

## Normes de Pratiques à l'Intention des FEs: Gestion des Actifs et Durabilité

2

Projet K: RedLAC – CAFÉ Connaissance pour l'Action

© N. Windevoxhel

# Normes de Pratiques à l'Intention des FEs: Gestion des Actifs et Durabilité

2

Projet K: RedLAC – CAFÉ Connaissance pour l'Action



# Normes de Pratiques à l'Intention des FEs: Gestion des Actifs et Durabilité

Le Réseau des fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC) a été fondé en 1999 et le Consortium de fonds africains pour l'environnement - CAFÉ a été créé en 2011. L'objectif des deux réseaux est de renforcer le fonctionnement des FE dans leurs régions respectives, en les aidant à atteindre l'excellence dans leurs opérations et leurs pratiques, la promotion de mécanismes de financement innovants et le suivi de l'impact.

Le Projet "Connaissance pour l'action - Projet K" est né des enseignements tirés de l'évaluation finale du projet précédent, "Projet de renforcement des capacités des fonds environnementaux du RedLAC", qui a été mis en œuvre par Funbio (le Fonds Brésilien pour la Biodiversité) au nom du RedLAC (de 2010 à 2014), en étroite collaboration avec le secrétariat du RedLAC. Le Projet K est cofinancé par le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), la Fondation Mava et le Fonds pour l'environnement mondial (FEM/PNUD).

Le projet actuel vise à élargir les portefeuilles de mécanismes financiers innovants qui répondent aux défis de la conservation de la biodiversité et le changement climatique. De plus, il vise à renforcer les capacités en aidant les FE à adopter des normes d'excellence. Le projet est conçu pour donner aux 40 fonds du RedLAC et du CAFÉ l'occasion de tester de nouveaux mécanismes financiers, d'échanger et d'apprendre de l'expérience des autres FE et de documenter et de diffuser leurs solutions.

Le présent manuel a été préparé pour le 2ème atelier du Projet K. Il se concentre sur l'élaboration des normes basées sur l'expérience concrète - Normes de Pratiques -, à l'intention des FE ainsi que des institutions et de ceux qui leur apportent un appui financier et technique. Le Funbio organise cet atelier - le Consortium de fonds africains pour l'environnement au Malawi,

Chapitre 1 de ce guide indique des cas et des approches pratiques d'utilisation des *Normes de pratique*.

Le chapitre 2 est constitué par un compte-rendu de l'atelier sur l'utilisation des normes de pratique organisé par Funbio en collaboration avec le CAFÉ, à l'occasion de l'assemblée du CAFÉ à Salima, Malawi du 10 au 12 Octobre 2016.

Le résumé des *Normes de pratique*, le programme de l'atelier, la liste des participants et les deux études de cas utilisées dans l'atelier présenté au chapitre 2 sont joints en annexe.

---

Organisation:



Financé par:

## Table des Matières

05

Chapitre 1 – Les *Normes de Pratiques* et leurs usages

17

Chapitre 2 – Compte-rendu de l’atelier sur l’utilisation des *Normes de Pratique*

23

Annexe 1 – Résumé Exécutif des Normes de Pratique

39

Annexe 2 – Programme et Liste des participants à l’atelier

41

Annexe 3 – Étude de cas sur la viabilité financière – Evaluer deux projets potentiels distincts

47

Annexe 4 – Étude de cas sur la viabilité financière – Choisir un conseiller en investissement pour la gestion d’un fonds de dotation

**Auteur:** Kathleen Mikitin et Barry Spergel

**Coordination dans Funbio:** Suelen Marostica

**Soutien:** CAFÉ et RedLAC Secretariats





Les *Normes de Pratiques à l'Intention des Fonds Fiduciaires pour la Conservation* ont été élaborées dans l'espoir que la codification des principes suivis par les fonds environnementaux ayant réalisé des expériences réussies profiterait à l'ensemble des parties-prenantes de la conservation – FE, bailleurs, ONG internationales, donateurs privés et personnes engagées.

Il est clairement déclaré dans les *Normes* que :

- leur usage est volontaire et leur but est d'améliorer la conception, la gestion et le suivi-évaluation des FFC.
- elles peuvent être utilisées, servir de guide ou être adaptées pour répondre aux besoins particuliers des FFC, des donateurs ou des partenaires qui apportent un appui technique ou financier aux fonds.
- elles peuvent permettre de promouvoir une meilleure harmonisation des règles, des normes et des pratiques des donateurs internationaux en vue de diminuer les coûts de transaction des fonds pour la conservation.

Le terme "Fonds Fiduciaire pour la Conservation (FFC)" sera utilisé dans les pages de ce guide, pour des raisons de cohérence avec les Normes de Pratiques. Il doit être considéré comme un équivalent du terme "Fonds Environnemental", lui aussi amplement utilisé.

Nous utilisons le terme de Conseil , à la différence des Normes qui parlent "d'organes dirigeants". Ces derniers incluent les comités de supervision et des sous-conseils qui agissent souvent de la même façon qu'un conseil. Notre préférence est motivée par le souci d'établir une claire distinction entre le conseil et une autre structure de gouvernance, l'assemblée générale des membres, qui est un élément de la structure juridique de nombreux FFC qui participent à l'atelier pour lequel ce guide a été préparé. Le Conseil , qui regroupe les concepts de conseil de direction, de conseil d'administration ou de conseil exécutif, est donc l'instance responsable de la gestion du FFC.

## A qui servent les Normes ?

Les Normes ont été conçues à l'usage d'un groupe diversifié de parties-prenantes : les organes dirigeants et l'encadrement des FFC, les partenaires et les experts en conception, en levée de fonds, en gouvernance et gestion ou en évaluation des performances, les administrations et toutes les personnes souhaitant plus d'informations ce qui s'est avéré comme un choix fructueux pour le financement durable de la conservation.

Le Normes couvrent six domaines d'intérêt essentiels pour les FFC :

- la Gouvernance (composition, fonctions et responsabilités des organes dirigeants d'un FFC, rôle et contenu des documents constitutifs)
- les Opérations (planification stratégique, versement des dons, interactions avec l'administration et partenariat avec d'autres organisations)
- l'Administration (rôles et responsabilités dans l'organisation, procédures des opérations, utilisation des ressources financières et audit)
- la Gestion des Actifs (composantes des stratégies d'investissement, responsabilités fiduciaires et rapports avec les divers types de professionnels de l'investissement)
- la Mobilisation des Ressources (levée de fonds, gestion des paiements des services environnementaux (PSE), fonds de compensation, *offset* etc., ainsi que mobilisation et gestion de sources complémentaires pour améliorer la durabilité financière de la conservation de la biodiversité, notamment dans le cadre des systèmes d'aires protégées).
- le Rapportage, Suivi et Évaluation (suivi des impacts sur la conservation, fréquence, format et contenu des rapports techniques et financiers destinés aux donateurs, diffusion des résultats)

Ensemble, ces domaines concernent la gestion globale assurée par le conseil autant que la gestion quotidienne effectuée par le dirigeant administratif (directeur, directeur exécutif ou secrétaire exécutif) et son équipe.

Les conseils ont tout intérêt à se familiariser avec les Normes qui leur fourniront des perspectives sur la gouvernance et leur offriront un cadre dans leur fonction de supervision de la gestion quotidienne du FFC. La reconnaissance formelle des Normes par le conseil, ou leur validation comme référence de l'institution en matière d'évaluation de l'efficacité et de l'efficacé facilitera leur utilisation dans la planification et la mise en œuvre des actions de gouvernance et de gestion.

Enfin, les Normes ne sont pas gravées dans le marbre : elles continuent à évoluer et sont régulièrement revus par la *Conservation Finance Alliance (CFA)*. Bien qu'il soit concevable qu'elles évoluent un jour vers un système de normes de *certification volontaire* pour les FFC, elles ne servent pas à cette fin-là sous leur forme actuelle.

## Les Normes de Pratiques et le cycle des FFC

Alors que les Normes ont été clairement regroupées par domaines, chacun des stages du cycle d'un FFC - création, fonctionnement, évaluation - fait appel à des principes extraits de plusieurs de ces domaines. Nous montrons dans cette section comment utiliser les Normes pendant la phase de conception d'un FFC, comme référence pour la gouvernance et la gestion des opérations quotidiennes, et comme base des évaluations des performances d'un fonds. Les Annexes 2 et 3 des Normes fournissent des listes des principes dont il faut tenir compte pour créer un FFC et pour en évaluer les performances.

### Création d'un Fonds Fiduciaire pour la Conservation / Fonds Environnemental

Les procédures de conception, d'enregistrement et de mise en place du personnel et des outils permettant de rendre un FFC opérationnel sont relativement complexes. Elles constituent néanmoins la partie la mieux comprise du cycle, maintenant que plus de 50 FFC ont été créés en Afrique, en Asie, en Océanie, en Europe, en Amérique Latine et aux Caraïbes.

## La création d'un FFC

### 1. Conception et enregistrement d'un FFC

La conception commence par l'examen du cadre juridique qui réglementera le fonctionnement du FFC. La Norme de Gouvernance n° 10 désigne les trois éléments du cadre juridique dont la présence est nécessaire :

- la garantie de l'indépendance du FFC envers le gouvernement;
- des lois claires et respectées concernant les organisations non gouvernementales de droit privé (y compris les fondations et les fonds de dotation)
- la non-soumission des FFC à des impôts substantiels.

Dans les endroits où ces éléments n'ont pas été mis à l'épreuve, ne sont pas clairement présents, ou sont clairement absents, le choix a généralement porté sur un enregistrement offshore, c'est-à-dire hors des frontières du pays où le FFC intervient. L'enregistrement offshore est aussi possible pour les FFC intervenant dans de multiples pays.

Après que l'examen du cadre juridique ait débouché sur une conclusion positive et que le type d'organisation à créer ait été clairement défini, l'équipe de conception doit se concentrer sur les documents constitutifs et le choix des personnes qui en seront chargées.

Les Normes de Gouvernance n° 1 et n° 2 décrivent les principaux éléments des documents constitutifs :

- une mission générale ou des objectifs clairement définis;
- une composition du conseil conçue pour lui conférer un degré élevé d'indépendance et assurer la représentation des parties prenantes
- une définition des pouvoirs et des responsabilités des organes dirigeants qui leur permette de mettre en œuvre la mission ou l'objectif du FFC d'une manière efficace et efficiente.

La *mission générale* ou les *objectifs clairement définis* seront suffisamment précis pour que le FFC puisse atteindre ce qui a été envisagé au moment de sa création, mais conféreront suffisamment de flexibilité pour pouvoir saisir de nouvelles opportunités éventuelles. *L'indépendance* envers le gouvernement, ou envers un parti dominant, signifie que les membres des organes dirigeants seront tenus responsables des décisions prises. Le document constitutif définit les *pouvoirs* et les *responsabilités* des membres des organes dirigeants prévus par la loi et permettant de poursuivre la mission et les objectifs du fonds. Les règles de fonctionnement plus détaillées, concernant notamment les procédures d'application des prescriptions du document constitutif, sont souvent regroupées dans des règlements.

