
P-V des réunions de l'organe dirigeant  
Plans stratégiques  
Plans de conservation

<sup>3</sup> Dans ce cas précis, on entend par « gestion financière » les transactions liées à l'administration et aux opérations de l'institution (comptabilité, processus budgétaire, octroi des subventions).

# RSE

## Norme 6

**L'équipe du FFC, souvent appuyée par les bénéficiaires eux-mêmes, assure le suivi des dons par un éventail d'indicateurs et de mesures ou par un plan de suivi consignés dans la convention de don.**

### Justificatif:

En fin de compte, l'information qui est collectée sera évaluée. Les questions relatives à l'évaluation orientent la nature de l'information à inclure dans le plan de suivi. Si des indicateurs sont explicitement inclus dans le plan de suivi, le bénéficiaire comprendra sur quelle base sa performance sera évaluée. Les équipes du FFC utiliseront les informations contenues dans les rapports des bénéficiaires, mais certaines analyses complémentaires peuvent se révéler nécessaires pour s'assurer qu'un projet est sur la bonne voie et que ses objectifs sont toujours pertinents pour la mission et le plan stratégique du FFC.

### Considérations d'ordre pratique:

Même si le bénéficiaire assure lui-même le suivi de ses projets conformément à la convention qui le lie au FFC, c'est aux équipes du FFC que revient la tâche de s'assurer de la bonne sélection des indicateurs et de leur utilisation..

La sélection des indicateurs doit être guidée par la « théorie du changement » de chaque projet. Mais il convient de toujours garder à l'esprit l'objectif de chacun des indicateurs. Le suivi réalisé par les FFC peut généralement être caractérisé comme **suivi des performances** ou **suivi des effets**. Le suivi des performances se concentre surtout sur la conformité des activités des bénéficiaires avec les plans de travail, la mise en œuvre des projets et l'obtention des résultats. Le suivi des effets observera plutôt les aboutissements et les impacts résultants de la conformité des bénéficiaires avec les plans de travail et d'activités du projet. L'équilibre entre ces deux types d'indicateurs permet de discerner si le projet est sur la bonne voie, mais aussi de savoir s'il atteint de fait les résultats prévus.

Il existe de bonnes pratiques en matière d'indicateurs (notamment en ce qui concerne leur nombre et leur sélection). On considère par exemple comme une bonne pratique le fait de ne pas en avoir trop. Mais ils doivent aussi être quantifiables, discrets, et indiquer clairement ce qu'ils sont sensés mesurer (indicateurs « SMART »). Le plan de suivi doit définir la fréquence de collecte des informations, les méthodes d'échantillonnage et la portée des efforts de collecte.

Les méthodes de suivi doivent être reproductibles et assurées au meilleur coût. Dans les projets d'aires protégées, les FFC collaborent souvent avec d'autres institutions qui mesurent déjà des indicateurs de conservation de la biodiversité. Il convient de considérer la possibilité d'adopter une série de paramètres de mesure applicables à tous les projets indépendamment du contexte dans lequel ils sont mis en œuvre. Cette série d'indicateurs permettrait aux FFC de comprendre l'impact global et l'efficacité de leurs investissements. L'harmonisation des indicateurs, permet les comparaisons à une grande échelle.

### Preuve tangible:

Conventions entre le FFC et les bénéficiaires  
Rapports d'évaluation du FFC sur les dons individuels

# RSE

## Norme 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.

#### Justificatif:

Pour attirer les soutiens politiques, financiers et de partenariats, un FFC doit être en mesure de démontrer ses résultats de conservation.

#### Considérations d'ordre pratique:

Certains des objectifs généraux et spécifiques, activités etc. du plan stratégique d'un FFC seront liés à ses résultats attendus en matière de conservation. Le plan décrira l'ensemble des actions à mettre en œuvre – et les hypothèses qui les sous-tendent – pour obtenir les résultats de conservation souhaités. Un plan stratégique et financier peut faire appel à des cadres logiques de cause à effet (ou cadres de résultats) pour élaborer sa stratégie et communiquer sa théorie du changement. Les plans peuvent servir à l'élaboration d'un ensemble de paramètres qui mettront en évidence les résultats des efforts de conservation du FFC.

On établira une ligne de base - ou état de référence - pour chacun des indicateurs du plan stratégique et financier. Ce scénario permettra de mesurer les changements accomplis et de réaliser par la suite plus rigoureusement les évaluations de performances ou d'impacts. La collecte des informations de la ligne de base peut être longue et ardue, mais elle est bien moins coûteuse que la création d'une ligne de base en cours de programme. Dans la mesure du possible, les FFC et leurs bénéficiaires essayeront d'utiliser des données de référence déjà collectées par d'autres, ou d'identifier des indicateurs de substitution (proxy) plus faciles à mesurer.

La convention de don signée entre le FFC et le bénéficiaire doit aussi prévoir l'exigence de mesures et de suivi-évaluation des impacts de la conservation. Il est essentiel de sélectionner un nombre raisonnable, « gérable », d'indicateurs (voir Norme RSE 8).

#### Preuve tangible:

Instructions de constitution de dossiers données aux candidats à un don  
Dossiers approuvés  
Conventions de don entre le FFC et ses bénéficiaires  
Plans stratégique et financier

# RSE

## Norme 8

**Les FFC aident leurs bénéficiaires en fournissant des modèles clairs, 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 résultats et réalisations planifiés.**

### **Justificatif:**

Il est plus facile de vérifier les progrès accomplis vers les objectifs fixés d'un projet et la conformité des activités du bénéficiaire avec les conditions de la convention si les résultats et les aboutissements, ainsi que leurs indicateurs clés, sont présentés sous forme de tableaux. On utilise à cet effet des cadres logiques simples. Ce genre de discipline renforcera les capacités du bénéficiaire, l'encouragera à la responsabilité et à la réflexion- essentielles à la gestion adaptative et à l'autonomie. Elle permet aussi au FFC lui-même de gérer plus efficacement un portefeuille composite de dons octroyés à des bénéficiaires différents sur des sites différents, et facilite la rédaction de rapports et le suivi-évaluation du portefeuille de projets.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les conditions de la convention de don seront d'autant mieux respectées qu'elles fourniront les modèles de rapports, de tableaux et de toutes autres formes de saisie de l'information nécessaire au compte-rendu et au suivi-évaluation des performances que l'on exige des bénéficiaires.

La principale source d'inquiétude de la part des FFC concerne souvent la capacité qu'ont les bénéficiaires de se conformer aux conditions de la convention et d'atteindre les objectifs de conservation du projet. Le FFC doit donc s'assurer que les activités de rapportage et de suivi-évaluation informent bien sur ces deux axes.

Les auto-évaluations des bénéficiaires contribuent largement à la fonction de supervision des dons du FFC, mais ne sont pas suffisantes à elles seules pour répondre aux besoins d'informations concernant le suivi de ces dons. Les exigences de suivi doivent être explicites et clairement exposées au bénéficiaire dans la convention. Les résultats présentés dans les rapports de suivi doivent être vérifiés (par l'équipe du FFC ou par des prestataires externes) ou vérifiables (à l'aide des demandes de documents complémentaires) par des visites de terrain ou des réunions de suivi afin d'assurer la qualité et la précision des rapports.

Le cas échéant, les FFC fourniront aux bénéficiaires des formations et un appui technique leur permettant de réaliser eux-mêmes les activités de rapportage et de suivi-évaluation les concernant. Ces formations et cet appui pourront être dispensés par l'équipe du FFC, par des prestataires externes (consultants ou ONG) ou par d'autres bénéficiaires plus expérimentés.

### **Preuve tangible:**

Instructions aux bénéficiaires  
Manuels de procédures des FFC  
Conventions de don  
Rapports des bénéficiaires

# RSE

## Norme 9

### 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.

#### Motivos del Estándar:

Les FFC sont tenus de connaître le niveau de réalisation des objectifs fixés et d'en rendre compte. Le meilleur suivi consiste à vérifier directement sur le terrain les avancées de mise en œuvre des projets. En cela, il sera aussi possible d'apporter conseil aux bénéficiaires pour améliorer l'atteinte des objectifs et pour ajuster la mise en œuvre.

#### Considérations d'ordre pratique:

Les obligations de diligence raisonnable imposent que les équipes qualifiées du FFC analysent les rapports financiers et techniques périodiques des bénéficiaires, s'entretiennent avec les responsables locaux et toutes autres parties prenantes pertinentes, et effectuent des visites de terrain.

Les FFC doivent donc disposer des compétences et des budgets nécessaires au suivi technique, administratif et financier d'un don et à la préparation des rapports de suivi destinés à leur organe dirigeant.

Ce suivi des FFC implique la comparaison entre les dépenses effectuées par les bénéficiaires résultant de la réalisation des activités constatées sur le terrain afin d'établir si les dons ont été utilisées à bon escient ou si des corrections s'imposent selon les principes de la gestion adaptative.

Les rapports des bénéficiaires garantissent la traçabilité des dépenses et des réalisations

matérielles et permettent de les comparer aux objectifs et calendriers prévus dans les propositions et les plans de travail.

Les rapports des bénéficiaires doivent passer par un cycle de révision. Des experts du FFC en révisent rapidement la version provisoire et envoient leurs commentaires aux auteurs, qui procèdent aux modifications nécessaires. Le FFC peut suspendre les décaissements tant que les rapports du bénéficiaire ne lui semblent pas satisfaisants. Le cycle de révision doit être considéré comme une activité de renforcement des capacités du bénéficiaire.

Les bénéficiaires sont tenus de signaler dans leurs rapports techniques la survenue de tout événement extraordinaire (ou de rédiger un rapport séparé à cet égard). La convention de don doit prévoir un calendrier de rapportage spécifiant les dates de remise des rapports, que le FFC devra rappeler au bénéficiaire quelques semaines à l'avance. Le bénéficiaire doit aussi préparer un rapport financier contenant l'ensemble des reçus et des pièces justificatives des achats de biens et de services ainsi qu'un rapport d'activité.

Si le projet est sur la bonne voie et que les progrès réalisés sont satisfaisants, le FFC doit en informer par écrit le bénéficiaire. A l'inverse, le FFC devra aussi informer le bénéficiaire par écrit s'il constate l'insuffisance des progrès réalisés, en demandant des explications et

des propositions de mesures correctives et en fixant une date limite à la réponse du bénéficiaire.

L'équipe du FFC décide ensuite si le retard ou l'incapacité d'atteindre l'objectif fixé est justifié, et si les mesures de correction proposées semblent faisables. Au cas où la réponse du bénéficiaire serait jugée irrecevable, le dossier sera soumis à l'organe dirigeant, qui décidera de la suspension ou de la résiliation du don.

**Preuve tangible:**

Rapports, évaluations, notes de visites de terrain de l'équipe du FFC

Correspondance entre le FFC et les bénéficiaires

Modèles de rapports et de tableaux de cadre logique



# RSE

## Norme 10

**Les FFC préparent un rapport annuel à l'intention des donateurs et des principales parties prenantes. Ce rapport est ensuite rendu public.**

### **Justificatif:**

Le rapport annuel est un outil pour informer les principales parties prenantes sur le mandat, les activités, la gestion et la situation financière du FFC. Il peut aussi servir d'instrument de marketing pour attirer de nouveaux donateurs.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Le rapport annuel comporte une description concise mais complète des activités mises en place par le FFC au cours de l'exercice écoulé, y compris les contributions reçus et les dons octroyés. Il inclut aussi les états comptables et financiers, les imprévus, les recettes (d'investissements ou de contributions), les dépenses de gestion et le total des dons octroyés ou décaissés.

La publication du rapport sur le site internet du FFC est le meilleur moyen de le rendre public.

Le rapport annuel du FFC (ou son site internet) doit aussi fournir une description de sa mission et de son plan stratégique, ainsi qu'un résumé des progrès accomplis et des défis relevés au cours de l'année écoulée.

Enfin, il doit communiquer le nom de tous les membres de son organe dirigeant, de ses principaux cadres et de tous ses donateurs.

### **Preuve tangible:**

Rapport annuel

# Normes de Gestion des Actifs



## Glossaire:

### **Sous-compte:**

Regroupement d'investissements partageant une stratégie commune. Un Fonds peut posséder un ou plusieurs sous-comptes.

### **Dotation:**

Montant destiné à exister à perpétuité ou à maintenir son capital intact à long terme. Le capital de la dotation est placé à long terme et, en règle générale, seuls les intérêts perçus sont dépensés en vue de financer des dons ou des activités précises.

### **Fonds d'amortissement:**

Un montant de capital qui sera décaissé sur un laps de temps défini (5, 10 ou 15 ans par exemple). Le principal et les intérêts seront donc entièrement déboursés en un laps de temps relativement long.

### **Capital de dotation:**

Investissements destinés à générer un flux constant de revenus sur une durée prolongée. Le comité du FFC responsable de la supervision de la gestion des investissements définira « capital » d'une manière qui permettra au FFC de réaliser sa mission et de respecter ses obligations envers les bailleurs.

### **Horizon de placement:**

La durée totale pendant laquelle un investisseur a l'intention de conserver un placement ou un portefeuille pour atteindre ses objectifs spécifiques de revenus. On utilise l'horizon de placement pour déterminer les besoins de revenus de l'investisseur et l'exposition aux risques souhaitée, qui a leur tour permettent de choisir la composition du portefeuille d'investissements.

### **Risque:**

Dans le monde de l'investissement, il existe trois grandes définitions du risque: i) La probabilité que les rendements ne correspondent pas aux attentes ; ii) la probabilité de perdre une partie du capital, et iii) l'écart type des rendements par rapport à un placement de référence ou à une moyenne historique pour une catégorie donnée d'investissements. L'écart-type est une statistique communément employée pour mesurer la volatilité (risque) d'un placement par les professionnels de l'investissement.