Les organes dirigeants exercent un pouvoir collégial et une responsabilité individuelle. Une gamme de compétences et un engagement personnel sont des nécessaires pour y participer. Les Normes de Gouvernance n° 3,4,5,6 et 7, ainsi que la Norme de Gestion d'Actifs n° 6, décrivent certaines attitudes et compétences des membres ainsi que le principe selon lequel le renouvellement de la composition de l'organe, tout en apportant de nouvelles idées, doit prévoir la permanence de certains membres expérimentés afin d'assurer la continuité. Un organe dirigeant doit comprendre :

- des membres disposés à se réunir au moins trois fois par an, ou plus si nécessaire ;
- au moins une personne possédant de l'expérience en matière de levée de fonds ;
- des membres pleinement conscients de leur responsabilité fiduciaire ;
- au moins une personne possédant de l'expérience en matière d'investissements sur les marchés locaux ou mondiaux ;
- des formations sur les principaux concepts de la gestion des placements nécessaire à une prise de décision éclairée ;
- des mandats décalés dans le temps et limités dans leur nombre.

**“ Alors que les Normes ont été clairement regroupées par domaines, chacun des stages du cycle d'un FFC - création, fonctionnement, évaluation - fait appel à des principes extraits de plusieurs de ces domaines. ”**

## 2. Recrutement du personnel et mise en place des outils de fonctionnement d'un FFC

La seconde phase de la création d'un FFC consiste à le rendre opérationnel en recrutant le personnel et en fournissant les outils nécessaires à son fonctionnement. La présence du directeur exécutif pendant le développement des outils de gestion lui permettra de mieux les comprendre et de s'engager plus profondément.

Le Responsable Exécutif et l'Équipe du FFC. La Norme de Gouvernance n° 8 et la Norme Administrative n° 1 prévoient le recrutement par le conseil, selon une mise en concurrence fondée sur des termes de référence clairs et complets, d'un responsable exécutif à plein temps (ou de directeurs des fonds) pour gérer les opérations quotidiennes. Le responsable exécutif et le personnel doivent disposer d'une structure organisationnelle, de moyens financiers appropriés et de ressources humaines qualifiées pour leur permettre de remplir leur rôle de façon efficace et efficiente. La Norme Administrative n° 5 établit que l'acquisition des biens, travaux et services de qualité, nécessaires au fonctionnement quotidien du FFC, par des procédés et des pratiques efficaces, économiques et transparentes, permettra un usage attentif des moyens financiers.

En appui aux activités du responsable exécutif et de son équipe, la Norme Administrative n° 4 recommande l'élaboration d'un ou de plusieurs manuels contenant les règlements internes du FFC sous la forme de politiques, de procédures et de pratiques encadrant les activités administratives, financières et opérationnelles.

Cœur de Métier. Selon les Normes de Pratiques, le cœur de métier d'un FFC est d'utiliser les ressources qu'il mobilise pour effectuer des subventions. Les Normes Opérationnelles n° 4, 5, 6, 7 exposent les principes que l'on trouve généralement dans les manuels de procédures et dans les conventions éventuellement signées avec les bénéficiaires :

- une procédure d'octroi de financement précisément définie et respectueuse de la concurrence permettant de sélectionner des dossiers de haute qualité dans des délais brefs;
- la sélection des bénéficiaires par l'évaluation d'informations écrites et par contact direct, en vue de vérifier leur capacité à assurer la planification, l'exécution, le suivi et la production de rapports sur les tâches ;
- le cycle d'octroi de financement débouche sur la signature d'une convention entre le FFC et le bénéficiaire, qui prévoit l'ensemble des termes et des obligations liés au don effectué par le FFC ;
- les bénéficiaires doivent contribuer au financement du projet ou des activités, selon des modalités et dans des proportions fixées par le FFC
- pour assurer l'usage attentif des financements du FFC, les entités qui reçoivent un don doivent elles-mêmes avoir 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. Les pratiques des bénéficiaires doivent être examinées dès les premières phases de l'octroi du don et tout accord sur les pratiques doit être consigné dans la convention de don signée avec le FFC.

La Direction du FFC doit être capable de fournir des preuves tangibles d'impact au conseil et aider ce dernier à promouvoir l'organisation auprès des donateurs, d'autres partenaires et des parties prenantes. Le FFC doit mettre en place des systèmes de suivi-évaluation, ainsi que de création et d'analyse d'indicateurs, et s'assurer de leur consignation dans les manuels de procédures.

Les Normes de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 6 et n° 8 posent les bases de l'inclusion des pratiques de suivi-évaluation dans les activités du FFC, en prévoyant que:

- les FFC fournissent aux bénéficiaires des modèles clairs de rapports précisant les cadres et les informations à fournir pour permettre le suivi-évaluation de l'efficacité des performances au regard des réalisations et résultats planifiés;
- l'équipe du FFC assure le suivi des subventions par des indicateurs et des mesures consignés dans la convention de don ou dans les plans de suivi que celle-ci prévoit.

Concernant la production de rapports du propre FFC, la Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 2 recommande que 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, et que les donateurs s'entendent pour harmoniser les exigences de compte-rendu, dans un but d'efficacité et d'économie.

Planification Stratégique et Financière. Préalablement à la création du FFC, une réflexion considérable doit être consacrée à l'adéquation entre les objectifs du fonds et les besoins de conservation et entre son capital initial et l'obtention d'un flux financier qui assurera sa durabilité financière. Dès les premiers moments de fonctionnement, le conseil doit entreprendre une planification stratégique et financière orientée sur les défis du futur et les façons d'y répondre, ainsi que les moyens nécessaires au développement de l'institution. La Norme Opérationnelle n° 1, la Norme de Mobilisation de Ressources n° 1 et la Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 7 aident toutes les trois à définir cette tâche importante qui permet de:

- mettre le conseil sur la voie de la traduction des déclarations générales de vision et de mission du FFC en cibles, objectifs et activités spécifiques ;
- relier la levée de fonds à la stratégie générale par le biais d'une stratégie de mobilisation de ressources ou d'un plan d'action ;
- prévoir le suivi-évaluation des propres plans stratégiques et financiers.

Préparation de la Gestion des Actifs. Une des missions d'un FFC est de gérer efficacement ses actifs financiers sous un éventail de formes telles que les fonds de dotation, d'amortissement ou même de roulement. Un FFC ne sera pas véritablement opérationnel tant qu'il ne disposera pas des actifs financiers nécessaires pour réaliser son cœur de métier. Il doit donc se préparer à les recevoir en élaborant une politique et des directives d'investissements, en s'adjoignant si nécessaire les services d'un professionnel.

Les Normes de Gestion des Actifs n° 1, 2 et 5 orientent la préparation et l'approbation de la politique et des directives d'investissement. Elles recommandent:

- une politique d'investissements claire et complète énonçant les principes fondamentaux que doit suivre le FFC pour gérer ses actifs financiers ;
- une gestion du portefeuille d'investissements selon des directives d'investissement précisant les paramètres spécifiques à appliquer par les professionnels de l'investissement choisis ;
- l'approbation par le conseil de la politique et des directives, ainsi que du processus de sélection des professionnels de l'investissement et des rapports et recommandations produits par ces derniers.

Les Normes de Gestion des Actifs n° 4, 7 et 8 prescrivent l'utilisation des services d'un professionnel de l'investissement, en prévoyant que :

- le conseil délègue ses responsabilités d'investissement des actifs du FFC à un comité d'investissement ou à des professionnels de l'investissement ;
- le conseil évalue ses capacités d'investissement disponibles, identifie le type de professionnels de l'investissement dont il pourrait avoir besoin, et les embauche par une mise en concurrence entre fournisseurs de services financiers de qualité reconnue ;
- les contrats liant les professionnels de l'investissement au FFC stipulent de façon claire et complète les services à fournir, leurs objectifs, leurs coûts et les responsabilités respectives du contracté et du FFC.

## Gérer avec les Normes

La préparation des outils de gestion de "haut niveau" – manuels, plans stratégique et financier, politique et directives d'investissement – termine souvent au moment de l'entrée en fonctionnement du FFC, c'est-à-dire quand il possède déjà un responsable exécutif, une équipe et des bureaux et qu'il reçoit son capital. Il ne suffit cependant pas de disposer de ces outils, encore le responsable exécutif doit-il s'assurer qu'ils sont appliqués au jour le jour. Un second niveau d'outils de gestion peut être développé en consonance avec les Normes pour améliorer la gouvernance et l'efficacité des activités quotidiennes. Nous en citons des exemples ci-dessous.

### Gestion de la Gouvernance et du Respect des Obligations Légales

Les instruments suivants peuvent aider le conseil à gérer son propre fonctionnement et l'organisation à remplir ses obligations légales :

- Un règlement du conseil peut se révéler nécessaire pour fixer des règles de fonctionnement trop précises pour être consignées dans les documents constitutifs. Ce règlement peut aussi

inclure les procédures et les méthodes d'application des obligations prévues dans le document constitutif. *Définition des Documents Constitutifs*

- Les comités d'experts créés par les conseils doivent disposer de termes de référence, de règles simples de procédure, et d'un plan de travail décrivant clairement les responsabilités attribuées par le conseil, le mode de fonctionnement du comité et les produits délivrables. *Norme de Gouvernance n° 4*
- Une politique relative aux conflits d'intérêts concernant non seulement le conseil, mais aussi le personnel, sera développée et incorporée dans le règlement (pour le conseil) et dans les manuels d'opération (pour l'équipe). *Norme de Gouvernance n° 7*. Cette politique peut être complétée par un Registre des intérêts contenant les conflits d'intérêts, réels ou potentiels, de connaissance générale ou portés à la connaissance du conseil ou de la direction.
- Une liste de conformité couvrant les lois et les règlements applicables, les accords juridiques entre le FFC et les donateurs et les documents constitutifs du FFC permettra d'accompagner ces obligations. La liste de conformité doit inclure les rapports demandés au FFC par les autorités du pays où le fonds est enregistré et des pays où il intervient ou investit. *Norme de Gouvernance n° 9 et Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 3*
- Un audit externe indépendant réalisé en conformité avec les normes comptables internationales donnera une assurance au conseil et aux parties externes que l'argent du FFC est précisément comptabilisé et utilisé aux fins prévues. Il est du devoir fiduciaire des membres du conseil de comprendre les états comptables et de discuter et d'approuver l'audit. *Norme Administrative n° 6*

## Rendre la Planification Stratégique Efficace et les Procédures Opérationnelles Efficaces

Pour orienter les opérations quotidiennes, le responsable exécutif et son équipe préparent et accompagnent un plan d'affaires, un plan de travail annuel et un budget, tous en cohérence avec le plan stratégique financier. *Norme Opérationnelle n° 1*

Un site internet permettant aux bénéficiaires potentiels d'obtenir toute l'information sur les appels à propositions, et fournissant les formulaires de demande et les résultats d'octroi, en acceptant les propositions et les requêtes, permettra de diminuer les coûts et de rendre les procédures et la communication plus efficaces. *Norme Opérationnelle n° 5*

Malgré le coût élevé de leur élaboration, l'usage de formulaires standardisés pour les rapports des bé-

néfciaires sur l'usage des fonds reçus, le progrès des activités et les résultats constatés, peut rendre leur lecture et leur consolidation beaucoup plus aisée. Pour contribuer à la qualité des rapports, on s'assurera que le formulaire ne requiert que les informations nécessaires et que des instructions claires sont données sur les attentes concernant chaque section. La possibilité de déposer les rapports sur le site internet apportera des avantages supplémentaires. *Normes Opérationnelles n° 7 et 9, Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 9*

## Tout Dépend du Budget

Le montant et l'allocation des ressources d'un FFC doivent correspondre aux objectifs stratégiques et institutionnels fixés et permettre au responsable exécutif et à son équipe d'effectuer les tâches quotidiennes nécessaires au fonctionnement de l'institution et à son impact positif sur la conservation. Le budget n'est un outil efficace que s'il est présenté avec transparence et de façon à faciliter l'analyse. Une présentation mettant en vis-à-vis les postes de dépenses (salaires, loyers, fonctionnement) avec les activités (appui au conseil, levée de fonds, programmes en gestion directe) facilitera la compréhension des conseillers et leur prise de décisions. *Normes Administratives n° 2 et 3*.