En ce qui concerne les FFC, un risque fréquent est de ne pas atteindre les rendements qui permettraient un flux stable de revenus et le maintien du pouvoir d'achat des investissements de dotation.

### **Tolérance au Risque:**

Dans le monde de l'investissement, la tolérance au risque est la capacité qu'a l'investisseur d'accepter la volatilité des prix et de tolérer des réductions de valeur voire la perte du capital.

Pour les FFC, la tolérance au risque se réfère aussi à l'acceptation du fait que certains flux d'intérêts pourraient être réduits, voire nuls, pendant un certain nombre d'années de l'horizon de placement.

Au titre de la Norme 4, **les conditions économiques générales** sont celles qui s'appliquent aux marchés et aux établissements financiers où les capitaux seront placés. Ces conditions tiennent compte des politiques nationales ou régionales ayant un effet substantiel sur les taux d'intérêts et la liquidité, sur la réglementation bancaire et la disponibilité du crédit, et sur la réglementation des obligations des entreprises et l'environnement des affaires.

Le principe du **devoir de diligence** [duty of care] stipule que chacun des responsables de la gestion et du placement des fonds d'une institution accomplira ses tâches en toute bonne foi et avec le même soin que toute personne raisonnablement prudente placée dans une situation et des circonstances semblables.

#### **Consultant en gestion d'investissements:**

Consultant externe engagé sur honoraires selon un accord non-discrétionnaire lui permettant de proposer des orientations sur la gestion des portefeuilles, allocation d'actifs, le recrutement de gestionnaires d'actifs, les politiques d'investissement et la mesure des performances. Son rôle est d'apporter des conseils indépendants et sa responsabilité première est envers son client. Les consultants en gestion d'investissements peuvent contribuer à l'évaluation de la performance des gestionnaires d'actifs relativement aux objectifs d'investissement du client FFC, et conseiller le recrutement ou le renvoi de tel ou tel gestionnaire d'actifs.

#### **Courtier agréé:**

Agent de vente d'une agence d'investissements.

#### **Gestionnaire d'actifs:**

Spécialiste de la gestion de portefeuilles et d'investissements pour un type de placement déterminé – obligations privées de qualité moyenne, obligations à haute capitalisation, obligations publiques des pays émergents etc. On distingue souvent des gestionnaires de fonds communs de placements, des gestionnaires de portefeuilles, et des gestionnaires de fonds spéculatifs [hedge funds]. Les gestionnaires d'actifs peuvent acheter ou vendre des actifs financiers selon un arrangement discrétionnaire ou recruter d'autres gestionnaires d'actifs conformément aux paramètres fixés par les politiques d'investissement.

#### **Dépositaire:**

Responsable de la garde des titres du FFC, il reçoit les rendements et les dividendes, rembourse les titres arrivant à échéance et s'occupe de recevoir et de remettre les titres

achetés ou vendus. Le dépositaire peut aussi s'occuper de la comptabilité de tous les titres possédés, achetés ou vendus, ainsi que des flux entrants et sortants des actifs financiers dans les comptes d'investissement du FFC.

#### **Conseillers en investissement:**

Au titre des présentes Normes, il s'agit de : consultants en gestion d'investissements, courtiers agréés ou gestionnaires d'actifs, considérés séparément ou conjointement selon le dispositif monté par le FFC.

#### **Discrétionnaire:**

Dans le contexte du conseil en investissements, ce terme désigne un accord donnant au professionnel de l'investissement le droit de prendre des décisions de sa propre autorité, dans les limites fixées par le client (en l'occurrence, « les directives ou la politique d'investissement » approuvées par l'organe dirigeant ou par le comité d'investissements). Si l'accord est non discrétionnaire, le conseiller en investissement devra obtenir l'accord préalable du client avant de prendre une décision.

Evaluation substantielle des performances:

Analyse profonde des performances d'un consultant en gestion d'investissements, d'un courtier agréé ou d'un gestionnaire d'actifs, réalisée au moins tous les cinq ans, et incluant les éléments suivants:

1. **Analyse organisationnelle:** examen de la capacité des personnes ou de l'entreprise chargées du conseil en investissements ou de la gestion de ces derniers
2. **Analyse des documents fournis par le(s) professionnel(s) des investissements, dont:**
  - Rapports trimestriels
  - Informations et conseils économiques
  - Rapports de performances des investissements
  - Evidence des recherches, profiles et évaluations conduite par le conseiller en investissement
  - Rapports de garde des titres (y compris des flux de trésorerie)
  - Rapports de conformité avec la politique d'investissement

3. Analyse des performances trimestrielles et annuelles sur les cinq exercices précédents. Ceci concerne un comparatif de la performance, une fois tous les frais déduits, à l'encontre de:
- l'objectif absolu de pourcentage de rendement
  - la sélection des indices de référence composés

L'évaluation substantielle des performances peut être réalisée en interne ou bien externalisée auprès d'un consultant indépendant. Les résultats en sont normalement remis et discutés avec le comité de l'organe dirigeant responsable de la supervision de la gestion des investissements, qui pourra recommander le renouvellement ou la résiliation du contrat avec le professionnel de l'investissement.

#### **Protection du pouvoir d'achat:**

Protection du capital d'un fonds de dotation et obtention d'une croissance au moins égale au taux d'inflation de la devise dans laquelle les investissements ont été effectués.

#### **Indice de référence [Benchmark]:**

Référence à laquelle on peut mesurer la performance d'un titre, d'une catégorie d'investissements ou d'un gestionnaire d'actifs. On utilise souvent à cet égard les indices boursiers et obligataires.

#### **Règle de dépense:**

Formule tenant compte des rendements perçus, de l'ensemble des dépenses de fonctionnement et de gestion et de l'inflation pour calculer le montant net qu'un FFC peut allouer à la couverture de ses dépenses de gestion et à ses programmes de dons. Les FFC souhaitant augmenter leur capital doivent aussi inclure un facteur de croissance. L'utilisation de moyennes glissées sur trois ou cinq ans permet de lisser la courbe des dépenses et permet une distribution plus stable des montants au fil des ans.

#### **Diversification:**

Stratégie d'atténuation des risques consistant à répartir les investissements entre plusieurs instruments, secteurs et marchés financiers en partant du principe qu'ils réagiront différemment à un événement donné ou à des tendances à plus long terme.

La diversification permet de constituer un portefeuille qui présentera un risque conjoint moins élevé qu'un investissement unique.

#### **Liquidité:**

La liquidité d'un titre qualifie la facilité de le transformer en espèces. Au niveau d'un portefeuille, on garantira la liquidité en conservant une part du portefeuille en espèces ou en instruments équivalents à des espèces pour faire face aux imprévus ou pour éviter les pertes encourues lors de la vente forcée d'un titre pour respecter des exigences de décaissements.

#### **L'étude sur les investissements des Fonds Fiduciaires pour la Conservation (CTIS)**

suit les performances financières et les stratégies d'investissement des FFC en Afrique, en Asie, en Europe de l'Est, en Océanie, en Amérique latine et dans les Caraïbes. Les informations qu'elle rapporte concernent de nombreux investissements effectués en monnaie locale ou en devises étrangères, y compris US Dollar et EURO. Les investissements vont d'investissements auprès de banques locales ou de dépôt à revenus fixes à des portefeuilles d'investissements plus complexes gérés par des sociétés d'investissement internationales. La CTIS est publiée tous les ans sur le site du CFA.

# Gestion des Actifs

## Norme 1

### Une politique d'investissement claire et complète énonce les principes fondamentaux à suivre par le FFC pour gérer ses actifs financiers.

#### Justificatif:

Une politique d'investissement claire et complète permet à l'organe dirigeant d'exercer correctement ses fonctions fiduciaires. La mise en œuvre de cette politique confirme que l'organe dirigeant remplit bien ses fonctions fiduciaires.

#### Considérations d'ordre pratique:

L'organe dirigeant responsable de la gestion des actifs doit avoir approuvé formellement la politique d'investissement.

L'organe dirigeant ou le comité qui a reçu la délégation de la supervision de la gestion des actifs, peuvent chercher conseil auprès d'un professionnel de l'investissement pour préparer ou réviser la politique d'investissement.

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

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

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

Afin de permettre une compréhension aussi claire et complète que possible, pour toutes les parties concernées, des objectifs de l'investissement des actifs du FFC, la politique d'investissement doit:

- définir et attribuer les responsabilités de chacune des parties impliquées dans les décisions concernant les investissements du FFC. Ces parties comprennent, entre autres, l'organe dirigeant, le comité d'investissements et, selon la configuration du FFC, le **consultant en gestion d'investissements**, le **courtier agréé**, le(s) **gestionnaire(s) d'actifs** et le **dépositaire**
- stipuler les éléments que l'organe dirigeant considère être sujet à analyse et décision prudente (voir Norme de gestion des actifs 3)
- fixer l'**horizon d'investissement** des investissements du FFC
- énoncer les objectifs généraux et spécifiques des investissements
- définir le **risque** et la **tolérance au risque** du FFC
- définir la **règle de dépense** fixant la part des recettes qui pourra être allouée aux dépenses de gestion et aux programmes de subventions du FFC

- donner des instructions claires aux professionnels de l'investissement et encadrer leurs activités
- fixer les bases d'évaluation des performances des investissements, définir les signaux d'alerte prévenant l'organe dirigeant de l'éventuelle nécessité de changer les consultants, les conseillers ou les gestionnaires financiers
- définir les éléments de rapportage de la part des consultants en gestion d'investissements et/ou des gestionnaires d'actifs
- fixer l'approche pour incorporer les aspects sociaux, environnementaux et de gouvernance dans le choix des investissements. prévoir une révision de la politique d'investissement au moins tous les deux ans et à chaque fois qu'un événement exceptionnel surviendra sur les marchés financiers ou dans le système bancaire

Il est souhaitable, en matière d'investissement de capitaux de dotation, de chercher à obtenir un flux de revenus relativement stable et de **protéger le pouvoir d'achat** afin de faire face aux dépenses à long terme. A l'inverse, l'investissement de capitaux hors-dotation devra pourvoir à la liquidité nécessaire aux besoins de financement des projets à court et à moyen terme.

Les performances des investissements sont mesurées en tenant compte i) de la comparaison entre rendements réels et rendements anticipés, et ii) de la performance des catégories d'investissements par rapport à des **indices de référence**. La politique d'investissement devra spécifier les principes à appliquer ; ces principes seront développés plus avant dans les directives d'investissement qui préciseront les objectifs de rendement et les indices de référence appropriés (voir Norme de gestion des actifs 2).

Les performances du consultant en gestion des investissements, du courtier agréé ou des gestionnaires d'actifs doivent être suivies de près à l'aide **d'évaluations substantielles** au moins tous les cinq ans, ou plus souvent dès que surgit une des raisons suivantes : sous-performances répétées au regard du benchmark ou des rendements prévus, justification irrecevable de mauvais résultats, changements qualitatifs importants de l'organisation de la gestion des investissements, défaut de conformité envers la politique d'investissement ou procédures d'investissement ayant des conséquences négatives.

Les approches de responsabilité socio-environnementale et de gouvernance peuvent inclure : i) des filtres négatifs destinés à éliminer des entreprises dont les normes éthiques et environnementales ne correspondent pas à celles du FFC ; ii) des filtres positifs permettant de reconnaître les performances socio-environnementales positives ; iii) des investissements thématiques ou ciblés permettant de distinguer des entreprises dont les réalisations sociales et environnementales sont en ligne avec l'action du FFC.

#### **Preuve tangible:**

Politique d'investissement approuvée par l'organe dirigeant  
P-V des réunions de l'organe dirigeant ou du comité de supervision de la gestion des investissements concernant l'approbation de la politique d'investissement et les évaluations des performances des conseillers en investissement

# Gestion des Actifs

## Norme 2

Le portefeuille d'investissements d'un FFC est géré selon des directives d'investissement qui déterminent les paramètres spécifiques à appliquer par le consultant en gestion d'investissement, courtier agréé et/ou gestionnaire d'actifs.

### Justificatif:

Les directives ou lignes directrices d'investissement explicitent les principes généraux de la politique d'investissement en transactions que devront appliquer les conseillers financiers ou les gestionnaires d'actifs pour produire les revenus dont le FFC aura besoin au regard de ses objectifs financiers. Les directives fournissent aussi les paramètres de mesure des progrès réalisés. L'approbation de directives qui soient cohérentes avec la politique d'investissements est une marque supplémentaire de la bonne responsabilité fiduciaire portée par le FFC.

### Considérations d'ordre pratique:

L'organe dirigeant ou le comité chargé par ses soins de la supervision de 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 actifs, qui seront juridiquement tenus de les appliquer.

Ces directives sont formellement approuvées par l'organe dirigeant.

Les directives d'investissement doivent correspondre pleinement à la politique d'investissement en vue d'atteindre les objectifs d'investissements du FFC.

### Encadré 10 - Directives d'investissement

Les directives d'investissement incluent souvent, entre autres:

- L'allocation stratégique des actifs
- Les obligations de **diversification** du gestionnaire d'actifs
- Des directives spécifiques pour chaque catégorie d'investissements
- Des objectifs de rendements
- Des stratégies de gestion du risque qui seront appliquées
- Les catégories d'actifs autorisées
- Les catégories d'actifs proscrites
- Les pourcentages plafonds pour les catégories d'actifs, les secteurs industriels ou les investissements particuliers
- La **liquidité** des investissements
- Des indices de référence de benchmarking permettant de mesurer les performances annuelles globales des investissements.
- Des approches spécifiques pour prendre en compte les éléments socio-environnementaux et de gouvernance
- Des exigences de rapportage

Les directives d'investissement seront revues au moins une fois par an avec le consultant en gestion d'investissements et/ou les gestionnaires d'actifs. Cette mise à jour inclura l'analyse de la cohérence avec la politique d'investissements telle qu'elle a été énoncée et la recommandation de toutes les modifications nécessaires.

Les objectifs de rendements sont généralement calculés sur le total des revenus (recettes + gains de capitaux) que l'on estime nécessaires pour couvrir i) les dépenses de gestion et l'octroi de dons (telles que définies par la politique des dépenses du FFC), ii) la compensation de l'inflation, iii) les frais de conseil ou de gestion des investissements, et iv) la constitution d'un fonds de réserve, si la loi le permet (voir Norme de gestion des actifs 4).

Une fois cet objectif de rendement fixé, le FFC cherche à assembler un portefeuille d'investissements qui maximise ses chances de l'atteindre tout en minimisant les risques de pertes de capital.

Les références de benchmarking doivent être compatibles avec les catégories d'actifs et les marchés financiers sur lesquels les titres sont échangés.

Les paramètres spécifiques ne peuvent être fixés dans les directives d'investissements qu'après que le montant du capital à investir ait été définitivement arrêté.

Le consultant en gestion d'investissements ou les gestionnaires d'actifs doivent remettre i) un rapport mensuel ou trimestriel sur les performances des investissements, le suivi des risques et l'application des directives de placement, et ii) un rapport annuel sur la totalité des frais encourus, couvrant le coût de gestion des actifs, les commissions fiduciaires et les frais de dépôt ainsi que tous les coûts de transactions, d'administration et de marketing dus aux gestionnaires ou aux sociétés d'investissement, particulièrement à celles qui traitent de fonds communs de placement ou autre fonds pour lesquels l'énoncé des coûts n'est généralement pas requis.

Les FFC qui choisissent et gèrent leurs propres investissements doivent mettre en place, pour remplacer les rapports des professionnels externes, un système de suivi interne des achats, ventes, dates de maturité, rachats etc., et remettre des rapports trimestriels de performances à leur organe dirigeant ou à son comité d'investissements.

**Preuve tangible:**

Directives d'investissement approuvées par l'organe dirigeant  
Politique d'investissement  
Contrat avec le consultant en gestion d'investissements ou le gestionnaire d'actifs  
P-V de l'organe dirigeant ou du comité responsable du suivi des investissements  
Rapports du consultant en gestion d'investissements ou du gestionnaire d'actifs, ou rapports trimestriels produits par le système propre de suivi du FFC

# Gestion des Actifs

## Norme 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.

### 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 diverses responsabilités de suivi- ou de surveillance - de la gestion des investissements, analyse et rapporte sur les paramètres macroéconomiques et les divers paramètres affectant directement le FFC. Les résultats des analyses du comité sont destinés à l'organe dirigeant.

Lors de cette analyse, l'organe dirigeant ou son comité peuvent s'appuyer sur les informations fournies par un consultant en gestion des investissements ou par tout autre professionnel qualifié en matière de conseils en investissements. Les facteurs pris en compte seront généralement.

Entre los factores de aceptación general a ser considerados, se incluyen:

- **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 FFC;
- le rendement total attendu;
- les autres recettes de l'institution; et
- la valeur particulière pour un FFC d'un placement lié à des activités de protection des ressources naturelles et de développement durable.

Ces facteurs seront détaillés dans la politique d'investissement du FFC.

Les facteurs liés aux taux de change doivent tenir compte du rapport entre la monnaie des investissements et celle des dépenses du FFC.

### Preuve tangible:

Termes de référence du comité d'investissement  
P-V des réunions du comité  
P-V des réunions de l'organe dirigeant  
Compte-rendu des réunions avec le consultant en gestion d'investissements, le gestionnaire des actifs ou tout autre professionnel de la gestion des investissements  
Politique d'investissement

# Gestion des Actifs

## Norme 4

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

#### Justificatif:

Dans les périodes de décroissance des marchés ou en cas d'événements imprévus venant grever les recettes, le FFC peut se retrouver face au choix difficile consistant soit à diminuer considérablement ses dépenses de gestion et l'octroi de dons soit à dépenser une partie de son capital de dotation. Plus il s'entourera de précautions pour atténuer les risques d'avoir à entamer son capital mieux il évitera de devoir faire un choix qui ne manquerait pas de nuire à son efficacité – réelle ou perçue.

#### Encadré 11 - **Equilibre entre la protection du capital et la réalisation des objectifs de rendement**

Pour éviter que les mesures de préservation du capital soient si contraignantes qu'elles empêchent de réaliser les objectifs de rendement à long terme, les FFC peuvent:

- Examiner attentivement les conséquences à long terme de leurs choix risques/rendements: des investissements trop prudents atténueront certainement les risques de pertes sur les marchés et de dépréciation du capital sur une année donnée, mais réduiront les chances d'atteindre les objectifs du programme à long terme.
- Demander aux professionnels de l'investissement d'entreprendre des analyses de probabilité visant à un équilibre approprié entre les deux objectifs d'investissement.
- Diversifier en investissant dans des catégories d'actifs peu corrélées, afin de créer des portefeuilles dont les risques conjoints sont moindres que celui d'un placement unique.

#### Considérations d'ordre pratique:

Les conditions expresses des donateurs peuvent obliger un FFC à laisser intact son capital de dotation.

Un FFC peut faire appel à des stratégies générales d'investissement pour atténuer le risque d'avoir à entamer son capital pour faire face à ses dépenses :

*Mettre en place une règle de dépenses réaliste* – Une règle de dépenses dépassée qui maintiendrait des taux de dépenses excédant les recettes ponctionnerait le capital de dotation.

*Créer un fonds de réserve* – équivalent à six mois de dépenses de fonctionnement permettant de faire face à la plupart des fléchissements du marché des capitaux. Ce fonds de réserve peut être créé d'un coup par l'allocation d'une partie des gains obtenus par le portefeuille les années fastes, ou par des petits versements répétés au fil du temps. Les sources des versements sur ce fonds peuvent être limitées par des lois locales encadrant la dépense des recettes obtenues par les fonds fiduciaires ou de dotation.

*Obtenir un certain capital à travers un fonds d'amortissement* – la possibilité de dépenser les ressources d'un fonds d'amortissement peut permettre de préserver, voire d'augmenter, le capital de dotation.

*Rechercher des manières de réduire les frais liés à la gestion des actifs* – Certains frais d'investissement échappent à la déclaration légale. Dans le cadre des obligations de déclarations, les conseillers en l'investissement devraient être tenus de soumettre un rapport qui révèle la totalité des frais (commissions, etc.). L'organe dirigeant ou le comité d'investissement sont alors à même d'étudier ces frais et de rechercher les moyens d'économies potentielles.

Et pour les nouveaux FFC qui cherchent à se constituer des rendements:

*Créer un fonds d'amortissement (ou un fonds projet) immédiatement après la création du fonds de dotation* – un fonds d'amortissement qui permet au capital de dotation de croître pendant au moins trois ans évitera à l'organe dirigeant de se voir contrainte à entamer le capital en cas de déclin du marché pendant les premières années de vie du FFC

*Commencer l'investissement d'une dotation avec une 'allocation par phase'* – des investissements qui commencent par une allocation initiale faible dans des actifs plus risqués (faible tolérance au risque) et se déplace vers une allocation de tolérance au risque plus élevé à long terme sur une période de 18-24 mois. Cette approche peut atténuer les pertes en cas de baisse des marchés dans les premières années d'investissement.

**Preuve tangible:**

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



# Gestion des Actifs

## Norme 5

**L'organe dirigeant peut déléguer ses responsabilités de gestion des actifs du FFC à un comité ou à des conseillers en investissement. Elle 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 consultant en gestion d'investissements et/ou du gestionnaire d'actifs, et des rapports sur les performances de ces derniers.**

### **Justificatif:**

La responsabilité fiduciaire est exercée collectivement par les membres de l'organe dirigeant qui s'assurent de posséder ou d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Parmi les responsabilités du comité d'investissements se trouvent l'élaboration et la mise à jour de la politique et des directives d'investissement, l'évaluation des candidats aux fonctions de consultant en gestion d'investissements ou de gestionnaire d'actifs, et l'analyse détaillée des performances du portefeuille.

En combinant les compétences de leur organe dirigeant (ou de son comité d'investissement), de son personnel et de ses conseillers externes, les FFC s'assurent de la capacité qu'ils ont de

- i) concevoir une politique d'investissement traduisant les objectifs stratégiques du FFC
- ii) traduire cette politique en directives d'investissement
- iii) sélectionner les conseillers en investissements
- iv) comparer les propositions des divers prestataires de services de conseil afin de choisir celle qui convient le mieux à leurs intérêts
- v) évaluer

- vi) les performances de ces conseillers
- vii) vérifier que les décisions et les performances d'investissement sont en cohérence avec la politique d'investissement, et
- viii) réévaluer la politique d'investissement à la lumière des changements de stratégie du FFC, de l'environnement d'investissement ou des variations des conditions du marché, et effectuer les révisions qui s'imposent.

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.

### **Preuve tangible:**

- P-V des réunions de l'organe dirigeant
- P-V des réunions du comité d'investissement

# Gestion des Actifs

## Norme 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 professionnel qualifié possédant des connaissances et une expérience éprouvée dans un au moins 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.

### Justificatif:

Chaque membre de l'organe dirigeant est personnellement responsable de l'exercice de ses fonctions fiduciaires. Il ne peut pour cela se reposer uniquement sur le jugement d'autrui, même si ses collègues sont des experts en la matière. Les membres expérimentés peuvent aider l'organe dirigeant lors de l'examen de questions complexes, mais chacun des membres doit avoir le minimum de compréhension qui lui permettra d'exercer judicieusement ses fonctions fiduciaires.

### Considérations d'ordre pratique:

Les FFC se joignent aux efforts collectifs de partage de connaissances et de meilleures pratiques en participant à **l'étude annuelle sur les investissements des Fonds Fiduciaires pour la Conservation (CTIS)**.

Des formations ciblées peuvent être fournies par un professionnel maîtrisant bien le domaine ainsi que les techniques de transmission des connaissances relatives à l'investissement institutionnel. Ce formateur doit être objectif et sans idées préconçues afin de ne pas favoriser un produit ou une entreprise déterminée

### Preuve tangible:

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



# Gestion des Actifs

## Norme 7

**Le FFC évalue ses capacités d'investissement disponibles, identifie le type de conseillers en investissement dont il pourrait avoir besoin, et embauche ces conseillers par une mise en concurrence entre fournisseurs de services financiers de qualité reconnue.**

### **Justificatif:**

Le FFC recrute des conseillers en fonction de ses capacités internes, des ressources disponibles et de ses objectifs d'investissement. On considère souvent la mise en concurrence comme la meilleure manière d'obtenir des services de haute qualité au meilleur prix.

### **Considérations d'ordre pratique:**

L'organe dirigeant approuve le processus de recrutement et le choix du conseiller en investissement.

L'organe dirigeant ou son comité d'investissements peuvent rechercher les conseils de professionnels qualifiés pour la préparation des documents de sélection, des propositions d'évaluation et de la contractualisation de services de gestion des actifs.

Pour ce recrutement, le FFC peut aussi demander de l'aide à d'autres FFC partageant les mêmes objectifs.

Le type de conseiller à recruter dépendra des compétences et de l'expérience des membres de l'organe dirigeant ainsi que de la taille et des ressources du FFC.

La mise en commun [pooling] d'investissements peut se révéler avantageuse pour de petits FFC si les frais des conseillers en investissement s'en trouvent réduits et que les FFC peuvent partager leurs expertises respectives en gestion des actifs. En ce cas, chaque FFC reste responsable de la conformité envers sa propre politique d'investissement.

La compétence et l'expérience des candidats à la fourniture de services de gestion des actifs sont clairement les mêmes que celles qu'exigent des entités recherchant des services de même type que le FFC.

L'organisation de mise en concurrence dépendra de la situation géographique des lieux d'exercice: i) un appel international pour des investissements offshore sur les principaux marchés financiers ; ii) une recherche nationale pour des investissements effectués dans le pays d'intervention du FFC.

L'existence de très nombreux banques et services financiers dans le secteur des

investissements justifie le recours à une sélection en deux étapes, la première consistant à présélectionner un petit nombre de sociétés et la seconde à faire une demande de proposition [DDP] auprès des sociétés présélectionnés.

- L'étape de pré-sélection ou de qualification consiste à demander aux candidats une description générale de leur entreprise et des services qu'elle est en mesure de proposer (professionnels disponibles, gestionnaires d'actifs et styles d'investissements, processus de répartition des investissements en fonction du montant du capital du FFC, analyse générale des investissements et processus de rapportage). Le fait d'énoncer clairement les besoins en investissements du FFC aide la société à confier le portefeuille à son unité la plus appropriée. Tous les points critiques de non-éligibilité doivent être énoncés à ce stade par le FFC (tels que la langue de travail). L'étape de qualification permet d'obtenir toutes les informations nécessaires dans un court laps de temps et de réduire le champ des sociétés éligibles sans décourager des sociétés de qualité qui ne souhaiteraient pas se lancer dans la préparation coûteuse d'un dossier qui répond à la demande de propositions si le nombre de concurrents est trop élevé.
- Le DDP complet fournit aux prestataires plus d'informations détaillées sur le FFC et les investissements pour lesquels elle cherche des services de gestion, ainsi qu'une copie de la politique d'investissement. Les sociétés présélectionnées devront fournir : i) des informations détaillées sur les services proposés et sur les personnes qui en seront responsables ; ii) une stratégie de

répartition des actifs ; iii) leurs réactions prévues à toute question pouvant survenir à propos de la politique d'investissement ou de changements prévisibles dans les procédures de placement; (iv) leurs procédures de mesure des performances (usage d'indices de référence, autres sources de comparaison, contenu et fréquence des rapports) ; v) leur structure de coûts et leurs commissions, et vi) une description des procédures de travail prévues entre le prestataire et l'organe dirigeant. La proposition devra être accompagnée d'un échantillon de documents illustratifs.