## Rapportage, Suivi et Évaluation

Le travail du responsable exécutif et de son équipe, ainsi que les réunions du conseil, seront d'autant plus efficaces qu'un accord aura été établi sur le format, le contenu et la fréquence des rapports que les conseillers souhaitent recevoir. *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 5*

Les données de suivi des subventions seront stockées sur un système permettant l'analyse et l'élaboration des rapports destinés au conseil, aux donateurs et aux parties prenantes, ainsi qu'aux évaluateurs. *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 9*

Le comité responsable de la supervision de la gestion des investissements effectue une analyse trimestrielle, et souvent mensuelle, des performances du portefeuille de placements. Le responsable exécutif vient en soutien au comité et au conseil en produisant des rapports issus du système de suivi des principaux facteurs de ces performances. *Norme de Gestion des Actifs n° 9*

## Mobilisation de Ressources

Le plan stratégique et financier initial élaboré lors de l'entrée en fonctionnement d'un FFC pourra inclure une stratégie provisoire de levée de fonds, mais un véritable plan de mobilisation de ressources devra être préparé dès que le temps et les moyens permettront de se consacrer aux recherches et à la planification financière nécessaires.

Le plan ou la stratégie de mobilisation de ressources pourra aussi inclure une analyse des possibilités pour le FFC de servir de mécanisme de gestion de paiements de services environnementaux (PSE), de redevances d'usagers, de REDD+, de financement de l'adaptation au changement climatique, de paiements d'offsets de la biodiversité, de compensations environnementales et de recettes d'amendes. *Normes de Mobilisation de Ressources* n° 1, 2 et 5.

Une politique de triage permettant de déterminer quelles sont les contributions et les conditions des donateurs qui sont acceptables devrait être adoptée en même temps que le plan de mobilisation de ressources, à moins que ces principes aient déjà été prévus dans les documents constitutifs ou les manuels. *Norme de Mobilisation de Ressources* n° 3

## L'utilisation des *Normes* à des fins d'Appréciation et d'Évaluation

Des estimations et des évaluations formelles sont souvent exigées par les donateurs à l'occasion d'une nouvelle contribution au capital, du choix d'un FFC pour gérer un nouveau fonds, programme ou projet, en application d'un accord prévoyant des évaluations périodiques ou au terme d'un programme financé. Les évaluations se pencheront sur le respect des accords avec les donateurs, sur l'atteinte des résultats escomptés, et sur l'efficacité et l'efficience de la gouvernance et de la gestion du FFC. Les FFC peuvent aussi choisir de s'autoévaluer pour apprécier la qualité et l'efficacité de leurs opérations.

Si un FFC a été créé selon les orientations des *Normes* et s'efforce d'utiliser ces dernières dans le cadre de son fonctionnement, il conviendra de s'y référer dans les termes de référence de l'évaluation, afin de permettre au fonds d'être préparé et de donner à l'évaluateur une base claire pour en apprécier les performances.

Pour conduire une évaluation, nous proposons les points ci-dessous, fondés sur la liste de vérification de l'Annexe 3 des *Normes de Pratiques*. Rappelons que cette évaluation devra apprécier les aspects qualitatifs de la mise en application des normes. Il ne suffira pas, par exemple, de posséder une politique et des directives soigneusement élaborées. L'évaluateur devra déterminer si cette politique est suivie, les résultats qu'elle a produit et si elle a été adaptée lorsque les circonstances l'exigeaient.

### Evaluation des Organes Dirigeants et des Documents Exécutifs

Une des parties prenantes exerce-t-elle un pouvoir excessif sur la prise de décision ? Observe-t-on des interférences ou une influence excessive de l'une des parties prenantes, y compris du gouvernement ? *Normes de Gouvernance* n° 2 et 10

Le FFC utilise-t-il ses actifs exclusivement aux fins déclarées dans ses documents constitutifs ? *Norme de Gouvernance* n° 1



“ Si un FFC a été créé selon les orientations des Normes et s’efforce d’utiliser ces dernières dans le cadre de son fonctionnement, il conviendra de s’y référer dans les termes de référence de l’évaluation, afin de permettre au fonds d’être préparé et de donner à l’évaluateur une base claire pour en apprécier les performances. ”

Le FFC dispose-t-il d’une « liste de conformité » incluant les rapports et les calendriers ? Accompagne-t-il ces exigences de façon régulière et remet-il la liste à jour ? Respecte-t-il i) l’ensemble des lois et textes applicables, ii) ses propres documents constitutifs, et iii) les conventions avec les donateurs ? *Norme de Gouvernance n° 9 et Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 3*

Le FFC dispose-t-il d’une véritable politique relative aux conflits d’intérêt, définissant ces derniers, et lui permettant d’identifier, d’éviter et de gérer d’éventuels cas de ce genre, et de réduire l’exposition du FFC aux risques d’atteinte à sa réputation ? En ce cas, dispose-t-il d’un registre des intérêts. Les conseillers ou l’équipe ont-ils déclaré des conflits d’intérêt ? Ces derniers ont-ils été traités conformément aux dispositions de la politique relative aux conflits d’intérêt ? *Norme de Gouvernance n° 7*

### Evaluation de l’organe dirigeant

Les membres du conseil ont-ils été nommés conformément aux règles fixées dans le document constitutif ? *Norme de Gouvernance n° 1*

L’organe dirigeant fonctionne-t-il de manière autonome et compétente ? Assure-t-il la représentation des parties prenantes ? Est-il engagé envers la mission du FFC ? *Norme de Gouvernance n° 2*

Les règles de renouvellement des conseillers sont-elles été suivies ? Leurs mandats sont-ils décalés dans le temps ? Les membres ont-ils été remplacés conformément aux documents constitutifs ? *Norme de Gouvernance n° 3*

Des comités spécialisés ont-ils été formés ? Leur mandat est-il consigné par écrit ? Chaque comité conserve-t-il la trace de ses décisions ? *Norme de Gouvernance n° 4*

Le conseil se réunit-il au moins trois fois par an ? Les procès-verbaux de ses réunions sont-ils produits ? Enregistrent-ils toutes les décisions prises ? *Norme de Gouvernance n° 5*

Les membres du conseil comprennent-ils leurs responsabilités fiduciaires ? Possèdent-ils ou ont-ils fait en sorte d’acquérir les compétences nécessaires pour les mener à bien ? Ont-ils reçus des formations courtes dispensées par des experts juridiques, financiers ou en investissement ? *Norme de Gouvernance n° 6*

### Evaluation de la Planification Stratégique et de la Formation de Partenariats

Le FFC a-t-il préparé un plan stratégique et financier en collaboration avec l’organe dirigeant et l’équipe du fonds ? Ce dernier tient-il compte, lorsqu’elles sont pertinentes, des discussions avec les donateurs, l’administration, les partenaires (secteur privé et à but non lucratif, associations locales, universités) et les bénéficiaires potentiels ? Ces plans traduisent-ils les déclarations générales de vision et de mission du FFC en activités et en ressources nécessaires ? *Norme Opérationnelle n° 1*

Le plan stratégique est-il périodiquement remis à jour en fonction des changements du contexte ? *Norme Opérationnelle n° 1*

Des indicateurs de performance sont-ils utilisés pour comparer l’utilisation des ressources à l’atteinte des objectifs stratégiques ? *Norme Administrative n° 2*

Le FFC dispose-t-il de plans opérationnels, de plans annuels de travail et de budgets, élaborés en cohérence avec le plan stratégique et financier ? Sont-ils suivis et périodiquement remis à jour ? *Norme Opérationnelle n° 1*

Les occasions de collaboration avec les niveaux pertinents de l’administration nationale susceptibles de contribuer aux priorités de la conservation ont-elles été identifiées et recherchées ? *Norme Opérationnelle n° 2*

L’administration nationale a-t-elle été informée et impliquée dans la planification des activités de développement durable en appui aux populations des zones d’influence des aires protégées ? *Norme Opérationnelle n° 2*

Les partenariats créés au niveau national ou international avec des acteurs clés (bailleurs, entreprises, organisations non gouvernementales, associations locales et institutions universitaires et de recherche) ont-ils apporté des résultats positifs pour la conservation ? *Norme Opérationnelle n° 3*

Les plans stratégique et financier incluent-ils la création de relations de collaboration parmi les moyens d'atteindre les objectifs du FFC ? *Norme Opérationnelle n° 3*

### Evaluation des Pratiques d'Octroi des Dons

Existe-t-il 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 ? Les étapes de l'octroi, les critères d'éligibilité, les orientations concernant les demandes et les critères d'évaluation les concernant sont-ils rendus publics de manière à assurer l'accès des bénéficiaires potentiels à la même information ? *Norme Opérationnelle n° 5*

Tous les candidats non retenus sont-ils informés dans des délais brefs ? Les raisons du refus leur sont-elles communiquées ? *Norme Opérationnelle n° 5*

Les bénéficiaires sont-ils sélectionnés par l'évaluation d'informations écrites sur l'entité ou la personne candidate et par des questions directes permettant d'évaluer le bénéficiaire est en mesure de mener les activités nécessaires à la planification, la mise en œuvre, le suivi et la production de rapports sur les activités subventionnées ? *Norme Opérationnelle n° 4*

Le FFC encourage-t-il le partage des coûts par lequel les bénéficiaires contribuent au financement du projet ou des activités, ou lèvent des fonds complémentaires auprès d'autres sources ? Ces contributions sont-elles suivies et prises en compte lors de l'évaluation des performances du bénéficiaire ? *Norme Opérationnelle n° 7*

Exige-t-on des bénéficiaires qu'ils aient 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 ? Ces pratiques sont-elles fixées dès le début du cycle d'octroi ? *Norme Opérationnelle n° 9*

La convention de financement prévoit-elle l'ensemble des termes et des obligations liés au don du FFC ? *Norme Opérationnelle n° 6*

Les instructions fournies aux bénéficiaires incluent-elles des modèles clairs de rapports, en précisant les cadres et les besoins d'informations à fournir pour permettre le suivi-évaluation de l'efficacité des projets ou activités financés au regard des réalisations et résultats planifiés ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 8*

L'équipe du FFC et les propres bénéficiaires assurent-ils le suivi des subventions par des indicateurs et des mesures consignés dans la convention de don ou dans le plan de suivi associé ? Les indicateurs sont-ils spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps (SMART) ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 6*

Les conventions de subvention exigent-elles que les bénéficiaires utilisent les modèles de rapports du FFC précisant les cadres et les besoins d'informations à fournir pour permettre le suivi-évaluation de l'efficacité des projets ou activités financés au regard des réalisations et résultats planifiés ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 8*

L'équipe du FFC (et/ou des évaluateurs indépendants) procèdent-ils à des vérifications préalables et rendent-ils compte des progrès accomplis par les bénéficiaires dans l'atteinte des résultats escomptés ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 9*

### Evaluation de la Gestion et de l'Administration

Les performances du responsable exécutif sont-elles contrôlées par le conseil et évaluées annuellement ? *Norme de Gouvernance n° 8*

Le responsable exécutif ou le gestionnaire du fonds est-il responsable du recrutement de son équipe à partir de budgets et de fiches de postes ayant été approuvées par le conseil ? *Norme de Gouvernance n° 8*

Les rôles respectifs du conseil et des responsables exécutifs (ou de l'organe dirigeant d'un fonds et de son directeur) sont-ils clairement 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 la gestion du FFC ? *Norme de Gouvernance n° 8*

L'organisation et les ressources du FFC permettent-elles au responsable exécutif et au personnel de remplir leurs fonctions de manière efficace et appropriée, ou autrement dit, ces derniers disposent-ils i) d'un mandat clair quant à leurs rôles et leurs responsabilités, ii) des compétences correspondant aux responsabilités qui leur sont attribuées, et iii) d'un budget annuel suffisant pour mettre en œuvre le programme de travail annuel ? *Norme Administrative n° 1*

Le responsable exécutif et son équipe sont-ils recrutés selon un processus concurrentiel fondé sur des termes de référence ou une fiche de poste clairs et complets. Les termes de référence sont-ils revus périodiquement ? *Norme Administrative n° 1*

La direction offre-t-elle au personnel des occasions de progresser dans leur profession et une rémunération raisonnable et compétitive au regard des tarifs nationaux ? Évalue-t-elle périodiquement leur performance ? *Norme Administrative n° 1*

Le responsable exécutif ou le directeur du fonds présentent-ils les budgets de l'exercice précédent de manière transparente, en vue de permettre au conseil de comprendre et d'analyser l'ensemble des coûts associés à l'administration du programme de dons et à la réalisation des objectifs stratégiques ou institutionnels ? *Norme Administrative n° 2*

Les procédures de production de rapports et de suivi-évaluation ont-elles été conçues de manière à éclairer la prise de décision du conseil en ce qui concerne les performances et le fonctionnement du FFC en tant qu'institution ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 5*

Le FFC prépare-t-il un rapport annuel à l'intention des donateurs et des principales parties prenantes ? Ce rapport est-il ensuite rendu public ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 10*

Le FFC respecte-t-il le ratio de répartition des dépenses de gestion /programme de subventions ? Les bases du calcul de ce plafond sont-elles justifiées et clairement définies ? *Norme Administrative n° 3*

Un ou plusieurs manuels périodiquement mis à jour, décrivant les politiques, procédures et les pratiques de l'organisation, guident-ils les activités quotidiennes de gestion du FFC ou du fonds ? *Norme Administrative n° 4*

Le manuel concernant l'octroi des dons donne-t-il des directives sur le partage des coûts ? *Norme Opérationnelle n° 3*

Les biens, travaux et services nécessaires au fonctionnement quotidien sont-ils acquis 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 n° 5*

Si le FFC a accepté une responsabilité d'exécution concernant l'un des programmes ou projets placés sous sa gestion, applique-t-il les mêmes critères au service qu'il fournit aux bénéficiaires qu'aux services qu'il exécute pour lui-même ? *Norme Opérationnelle n° 10*

Le FFC fait-il l'objet d'un audit externe indépendant réalisé en conformité avec les normes comptables internationales ? *Norme Administrative n° 6*

## Evaluation de la Rapportage, Suivi et Évaluation

Les manuels de procédures du FFC établissent-ils clairement les différents rapports à produire ainsi que la diversité des publics et les objectifs du reporting ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 1*

Le FFC suit-il et évalue-t-il ses programmes au regard de ses objectifs et de son plan stratégique ? Utilise-t-il à cette fin des indicateurs, des cibles et des stratégies au plan national et international ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 4*

Le FFC est-il soumis à une évaluation indépendante au moins tous les trois ou cinq ans. Le conseil en utilise-t-il les résultats pour décider comment mettre les recommandations en œuvre ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 4*

Le FFC et le bénéficiaire assurent-ils le suivi des subventions par un éventail d'indicateurs et de mesures ou par un plan de suivi consignés dans la convention de don ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 6*

Existe-t-il des systèmes de suivi-évaluation pour permettre d'analyser les impacts de conservation au moyen de rapports documentés ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 7*

L'équipe du FFC (et/ou des évaluateurs indépendants) procèdent-ils à des vérifications préalables et suivent-ils les progrès accomplis par les bénéficiaires dans l'atteinte des résultats escomptés ? *Norme de Rapportage, Suivi et Évaluation n° 9*

### Evaluation de la Gestion des Actifs investis

Une politique d'investissements claire et complète, énonçant les principes fondamentaux que doit suivre le FFC pour gérer ses actifs financiers, a-t-elle été définie ? Est-elle régulièrement revue et mise à jour ? *Norme de Gestion des Actifs n° 1*

Le portefeuille d'investissements du FFC est-il 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 n° 2*

Les directives d'investissement sont-elles revues au moins une fois par an avec le consultant en gestion d'investissements ou le gestionnaire d'actifs ? *Norme de Gestion des Actifs n° 2*

Un FFC qui choisit et gère ses propres investissements a-t-il mis en place un système de suivi interne des achats, ventes, dates de maturité, rachats etc., et remet-il des rapports trimestriels de performances à son organe dirigeant ou à son comité d'investissements ? *Norme de Gestion des Actifs n° 2*

La politique et les directives d'investissement du FFC incluent-elles des mesures destinées à atténuer le risque d'avoir à entamer son capital pour faire face à ses dépenses ? *Norme de Gestion des Actifs n° 4*

Le conseil analyse-t-il et approuve-t-il la politique et les directives d'investissement, le processus de sélection du professionnel en gestion d'investissements, et les rapports sur les performances de ces derniers ? *Norme de Gestion des Actifs n° 5*

L'organe dirigeant, le comité d'investissement et le responsable exécutif bénéficient-ils d'un transfert de connaissances du consultant en gestion d'investissements ou du gestionnaire d'actifs dans le cadre de l'examen de la politique et des directives d'investissement, ainsi que des rapports de performances ? *Norme de Gestion des Actifs n° 5*

Le FFC a-t-il engagé ses professionnels de l'investissement par une mise en concurrence entre fournisseurs de services financiers de qualité reconnue ? *Norme de Gestion des Actifs n° 7*

Le FFC a-t-il eu 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 auprès des sociétés présélectionnées ? *Norme de Gestion des Actifs n° 7*

Les contrats liant les professionnels de l'investissement au FFC stipulent-ils 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 n° 8*

Des analyses régulières de la performances de la gestion d'actifs sont-elles effectuées par le comité des investissements ? Par le conseil ? *Norme de Gestion des Actifs n° 9*

## Evaluation de la Stratégie et des Pratiques de Mobilisation de Ressources

Le FFC a-t-il mis en place une stratégie de diversification et de multiplication de ses sources de financement à court et à long termes ? Cette stratégie est-elle revue ou mise à jour tous les deux ou trois ans ? *Normes de Mobilisation de Ressources n° 1 et 2*

Existe-t-il une stratégie ou un plan 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 ? *Normes de Mobilisation de Ressources n° 2*

Le FFC dispose-t-il de politiques de triage lui permettant de déterminer quelles sont les contributions et les conditions des donateurs qui lui sont acceptables ? *Normes de Mobilisation de Ressources n° 3*

Le FFC a-t-il recherché des possibilités d'utiliser les fonds de certains donateurs ou de sources gouvernementales pour créer un effet de levier sur d'autres donateurs ? *Normes de Mobilisation de Ressources n° 4*

Des occasions ont-elles été identifiées, analysées et utilisées qui permettraient au FFC d'agir comme mécanisme financier et institutionnel de décaissement de PSE, de redevances d'utilisation, de REDD+, de financements d'adaptation aux changements climatiques, d'offsets de la biodiversité, compensations et d'amendes environnementales, en vue de soutenir des activités alignées sur les grands objectifs du FFC ? *Normes de Mobilisation de Ressources n° 5*

Le conseil et le responsable exécutif collaborent-ils avec les ministères nationaux et les élus dont ils recherchent l'appui pour mobiliser des ressources supplémentaires auprès des gouvernements et des donateurs internationaux ? *Normes de Mobilisation de Ressources n° 6*

Le FFC est-il capable de montrer aux donateurs potentiels le rôle que joue son organisation dans l'appui financier à long terme au système national des aires protégées et/ou aux plans et programmes nationaux d'action environnementale ? *Normes de Mobilisation de Ressources n° 7*



## Chapitre 2 – Compte-rendu de l’atelier sur l’utilisation des *Normes de Pratique*

L’atelier sur l’utilisation des *Normes de Pratique* s’est déroulé à Salima, au Malawi, du 10 au 12 octobre 2016. Le programme de l’atelier et la liste des participants sont joints en annexe. Parmi les documents de l’atelier se trouvent des présentations ppt sur les principaux thèmes et deux études de cas.<sup>1</sup> Une présentation supplémentaire sur la complémentation des normes de gestion d’actifs a été proposée aux participants.<sup>2</sup>

La première partie de ce chapitre résume les présentations du premier jour. La seconde résume les études de cas et les questions soulevées par les participants.

### Résumé des présentations

#### Présentation 1 : Objectifs, approche et thèmes des *Normes de pratique*

Les objectifs, l’approche et les domaines thématiques des Normes de Pratique ont été présentés pour fournir aux participants un contexte général et s’assurer qu’ils aient compris que les Normes avaient été élaborées non comme des « meilleures pratique » ou des consignes de « comment faire », mais :

<sup>1</sup> L’étude de cas 1 – Durabilité financière, facilitée par Monica Ferreira du FUNBIO, examine la façon dont le prix, le coût et la valeur peuvent être pris en compte lorsqu’un FFC doit choisir entre plusieurs programmes ou projets qu’il souhaiterait gérer. L’étude de cas 2 – Le dilemme de la Fondation du Bonobo souriant, facilitée par Kathy Mikitin, a requis une analyse critique d’un processus problématique pour la sélection d’un gestionnaire d’actifs.

<sup>2</sup> Les meilleures pratiques pour les fondations et les fonds de dotation ont été présentées par Jason Hamlin, du Groupe UBS Arbor.