Des interviews et des présentations viendront généralement compléter le processus de sélection.

Les honoraires, frais et/ou commissions sont un point important de l'évaluation des propositions des candidats, mais doivent être soigneusement soupesés au regard des services proposés et de l'engagement envers l'objectif d'investissement.

**Preuve tangible:**

Lettre de pré-sélection (qualification)

Demande de Propositions

Rapport sur l'évaluation des propositions

Contrat du prestataire de services

# Gestion des Actifs

## Norme 8

Les contrats liant les conseillers en investissement 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.

### Justificatif:

L'organe dirigeant doit avoir la certitude que les contrats la liant aux conseillers en investissement lui fourniront tout le soutien dont elle aura besoin pour exercer pleinement sa fonction fiduciaire et que les coûts afférents sont conformes aux services qui seront fournis.

### Considérations d'ordre pratique:

C'est l'organe dirigeant qui signe le contrat du conseiller en l'investissement. Ce contrat est préalablement soumis à l'examen du comité d'investissement qui transmet ses recommandations à l'organe dirigeant.

Des contrats modèles sont exigés des prestataires potentiels dans le cadre du DDP (voir Norme de gestion des actifs 7)

### Encadré 12 - Principaux éléments du contrat avec le prestataire de services d'investissement

Que le service concerne du conseil ou l'exécution de transactions, les contrats doivent inclure, entre autres éléments:

- La description exacte des services à fournir
- Le type de l'accord (discrétionnaire ou non)
- Le fait que les services seront en accord avec les objectifs et les paramètres fixés dans les directives d'investissement (voir Norme de gestion des actifs 2)
- Les honoraires, défraiements ou commissions qui seront facturés
- Les accords de rapportage (type de rapports, fréquence, disponibilité du prestataire pour discuter des rapports)
- Les moyens de communication écrite entre le FFC et le prestataire
- Les restrictions résultant de conflits d'intérêt
- La confidentialité
- Le droit applicable
- Le droit de résiliation des services

Le FFC se réserve le droit de résilier le contrat pour quelque raison que ce soit, à court terme et sans pénalité.

Pour assurer une transition sans heurts, les contrats avec les consultants en gestion d'investissements et les gestionnaires d'actifs stipulent les termes du transfert des investissements après une résiliation.

**Preuve tangible:**

Proposition du prestataire de services

Contrat du prestataire de services

P-V de la réunion de l'organe dirigeant ou du comité d'investissement ayant revu le contrat du prestataire de services



# Gestion des Actifs

## Norme 9

**Le FFC effectue des analyses régulières de ses performances en matière de gestion des actifs.**

**Justificatif:**

L'organe dirigeant ou son comité d'investissement doivent fournir les preuves de leur supervision périodique de la gestion des actifs du FFC.

**Considérations d'ordre pratique:**

Le comité d'investissement doit procéder à l'examen au moins trimestriel – et souvent mensuel – des performances des investissements.

Le FFC exige normalement de son conseiller en investissement qu'il fournisse les informations nécessaires à ces analyses.

Même si le conseiller en investissement est tenu par contrat de remettre des rapports et des informations, les membres du comité d'investissement doivent procéder 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 que soit préservé le niveau souhaité de performance et de rapportage.

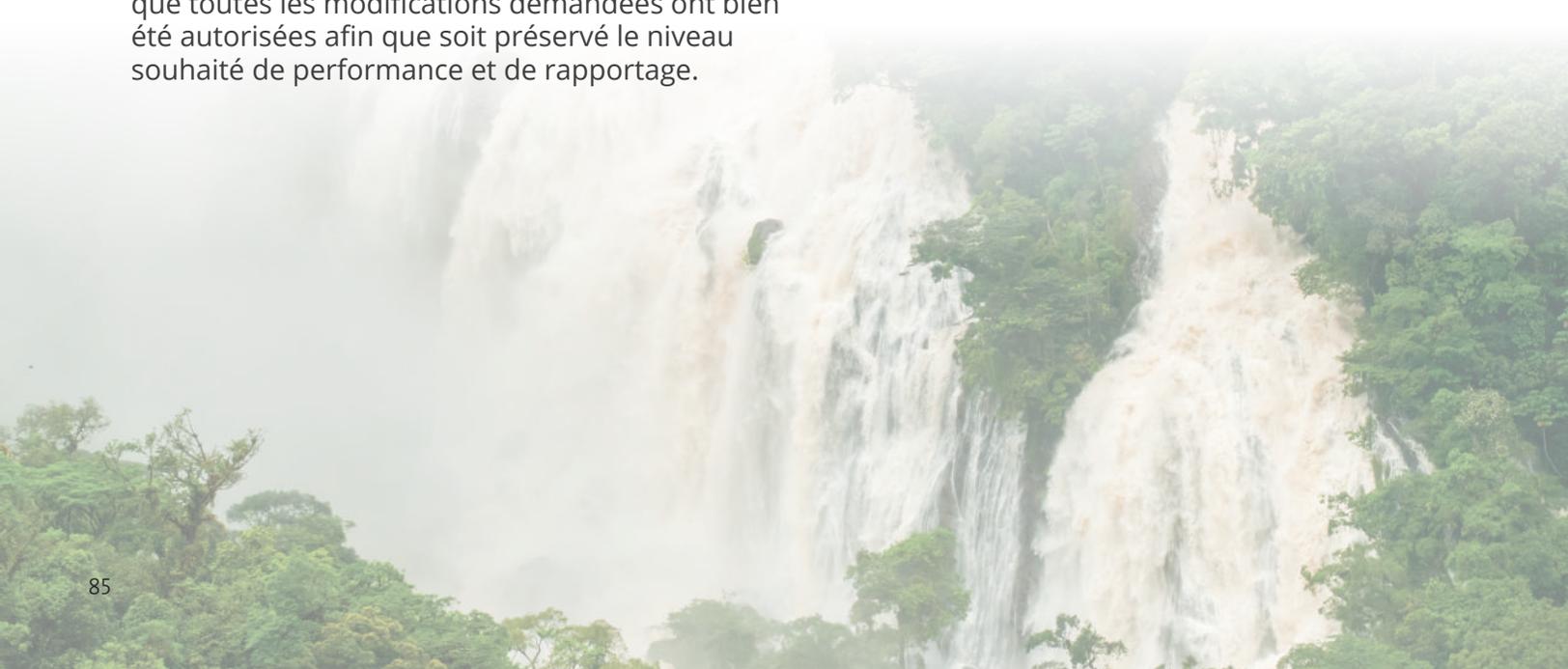
**Preuve tangible:**

Ordres du jour des réunions trimestrielles de suivi

Documents fournis pour chaque volet du processus de suivi

Résumé des actions recommandées en fin de suivi

Confirmation que toutes les actions autorisées par le comité d'investissement ont bien été mises en œuvre



## Box 13 - **Eléments de l'analyse des performances des investissements**

### **1. Contexte économique**

- Présentation du contexte macroéconomique
- Projections économiques réalisées par un économiste ou une société financière dignes de confiance
- Analyse des rendements trimestriels (et sur 12 mois glissés) des principaux marchés et indices financiers

### **2. Supervision du compte d'investissements**

- Bilan actuel des comptes
- Commentaires sur les principales recettes ou dépenses
- Révision de l'allocation et de la répartition actuelles des investissements entre les gestionnaires d'actifs

### **3. Supervision des performances des investissements**

- Rapport sur le total des rendements – trimestre précédent, 12 mois glissés, à trois et à cinq ans
- Comparaison avec les principaux benchmarks (ajustés pour le risque) pour chaque période

### **4. Analyse des performances du gestionnaire d'actifs**

- Analyse des comptes d'investissements, faite par le gestionnaire
- Gestionnaires présentant des rendements exceptionnellement performants
- Gestionnaires présentant des rendements négatifs ou en dessous des indices de référence
- Gestionnaires placés sur la « liste de surveillance » en vue d'un possible remplacement

### **5. Analyse de l'allocation des actifs**

- Etat actuel de l'allocation
- Comparaison avec les objectifs d'allocation du FFC
- Discussion de l'allocation recommandée et justification des modifications proposées
- Analyse des transferts à effectuer pour rétablir les équilibres souhaités dans l'allocation des actifs

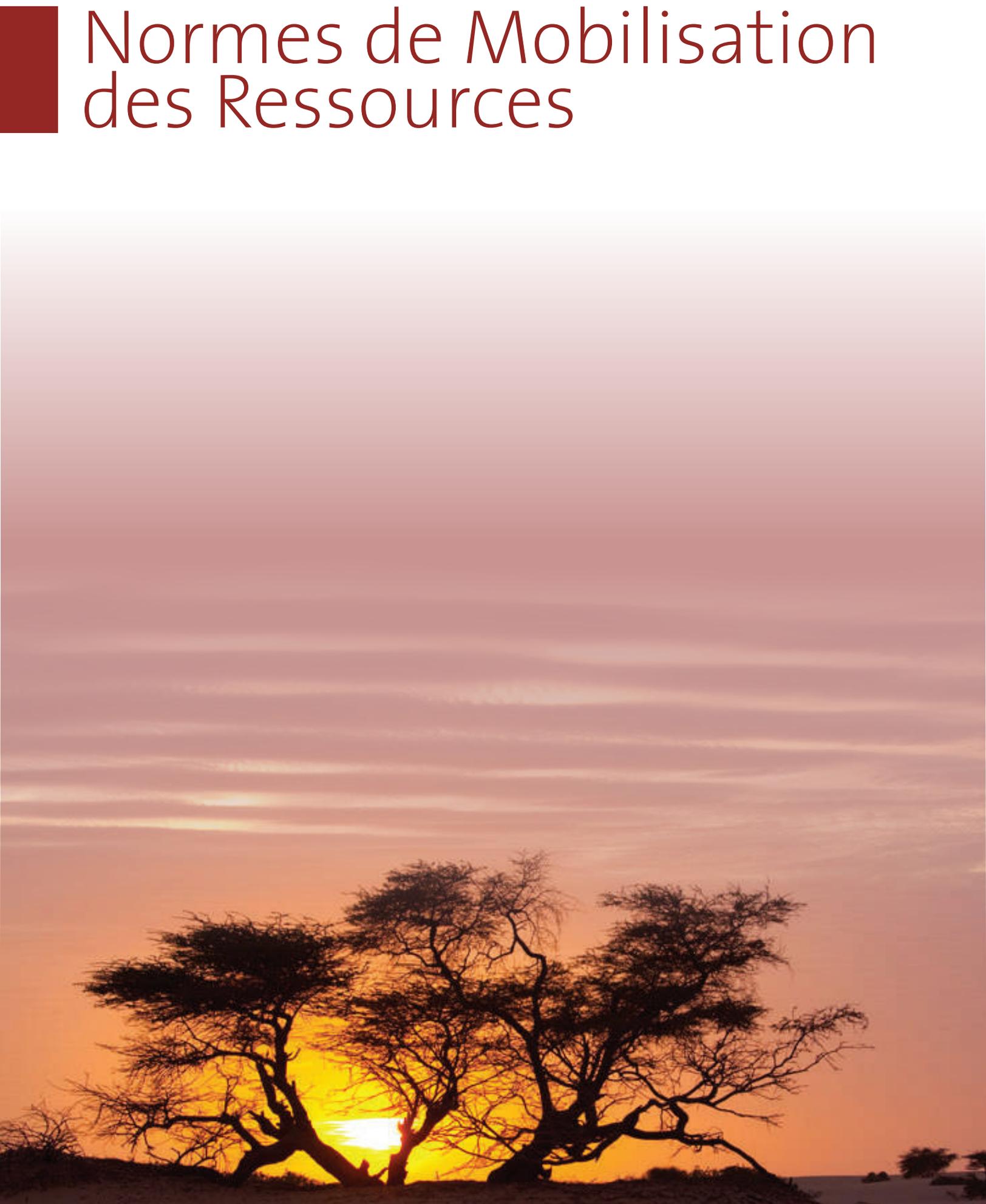
### **6. Processus exécutif du comité d'investissement**

- Résumé des principales recommandations émises par le conseiller en investissements
- Discussion avec le conseiller – Questions et réponses
- Séance de prise de décisions du comité
- Enoncé des autorisations d'actions émises par le comité
- Fixation de la date de la prochaine réunion trimestrielle du comité d'investissements

### **7. Actions de suivi autorisées par le comité d'investissements**

- Actions autorisées et transmises par écrit au consultant en gestion d'investissements ou au(x) gestionnaire(s) d'actifs
- Mise en place des modifications par le consultant en gestion d'investissements ou les gestionnaires et transmission d'une confirmation par écrit au comité
- Rédaction par le secrétaire du comité du P-V de la réunion trimestrielle qui sera distribué aux membres du comité avant la réunion suivante

# Normes de Mobilisation des Ressources



## Glossaire:

**Action compensatoire [offset] de la biodiversité:** résultats de conservation mesurables provenant de la mise en œuvre d'actions destinées à compenser les impacts négatifs provoqués par des projets de développement après que toutes les mesures de prévention et d'atténuation aient été prises. Le but des actions compensatoires est d'atteindre le point « d'absence de perte nette » et, préférablement, un gain net de biodiversité sur le terrain en matière de composition des espèces, de structure des habitats, de fonctions écosystémiques, de l'utilisation par les populations locales et des valeurs culturelles associées à la biodiversité <sup>4</sup>.

**Echange (conversion) dette-nature:** accord entre le gouvernement d'un pays endetté et un ou plusieurs de ses créanciers qui acceptent d'effacer une partie de la dette en échange de la promesse du gouvernement d'utiliser une partie du service de la dette à des projets de conservation (souvent gérés par un FFC).

**Compensation environnementale:** paiements que les promoteurs de projets sont légalement tenus d'effectuer pour financer des aires protégées, en vue de compenser les impacts environnementaux négatifs de leurs nouveaux projets.

**Paiements pour services environnementaux (souvent appelés aussi « services écosystémiques »):** paiements versés aux utilisateurs pour des services environnementaux qu'ils créent ou conservent – maintien du couvert forestier pour réguler les flux hydrologiques d'un bassin versant, conserver la biodiversité, fixer le carbone, autres services fournis aux populations situées en aval ou aux économies nationales. Les PSE

ont aussi été définis comme « un système transparent d'apport additionnels de services environnementaux à travers des paiements conditionnels à des fournisseurs volontaires »<sup>5</sup>.

**REDD:** Réduction d'émissions provenant de la déforestation et de la dégradation des forêts dans les pays en développement. Le REDD+ va plus loin en incluant la conservation de la biodiversité, la gestion forestière durable et la croissance des stocks de carbone forestiers<sup>6</sup>.



<sup>4</sup> Definition of the Business and Biodiversity Offsets Program, <http://bbop.forest-trends.org/>, 2013

<sup>5</sup> Tacconi, L. (2012). Redefining payments for environmental services. *Ecological Economics*, 73(1): 29-36

<sup>6</sup> Programme des Nations Unies pour l'Environnement, [www.unep.org/forests/REDD/tabid/7189/Default.aspx](http://www.unep.org/forests/REDD/tabid/7189/Default.aspx)

# Mobilisation des Ressources

## Norme 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.**

### **Justificatifs:**

La diversification des sources de financement permet au FFC d'éviter de dépendre d'un donateur unique (agence gouvernementale ou entreprise privée). Si la totalité (ou une grande partie) du financement d'un FFC provient d'un seul donateur, le fonds deviendra associé, dans l'esprit du public, à ce bailleur particulier, ce qui nuira à sa légitimité et à sa capacité d'influencer les politiques nationales de l'environnement ou de fédérer des groupes de parties prenantes différentes.

Dans le cas de sources de financement multiples, la probabilité qu'elles déclinent toutes simultanément est plus faible – tandis qu'une source unique peut diminuer rapidement, voire se tarir, suite à un changement de ses priorités, à la réduction de son budget ou à la chute de revenus constants tels que les taxes touristiques, les actions compensatoires, les PSE, les paiements compensatoires ou les amendes.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les manières de diversifier les sources de financement des FFC dépendent grandement du cadre juridique, politique et économique des pays. Des sources prolifiques dans un pays peuvent être légalement interdites dans un autre ou économiquement infaisables dans un troisième. On trouvera une littérature fournie à ce sujet sur le site CFA:

**[www.conservationfinance.org](http://www.conservationfinance.org)**

### **Encadré 14 - Principales sources de financement des FFC**

- Dons des bailleurs internationaux
- Dons d'ONG, de fondations et d'entreprises internationales, et de personnes étrangères
- Dons d'entreprises, de fondations et de personnes nationales
- Allocations budgétaires nationales
- Taxes et amendes fléchées vers un FFC par une loi spécifique
- Autres paiements volontaires ou contraints : PSE, offsets de la biodiversité, paiement de mesures compensatoires, paiements REDD+ et dons pour l'adaptation au changement climatique
- **Conversions dette-nature** bilatérales

Selon le type de mobilisation de ressources auquel on aura fait appel, il conviendra d'avoir recours à des expertises et des expériences diverses. Les ONG internationales de conservation prodiguent volontiers leurs conseils et leur expertise, mais il peut être plus efficace pour certains types de mobilisation de ressources d'externaliser cette aide auprès d'experts professionnels.

Grâce à leur carnet d'adresse dans le public et le privé, les membres de l'organe dirigeant du FFC sont souvent les « leveurs de fonds » les plus efficaces du fonds fiduciaire. La levée de fonds est d'ailleurs fréquemment une des compétences clés requises des membres de l'organe dirigeant.

Certains FFC, en vue d'attirer les contributions extérieures au pays de leur siège, ouvrent de nouvelles organisations philanthropiques dans les pays où se trouvent de nombreux donateurs potentiels (aux Etats-Unis, ces organisations s'appellent souvent « Les Amis de... »), Cela permet aux donateurs, personnes morales ou physiques, d'obtenir

des défiscalisations pour leurs contributions à une organisation établie à l'étranger. La création de ce genre d'organisations passe souvent par le recrutement d'un juriste fiscal spécialisé dans le pays étranger en question. Aux Etats-Unis, il est aussi possible d'obtenir de l'administration fiscale une déclaration selon laquelle le FFC enregistré à l'étranger est « équivalent » à une organisation philanthropique américaine, mais là encore, les services d'un fiscaliste expérimenté sont nécessaires

**Preuve tangible:**

P-V de l'organe dirigeant

Plan/stratégie de mobilisation des ressources

Correspondance avec les donateurs potentiels



# Mobilisation des Ressources

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

Plus l'approche de mobilisation des ressources sera volontariste, planifiée et méthodique, plus elle attirera l'attention et les efforts de l'organe dirigeant et de la direction exécutive sur son importance (et plus la mobilisation aura de succès).

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les gestionnaires du FFC sont responsables de la préparation d'un plan ou d'une stratégie de mobilisation des ressources, et peuvent s'adjoindre les services de consultants spécialisés ou consulter les membres de l'organe dirigeant. Le plan ou la stratégie doit identifier le(s) responsable(s) de chaque activité spécifique.

Les FFC doivent allouer suffisamment de temps et de ressources budgétaires pour que les objectifs financiers fixés dans le plan soient réalisés.

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

- le calcul du montant annuel et à long terme dont le FFC aura besoin pour accomplir sa mission (telle qu'énoncée dans les documents constitutifs et dans le dernier plan stratégique), selon deux scénarios, le premier correspondant aux « besoins fondamentaux » et le second à une « situation optimale », suivra une estimation des recettes probables générées par les sources actuelles, afin d'estimer le manque financier ce qui est en soi un objectif à atteindre (voir Norme de opérationnelle 1);

- l'identification des donateurs potentiels et des sources de financement, y compris celles mentionnées dans l'encadré 14 ci-dessus;
- la recherche des exigences, des priorités et des budgets disponibles des donateurs potentiels du pays ou de la région pour des thèmes transversaux tels que la protection des forêts tropicales ou l'adaptation au changement climatique;
- une analyse de l'attractivité que pourrait exercer le FFC sur un donateur (ou une agence gouvernementale) partageant les mêmes priorités ou programmes stratégiques;
- la préparation d'un nombre suffisant de dossiers de demande de don à proposer au divers donateurs potentiels – en gardant à l'esprit qu'une part non négligeable des propositions n'aboutira qu'à une réponse partielle ou négative

Les FFC qui se consacrent à la mobilisation des ressources dès les premiers jours de leur cycle de vie, alors qu'ils sont fortement capitalisés, sont mieux placés pour attirer des ressources supplémentaires que s'il ne leur reste pratiquement plus rien en caisse.

Le plan ou la stratégie de mobilisation des ressources doit être revu tous les deux ou trois ans en vue d'identifier de nouvelles sources potentielles et de cesser de solliciter ceux qui n'ont pas répondu positivement.

**Preuve tangible:**

P-V des réunions de l'organe dirigeant  
Plan ou stratégie de mobilisation des ressources

Allocations budgétaires du FFC concernant le plan ou la stratégie



# Mobilisation des Ressources

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

Les FFC peuvent décider de ne pas accepter les donations issues d'entreprises qui ne répondent pas aux critères de responsabilité environnementale et sociale, et qui risqueraient de nuire à leur image, saper leur mission ou leurs programmes, ou faire fuir d'autres donateurs potentiels. Pour les mêmes raisons, les FFC pourraient décider de refuser des contributions provenant de personnes à la réputation douteuse.

Par ailleurs, l'acceptation des contributions de donateurs individuels entraîne une série d'obligations (et les coûts de transaction y afférents) : correspondance avec de nombreux petits donateurs, envoi des déclarations fiscales aux donateurs, démonstration de l'absence de conflits d'intérêts etc.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les principes de triage peuvent être soit énoncés dans un document ad hoc intitulé « Politique d'acceptation des dons » approuvé par l'organe dirigeant, soit insérées dans les documents constitutifs, les règlements internes et les manuels de procédures.

### **Preuve tangible:**

Politique d'acceptation des dons (ou passages correspondants du manuel de procédures)

Ces politiques d'acceptation spécifient souvent la taille minimale (ou les autres critères) qui justifieraient l'ouverture d'un sous-compte séparé pour les donateurs qui en feraient l'exigence. Cette décision n'implique pas de critères d'ordre environnemental ou social, mais simplement de taille – les fonds supplémentaires devant justifier les surcoûts qui découleraient de la création d'un sous-compte ou, à l'inverse, leur importance risquant de faire dévier le FFC de son mandat principal. Dans les deux cas, le FFC doit être capable d'expliquer clairement ses raisons au donateur potentiel.

# Mobilisation des Ressources

## Norme 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.**

**Justificatif:**

L'effet de levier permet d'utiliser des ressources modestes pour attirer d'autres capitaux.

**Considérations d'ordre pratique:**

Certains donateurs internationaux exigent que leurs contributions au fonds de dotation d'un FFC reçoivent une contrepartie sous forme soit de dons d'autres bailleurs internationaux, soit d'une augmentation des contributions du gouvernement national (augmentation des droits et des taxes fléchés), selon une proportion variant de 1:1 à 1:3

La mise en œuvre de cette contrepartie peut être considérée comme une difficulté (trouver les sommes nécessaires) ou comme un défi (convaincre d'autres donateurs que leurs contributions auront un effet multiplicateur).

De nombreuses organisations philanthropiques nord-américaines font appel à des « campagnes-défis », par lesquelles un gros donateur s'engage à contribuer à hauteur de chaque contribution des petits donateurs, pour tenter d'en stimuler de nouveaux.

Les exigences de contrepartie peuvent contribuer à encourager les gouvernements à augmenter les budgets en faveur des aires protégées.

**Preuve tangible:**

Plan/stratégie de mobilisations de ressources  
Correspondance et propositions envoyées aux autorités gouvernementales

# Mobilisation des Ressources

## Norme 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.**

### Justificatif:

A l'avenir, ce genre de mécanisme de financement pourrait devenir une ressource très importante pour la conservation de la biodiversité et la gestion durable des forêts et autres écosystèmes naturels. Les FFC sont en capacité de gérer efficacement ce genre de mécanisme au bénéfice de gouvernements, sociétés et donateurs.

### Considérations d'ordre pratique:

Dans le cadre de l'élaboration de leur stratégie de mobilisation des ressources, les organes dirigeants doivent analyser de nouveaux mécanismes potentiels de financement environnemental. La direction du fonds et les membres de l'organe dirigeant – notamment ceux liés au gouvernement – désignent alors le FFC en tant qu'administrateur fiduciaire possible de ces mécanismes.

Les organes dirigeants et la direction du FFC doivent soigneusement considérer:

- si les nouveaux programmes financés par des sources « innovantes » pourraient, s'intégrer dans les objectifs des documents constitutifs du FFC, impliqueraient des ajustements, ou bien ne seraient pas compatibles avec les objectifs du FFC.
- si dans certains cas l'acceptation de nouveaux types de financement ne pourrait nuire à la renommée du FFC (par exemple, si les impacts positifs sur la biodiversité étaient bien moindres que les dommages environnementaux compensés d'un projet – ce qui peut se révéler assez délicat à déterminer);
- si les capacités et l'expertise technique actuelles du FFC sont suffisantes pour mener à bien son rôle d'administrateur fiduciaire de ces nouvelles sources de financement, et si le FFC dispose de l'argent et du temps nécessaires à la mise en place de nouvelles capacités (recrutement de nouvelles équipes et formation des actuelles);
- s'il est nécessaire de modifier la loi ou les règlements, ou d'obtenir l'approbation des plus hauts niveaux de l'administration publique, pour qu'un FFC soit autorisé à jouer le rôle d'intermédiaire financier vis à vis de fonds versés par des gouvernements étrangers dans le cadre de traités internationaux sur le changement

climatique, ou de fonds que des personnes morales ou physiques sont obligées de payer dans le cadre de la loi (billetterie des parcs ou taxes touristiques, amendes, taxes écologiques, amendes environnementales etc.). Contrairement aux paiements volontaires, ces paiements contraints peuvent être considérés par certains pays comme des revenus publics (donc appartenant à l'Etat), et de nouvelles lois spéciales peuvent se révéler nécessaires pour permettre à une organisation civile légalement constituée (telle que le FFC) de les recevoir et de les décaisser.