- comme un outil d'amélioration de la conception, de la gestion et du suivi-évaluation des FFC ;
- en vue d'améliorer la compréhension du fonctionnement des FFC auprès des membres de la communauté de pratique et d'un plus large public qui pourrait s'intéresser à fournir un soutien technique et financier à ce groupe

L'adoption de tout ou partie des Normes reste volontaire. Des discussions ont eu lieu sur la possibilité de certifier les FFC qui les adopteraient, mais la question n'a pas été tranchée

Chaque norme se décline en quatre volets :

- la norme en soi – sous forme de « principe universel »
- sa raison d'être – la façon dont elle se relie au fonctionnement efficace et efficient d'un FFC
- des considérations pratiques – fondées sur des pratiques utilisées avec succès par un nombre représentatif de FFC
- les documents qui sont la preuve de sa mise en œuvre.

Enfin, les Normes de Pratique couvraient initialement six domaines clés des opérations des FFC : gouvernance, opérations, administration, production de rapports, suivi-évaluation, et gestion d'actifs et levée de fonds. D'autres domaines devront être inclus dans le futur, et les observations des usagers devront être utilisées pour réviser et améliorer les normes actuelles.

### Présentation 2 : Comment adopter les Normes

Bien que les normes soient destinées à être utilisées par un large éventail de parties prenantes, il est particulièrement important que les instances suivantes en fassent usage :

- Les conseils – leur adoption formelle par le conseil permet au FFC d'allouer les ressources nécessaires à leur incorporation dans la gouvernance et les pratiques de gestion.
- La direction – l'inclusion d'une mention aux Normes dans le manuel des opérations les transforme en une partie du règlement interne. Le directeur est bien placé pour encourager le conseil à les utiliser.
- Les donateurs – une politique ou une directive de gestion demandée par le bailleur permet de réduire les incertitudes, d'orienter les équipes et les gestionnaires, et de réduire les coûts de transaction en établissant préalablement les principes et un cadre de conception que le donateur peut soutenir.

En outre, quand les parties ci-dessus souscrivent aux Normes, il existe une base commune sur laquelle le conseil peut fonder ses activités générales de gestion, les discussions avec les donateurs sont plus aisées et les évaluations internes et externes sont facilitées.

### Présentation 3 : Les Normes de pratique et le cycle de vie du FFC

Cette présentation a suivi de près la section du chapitre I possédant le même titre, C chapitre traitant en détail l'utilisation des Normes au moment de la création du FFC, pendant son fonctionnement et pour les besoins de l'évaluation, nous n'en fournirons pas ici le résumé.

### Présentations 4 et 5 :

#### Discussion des Normes de pratique

Deux séances ont été consacrées à cette discussion :

- La première a permis d'analyser cinq domaines (gouvernance, opérations, administration, production de rapports et suivi évaluation, et mobilisation des ressources). Dans chacun de ces domaines, l'accent a été placé sur les normes qui n'avaient pas été couvertes par la présentation sur le cycle de vie ou qui avaient été identifiées comme des domaines d'intérêt par les participants lors de leur inscription à l'atelier.
- La seconde séance a été entièrement consacrée aux normes sur la gestion d'actifs. La norme 7, qui concerne la sélection des professionnels de l'investissement, a été étudiée pour préparer les participants au travail sur l'étude de cas 2. Les normes de gestion des actifs 2, 3 et 4 qui concernent les principes dont il faut tenir compte dans une politique et des directives d'investissement ont aussi été revues en préparation de la présentation sur l'amélioration de la performance des portefeuilles.

Les discussions sur les présentations générales ont soulevé des points divers :

Il conviendrait de disposer de plus d'informations sur l'impact des FFC en Afrique. La plupart des Fonds commencent avec des moyens limités et doivent se faire connaître. La présentation d'un plan opérationnel général impliquant tous les donateurs au conseil aide à démontrer à cette instance le rôle et l'importance des activités du FFC. Il est aussi important de disposer de la description pleine des flux financiers vers les AP. Le FAPBM, par exemple, suit sa contribution aux AP qu'il finance et sait que sa participation varie entre 12% et 80%.

Concernant la norme d'opérations 1, une question a été posée sur **l'horizon approprié d'un plan stratégique**. Le premier plan stratégique d'un FFC peut avoir un horizon limité, de trois ans par exemple, puisque pendant ses premières années le FFC se concentrera sur la mise en place de son cœur de métier, la constitution de partenariats et la recherche de nouvelles sources de financement. Par la suite, la durée des plans stratégiques est généralement de cinq années, avec une évaluation à mi-parcours des avancées réalisées et des révisions à apporter.

Une autre question soulevée à ce même propos est de savoir qui est le mieux placé pour élaborer le plan stratégique : un consultant ou le FFC lui-même ? Les deux solutions fonctionnent, à condition que le directeur du fonds possède les moyens (en personnel et en temps) pour effectuer la tâche. Dans les deux cas, le conseil doit jouer un rôle important pour définir les domaines clés d'intervention du FFC et les parties prenantes doivent être consultées quant aux défis auxquels le fonds pourrait répondre.

La formation des membres du conseil est utile avant le début de l'exercice de planification, et si l'on a recours à un consultant, son rôle doit être de faciliter la préparation du plan.

La norme de gouvernance 3 affirme que **les membres du conseil sont choisis sur leurs compétences et leur engagement**. Comment s'en assurer, surtout si la présence de représentants du gouvernement est obligatoire ? On considère généralement que le conseil lui-même est responsable du renouvellement de ses membres puisqu'il n'a d'autre intérêt que de choisir les personnes les plus compétentes et qui sauront le mieux travailler dans le groupe. En RDC, pour occuper chacun des sièges auxquels il a droit, le gouvernement doit proposer trois noms parmi lesquels le conseil fait son choix,

La norme de gouvernance 4 mentionne deux comités souvent existants, **mais quels autres comités pourraient être utiles, quel travail pourraient-ils effectuer, et peuvent-ils être rémunérés ?** En effet, un comité financier ou d'investissements et un comité scientifique et technique orientent souvent le conseil car leurs domaines exigent une expertise spécifique. On trouve aussi souvent les comités permanents suivants :

- un comité d'opérations ou de subventions travaille souvent auprès du directeur pour préparer le programme à soumettre au conseil.
- un comité d'audit revoit le rapport d'audit externe et peut travailler avec les unités d'audit interne pour identifier les zones de risque et définir un programme d'audit.

Des comités ad hoc peuvent être créés temporairement pour des tâches spécifiques telles qu'engager un directeur, examiner la politique salariale et les règles de

travail, préparer une stratégie particulière pour résoudre un problème ou intervenir dans un nouveau domaine. Les membres des comités ne sont pas rémunérés, mais s'il existe une politique de défraiement des membres du conseil, cet avantage peut être étendu aux membres des comités, même externes au FFC.

La question a été soulevée de savoir si la **sélection de l'auditeur** pouvait être faite par le directeur, le conseil pouvant être trop impliqué dans le processus et certain de ses membres résidant à l'étranger. Il a été répondu que l'audit financier est un audit de la gestion et qu'il répond au conseil pour des raisons d'indépendance. Même si l'équipe de direction peut gérer la sélection concurrentielle de l'auditeur, le conseil doit être responsable du choix final. Les participants ont proposé des façons de rendre le processus plus efficace. Les réunions virtuelles fournissent de la souplesse. Un comité d'audit peut s'occuper de tout sauf de la décision finale. Certains conseils disposent d'un comité exécutif pour aider au processus et à la prise de décision.

Les normes de mobilisation de ressources ne concernent ni la façon de mobiliser les membres du conseil ni le suivi des efforts de levée de fonds. Les FFC doivent développer des connaissances sur **les meilleures pratiques de levée de fonds**. Cela concerne tous les FFC et le besoin de travaux supplémentaires dans ce domaine est crucial. Les Normes n'étant cependant pas destinées à fournir des conseils sur les meilleures pratiques, cet appui essentiel devra prendre une autre forme.

**La norme de gestion d'actifs 6** détermine qu'une instance dirigeante « 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 », mais que faire s'il n'existe pas de directeur correspondant à cette description ? Il est généralement admis que les qualifications et l'expérience du comité d'investissement sont d'autant plus importantes dans ce cas. Cependant, bien que les comités d'investissement possèdent souvent des membres externes, ils doivent avoir au moins un membre du conseil qui aidera à renforcer les compétences du conseil et à partager ses connaissances avec ses pairs.

**La formation à l'investissement** est essentielle pour constituer les connaissances nécessaires au bon exercice des devoirs fiduciaires du conseil. Un participant a indiqué que le contrat entre son Fonds et le consultant en gestion des investissements prévoyait deux séances de formation, mais que le bureau de conseil semblait résister à l'idée. Un autre participant a demandé ce qu'il fallait faire dans ce cas ou si le conseil était de mauvaise qualité. L'évaluation des performances des conseillers en investissement est prévue dans la norme de gestion d'actifs 9. Le respect du contrat est un élément fondamental



de cette évaluation. Les « mauvais conseils » doivent être clairement démontrés et documentés, mais un FFC ne doit pas hésiter à questionner les conseils qu'il reçoit.

De nombreuses inquiétudes ont été exprimées à l'égard **du coût élevé des services des conseillers en investissement et du suivi de ses performances**. Quelques FFC disposent d'un conseiller qui est engagé en plus du gestionnaire des investissements et souvent rémunéré autant que ce dernier. La satisfaction envers les services du conseiller varie selon les cas. Alors qu'il existe des repères pour évaluer les performances du gestionnaire des investissements, la façon d'évaluer les performances du conseiller n'est pas évidente. Il n'y a pas de réponse claire à ce problème, mais il est clair que les coûts supplémentaires doivent déboucher sur de meilleures performances. Le CTIS donne à ses membres la possibilité de partager l'information sur les performances des investissements en permettant aux FFC de comparer ses performances avec celles d'autres FFC partageant les mêmes caractéristiques.

La Fundacion Natura, du Panama, a déclaré avoir utilisé les deux types de professionnels de l'investissement. Le comité qui suit les investissements possède un expert technique externe qui aide à suivre les performances. Cette solution s'est montrée efficace et a permis de limiter les coûts.

Des participants ont souhaité savoir quel serait le **coût raisonnable de confier la gestion d'un portefeuille** à un professionnel de l'investissement, et s'il y avait une différence de coûts entre la gestion discrétion-

naire et non discrétionnaire. La relation entre la taille de la dotation et les commissions perçues a donc été explicitée, et notamment la réduction des commissions (environ 0,6% actuellement) lorsque les dotations atteignaient 20 millions de dollars. S'il existe des différences entre les commissions, les FFC doivent s'assurer d'obtenir de meilleures performances si les coûts de gestion du portefeuille sont plus élevés.

La possibilité de rémunérer les professionnels de l'investissement en fonction de leurs performances a été soulevée. Il a été expliqué que cette pratique n'était pas commune car elle pouvait conduire à une prise de risque plus accentuée.

### Étude de cas 1 – Durabilité financière (facilitée par Monica Ferreira)

Cette étude de cas est fondée sur l'expérience du FUNBIO en matière de sélection de programmes et de projets. Il ne s'agit pas de décrire une « meilleure pratique » mais plutôt de montrer les facteurs devant être pris en compte lors de la sélection. L'étude de cas complète se trouve à l'annexe 3.

Une présentation préalable sur la durabilité financière a permis de fournir des concepts et des principes en préparation aux études de cas. Les principaux concepts sont les suivants :

- le mythe selon lequel une organisation devrait recevoir un pourcentage standard du coût total d'un projet/programme au titre de la gestion de celui-ci ;

- les pièges à éviter lors du calcul des coûts de gestion ;
- l'importance du prix, du coût et de la valeur en matière de décisions de gestion de programmes ou de projets ;
- les outils d'identification des coûts directs et indirects.