**Preuve tangible:**

Plan ou stratégie de mobilisation des ressources  
Correspondance avec les donateurs potentiels  
Analyse de la faisabilité technique et juridique  
de la mise en place des nouveaux mécanismes financiers



# Mobilisation des Ressources

## Norme 6

**Les membres de l'organe dirigeant du FFC et le 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.**

**Justificatif:**

De nombreux bailleurs internationaux considèrent leurs dons en faveur des FFC comme une partie de leur budget annuel d'aide au développement pour une région ou un pays déterminé. Il peut donc être important que le ou les gouvernements du pays (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 sa (leur) stratégie de développement (durable) nationale.

Les FFC ne s'alignent pas sur les politiques nationales uniquement pour obtenir les financements de bailleurs, mais aussi parce que le soutien de ces politiques fait partie de leur mission – c'est ce que l'on retrouve souvent dans leurs documents constitutifs.

**Considérations d'ordre pratique:**

Certains des exemples les plus réussis de mobilisation des ressources par les FFC ont pour origine une demande du président ou du premier-ministre aux bailleurs. Certaines agences de financement exigent l'aval du gouvernement pour libérer leurs fonds.

Plusieurs conventions mondiales sur l'environnement exigent que l'ensemble des projets locaux soient en cohérence avec les programmes et les stratégies nationales.

**Preuve tangible:**

Plan/stratégie de mobilisation des ressources  
Correspondance et propositions envoyées aux autorités

# Mobilisation des Ressources

## Norme 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.**

### **Justificatif:**

La plupart du temps, les bailleurs internationaux et les gouvernements nationaux considèrent les FFC comme des mécanismes de financement durable servant à soutenir le système national d'aires protégées (ou certaines aires protégées spécifiques), ou comme un volet de la stratégie nationale de protection environnementale et de développement durable. Aux fins de la mobilisation des ressources, il est souvent utile voire nécessaire de montrer aux donateurs potentiels et aux gouvernements nationaux le rôle que joue (ou pourrait jouer) un FFC pour combler le déficit de financement des aires protégées (y compris pour des activités dans les zones tampon) ou pour d'autres objectifs environnementaux. C'est souvent un des éléments clés de la stratégie de communication du FFC.

Même dans les cas où les bailleurs ne souhaitent financer que (ou principalement) des activités de conservation entreprises par des organisations non gouvernementales, ces activités devront souvent s'articuler avec l'appui aux aires protégées (par exemple, en améliorant les conditions de vie des populations locales et ainsi soulageant la pression anthropique sur les zones protégées) ou avec des stratégies environnementales et de développement durable nationales.

### **Considérations d'ordre pratique:**

Les équipes des FFC font souvent appel aux outils existants, tels que le Tableau de bord financier du PNUD pour les systèmes nationaux d'aires protégées, pour analyser les déficits financiers des aires protégées et le rôle potentiel ou réel que jouent les FFC pour les combler.

Des efforts de communication périodiques avec les bailleurs ne faisant pas partie du financement du FFC permettent de faire connaître ses succès.

Le programme de suivi-évaluation du FFC peut alimenter un dossier factuel sur les impacts positifs destiné aux bailleurs potentiels et au gouvernement national.

### **Preuve tangible:**

Budgets des FFC et des aires protégées  
Tableau de bord de la viabilité financière des AP du PNUD  
Rapport annuel

# Liste de contrôle des normes à prendre en considération lors de la création d'un FFC

Nous vous proposons ci-dessous une liste de contrôle des principes pouvant servir de référence pour la conception et la création d'un FFC ou d'un Fonds. Certains de ces principes, tels que ceux portant sur le cadre de gouvernance ou l'organe dirigeant, concernent principalement l'étape de structuration du FFC ; d'autres seront plus utiles pour élaborer le programme de travail et identifier les capacités nécessaires à la phase de démarrage du FFC.

Gardez à l'esprit en utilisant cette liste que ces principes sont une simple description des éléments à considérer. Les détails fournis dans les sections « Considérations d'ordre pratique » de la définition des normes viendront compléter et détailler plus exhaustivement cette description.

## Cadre de gouvernance et documents constitutifs:

**Principe:** Un FFC ne peut être constitué que si les lois nationales assurent son indépendance face au gouvernement, permettent clairement l'existence d'organisations privées non gouvernementales (fondations et fonds fiduciaires inclus) et ne soumettent pas le FFC à une fiscalité substantielle.

Dans les cas 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 les cas de FFC régionaux (sur plusieurs pays), si l'incorporation légale du FFC dans l'un des pays bénéficiaires soulève des inquiétudes quant à un poids excessif, voire un contrôle du FFC exercé par le pays hôte.

un FFC peut être légalement constitué offshore dans un pays tiers dont le cadre juridique garantit l'autonomie, une fiscalité réduite ou la défiscalisation des organisations philanthropiques.

**Localisation:** Norme de gouvernance 10

**Principe:** Les utilisations possibles des revenus du patrimoine sont clairement définies dans les documents de gouvernance.

**Localisation:** Norme de gouvernance 1

**Principe:** Des manuels décrivant les politiques, les procédures et les pratiques du FFC constituent les règlements internes qui orientent la gestion quotidienne d'un FFC ou d'un Fonds. Ces manuels couvrent les domaines administratif, financier et opérationnel.

**Localisation:** Norme administrative 4

---

## Organe dirigeant:

**Principe:** La composition, les pouvoirs et les responsabilités de l'organe dirigeant sont clairement définis dans les documents constitutifs (statuts).

**Localisation:** Norme de gouvernance 2

**Principe:** La composition de l'organe dirigeant est conçue de manière à garantir un haut degré d'indépendance de ses membres et la représentativité des parties prenantes.

**Localisation:** Norme de gouvernance 2

**Principe:** Les organes dirigeants sont composés de 5 à 20 membres issus d'organisations diverses. Ce nombre dépend des exigences légales du pays hôte, de la portée de la mission du FFC ou du Fonds, et du nombre de parties prenantes pouvant nommer des membres de l'organe dirigeant.

**Localisation:** Norme de gouvernance 2

**Principe:** Les membres de l'organe dirigeant sont sélectionnés ou nommés en fonction de leurs compétences et de leur engagement envers la mission globale et les responsabilités du FFC.

**Localisation:** Norme de gouvernance 3

**Principe:** Le renouvellement des membres de l'organe dirigeant est généralement étalé dans le temps ; le nombre de leurs mandats est limité.

**Localisation:** Norme de gouvernance 3

**Principe:** Il est utile de sélectionner au moins quelques membres de l'organe dirigeant ayant la capacité de lever des fonds et l'expérience du placement de fonds sur les marchés financiers locaux ou mondiaux.

**Localisation:** Norme de gouvernance 3

**Principe:** L'organe dirigeant d'un FFC intervenant dans un seul pays doit se réunir au moins trois fois (et de préférence quatre fois) à intervalles réguliers dans l'année. Deux au moins de ces réunions doivent être présentiels.

**Localisation:** Norme de gouvernance 5

**Principe:** Les membres de l'organe dirigeant doivent être conscients de leurs responsabilités fiduciaires et des conséquences légales découlant d'un manquement à ces responsabilités.

**Localisation:** Norme de gouvernance 6

**Principe:** Pour mettre en œuvre ses propres responsabilités envers la gestion du patrimoine, l'organe dirigeant : i) nomme au moins un directeur – professionnel qualifié possédant une bonne expérience de la finance, de l'économie ou des affaires ; ii) reçoit une formation ciblée sur les concepts clés nécessaires à la prise de décision éclairée dans le cadre de ses fonctions.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 6

## Planification stratégique et financière:

**Principe:** Un plan stratégique et financier exprime la vision d'avenir et la mission du FFC sous forme d'objectifs et d'activités spécifiques .

**Localisation:** Norme opérationnelle 1

**Principe:** Le suivi-évaluation sert à alimenter des rapports d'impact de conservation fondés sur des faits.

**Localisation:** Norme de rapportage, et de suivi-évaluation 7

**Principe:** Des stratégies de mobilisation des ressources ou des plans d'action doivent être conçues en vue de lever des capitaux à long terme ainsi que des financements à court terme pour certains projets et programmes.

**Localisation:** Norme de mobilisation de ressources 1

## Dons (Principes à intégrer dans le manuel d'octroi des dons):

**Principe:** La procédure d'octroi des dons vise à sélectionner des propositions de haute qualité, en un court laps de temps, et par un processus concurrentiel.

**Localisation:** Norme opérationnelle 5

**Principe:** Les bénéficiaires sont sélectionnés sur dossier (contenant les informations clés sur l'organisation ou l'individu candidat) et par des questions directes visant à s'assurer des capacités de planification, d'exécution et de suivi-évaluation des activités subventionnées.

**Localisation:** Norme opérationnelle 4

**Principe:** Le cycle d'octroi de dons aboutit à la signature d'une convention déclinant toutes les conditions et les obligations liées au financement octroyé.

**Localisation:** Norme opérationnelle 6

**Principe:** Le personnel du FFC assure le suivi des dons au moyen d'indicateurs et de mesures prévus dans la convention de don ou dans le plan de suivi-évaluation.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 6

**Principe:** On cherchera à mettre en place des dispositifs de contreparties par lesquels les bénéficiaires contribueront à défrayer une partie des dépenses du projet ou lèveront des fonds auprès d'autres donateurs.

**Localisation:** Norme opérationnelle 7

**Principe:** Les directives concernant les contreparties sont approuvées dans le cadre du manuel d'octroi des dons.

**Localisation:** Norme opérationnelle 7

**Principe:** Les procédures de passation de marchés des bénéficiaires sont transparentes, efficaces et efficientes ; elles permettent d'acquérir des biens et des services de qualité au meilleur prix sur un marché donné.

**Localisation:** Norme opérationnelle 9

**Principe:** Les informations sur les procédures de passation de marchés du candidat au don sont analysées dès le début du cycle de financement. L'accord du FFC concernant ces procédures est obligatoirement explicité dans la convention de don.

**Localisation:** Norme opérationnelle 9

**Principe:** Les FFC assistent leurs bénéficiaires en leur fournissant des modèles de rapports et de tableaux ainsi que les informations de suivi-évaluation qu'exige la mesure des performances du don.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 8

## Gestion et administration quotidiennes:

**Principe:** L'organe dirigeant recrute un responsable exécutif à plein temps (ou nomme un directeur du Fonds) pour gérer les opérations quotidiennes du FFC ou du Fonds.

**Localisation:** Norme de gouvernance 8

**Principe:** Le responsable exécutif est recruté selon un processus concurrentiel, conformément à des termes de référence ou à une fiche de poste claire et complète.

**Localisation:** Norme administrative 1

**Principe:** Le responsable exécutif et les cadres recrutent leurs équipes sur la base de termes de référence ou de fiches de postes claires et complètes, consultent l'organe dirigeant sur la sélection des cadres intermédiaires et l'information des recrutements de membres des équipes.

**Localisation:** Norme administrative 1

**Principe:** Le responsable exécutif et ses équipes disposent des moyens techniques et financiers nécessaires à l'efficacité et à l'efficience de leur travail. Ils disposent i) d'un mandat clair concernant leurs rôles et leurs responsabilités ; ii) des compétences nécessaires à leur accomplissement, et iii) d'un budget compatible avec leur programme annuel de travail.

**Localisation:** Norme administrative 1

**Principe:** Les biens et les services nécessaires aux activités quotidiennes sont acquis selon des procédures efficaces, économiques et transparentes, qui assurent leur qualité au moindre coût pour un marché donné.

**Localisation:** Norme administrative 5

---

## Rapportage:

**Principe:** Les conventions de financement signées entre le FFC et ses bailleurs spécifient les formats exacts, les informations nécessaires, les procédures et les calendriers de remise des rapports techniques et financiers à respecter.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 2

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

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 2

## Gestion des actifs:

**Principe:** Les principes de gestion des actifs du FFC figurent dans l'énoncé d'une politique d'investissement claire et complète.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 1

**Principe:** Le portefeuille d'investissement du FFC est géré conformément à des directives spécifiant les paramètres précis que doivent suivre le consultant en gestion d'investissements, le conseiller financier et/ou les courtiers agréés.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 2

**Principe:** Un FFC cherche à incorporer dans ses directives le plus grand nombre possible de mesures susceptibles d'atténuer les risques d'avoir à entamer son capital pour répondre à des besoins de répartition, et par là éviter de diminuer les flux futurs de revenus.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 4

**Principe:** Un organe dirigeant peut déléguer ses responsabilités de gestion des investissements à un comité ou à des conseillers d'investissement.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 5

**Principe:** L'organe dirigeant doit examiner et approuver elle-même la politique d'investissement, les directives y afférentes, le processus de sélection du consultant en gestion d'investissement et/ou des gestionnaires d'actifs et les rapports sur les investissements et sur les performances de ces conseillers.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 5

**Principe:** Le FFC doit évaluer ses capacités actuelles de gestion des investissements, identifier le type de conseillers dont il a besoin, et sélectionner ces conseillers au moyen d'un processus concurrentiel entre prestataires de qualité reconnue.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 7

**Principe:** Les contrats d'engagement des conseillers en investissement énoncent de façon claire et complète les services à fournir, les objectifs de ces services, leur coût et les responsabilités réciproques des prestataires et du fonds fiduciaire.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 8

# Liste de contrôle des normes à respecter lors de l'évaluation d'un FFC

Ces Normes correspondent à la « pratique appropriée », c'est-à-dire à celle qui est le plus souvent appliquée lors des évaluations de FFC, mais ne vise pas à établir une bonne ou une meilleure pratique. Les responsables de l'évaluation – direction et équipes des FFC ou tierces parties externalisées – pourront les utiliser pour identifier les domaines à évaluer en priorité, mais devront vérifier ensuite si le FFC met en œuvre ces caractéristiques, politiques, outils etc. parmi les bonnes ou les meilleures pratiques communément acceptées pour chacun des six volets de ces Normes.

## Cadre et documents de gouvernance:

**Principe:** Un FFC utiliza sus activos únicamente para los fines establecidos en sus instrumentos normativos.

**Localisation:** Norme de gouvernance 1

**Principe:** Un FFC vérifie sa propre conformité avec les lois et règlements applicables, les documents de gouvernance et les accords le liant aux bailleurs.

**Localisation:** Norme de gouvernance 9

**Principe:** Un FFC applique une politique générale envers les conflits d'intérêts qui lui permet d'identifier, d'éviter et de gérer des conflits d'intérêts potentiels ou réels afin de réduire son exposition à des pertes d'image.

**Localisation:** Norme de gouvernance 7

## Organe dirigeant:

**Principe:** Les membres de l'organe dirigeant sont nommés selon les règles énoncées dans le document constitutif du FFC.

**Localisation:** Norme de gouvernance 1

### **Principe:**

L'organe dirigeant assume les responsabilités stipulées dans le document constitutif.

**Localisation:** Norme de gouvernance 1

**Principe:** L'organe dirigeant possède un niveau élevé d'autonomie et de compétence, est représentatif des parties prenantes et se consacre à la réalisation de la mission du FFC.

**Localisation:** Norme de gouvernance 2

**Principe:** La taille de l'organe dirigeant est suffisante pour que s'y trouvent les compétences nécessaires et que toutes les parties prenantes y soient représentées, mais sans excès afin de ne pas entraver la tenue des réunions ou la prise de décisions.

**Localisation:** Norme de gouvernance 2

**Principe:** Aucune partie prenante n'exerce à elle seule un pouvoir excessif sur la prise de décision.

**Localisation:** Norme de gouvernance 2

**Principe:** Les règles de sélection des membres de l'organe dirigeant sont claires et sont appliquées lors du renouvellement des postes.

**Localisation:** Norme de gouvernance 3

**Principe:** Le renouvellement des mandats des membres de l'organe dirigeant est étalé dans le temps afin que soit assurée la continuité de la compétence.

**Localisation:** Norme de gouvernance 3

**Principe:** Des comités spécialisés sont créés pour conseiller l'organe dirigeant et lui permettre de travailler de manière plus efficace et efficiente.

**Localisation:** Norme de gouvernance 4

**Principe:** L'organe dirigeant se réunit à intervalles réguliers (dont au moins deux réunions présentielles par an).

**Localisation:** Norme de gouvernance 5

**Principe:** Des P-V précis sont rédigés à chacune des réunions.

**Localisation:** Norme de gouvernance 5

**Principe:** Le P-V de la réunion précédente est approuvé à la réunion suivante et signé par le président de séance.

**Localisation:** Norme de gouvernance 5

**Principe:** Les membres de l'organe dirigeant comprennent leurs responsabilités fiduciaires et possèdent – ou acquièrent – les compétences nécessaires à leur mise en œuvre.

**Localisation:** Norme de gouvernance 6

**Principe:** Les membres de l'organe dirigeant ont reçu des formations courtes - prodiguées par des experts en la matière – sur les aspects juridiques et financiers de leur fonction.

**Localisation:** Norme de gouvernance 6

**Principe:** L'organe dirigeant i) possède au moins un expert dans les domaines de la finance, des affaires ou de l'économie, et ii) a reçu des formations ad hoc sur les concepts clés nécessaires à la prise de décision éclairée dans le domaine de la gestion des actifs.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 6

---

## Planification stratégique et constitution de partenariats:

**Principe:** Un plan stratégique et financier a été préparé en collaboration entre l'organe dirigeant et les équipes du FFC, en y incorporant les résultats des discussions avec les donateurs, le gouvernement, les partenaires (secteur privé et associatif, universités) et, le cas échéant, les donateurs potentiels.

**Localisation:** Norme opérationnelle 1

**Principe:** Le plan stratégique et financier est réaliste et faisable. Il identifie les actions et les moyens spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs et de la mission du FFC.

**Localisation:** Norme opérationnelle 1

**Principe:** Le plan est périodiquement remis à jour en fonction des modifications du contexte.

**Localisation:** Norme opérationnelle 1

**Principe:** Les plans opérationnels, les plans de travail annuels et les budgets sont en cohérence avec le plan stratégique et financier.

**Localisation:** Norme opérationnelle 1

**Principe:** A son expiration, le plan stratégique et financier est évalué et des leçons en sont tirées et incorporées dans le plan suivant.

**Localisation:** Norme opérationnelle 1

**Principe:** Les occasions de collaboration avec les différents niveaux de l'administration nationale dans le domaine de la conservation de la biodiversité ont été identifiées et exploitées.

**Localisation:** Norme opérationnelle 2

**Principe:** Le gouvernement national a été impliqué dans la planification des activités de développement durable mises en place auprès des populations des environs d'espaces protégés.

**Localisation:** Norme opérationnelle 2

**Principe:** Des partenariats, conclus au plan national ou international avec les principaux protagonistes – bailleurs, entreprises, ONG, associations locales, établissements universitaires et de recherche – ont donné des résultats positifs pour la conservation.

**Localisation:** Norme opérationnelle 3

**Principe:** Les plans stratégiques et financiers incluent, parmi les moyens d'atteindre les objectifs du FFC, le développement de relations de collaboration.

**Localisation:** Norme opérationnelle 3

---

## Octroi des dons:

**Principe:** Une procédure claire est employée pour la sélection de dossiers de qualité élevée dans des délais relativement courts et selon un processus concurrentiel.

**Localisation:** Norme opérationnelle 5

**Principe:** Les étapes de l'instruction, les critères d'éligibilité des bénéficiaires, les orientations de constitution de dossiers et les critères d'évaluation des dossiers sont communiqués de façon égale à tous les candidats potentiels.

**Localisation:** Norme opérationnelle 5

**Principe:** Le FFC charge une équipe de répondre aux candidats sur les questions survenant pendant l'instruction.

**Localisation:** Norme opérationnelle 5

**Principe:** Les questions des candidats et les réponses du FFC sont publiées sur le site du FFC pour que tous les candidats puissent en profiter.

**Localisation:** Norme opérationnelle 5

**Principe:** Les candidats dont les dossiers sont rejetés en sont informés immédiatement. Des explications sont fournies à tous les candidats refusés dans une perspective d'égalité des chances.

**Localisation:** Norme opérationnelle 5

**Principe:** Les bénéficiaires sont sélectionnés sur la base des informations qu'ils fournissent et par des questionnements directs destinés à vérifier que le candidat a les moyens de planifier, d'exécuter, de suivre, d'évaluer et de rendre des comptes sur les activités subventionnées.

**Localisation:** Norme opérationnelle 4

**Principe:** Les dispositifs de contreparties ou de cofinancements sont encouragés.

**Localisation:** Norme opérationnelle 7

**Principe:** Les directives concernant les contreparties sont énoncées dans le manuel d'octroi de dons.

**Localisation:** Norme opérationnelle 7

**Principe:** Les engagements de contrepartie sont suivis en tant que partie intégrante de la mise en œuvre du programme ou du projet et pris en compte dans l'évaluation de la performance du bénéficiaire.

**Localisation:** Norme opérationnelle 7

**Principe:** Les bénéficiaires sont tenus de mettre en place des dispositifs de passation de marchés efficients, économiques et transparents de façon à assurer que des biens et des services de qualité soit acquis au meilleur prix pour un marché déterminé.

**Localisation:** Norme opérationnelle 9

**Principe:** Dès les premières phases de l'instruction, les informations sur le mode d'acquisition de biens et de services ont été sollicitées du bénéficiaire. L'accord du FFC ou les modifications exigées sont confirmées dans la convention de don.

**Localisation:** Norme opérationnelle 9

**Principe:** L'instruction aboutit à la signature d'une convention liant le FFC et le bénéficiaire et stipulant l'ensemble des ententes et des obligations liées à la subvention.

**Localisation:** Norme opérationnelle 6

**Principe:** Les FFC chargés de la responsabilité d'exécution pour l'acquisition de biens, travaux ou services s'assurent que les conventions de dons contiennent des clauses explicites relatives à la propriété des biens d'infrastructure acquis par le FFC et sont remis au bénéficiaire et à celui des deux, FFC ou bénéficiaire, est responsable de la supervision des services au cours de leur prestation.

**Localisation:** Norme opérationnelle 6

**Principe:** L'équipe du FFC (souvent en collaboration avec le bénéficiaire) suit l'exécution des à l'aide d'indicateurs et de mesures spécifiés dans la convention de don ou dans son plan de suivi.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 6

**Principe:** Les indicateurs choisis sont « SMART » (« spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis »). Ils doivent aussi, dans la mesure du possible, être quantifiables, sensibles et adaptés aux processus auxquels ils prétendent s'appliquer.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 6

**Principe:** Les conventions de don incluent les modèles de rapports et de tableaux et les informations de suivi-évaluation obligatoires auxquels le bénéficiaire devra se conformer.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 8

**Principe:** Les équipes du FFC (et/ou les auditeurs indépendants) s'astreignent aux diligences obligatoires et suivent les progrès des bénéficiaires.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 9

---

## Gestion et administration au quotidien:

**Principe:** Les performances du responsable exécutif sont supervisées par l'organe dirigeant et font l'objet d'une évaluation annuelle.

**Localisation:** Norme de gouvernance 8

**Principe:** Le responsable exécutif ou le directeur du Fonds recrutent leur personnel équipes conformément aux fiches de postes et aux budgets approuvés par l'organe dirigeant.

**Localisation:** Norme de gouvernance 8

**Principe:** La répartition des rôles entre l'organe dirigeant et le responsable exécutif (ou entre le comité du Fonds et son directeur) est clairement explicitée dans les documents constitutifs et le manuel des opérations, afin de minimiser la probabilité de conflits ou d'inefficacité en matière gestion du FFC.

**Localisation:** Norme de gouvernance 8

**Principe:** L'organisation et les moyens alloués au responsable exécutif et aux équipes du FFC leur permettent une action efficiente et efficace. Ils disposent à cet effet i) d'un mandat clair quant à leurs rôles et à leurs responsabilités ; ii) des compétences nécessaires, et iii) d'un budget annuel suffisant pour mettre en œuvre leur programme annuel.

**Localisation:** Norme administrative 1

**Principe:** Le responsable exécutif et son personnel sont recrutés selon un mode concurrentiel et conformément à des termes de référence ou à des fiches de postes clairs et complets.

**Localisation:** Norme administrative 1

**Principe:** Les gestionnaires créent des occasions de développement professionnel pour leurs équipes, défendent des rémunérations raisonnables et en ligne avec les marchés du travail nationaux et évaluent régulièrement le personnel.

**Localisation:** Norme administrative 1

**Principe:** Le responsable exécutif ou le directeur du Fonds présentent un projet prévisionnel et un budget exécuté qui projettent une image transparente permettant à l'organe dirigeant de comprendre et d'analyser l'ensemble des coûts de l'exécution des programmes de dons et de tout autre objectif stratégique.

**Localisation:** Norme administrative 2

**Principe:** Des indicateurs de performance permettent de relier l'utilisation des ressources à l'exécution des objectifs stratégiques.

**Localisation:** Norme administrative 2

**Principe:** Le rapportage et le suivi-évaluation (y compris les rapports de gestion financière) alimentent la prise de décision de l'organe dirigeant vis à vis du fonctionnement du FFC en tant qu'institution.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 5

**Principe:** Un rapport annuel a été préparé et distribué aux donateurs et aux principales parties prenantes, puis rendu disponible au grand public.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 10

**Principe:** Le FFC respecte tous les ratios prévus de dépenses de fonctionnement / programme de dons.

**Localisation:** Norme administrative 3

**Principe:** Le mode de calcul de ces ratios a été défini.

**Localisation:** Norme administrative 3

**Principe:** Il existe un ou plusieurs manuels de procédures actualisés détaillant les politiques, les procédures et les pratiques de l'administration quotidienne du FFC ou du Fonds.

**Localisation:** Norme administrative 4

**Principe:** Les biens et les services nécessaires à l'administration quotidienne sont acquis selon des processus et des pratiques efficaces, économiques et transparentes permettant d'assurer une qualité élevée au meilleur prix pour un marché donné.

**Localisation:** Norme administrative 5

**Principe:** Un FFC ayant accepté une responsabilité d'exécution applique les mêmes normes aux services fournis aux bénéficiaires qu'aux services qu'il acquiert pour lui-même.

**Localisation:** Norme opérationnelle 10

**Principe:** Un audit annuel externe est effectué selon les normes internationales.

**Localisation:** Norme administrative 6

## Rapportage, suivi-évaluation:

**Principe:** Les manuels de procédure du FFC sont clairs et explicites quant aux types de rapports à préparer et aux divers publics et objectifs des comptes rendus.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 1

**Principe:** Le FFC applique les formats convenus avec chaque donateur pour les rapports techniques et financiers.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 2

**Principe:** Une « liste de conformité » (portant sur le contenu et le calendrier) est tenue pour tous les rapports destinés aux gouvernements des pays-hôtes des FFC et des pays où ils exercent des activités ou possèdent des investissements.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 3

**Principe:** Un FFC suit et évalue ses programmes au regard de sa mission et de son plan stratégique et en fonction d'indicateurs de conservation, d'objectifs et de stratégies nationaux et internationaux.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 4

**Principe:** Une évaluation indépendante est menée tous les trois à cinq ans. Ses résultats sont analysés par l'organe dirigeant qui décide de la façon de mettre en œuvre les recommandations qui en résultent.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 4

**Principe:** Le FFC et le bénéficiaire suivent les dons au moyen d'indicateurs et de mesures convenus et inclus dans la convention de don ou dans le plan de suivi y afférent.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 6

**Principe:** Le RSE a été conçu pour alimenter la prise de décision éclairée de l'organe dirigeant sur les performances et le fonctionnement du FFC en tant qu'institution.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 5

**Principe:** Les systèmes de RSE servent à alimenter les rapports factuels sur les impacts de conservation.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 7

**Principe:** Les instructions aux bénéficiaires et les conventions de subvention fournissent des modèles clairs de rapports et de tableaux, et précisent les exigences d'informations de suivi-évaluation des performances de la subvention.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 8

**Principe:** Le personnel du FFC (et/ou des évaluateurs indépendants) effectuent les diligences obligatoires et suivent les progrès des bénéficiaires vers la réalisation de leurs résultats et de leurs produits.