Deux projets, l'un sur le reboisement du bassin versant de la Gold River et l'autre sur le suivi des lamantins ont été décrits sous les aspects de leur contexte, de leurs défis, de leurs impacts/bénéfices et du coût. Les participants ont été répartis en quatre groupes (deux francophones et deux anglophones, un groupe de chacune des langues recevant un des projets proposés), chargés de déterminer si le FFC devait mettre en œuvre l'un ou l'autre des projets, ou encore les deux.

Les deux projets ont été rejetés par les deux groupes qui l'analysaient, les coûts de gestion ayant été considérés trop élevés pour être couverts par le financement disponible. Une des suggestions a été de chercher des partenaires capables d'apporter une contribution financière ou de fournir des services à un prix plus abordable.

Dans ses conclusions, Monica Ferreira a affirmé qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse et que chaque FFC devrait trouver une solution moins coûteuse, tout en tenant compte de la valeur de la contribution du projet aux objectifs et à la finalité de l'organisation. Le lamantin, par exemple, est l'animal aquatique le plus menacé du pays et le fait de permettre l'exploitation des ressources gazières et pétrolières sans mesure d'atténuation ne pourrait qu'empirer leur situation déjà critique. Le premier effort du FFC devrait être de définir un budget pour la gestion du projet qui tienne dans l'enveloppe définie par les donateurs. Si cela s'avérait impossible, mais que le projet était de très grande valeur, le FFC pourrait accepter, dans une mesure raisonnable, de travailler à perte.

## Étude de cas 2 – Sélection d'un professionnel de l'investissement pour gérer un capital de dotation (facilitée par Kathy Mikitin)

Une présentation préalable des normes de gestion d'actifs a permis de s'assurer que tous les participants avaient une bonne compréhension des termes utilisés dans l'étude de cas et des principes qui doivent être appliqués. L'étude de cas, qui présente un dilemme auquel a été confrontée la Fondation Smiling Bonobo Foundation, était fondée sur le processus de sélection d'un professionnel de l'investissement par ce FCC. Elle se trouve à l'annexe 4 de ce chapitre.

Les participants ont été à nouveau répartis en quatre groupes, Chacun devait répondre aux questions suivantes :

- Votre FFC aurait-il signé le contrat avec la banque d'investissement choisie ? Pourquoi ?
- Quelles normes correspondent le plus à cette étude de cas ?
- Pouvez-vous suggérer une nouvelle norme ou des compléments à des normes existantes pour éviter les faiblesses de ce processus ?

Les quatre groupes ont unanimement conclu que le contrat n'aurait pas dû être signé pour les raisons suivantes :

- Le processus était faussé du fait que les critères de sélection n'avaient pas été définis avant le commencement de l'évaluation : l'appel d'offres aurait dû être refait.
- Il y avait un conflit d'intérêt et un possible arrangement collusif entre les deux établissements.
- Le donateur n'avait pas justifié son refus d'engager un consultant en investissements.

Les groupes ont identifié la pertinence pour ce cas des normes de gestion d'actifs 1,2,4,5,7,8, et 9, des normes de gouvernance 6 et 7, et des normes de mobilisation de ressources 1 et 3, et la nécessité de créer une nouvelle norme, ou un complément à la norme de gestion d'actifs 7 prévoyant l'obligation d'une *due diligence* sur toute entreprise aidant à la sélection d'un professionnel de l'investissement.

Dans ses commentaires, Kathy Mikitin a expliqué que le contrat avait été signé. Le délai de décaissement d'une dotation importante était très court et il n'y avait pas le temps de relancer l'appel d'offres. Les donateurs étaient inquiets mais ont dû reconnaître que l'établissement sélectionné était hautement qualifié et aurait pu être sélectionné si le processus n'avait pas été défaillant. Les donateurs ont déclaré qu'ils suivraient les performances attentivement et demanderaient son remplacement s'il en allait de l'intérêt du FFC.

## Présentation spéciale – Les meilleures pratiques à l'intention des fondations et des fonds de dotation (Jason Hamlin, UBS Arbor Group)

Les *Normes de pratique* ne constituant pas un manuel d'investissement, une présentation très complète sur la gestion de portefeuilles a été organisée à la demande des participants. Elle concernait :

**“ Le CTIS donne à ses membres la possibilité de partager l’information sur les performances des investissements en permettant aux FFC de comparer ses performances avec celles d’autres FFC partageant les mêmes caractéristiques. ”**

- les rudiments de l’investissement
- la planification de la politique d’investissement
- la stratégie de répartition des actifs
- l’analyse et l’évaluation du gestionnaire de l’investissement
- l’évolution d’un conseil unique vers un conseil multiple
- les évaluations et le suivi trimestriel

Une discussion chaleureuse entre les participants a suivi la présentation. En voici, de façon résumée, les points principaux :

- La répartition des actifs répond pour 91,5% de la performance. Elle doit donc être bien faite.
- Les fonds indiciels ne performant généralement pas bien lorsque les intérêts tendent à la hausse. Les taux ont été faibles et devraient augmenter. Il est recommandé à l’heure actuelle de préférer une gestion active plutôt que des fonds passifs.
- Les titres à haut rendement sont souvent exposés à des défauts de crédit. Ils sont donc adossés à des stocks. En cas de perturbations des stocks, ils ne protègent pas en compensant le comportement des stocks.
- Si du foncier est publiquement négocié, il devient du stock. Le foncier est séparé dans la répartition des actifs car il se comporte différemment et paie une valeur de bon.
- Les marchés émergents sont toujours attractifs, les rendements étant bons au regard des risques impliqués. L’offre des marchés des pays du BRIC demeure prometteuse car la croissance démographique y est forte et ouvre des possibilités d’expansion économique.

Propositions de nouvelles normes ou de normes élargies

La dernière séance était destinée à recueillir les suggestions des participants, conformément au souhait de Conservation Finance Alliance d’obtenir le retour des utilisateurs des normes en vue d’en améliorer le contenu et la facilité d’utilisation. Plusieurs participants ont indiqué qu’ils commençaient tout juste à utiliser les normes et qu’ils fourniraient des informations dès qu’ils auraient acquis plus d’expérience. De nombreuses propositions intéressantes ont cependant été avancées :

- L’auto-évaluation du conseil est un outil d’amélioration de l’efficacité et de l’efficience de la gouvernance qui pourrait être ajoutée aux normes de gouvernance.
- Un des enseignements importants de la deuxième étude de cas est que les comités d’investissement et les conseils doivent déterminer le type de service qu’ils préfèrent – gestionnaire d’investissements ou consultant en gestion d’investissements – avant de lancer leur appel à propositions. Il serait possible d’introduire une telle recommandation dans la section « Considérations pratiques » de la norme de gestion d’actifs appropriée.
- Les normes sur la communication sont très importantes et pourraient s’étendre plus sur les partenariats et le secteur privé.
- Les normes de suivi-évaluation pourraient inclure plus de contenu sur les évaluations internes et externes. Il conviendrait aussi d’inclure la gestion adaptative dans les normes destinées aux FFC,
- Lors de la conception des instances de gouvernance, il convient de se rappeler que la présence de directeurs ou de conseillers résidant hors du pays, ou la prévision d’une rotation des lieux de réunions du conseil, représentent un coût supplémentaire.
- Les normes pourraient se pencher sur le conflit d’intérêt inhérent créé par des ONG qui sont à la fois membres des instances de gouvernance et bénéficiaires des subventions. Des considérations pratiques sur la façon de « gérer » ce type de situation relativement fréquente seraient bienvenues.
- Certains participants pensent que les normes devraient inclure une partie spécifique sur l’octroi de subventions. Les autres types d’intervention des FFC seraient regroupés séparément.
- Il a aussi été proposé de transformer les normes d’administration en « normes de gestion et d’administration ».



Annexe 1 – Résumé Exécutif  
des Normes de Pratique





RÉSUMÉ EXÉCUTIF



# 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	<b>Contexte</b>
Page 3	<b>Objectifs</b>
Page 4	<b>Comment Utiliser les Normes</b>
Page 5	<b>Gouvernance</b>
Page 6	<b>Opérations</b>
Page 7	<b>Administration</b>
Page 8	<b>Rapportage, suivi et évaluation</b>
Page 9	<b>Gestion des Actifs</b>
Page 10	<b>Mobilisation des Ressources</b>



# 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 représentée 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 ensembles 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.

# Ce Résumé Exécutif présente le texte de chaque type de norme dans les six domaines clés pour faciliter la consultation.

Enfin, les normes ne sont pas “gravés dans la pierre”, mais continueront à évoluer et à être périodiquement mises à jour par la CFA. Les sujets qui doivent être pris en considération pour les futures normes incluent technologies de l’information, la gestion des ressources humaines, la gestion financière et communication. Bien qu’il soit possible qu’ils pourraient éventuellement évoluer vers un système de normes volontaires “de certification” pour les FFC, ils ne sont pas conçus pour servir à cette fin dans leur forme actuelle.



# Normes de Gouvernance

## **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.



# Normes Relatives aux Opérations

## **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

## **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.

# Normes de Rapportage, Suivi et Évaluation

## **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 « gestion financière » les transactions liées à l'administration et au fonctionnement de l'institution (comptabilité, processus budgétaire, octroi des subventions).

# Normes de Gestion des Actifs

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

Une politique d'investissements claire et complète énonce les principes fondamentaux que doit suivre le FFC pour gérer ses actifs financiers .

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

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.