**Localisation:** Norme de rapportage et de suivi-évaluation 9

## Gestion des actifs financiers:

**Principe:** Une politique d'investissement claire et complète stipule les grands principes du FFC en matière d'investissements.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 1

**Principe:** Les performances des conseillers en l'investissement sont suivies de près, des analyses substantielles de performances étant réalisées tous les cinq ans (ou avant, le cas échéant).

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 1

**Principe:** Le portefeuille des investissements du FFC est géré conformément à des directives d'investissement stipulant les paramètres spécifiques que doivent suivre le consultant en gestion d'investissement, le courtier agréé et les gestionnaires des actifs.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 2

**Principe:** Les directives d'investissement sont revues avec le consultant en gestion d'investissements ou les gestionnaires d'actifs au moins une fois par an.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 2

**Principe:** Un FFC qui choisit et suit ses propres investissements possède un système lui permettant de suivre les achats, les ventes, les maturités, les rachats etc., et produit des rapports trimestriels destinés à l'organe dirigeant ou au comité des investissements.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 2

**Principe:** L'organe dirigeant ou son comité d'investissement investit et gère ses investissements à la manière d'un investisseur prudent plaçant ses propres fonds.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 3

**Principe:** La politique et les directives d'investissement incluent des mesures d'atténuation du risque que le capital soit entamé pour répondre à des exigences de dépenses sur le programme de dons ou le budget du FFC.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 4

**Principe:** L'organe dirigeant revoit et approuve la politique d'investissement, les directives d'investissement, la sélection du consultant et/ou des gestionnaires d'investissement, les rapports d'investissement et les rapports sur les performances du consultant en gestion d'investissements et du gestionnaire d'actifs.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 5

**Principe:** L'organe dirigeant, le comité d'investissement et le responsable exécutif bénéficient de transferts de connaissances de la part du consultant en gestion d'investissements ou du gestionnaire d'actifs, concernant la mise à jour de la politique et des directives d'investissement et des rapports de performance.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 5

**Principe:** Le FFC a sélectionné ses conseillers en investissement par un processus concurrentiel entre prestataires de services financiers de qualité reconnue.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 7

**Principe:** Le FFC a utilisé un processus en deux étapes dont la première sert à qualifier un nombre réduit d'entreprises et la seconde à demander aux entreprises qualifiées de soumettre un dossier de candidature complet.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 7

**Principe:** Les contrats stipulant les services des conseillers en investissement énoncent de façon claire et complète les services à rendre, leurs objectifs, leurs coûts et les responsabilités respectives du prestataire et du FFC.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 8

**Principe:** Le FFC procède à des évaluations régulières des performances de la gestion de son actifs financiers.

**Localisation:** Norme de gestion des actifs 9

## Mobilisation des ressources:

**Principe:** La stratégie de diversification et de multiplication des sources de financement à court et à long termes a été mise en place.

**Localisation:** Norme de mobilisation des ressources 1

**Principe:** Le FFC a mis en place sa stratégie ou son plan d'action de levée de capitaux à long terme et de fonds à court terme pour des projets spécifiques.

**Localisation:** Norme de mobilisation des ressources 2

**Principe:** La stratégie de mobilisation des ressources est revue ou mise à jour tous les 2-3 ans.

**Localisation:** Norme de mobilisation des ressources 2

**Principe:** Le FFC dispose d'une politique de triage lui permettant de décider des contributions et des conditions des donateurs qu'il acceptera.

**Localisation:** Norme de mobilisation des ressources 3

**Principe:** Le FFC a cherché à obtenir des sources alternatives de financement auprès de donateurs individuels et de l'administration publique.

**Localisation:** Norme de mobilisation des ressources 4

**Principe:** Le FCC a identifié, analysé et utilisé des occasions de servir de mécanisme financier et institutionnel de paiement des PSE, des taxes d'usagers, du REDD+, des financements d'adaptation aux changements climatiques, des actions compensatoires de la biodiversité, des compensations et des amendes environnementales, afin de financer des activités compatibles avec la mission du FFC.

**Localisation:** Norme de mobilisation des ressources 5

**Principe:** Les membres de l'organe dirigeant et le responsable exécutif se coordonnent et recherchent le soutien du gouvernement et des élus en vue de dégager des ressources financières complémentaires auprès du gouvernement et des bailleurs internationaux.

**Localisation:** Norme de mobilisation des ressources 6

**Principe:** Le FFC est capable de démontrer aux donateurs potentiels son rôle dans le soutien financier à long terme du système national des aires protégées et/ou des plans et des programmes d'action environnementale.

**Localisation:** Norme de mobilisation des ressources 7

# Méthodologie et Approche

**Le Groupe de Travail (dont les noms des membres figurent dans les remerciements du présent ouvrage) a donné ses instructions en mars 2013.**

Le travail a débuté par une étude des normes existantes et des procédures des partenaires, des FFC existants, et des normes d'auto-évaluation, suivie par une analyse complète de la littérature existante sur les FFC. Parmi les normes consultées (domaines clés des FFC et performances environnementales) on note:

- **Statuts** (normes de gouvernance)
- Documents d'orientation de la **UK Charity Commission** (principes communs de gouvernance, d'administration et de levée de capitaux)
- **UPMIFA**<sup>7</sup> (normes de gestion des actifs financiers)
- **ISO 9000** (normes générales de gestion des organisations)
- **IFRS** (International Financial Reporting Standards, normes comptables internationales)
- **Principes de l'Equateur** (normes environnementales à l'usage des banques)
- **Normes BBOP** (Business Biodiversity Offsets Principles, normes pour les actions compensatoires de la biodiversité)
- **METT** (Management Effectiveness Tracking Tool, instrument de mesure des performances administratives à l'usage des aires protégées)
- **Tableau de bord de durabilité financière du PNUD** (pour les systèmes nationaux d'aires protégées)
- **Charities Review Council** (normes de levée de capitaux à l'usage des organisations philanthropiques nord-américaines)
- **Fundraising Standards Board** (normes de levée de capitaux à l'usage des organisations philanthropiques britanniques)
- **Council on Foundations** (directives pour l'octroi de dons)
- **Critères d'éligibilité pour un accès direct au FEM**
- **Critères d'éligibilité pour un accès direct au Fonds d'Adaptation**

Une version préliminaire a été préparée pour cinq domaines clés. Des téléconférences hebdomadaires avec les membres Groupe de Travail ont permis de définir l'objet des normes, leur format, les besoins de glossaire et de nombreux autres détails.

Ces travaux ont permis de rédiger une seconde version préliminaire, en date du 21 juin 2013. Le Groupe de Travail s'est réunie à Washington au siège de la Banque Mondiale les 27 et 28 juin pour en revoir le texte, et notamment les points concernant la définition du « capital », l'applicabilité des Normes aux fonds environnementaux gérés par l'administration publique, les différents dispositifs de gouvernance de FFC, les questions fiscales, les méthodes d'harmonisation des exigences des bailleurs, la création d'un sixième domaine primordial (« l'administration »). La cellule a aussi orienté les participants quant à la marche à suivre pour les prochaines étapes.

<sup>7</sup> *Uniform Prudent Management of Institutional Funds Act*, [loi uniformisée de gestion prudente des fonds institutionnels], un modèle de texte de loi adopté par 46 états des EUA et adopté par les banques et les gestionnaires de patrimoine nord-américains

Un premier rapport complet a été transmis au comité de réflexion de la « grande communauté » des FFC. La version préliminaire d'août 2013 des Normes à l'usage des Fonds fiduciaires de conservation a été envoyée à tous les FFC et aux membres de la Conservation Finance Alliance en leur demandant de renvoyer leurs commentaires et une description des enceintes dans lesquelles les discussions auraient lieu.

Le 10 septembre, la KfW a organisé un séminaire auquel furent conviés l'AFD et le FFEM pour recueillir des commentaires sur l'applicabilité et l'utilité des Normes. Un résumé partiel du séminaire a été transmis aux consultants par la KfW.

Les Normes ont été présentées par le FUNBIO (Camila Monteiro) et le président du RedLAC (José Luis Gomez) à la 3ème assemblée du CAFE à Madagascar le 20 septembre. La courte discussion qui s'est ensuivie traduit un appui global des FFC africains à l'esprit qui sous-tend les normes.

Un webinaire organisé par CFA le 25 septembre a permis de recevoir de nouveaux commentaires et quelques suggestions écrites.

Les consultants ont aussi élaboré une liste de 15 questions destinées à recueillir plus d'exemples pour les sections « Considérations d'ordre pratique ». Ces questions ont été envoyées à un échantillon représentatif de 9 directeurs généraux de FFC, accompagnées par une demande d'entretien. Nous avons reçu peu de réponses et seuls trois entretiens ont pu avoir lieu, mais de nombreux directeurs généraux de FFC avaient participé très activement aux réunions du Groupe de Travail et aux téléconférences et avaient envoyé des commentaires écrits sur certaines des normes.

Le 17 octobre, un nouveau webinaire a été organisé par le Groupe de Travail pour réexaminer les domaines pour lesquels un consensus n'avait pas été obtenu (définitions du FFC et des Fonds, cœur de métier des FFC, comment tenir compte des FFC « hors du commun », amélioration des listes de

contrôle) et pour préparer la présentation devant l'assemblée du RedLAC. De nouveaux commentaires écrits ont été reçus, mais il a été décidé de ne pas produire une nouvelle version du document avant la réunion du RedLAC car le délai ne le permettait pas.

Les Normes ont été présentées aux participants du RedLAC par Maria José Gonzalez du Fonds MAR (qui a donné le point de vue FFC de la chose) et par Jens Mackensen de la KfW (pour le point de vue du bailleur). Une discussion animée s'est ensuivie sur la façon dont les FFC pourraient utiliser (et utilisent déjà) les Normes. Les membres présents du Groupe de Travail ont tenu une dernière réunion pour discuter du format de la version définitive et des procédures d'approbation. Il a aussi été convenu de mettre en place un système de recueil des commentaires des usagers sur une période de deux ans, après quoi les Normes seraient révisées.

## La *Conservation Finance Alliance* invite les lecteurs et utilisateurs de fournir des commentaires visant à améliorer le contenu et la facilité d'utilisation de ces normes de pratique.

Commentaires et suggestions peuvent être soumises en utilisant la version électronique qui est accessible sur le site Web de la CFA ([conservationfinance.org](http://conservationfinance.org)) ou en envoyant un e-mail à la CFA Secrétariat ([secretariat@conservationfinance.org](mailto:secretariat@conservationfinance.org)).

### Crédits photo:

Page de couverture © Valeria Dorado  
Remerciements © iStockphoto  
Table des matières © Dreamstime Photo  
Contexte © iStockphoto  
Objectifs © F Nimal/FIBA & Lorenzo Rosenzweig  
Comment utiliser les normes © Lorenzo Rosenzweig  
Page 05 © F Nimal/FIBA  
Page 06 © Palê Zuppani  
Page 07 © Palê Zuppani  
Page 08 © Carl Bruessow; *courtoisie Mount Mulanje Conservation Trust (MMCT)*  
Page 09 © Valeria Dorado  
Page 10 © F Nimal/FIBA  
Page 11 © F Nimal/FIBA  
Page 15 © Ryfos  
Page 19 © F Nimal/FIBA  
Page 23 © Lorenzo Rosenzweig  
Page 25 © F Nimal/FIBA  
Page 26 © Palê Zuppani  
Page 29 © Juraj Ujházy  
Page 32 © F Nimal/FIBA  
Page 33 © Carl Bruessow; *courtoisie Mount Mulanje Conservation Trust (MMCT)*  
Page 36 © Lorenzo Rosenzweig  
Page 38 © Valeria Dorado  
Page 42 © Lorenzo Rosenzweig  
Page 43 © Palê Zuppani  
Page 46 © F Nimal/FIBA  
Page 52 © Palê Zuppani  
Page 53 © Carl Bruessow; *courtoisie Mount Mulanje Conservation Trust (MMCT)*  
Page 54 © Ray Victurine  
Page 58 © Ray Victurine  
Page 66 © Carl Bruessow; *courtoisie Mount Mulanje Conservation Trust (MMCT)*  
Page 68 © Valeria Dorado  
Page 78 © Lorenzo Rosenzweig  
Page 80 © iStockphoto  
Page 84 © F Nimal/FIBA  
Page 85 © Du Zuppani  
Page 87 © F Nimal /FIBA  
Page 90 © F Nimal/FIBA  
Page 91 © iStockphoto  
Page 92 © Carl Bruessow; *courtoisie Mount Mulanje Conservation Trust (MMCT)*  
Page 96 © Palê Zuppani  
Page 110 © Tony Djogo