# Normes de Mobilisation des Ressources

## **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.

## 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



## Annexe 2 – Programme et Liste des participants à l'atelier

Atelier n° 2 – Normes de pratiques pour les FE : gestion d'actifs et durabilité

Salima, Malawi

10-12 octobre 2016

### 10 octobre 2016

09:00 – 09:15	Séance d'ouverture
09:15 – 10:15	Introduction aux Normes de pratiques ( <i>objectifs, approche, domaines thématiques</i> )
10:15 – 11:00	Adopter les Normes ( <i>qui, pourquoi, comment</i> )
11:00 – 11:15	Pause
11:15 – 13:00	Les Normes et le cycle de vie d'un fonds de dotation environnemental ( <i>création, gestion, évaluation</i> )
13:00 – 14:00	Déjeuner
14:00 – 15:45	Gérer avec les Normes ( <i>durabilité financière -- Monica Ferreira, FUNBIO</i> )
15:45 – 16:00	Pause
16:00 – 17:00	Revue des Normes d'administration et de fonctionnement

## 11 octobre 2016

- 09:00 – 11:00 Revue des Normes de Gouvernance, Mobilisation de ressources et reporting, Suivi et évaluation
- 11:00 – 11:15 Pause
- 11:15 – 13:00 Revue des Normes de Gestion d'actifs
- 13:00 – 14:00 Déjeuner
- 14:00 – 16:00 Sélection d'un professionnel de l'investissement pour gérer un capital de dotation  
(Étude de cas – Le Dilemme de la Fondation du Bonobo Souriant)
- 16:00 – 16:15 Pause
- 16:15 – 17:00 Epilogue de l'étude de cas

## 12 octobre 2016

- 09:00 – 09:15 Résumé des discussions du mardi sur la gestion d'actifs
- 09:15 – 10:15 Améliorer les performances d'un portefeuille  
(Présentation de Jason Hamlin, UBS Arbor Group)
- 10:15 – 11:00 Questions sur la gestion des placements
- 11:00 – 11:15 Pause
- 11:15 – 13:00 Nouvelles normes (incluant les suggestions des participants)
- 13:00 – 14:00 Déjeuner
- 14:00 – 15:00 Résumé de l'atelier et clôture

## Liste des participants à l'atelier

Alfred Allogninouwa, Executive Director, FSOA

Fenesoa Andriamahenina, Executive Secretary, BioGuinea

Jorge Enrique Trejo Canelo, Regional Coordinator, FIAES El Salvador

Aicha Sidi Bouna, Board President, BACoMaB, Mauritania

Carl Bruessow, Executive Director, Mulanje Mountain Trust, Malawi

Maria Celeste Chitará, Administration and Finance Director, Biofund, Mozambique

Monica Ferreira, FUNBIO, Brazil

Maria Alexandra Jorge, Program Director, Biofund, Mozambique

Raymond R. Killenga, Program Officer, EAMCEF, Tanzania

Kouakou Parfait Kouadio, Board Member, FPRCI, Côte d'Ivoire

Katy Mathias, Conservation Trust Investment Survey Project Manager, WCS, USA

Edoa Mengue, FEDEC, Cameroon

Suelen Marostica, Project K Coordinator, FUNBIO, Brazil

Lisa Meza, Environmental Specialist, Fondo de las Americas, Peru

Joshua J. Moloji, Chief Executive Officer, Forest Conservation Botswana

Rosa Montañez, RedLAC President, Fundación Natura, Panama

Brendah N. Mpanga, Secretary, Board of Trustees, Uganda Biodiversity Fund

Tuli Salum Msuya, Executive Secretary, Tanzania Forest Fund

Wilson Mwetonde, Trust Administrator, Bwindi Mgahinga Conservation Trust, Uganda

Aline Odje, Board President, FSOA, Benin

Dr. Fanny N'golo, Executive Director, FPRCI, Côte d'Ivoire

Gérard Rambeloarisoa, Executive Director, FAPBM, Madagascar

Ravaka Ranaivoson, Manager CEPF RIT MADIO, Tany Meva, Madagascar

Kempho Tshenko, Finance Manager, Forest Conservation Botswana

Nestor Windevoxhel, Project K Committee Member, Guatemala

Théophile Zognou, FTNS, Cameroon, CAR, Congo

## Annexe 3 – Étude de cas sur la viabilité financière – Evaluer deux projets potentiels distincts

Auteur: Mônica Ferreira

### Assurer la durabilité financière de la Fondation du Bonobo Souriant

Ces études de cas se penchent sur une procédure importante que suivent généralement les fonds fiduciaires pour la conservation (fonds environnementaux) pour évaluer un projet potentiel sous l'angle de la durabilité financière du fonds. Nous présenterons deux projets hypothétiques à des fins de comparaison.

On répondra aux questions posées à la fin de l'étude de cas en estimant d'abord les coûts des projets pour la FBS, en vue d'évaluer leur pertinence dans une perspective financière. Néanmoins, comme pour de nombreux défis posés quotidiennement aux fonds environnementaux, il n'existe pas de solution simple ou unique.

### Evaluer deux projets potentiels distincts

#### Contexte

La Fondation du Bonobo Souriant (FBS) a été consultée sur la possibilité de gérer deux projets environnementaux. Tous deux sont étroitement liés à sa mission. Leur succès profitera au monde de la conservation ainsi qu'à la société en général.

## Projet A : Reforestation – Plantation de 2,5 millions d'arbres

### Le défi :

Planter 2,5 millions d'arbres sur environ 1000 hectares dans le haut-bassin de la rivière de l'Or.

### Impacts :

- i. Restauration forestière,
- ii. Récupération des sources et des forêts-galerie des affluents de la rivière de l'Or.
- iii. Création de revenus et insertion sociale dans les populations locales.

### Contexte :

La rivière de l'Or est un des cours d'eau les plus longs de la région et abrite une importante diversité biologique. Elle fait néanmoins l'objet de fortes pressions de la part des populations avoisinantes et souffre d'une déforestation importante.

La reforestation sera effectuée selon une méthode qui réduit de 50% les coûts de semis des arbres, grâce au mélange dans un substrat de plusieurs graines d'espèces natives. Leur germination donne naissance à des plantes à comportements variés et crée une diversité qui attire des animaux apportant à leur tour de nouvelles espèces végétales.

Une assistance technique et un suivi permanent permettent de minimiser les risques d'incendie ou d'erreurs de mise en œuvre de la technologie. Le principal atout de cette initiative est l'importance consacrée à la sensibilisation et au changement des comportements, grâce à la signature avec les propriétaires fonciers de contrats stipulant clairement les responsabilités de chaque partie prenante.

La FBS devra trouver un partenaire dans la région du projet. Celui-ci accompagnera les propriétaires pour planter les arbres. Suite à des expériences antérieures, le coût par arbre a été estimé. La FBS sera aussi responsable de la gestion de toutes les ressources financières, des arbitrages entre les parties prenantes, du suivi de la plantation des arbres et de l'élaboration de rapports trimestriels techniques et financiers.

### Cible :

2,5 millions d'arbres sur 1 000 ha en 5 ans

### Coût du projet:

Le coût total, comprenant la plantation des arbres, l'assistance technique, le suivi et la gestion du projet est de 10 millions USD, à décaisser sur les cinq années du projet.

### Autres informations :

Coût de plantation d'un arbre: 3 USD

Equipe FBS – 32 personnes

Titre/fonction	Nombre	Salaire annuel hors primes (USD)
Coordinateur des projets	2	200 000
Chef de projet	6	120 000
Assistant de projet	10	75 000
Conseiller juridique	2	200 000
Assistant financier	4	100 000
Assistant approvisionnement	3	100 000
Assistant administratif	3	60 000
Informaticien	2	100 000

Primes annuelles : 18 000 USD/employé

Coûts indirects : (équipe d'appui ne travaillant pas directement sur ce projet, eau et électricité, développement/levée de fonds) : 12% des coûts directs

A des fins de simplification, on considérera qu'il n'y a pas eu d'inflation sur la durée du projet.

En vous fondant sur votre expérience, et à l'aide du tableau joint ci-dessous, vous déterminerez les fonctions nécessaires à la gestion du projet, le nombre de personnes dans chaque fonction et le pourcentage de leur temps nécessaire, en vue de calculer les coûts de personnel. Exemple : si vous avez besoin d'un chef de projet à mi-temps pour le projet, portez 50% dans le tableau. Si vous avez besoin de deux chefs de projet à plein temps, portez 200% (ou deux lignes « chef de projet » à 100% chacun).

On utilisera le nombre total du personnel de la FBS dans le calcul de la part des dépenses indirectes.

### Question :

**La Fondation du Bonobo Souriant doit-elle accepter de gérer ce projet ambitieux ? Pourquoi ?**

## Projet B : Construction d'un centre de suivi des lamantins

### Le défi :

Améliorer les connaissances sur la population de lamantins (*Trichechus senegalensis*) endémique à une région précise du pays, par la création d'un Centre de recherche sur la faune aquatique, chargé de suivre la population de lamantins par imagerie aérienne et satellitaire et d'évaluer l'impact sur l'espèce des installations régionales de la Compagnie Générale du Pétrole.

### Impacts :

Contribuer à la préservation et à l'augmentation de la population de lamantins, les mammifères aquatiques les plus menacés du pays. Avec une population actuelle de 200 à 500 individus à peine, et une distribution territoriale discontinue le long de côte orientale, les lamantins sont proches de l'extinction.

### Contexte :

La région connaît la plus forte incidence d'échouage de nouveau-nés du pays, ainsi qu'une activité intense de prospection et d'exploitation pétrolière et gazière.

En vue d'obtenir le renouvellement de son permis environnemental d'exploitation, la Compagnie Générale du Pétrole (CGP) doit s'engager à construire un centre régional de recherche doté de tous les équipements nécessaires au suivi des lamantins.

La CGP a proposé à la Fondation de se charger de la maîtrise d'ouvrage de la construction du centre et de l'achat du matériel et des équipements nécessaires au commencement du suivi.

Le projet durera un an, temps nécessaire à la construction du centre de recherche muni de tous les équipements nécessaires au recensement aérien et au suivi satellitaire. En outre, des embarcations seront achetées pour la capture de spécimens et l'implantation des émetteurs nécessaires au suivi par satellite.

Outre les activités d'approvisionnement, la FBS sera chargée de la gestion financière du projet et de l'élaboration de rapports financiers trimestriels.

### Cible :

En un an, installer un centre de recherche entièrement équipé pour le début des activités de suivi des lamantins.

### Project value:

Les fonds disponibles pour la création du centre sont de 7 millions de dollars. Le montant destiné à couvrir les dépenses de gestion de la FBS est plafonné à 10%, ce qui porte le coût total du projet à 7,7 millions de dollars.

### Autres informations :

Equipe FBS – 32 personnes

Titre/fonction	Nombre	Salaire annuel hors primes (USD)
Coordinateur des projets	2	200 000
Chef de projet	6	120 000
Assistant de projet	10	75 000
Conseiller juridique	2	200 000
Assistant financier	4	100 000
Assistant approvisionnement	3	100 000
Assistant administratif	3	60 000
Informaticien	2	100 000

Primes annuelles : 18 000 USD/employé

Charges sociales : 50%

Dépenses annuelles de fonctionnement de la Fondation (loyer, téléphone, eau et électricité etc.) : 900 000 USD

Coûts indirects : (équipe d'appui ne travaillant pas directement sur ce projet, eau et électricité, développement/levée de fonds) : 12% des coûts directs

A des fins de simplification, on considérera qu'il n'y a pas eu d'inflation sur la durée du projet.

En vous fondant sur votre expérience, et à l'aide du tableau joint ci-dessous, vous déterminerez les fonctions nécessaires à la gestion du projet, le nombre de personnes dans chaque fonction et le pourcentage de leur temps nécessaire, en vue de calculer les coûts de personnel. Exemple : si vous avez besoin d'un chef de projet à mi-temps pour le projet, portez 50% dans le tableau. Si vous avez besoin de deux chefs de projet à plein temps, portez 200% (ou deux lignes « chef de projet » à 100% chacun).

On utilisera le nombre total du personnel de la FBS dans le calcul de la part des dépenses indirectes.

### Question :

**La Fondation du Bonobo Souriant doit-elle accepter de gérer ce projet adorable ? Pourquoi ?**



### Autres dépenses

Veillez inclure les autres dépenses pour ce projet: Déplacements (transport et hébergement); Communication et publications; fournitures, dépenses d'audit etc.

Titre de la dépense	Montant	Description
Déplacements Transport	'=\$ 2100*48=\$ 100,800	'20 déplacements de 2 membres de l'équipe 8 déplacements d'un troisième membre Coût approximatif par déplacement: BRL 2100


### Dépenses de fonctionnement et d'entretien (allouées au pro rata)

<b>Personnel</b>	
<b>Dépenses annuelles de fonctionnement et d'entretien</b>	
Dépenses de fonctionnement et d'entretien (pro rata)	



©R Montañez

<b>CHARGES DE LA SBF COSTS - PROJET B</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Detailed Budget Total</b>	
<b>Personnel</b>	
Salaires	
Bénéfices	
Charges sociales (50%)	
Sous-total	0
<b>Consultants et Contractants</b>	
Sous-total	0
<b>Autres charges</b>	
Transport de voyage	
Hébergement de voyage	
Frais de vérification (audit)	
Fournitures	
Sous-total	0
<b>Charges de fonctionnement et d'entretien (pro rata)</b>	
Sous-total	0
<b>Total charges directes</b>	<b>0</b>
<b>Charges indirectes (12%)</b>	<b>0</b>
<b>Charges totales</b>	<b>0</b>



## Annexe 4 – Étude de cas sur la viabilité financière – Choisir un conseiller en investissement pour la gestion d'un fonds de dotation

Auteur: Kathy Mikitin

### Le dilemme de la Fondation du Bonobo Souriant

Cette étude de cas examine une procédure importante que les Fonds Fiduciaires pour la Conservation, ou Fonds Environnementaux, suivent souvent pour sélectionner un conseiller en investissement, qu'il s'agisse d'un gestionnaire d'investissements ou d'un consultant en gestion d'investissements, qui soutiendra le conseil d'administration en matière de placement du capital d'une dotation. Cette étude de cas est fondée sur une expérience réelle qui a eu lieu en 2014.

Les questions posées à la fin du texte sont destinées à provoquer la discussion et à encourager le recours aux *Normes de pratiques à l'intention des fonds fiduciaires pour la conservation*. Cet ouvrage est un recueil de principes qui visent à favoriser une gestion efficace et efficiente. Toutefois, comme pour tous les défis posés quotidiennement aux fonds environnementaux, il n'existe pas de solution simple ou universelle.

## Choisir un conseiller en investissement pour la gestion d'un fonds de dotation

### Contexte

La Fondation du Bonobo Souriant (FBS) a reçu de son bailleur de fonds principal un financement pour bénéficier des conseils de Bazaroff Inc. (BI) dans le but d'aider FBS dans l'élaboration de sa politique d'investissement et la sélection d'une firme spécialisée dans la gestion des placements. Bazaroff Inc. est une firme de *consultants en gestion d'investissement* dont le siège est en Syldavie. Concernant la procédure de sélection, le donateur a accepté que ses propres règles d'appel d'offres soient subordonnées à celles qui sont généralement admises dans le secteur financier.

### La définition de la politique et des directives d'investissement de la FBS

BI a remis à la FBS un questionnaire destiné à définir les principaux paramètres de la politique d'investissement de la fondation : parmi ces paramètres se trouvaient l'*horizon de placement*, la *tolérance au risque*, la rentabilité recherchée et les prévisions de décaissement par rapport aux rendements obtenus. Le marché financier américain était considéré comme le meilleur choix pour le placement des actifs de la FBS, l'Europe étant à la veille d'un ralentissement financier. En fonction des réponses fournies par la FBS, BI a effectué des simulations de rendements<sup>1</sup> permettant de déterminer la meilleure répartition entre les classes d'actifs qui formerait « l'allocation stratégique des actifs » de la fondation.

« L'allocation stratégique des actifs » est un des éléments clés des appels d'offres concernant le recrutement d'un conseiller en investissement. C'est cette allocation qui permettra, conformément aux simulations, d'atteindre les rendements espérés par le fonds environnemental dans l'horizon de temps fixé et avec une fréquence et un niveau de pertes conformes à la tolérance au risque acceptée. En élaborant sa proposition, chaque soumissionnaire doit indiquer s'il peut atteindre les rendements souhaités en suivant l'allocation stratégique des actifs déterminée, ou s'il propose d'en choisir une autre (qui pourrait impliquer une prise de risques accrue ou amoindrie).

Un accord a été trouvé en matière de politique et de directives d'investissement de la FBS, y compris l'allocation stratégique des actifs et le rendement espéré.

La politique et les directives comprenaient aussi :

- Les principes de diversification applicables à la gestion des actifs
- Des directives spécifiques pour chaque catégorie d'investissements
- Des stratégies de gestion du risque qui seraient appliquées
- Les catégories d'actifs autorisées et 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

Une procédure de sélection en trois étapes fut aussi élaborée selon la pratique généralement admise du secteur financier. Le processus envisagé commençait par l'envoi d'un appel à manifestation d'intérêt à une liste longue de firmes internationales de qualité reconnue, suivie par une demande de propositions auprès d'une liste courte composée de firmes ayant exprimé un intérêt, puis par des entrevues des trois ou quatre firmes ayant soumis les meilleures propositions.

### Le choix du conseiller en investissement de la FBS

Notons que la FBS avait précédemment lancé une procédure de sélection d'un *conseiller en investissement* et qu'elle avait dû l'interrompre. Des propositions avaient été remises, mais suite à des retards dans l'engagement des bailleurs de fonds, aucune évaluation n'avait été effectuée. Les propositions dataient de plus d'un an, et les changements des conditions des marchés financiers ainsi qu'une augmentation importante des contributions des bailleurs de fonds à la FBS justifiaient un nouvel appel d'offre.

Bazaroff Inc. prépara donc une liste longue de *conseillers en investissement* dont plusieurs étaient localisés en Syldavie. Cette liste fit l'objet de questionnements de la part du bailleur de fonds et de la FBS qui s'étonnèrent de l'absence de firmes connues pour leurs performances dans la gestion de portefeuilles d'autres fonds environnementaux. La FBS se demanda aussi si la liste n'était pas partielle, toutes les firmes retenues étant des *gestionnaires d'investissements* et non pas des *consultants en gestion d'investissements*. Bazaroff se justifia en expliquant qu'il s'agissait de firmes « connues et avec lesquelles nous travaillons », alors que les *consultants en gestion d'investissements* n'étaient pas capables de fournir les prestations requises, mais son argument fut rejeté

<sup>1</sup> La méthode de Monte Carlo peut prévoir des dizaines de milliers de rendements possibles sur des horizons prédéterminés pour des classes d'actifs différentes (actions, titres à revenu fixe, investissements alternatifs, etc.), en simulant des scénarios possibles pour les marchés futurs. C'est l'outil de base de l'allocation stratégique des actifs et des calculs relatifs au portefeuille.

par le bailleur de fonds et par la fondation. La liste longue fut donc modifiée pour y ajouter des firmes connues et y inclure des consultants en gestion d'investissements.

Cinq firmes compétentes ont manifesté leur intérêt et ont constitué la liste courte des candidats qui recevraient l'appel d'offres. L'une d'entre elles se retira par la suite, laissant quatre firmes en lice : parmi celles-ci se trouvait Dupont et Dupond, un consultant en gestion d'investissements basé en Amérique du nord, les trois autres des gestionnaires d'investissements basés en Syldavie.

Préalablement à l'envoi de la demande de propositions, la FBS demanda à examiner l'ensemble des documents préparés par Bazaroff, y compris le courriel d'invitation et le document de demande de propositions complet (c'est-à-dire les règles de l'appel d'offres ainsi que la politique et les directives d'investissement de la FBS). Conformément à sa conception des bonnes pratiques en matière de passation de marchés, la FBS proposa que chaque firme sur la liste courte soit informée du nom de ses concurrents, et demanda s'il ne convenait pas d'énoncer les critères d'évaluation des soumissions. Bazaroff Inc. répondit que les « pratiques généralement admises » ne le permettaient pas. Le bailleur de fonds accepta cette explication.

Quatre propositions furent remises malgré la brièveté du temps concédé aux firmes. Toutes furent examinées par Bazaroff Inc., qui recommanda que les quatre firmes soient invitées aux entrevues qui se tiendraient en Syldavie.

Les entrevues des quatre firmes se sont déroulées sur deux journées en présence des représentants de Bazaroff Inc., du bailleur et de la FBS. Outre la façon dont chaque firme prétendait atteindre les rendements souhaités, les discussions ont porté sur les commissions, la comparution à des réunions annuelles avec le conseil d'administration et le comité d'investissements de la FBS, les possibilités d'exemption fiscale et le reporting. Deux firmes présentant des propositions de haute qualité se sont détachées : la branche américaine de la Banque Ottokar, un gestionnaire d'investissements syldavien, et Dupont & Dupond, une firme de consultants en gestion d'investissements établie en Amérique du nord. Toutes deux affirmèrent qu'elles acceptaient la politique et les directives d'investissement de la FBS et que les rendements visés pouvaient être atteints au prix de quelques modifications de la répartition stratégique des actifs. Les modifications proposées furent jugées acceptables par les parties prenantes.



Pour choisir la firme gagnante, Bazaroff Inc. demanda à la FBS et au bailleur de définir les critères d'une évaluation à mener oralement. Ces critères (qualité de la proposition, qualité des documents de support, réactivité au client etc.) ont été choisis par consensus. Pendant l'évaluation, Bazaroff Inc. émit de nouveau son argument qu'un consultant en gestion d'investissements ne correspondait pas au profil approprié pour la FBS. Le bailleur de fonds acquiesça en ajoutant qu'un accord discrétionnaire était préférable et que la FBS devrait attendre quelques années avant d'avoir l'expérience nécessaire pour se lancer éventuellement dans un accord non discrétionnaire. Tout en questionnant cet avis, au regard de l'excellente qualité de la proposition et de l'entrevue de Dupont & Dupond, la FBS reconnut sa crainte d'avoir à faire face, dans le cas d'un accord non discrétionnaire, à des prises de décision auxquelles elle n'était pas préparée. Reconnaissant néanmoins que les notes obtenues par les deux firmes étaient pratiquement égales, Bazaroff Inc. proposa que les commissions demandées par les concurrents soient le facteur déterminant du choix.

La proposition de Dupont & Dupond incluait la ventilation de sa commission et une explication du fait qu'elle était plus élevée que celle d'un gestionnaire d'investissements. Interrogée sur la possibilité de la réduire, la firme répondit par la négative.

La Banque Ottokar proposa de réduire légèrement la commission annoncée pendant l'entrevue (leur proposition n'en contenait pas le montant). Cette commission étant inférieure de 0,2% à celle de Dupont & Dupond, il fut décidé de recommander au conseil d'administration de la FBS le choix de la branche américaine de la Banque Ottokar.

## Dernières informations

La recommandation du choix de la Banque Ottokar fut entérinée par le conseil d'administration de la FBS. Quelque temps avant la signature du contrat, la FBS apprit que Bazaroff Inc. était une filiale de la Banque Ottokar.

## Questions pour la discussion :

Votre Fonds aurait-il signé le contrat avec la Banque Ottokar ? Pourquoi ?

Quels sont les Normes de pratique les plus applicables à cette étude de cas ?

Pouvez-vous suggérer une nouvelle Norme ou un complément aux Normes existantes pour éviter les faiblesses de procédure ?

## Définition des termes utilisés :

**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, l'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.

**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.

**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.

**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.

**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.

**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.





Financé par:

