



FONDATION POUR
LES AIRES PROTÉGÉES
ET LA BIODIVERSITÉ
DE MADAGASCAR

MANUEL DE FINANCEMENT



v.1_2023	MANUEL DE FINANCEMENT	HISTORIQUE DES MISES A JOUR
Section 3.	Gestion axée sur les résultats	Emission : Février 2010
		Révision : Janvier 2023

Acronymes

AP	Aires Protégées
CA	Conseil d'Administration
CF	Comité de Financement
CI	Comité d'Investissement
DE	Direction Exécutive
EIES	Etude d'Impact Environnementale et Sociale
FAPBM	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar
FAR AP	Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées
FU	Fonds d'Urgence
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GLAD	Global Land Analysis and Discover
MNP	Madagascar National Parks
NAP	Nouvelles Aires Protégées
NI	Note d'information
NS	Note de service
OCDE/CAD	Organisation de Coopération et de Développement Économique/ Comité d'Aide au Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAG	Plan d'Aménagement et de Gestion
PGESS	Plan de Gestion Environnementale et de Sauvegarde Sociale
PTA	Plan de Travail Annuel
PTQ	Plan de Travail Quinquennal
SAPM	Système des Aires Protégées de Madagascar
SIG	Système d'Information Géographique
SMART	Spatial Monitoring and Reporting Tools
WWF	World Wide Fund for Nature

Table des matières

Section 1. Description du manuel.....	7
1. Documents stratégiques.....	7
2. Objectif du manuel.....	7
3. Grands principes.....	7
4. Forme et contenu du manuel.....	8
5. Conservation du manuel.....	8
6. Vie du manuel.....	8
6.1. Responsabilités de la tenue de la mise à jour du manuel.....	9
6.2. Modalités de mise à jour.....	9
6.3. Autres dispositions.....	9
Section 2. Description, organisation et structure.....	10
1. Descriptions.....	10
1.1.Présentation de la Fondation.....	10
1.2.Mission de la Fondation.....	10
2. Responsabilités au sein de la Fondation.....	11
2.1.Le Conseil d'Administration.....	11
2.2.Le Comité de Financement.....	11
2.3.Le Comité d'Investissement.....	11
2.4.Le Comité d'Audit.....	11
2.5.La Direction Exécutive.....	12
Section 3. Gestion axée sur les résultats.....	13
1. Généralités sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).....	13
1.1.Approche GAR.....	13
1.2.Principes de la GAR.....	13
1.3.Caractéristiques de la GAR.....	13
1.4.Logique d'intervention selon la GAR.....	14
2. Cycle de projet.....	15
2.1.Cycle de financement.....	15
2.2.Cycle de vie.....	17
Section 4. Instruments et mécanismes de financement.....	18
1. Instruments de financement à partir des revenus du capital.....	18
1.1. Subventions annuelles.....	18
1.1.1.Objectif.....	18
1.1.2.Caractéristiques.....	18
1.1.3.Critères d'éligibilité.....	18
1.1.4.Activités éligibles.....	19
1.2. Fonds d'Urgence.....	19
1.2.1.Objectif.....	19
1.2.2.Caractéristiques.....	19
1.2.3.Critères d'éligibilité.....	20
1.2.4.Activités éligibles.....	20
1.3. Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées.....	20
1.3.1.Objectif.....	20
1.3.2.Caractéristiques.....	20
1.3.3.Critères d'éligibilité.....	21
1.3.4.Activités éligibles.....	21
2. Mécanismes de financement.....	22
2.1.Règles de gestion et d'organisation générale.....	22
2.1.1.Demandes d'avis de non-objection (DANO).....	22
2.1.2.Sanctions et bonifications.....	23

2.1.3.Processus de suspension et de résiliation	24
2.2.Subventions annuelles.....	27
2.2.1.Processus de planification	27
2.2.2.Processus de financement	40
2.2.3.Processus de mise en œuvre	42
2.2.4.Processus de suivi	46
2.2.5.Processus d'évaluation	52
2.2.6.Processus d'apprentissage et de gestion adaptative.....	56
2.2.7.Schéma de traitement des subventions annuelles.....	57
2.3.Fonds d'urgence	58
2.3.1.Objectif.....	58
2.3.2.Champ d'application	58
2.3.3.Règles de gestion et d'organisation.....	58
2.3.4.Circuit de traitement des procédures d'accès au FU.....	59
2.4.Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées	61
2.4.1.Objectif.....	61
2.4.2.Champ d'application	61
2.4.3.Règles de gestion et d'organisation spécifique	61
2.4.4.Circuit de traitement des procédures d'accès au FAR-AP	62
3. Gestion du financement.....	64
3.1.Plateforme de gestion des conventions de financement.....	64
3.2.Gestion de trésorerie.....	65
3.3.Passation des marchés	65

Liste des annexes

Annexe 1. Cadre logique de la Fondation	66
Annexe 2. Indicateurs et matrice de résultat.....	70
Annexe 3. Questionnaire de Due Diligence.....	81
Annexe 4. Convention cadre de financement.....	109
Annexe 5. Convention spécifique de financement	110
Annexe 6. Formulaire de demande de FU.....	111
Annexe 7. Formulaire de demande de FAR-AP	113

Table des illustrations

Liste des figures :

Figure 1.	Cadre logique d'intervention selon la GAR.....	14
Figure 2.	Cycle de financement de la Fondation	15
Figure 3.	Mécanisme de suivi de la Fondation	50
Figure 4.	Mécanisme d'évaluation de la Fondation.....	54
Figure 5.	Schéma de gestion de la plateforme	64

Liste des tableaux :

Tableau 1.	Différentes composantes du cycle de financement	16
Tableau 2.	Cycle de vie d'un financement.....	17

Liste des circuits :

Circuit 1:	Circuit de traitement des demandes d'avis de non objection (DANO).....	22
Circuit 2:	Circuit de traitement de suspension et résiliation de convention de financement	26
Circuit 3:	Circuit de traitement du processus de planification	37
Circuit 4:	Circuit de traitement du processus de financement	42
Circuit 5:	Circuit de traitement des procédures d'accès au FU	59
Circuit 6:	Circuit de traitement des procédures d'accès au FAR-AP.....	62

Liste des diagrammes :

Diagramme 1.	Schéma de traitement des subventions annuelles.....	57
--------------	---	----

Section 1. Description du manuel

1. Documents stratégiques

La gestion de financement de la "Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar" (FAPBM) est régie par les dispositions stipulées dans les documents stratégiques suivants :

- Loi n° 2004-014 portant refonte du régime des fondations à Madagascar
- Statuts de la Fondation du 06 janvier 2005 ;
- Règlement intérieur de la Fondation adopté le 10 mars 2005 ;
- Loi n°2015-003 du 19 février 2015 portant Charte de l'Environnement Malagasy actualisée ;
- Loi n°2015-005 du 26 février 2015 portant refonte du Code de Gestion des Aires Protégées ;
- Politique de financement ;
- Plan stratégique de la Fondation ;
- Cadre de Gestion Environnementale et Sauvegarde Sociale ;
- Manuel de procédure révisé

2. Objectif du manuel

Le présent manuel décrit le cycle de financement et détaille les procédures d'octroi, de décaissement, de suivi, de clôture et d'évaluation des financements accordés par la "Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar" (FAPBM). Il s'appuie sur les clauses pertinentes de ses Statuts datés du 06 Janvier 2005, de son Règlement Intérieur adopté le 10 Mars 2005, et des politiques et positionnements par rapport de la Fondation à des thématiques clés de la gestion durable des ressources naturelles et la gestion des Aires Protégées (AP), notamment : (i) la sauvegarde sociale et environnementale incluant le mécanisme de gestion des plaintes et des doléances et l'aspect genre ; (ii) le reboisement, restauration forestière et gestion des plantes envahissantes ; (iii) le changement climatique ; et (iv) le développement dans et autour des Aires Protégées.

3. Grands principes

Le manuel a été élaboré suivant les principes suivants :

-  **Redevabilité** : La Fondation a été créée afin de gérer les fonds qui lui sont confiés ; et cela pour le compte du peuple malgache, des donateurs et de tous les acteurs dans l'environnement vis-à-vis desquels elle est redevable. La Fondation possède également une responsabilité internationale du fait du soutien qu'elle doit apporter aux aires protégées mondialement reconnues telles que les sites du patrimoine mondial, les réserves de la biosphère et les sites Ramsar¹.
-  **Transparence** : Le cheminement des dossiers et leur traitement à chaque étape doivent se faire en toute transparence. Les informations correspondantes doivent être claires et formalisées. Par ailleurs, les bénéficiaires doivent faire paraître cette transparence dans l'utilisation des fonds qui leur ont été octroyés.
-  **Traçabilité** : Chaque étape franchie par un dossier, les personnes qui y ont été impliquées, les résultats obtenus doivent être répertoriés dans le dossier. A tout dossier de demande de financement doit être attribué un numéro d'identification. Ce numéro servira de référence dans le suivi du dossier à chaque étape du cycle de financement. De même, les bénéficiaires doivent assurer la traçabilité des fonds qui leur ont été octroyés.
-  **Contrôle** : A chaque étape du cycle de financement, le traitement des dossiers et le contrôle correspondant doivent être bien distincts, suivant la répartition des rôles entre les différentes

¹ Un site Ramsar est la désignation d'une "zone humide d'importance internationale" inscrite sur la liste établie par la Convention de Ramsar par un État partie. Un site Ramsar doit répondre à un ensemble de critères, tels que la présence d'espèces vulnérables de poissons et d'oiseaux d'eau

entités intervenantes (Direction Exécutive, Comité de Financement, Conseil d'Administration). En outre, le manuel devrait garantir que chaque Ariary octroyé à un bénéficiaire donné a été utilisé à la réalisation de l'activité ou du produit auquel il a été destiné suivant les accords entre les parties impliquées.

4. Forme et contenu du manuel

Le manuel de financement de la Fondation est structuré de manière à en faciliter l'exploitation et la mise à jour afin de l'adapter à l'évolution, tant de l'organisation que des procédures formalisées.

Le présent manuel est subdivisé en quatre (04) sections distinctes :

- Section 1. Description du manuel
- Section 2. Description, organisation et structure
- Section 3. Gestion axée sur les résultats
- Section 4. Instruments financiers et mécanisme de financement

5. Conservation du manuel

Chaque département impliqué dans le processus de financement et le suivi des financements doit disposer d'une version physique et/ou électronique du manuel de financement de la Fondation. En revanche, le manuel doit être accessible et disponible toutes les fois qu'un intervenant aura besoin de s'informer sur le mécanisme et processus d'exécution en vigueur.

Les versions remplacées lors d'éventuelles actualisations du manuel, doivent être conservées dans un classeur spécifique² en cas de contrôle ou de recherche sur des opérations anciennes effectuées dans le cadre des procédures antérieures.

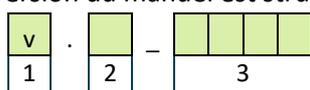
Toutefois, le manuel de financement doit être facilement accessible au Conseil d'Administration et à ses différents Comités, aux contributeurs de la Fondation et aux différents contrôleurs externes.

6. Vie du manuel

Ce manuel est destiné à être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution du cadre structurel et des changements dans le processus de traitement des opérations au sein de la Fondation.

La mise à jour du manuel est une fonction de la Direction Exécutive. Le Directeur Exécutif assure que le manuel est compréhensif, complet et cohérent. Il incorpore toutes les politiques et procédures relatives à l'octroi de financement approuvées au cours des diverses réunions du Conseil d'Administration ainsi que, dans la mesure du possible, les meilleures pratiques dans l'octroi de financement. Il assure qu'il n'y a pas de conflits entre les responsabilités, procédures, et processus décrits et les autres documents qui guident les opérations de la Fondation.

Chaque version du manuel est structurée de la manière suivante :



- 1 : Sigle de la version du manuel (valeur fixe)
- 2 : Numéro d'ordre de la mise à jour (valeur numérique)
- 3 : Année de conception ou de mise à jour (valeur numérique)

² ou carton d'archive

6.1. Responsabilités de la tenue de la mise à jour du manuel

La responsabilité de la tenue et de la mise à jour du manuel de financement de la Fondation incombe au Directeur Exécutif. Il décide quand le manuel en entier, ou une section du manuel, doit être mis à jour. Toute modification des procédures existantes doit être soumise à l'approbation du Conseil d'Administration.

6.2. Modalités de mise à jour

Lorsque la décision de modification de mécanisme ou de processus existant est envisagée, soit sur proposition de l'équipe exécutive, soit sur recommandation du Contrôleur Interne ou des auditeurs externes, soit dans le cas de force majeure indépendamment de la Fondation, le Comité de financement se réunit sur proposition du Directeur Exécutif. Le Comité de financement doit débattre de l'opportunité de l'ajout, de la suppression et/ou de la modification proposée et des solutions à adopter.

A l'issue de la réunion, un procès-verbal sera établi indiquant, entre autres, les éléments suivants :

- La section du manuel de financement devant être modifiée ;
- Les raisons pour lesquelles l'ajout, la suppression et/ou la modification sont demandées ;
- Les principes des modifications à apporter ; et
- Les recommandations de modification.

Après approbation par le Conseil d'Administration des procédures définitives, l'application des mises à jour apportées au manuel de financement est mise en œuvre par la Direction Exécutive.

6.3. Autres dispositions

Tout changement de procédure doit être présenté au Conseil d'Administration pour adoption. En revanche, quand il s'agit de changement d'outils ou de modalité pratique de mise en œuvre des activités, le changement de procédures peut être initié par une "Note de service"³ dûment signée par le Directeur Exécutif.

³ Note de service : La note de service s'inscrit davantage comme une communication hiérarchique en vue de préciser des règles à suivre, un rappel à l'ordre ou un mode de fonctionnement. Le message est à caractère obligatoire.

Section 2. Description, organisation et structure

1. Descriptions

1.1. Présentation de la Fondation

Dans le cadre général de la mise en œuvre de la Charte Nationale de l'Environnement adoptée par la Loi n°90.033 du 21 Décembre 1990, et modifiée successivement par la Loi n°97/012 du 06 Juin 1997 et la Loi n°2004-015 du 19 Août 2004 et de la contribution des actions environnementales au développement économique et à la réduction de la pauvreté à Madagascar, il a été décidé de mettre en place une stratégie de financement durable de ces actions.

Un des objectifs du Plan National d'Action Environnementale qui constitue le fondement de toute action environnementale, est d'établir, de conserver et de gérer de manière durable un réseau d'aires protégées représentatif de la diversité biologique et du patrimoine naturel propre à Madagascar, qui est unique au monde.

A cet effet, l'Etat malgache, le WWF et Conservation International ont décidé de créer en Janvier 2005 une fondation reconnue d'utilité publique, la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPBM), qui est régie par la Loi n°2004-014 du 19 Août 2004 portant refonte du régime des Fondations à Madagascar.

1.2. Mission de la Fondation

La vision de la FAPBM est de consolider son statut de « fonds fiduciaire pour la Conservation » de référence internationale. Elle sera un acteur stratégique du financement durable du SAPM » (PS 2022-2026).

De cette vision découle sa mission qui est de (1) contribuer au financement pérenne du SAPM, (2) de contribuer à la conservation de la biodiversité, au maintien des services écosystémiques, au bien-être de la population, et à la lutte contre le Changement Climatique, et (3) de promouvoir la bonne gestion au sein du SAPM.

La Fondation a pour mission d'apporter un appui à la conservation de la biodiversité à Madagascar par la promotion et le financement de l'expansion, de la création, de la protection et de la valorisation des aires protégées.

La principale mission de la Fondation est le financement durable de la gestion et la conservation d'aires protégées, ainsi que la création de nouvelles aires protégées.

La Loi n°2015-005 portant refonte du Code de Gestion des Aires Protégées ou COAP stipule que le principe de gouvernance s'applique à toutes les AP, nonobstant le statut et le régime foncier (Art 4) faisant partie du Système des Aires Protégées de Madagascar (SAPM) dont les objectifs consistent à la conservation de l'ensemble de la biodiversité de Madagascar, à la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel, l'éducation et la récréation, et des recherches sur la biodiversité, et surtout du maintien des services écosystémiques en faveur du développement économique et social des zones environnantes.

2. Responsabilités au sein de la Fondation

2.1. Le Conseil d'Administration

La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration (CA) indépendant. Le CA est l'organe d'orientation et d'administration de la Fondation. Les attributions du CA relatives à l'octroi de financement sont de :

- Orienter les interventions de la Fondation en vue de la réalisation de ses objectifs ;
- Arrêter les programmes d'intervention prioritaires de la Fondation ;
- Approuver les critères de sélection des financements susceptibles d'être octroyés par la Fondation ;
- Approuver conformément à ces critères les programmes d'action et de financement proposés par le Directeur Exécutif ;
- Approuver annuellement le montant et l'affectation du fonds disponible ; et
- Décider la liste des sites à subventionner

2.2. Le Comité de Financement

Le Conseil d'Administration de la Fondation nomme un Comité de Financement (CF) pour proposer les activités de financement, y compris l'élaboration et la mise à jour de la politique de financement. Le CF peut comprendre des membres ne faisant pas partie du CA. Ces derniers ont un rôle consultatif. Il peut s'adjoindre le concours ponctuel d'experts extérieurs pour les besoins de leurs travaux. Le CF est présidé par un membre du CA qui rend compte au Président du Conseil d'Administration.

Les rôles du CF dans l'octroi des financements sont de :

- Évaluer les recommandations du Directeur Exécutif sur les demandes de financement ;
- Proposer au CF une affectation du financement disponible entre les différents soumissionnaires, le Fonds d'Intervention Spécial (FU) et le Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées (FAR-AP) pour approbation au niveau du CA ; et
- Évaluer les résultats et les impacts du programme de financement de la Fondation, décrits dans les rapports annuels de la FAPBM.

2.3. Le Comité d'Investissement

Le Conseil d'Administration de la Fondation nomme un Comité d'Investissement (CI) pour superviser les activités de placement y compris l'élaboration et la mise à jour de la politique d'investissement. Le CI peut comprendre des membres ne faisant pas partie du CA. Il peut s'adjoindre le concours ponctuel d'experts extérieurs pour les besoins de leurs travaux. Le CI est présidé par un membre du CA qui rend compte au Président du Conseil d'Administration.

Les rôles du CI dans l'octroi des financements sont de :

- Proposer un plafond qui détermine la part des revenus de placement qui sera disponible pour le programme de financement ;
- Proposer au Comité de financement l'enveloppe globale indicative qui est établie au cours de la planification sur la base des prévisions financières ;

2.4. Le Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration de la Fondation nomme un Comité d'Audit qui est en charge du suivi des activités de la Fondation :

- le processus d'élaboration de l'information financière ;
- l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques ;
- le suivi d'exécution budgétaire annuel ;

- le contrôle légal des comptes annuels.

En liaison fonctionnelle avec le service contrôle interne, le Comité d'Audit approuve le plan d'audit annuel fondé sur l'approche par les risques et peut solliciter des informations pertinentes à la Direction Exécutive pour déterminer l'adéquation du périmètre et des ressources du département.

2.5. La Direction Exécutive

La Direction Exécutive (DE) est l'organe d'exécution des activités de la Fondation. La DE se charge de :

- Superviser les activités d'octroi de financement, soumettre les recommandations de financement au Comité de financement et mettre en œuvre les programmes d'action et de financement de la Fondation ;
- Formuler des recommandations au Conseil d'Administration sur chaque dossier et Gestionnaire ;
- Assurer le suivi des financements octroyés ;
- Examiner les rapports fournis par les Gestionnaires d'AP bénéficiaires des financements de la FAPBM ;
- Établir les rapports à présenter au CA, y compris ceux qui résument l'avancement des activités financées et l'utilisation des fonds octroyés ; et
- Formuler les propositions de suspension de financement à l'intention du CA.

Les attributions des départements au sein de la Direction Exécutive intervenant dans le cycle de financement sont les suivantes :

 **Département Finance** : Assurer la gestion budgétaire, financière et comptable de la Fondation et des sites ;

À partir de la mise en œuvre des conventions de financements :

- Mise à disposition des fonds
- Revues des rapports trimestriels soumis par les gestionnaires de fonds en leur transmettant la fiche d'analyse financière de chaque site
- Clôture de la convention annuelle avec notification et comptabilisation

 **Département Financement** : Promouvoir la politique de financement de la Fondation auprès des bénéficiaires potentiels ; assurer conformément aux objectifs de la Fondation la programmation, l'attribution des financements et l'exécution du contrat ; contribuer à la mise à jour de la politique de financement et à l'amélioration du manuel d'octroi de financement.

 **Département Suivi-Évaluation** : Elaborer et mettre en œuvre le cadre général de suivi évaluation de la Fondation ; assurer le suivi technique et évaluation périodique des activités ; et élaborer les rapports techniques de la Fondation.

 **Département Contrôle et Audit interne** : S'assurer que les fonds aux gestionnaires ont été utilisés conformément aux conditions contractuelles prévues dans les conventions de financement et retranscrites conformément dans les rapports financiers ; vérifier l'effectivité des dépenses et engagements effectuées par les gestionnaires ; et apprécier le système de contrôle interne en place ainsi que le respect des procédures dans le cadre du financement.

Section 3. Gestion axée sur les résultats

1. Généralités sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

1.1. Approche GAR

Le cycle de financement de la Fondation se base de l'approche GAR ou Gestion Axée sur les Résultats. Il s'agit d'une approche globale de la gestion de financement qui vise à définir des **résultats mesurables**, ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. L'approche contribue à améliorer la performance et la redevabilité grâce à une logique claire : planifier, gérer et mesurer une intervention en se concentrant sur les résultats que l'on veut obtenir. En définissant à l'avance les résultats attendus d'une intervention et les moyens de déterminer s'ils ont été atteints, la Fondation pourrait mieux observer si les actions de financement des AP ont réellement eu un impact sur les bénéficiaires directs ou indirects dans les sites d'intervention.

1.2. Principes de la GAR

L'approche GAR au sein de la Fondation repose sur six (06) principes :

-  **Simplicité** : L'approche GAR essaie d'identifier une stratégie qui est facile à comprendre et facile à mettre en pratique. La GAR offre un certain nombre d'outils simples pour aider à la conception du projet, la gestion et la réalisation des résultats du projet ;
-  **Apprentissage par l'action** : La GAR intègre le cycle d'apprentissage. On apprend par la pratique et ce qu'on apprend permet de renforcer les capacités, d'améliorer la qualité des projets et d'obtenir de meilleurs résultats. Ce cycle d'apprentissage est inclusif : ce n'est pas seulement les Gestionnaires⁴ en charge du projet qui ont l'opportunité d'apprendre et de s'améliorer, mais toutes les parties prenantes du projet. Les partenaires et les bénéficiaires sont renforcés par l'apprentissage et la participation, et verront progressivement l'importance de leur rôle. Par conséquence, ils prendront plus de responsabilité ;
-  **Méthodologie adaptable** : La GAR s'adapte aux différents contextes et dans de nombreux aspects des opérations courantes de la gestion de projet. Dans le cas des projets en cours d'exécution, la GAR peut être intégrée durant le processus ;
-  **Partenariat** : La participation des partenaires et des parties prenantes n'est pas seulement importante lors de l'élaboration du projet, mais aussi lors de l'exécution, le suivi et l'évaluation du projet. C'est la seule façon de venir à la conception d'un projet solide avec des objectifs pertinents et aux résultats durables qui crée un sentiment d'appropriation de ces résultats de la part de la population et des partenaires locaux ;
-  **Responsabilisation ou partage des responsabilités entre les partenaires (redevabilité)** : La prise de décision participative est importante, ainsi que de définir clairement les responsabilités et les tâches de chaque partie dans le processus ; et
-  **Transparence** : Par l'utilisation d'indicateurs bien conçus et bien choisis, il doit être possible de donner une image claire de ce que le projet est en train de faire et où il ira. On cherche la transparence à l'égard des bailleurs de fonds, mais aussi la transparence envers les partenaires et les bénéficiaires. La GAR présente le Cadre de résultat et de performance pour identifier clairement les objectifs, comment leur progrès sera mesuré (et à quelle fréquence), qui sera responsable de quoi, etc.

1.3. Caractéristiques de la GAR

La GAR est un outil de conception et de gestion basé sur la planification :

⁴ Gestionnaires : Madagascar National Parks (MNP), ONG, communautés, institutions académiques et de recherche, organisations à but lucratif, ...

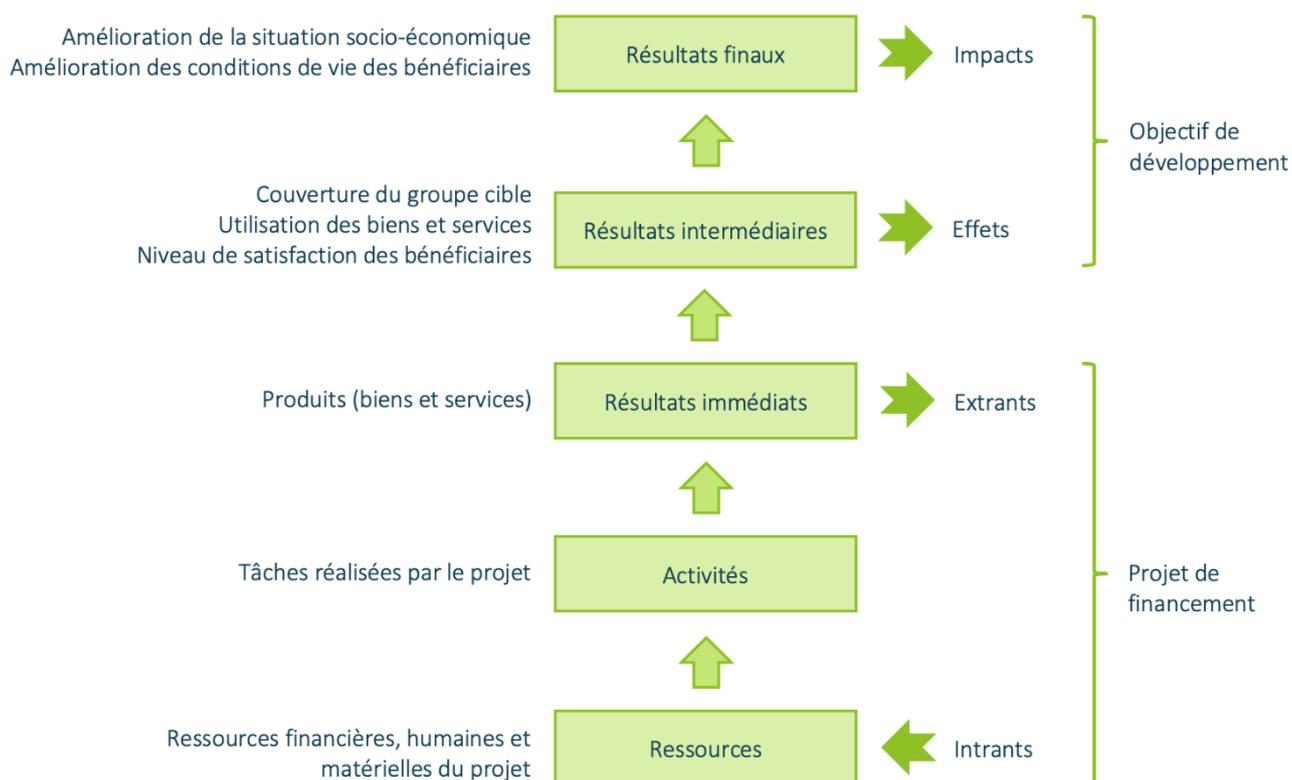
- Elle s'appuie sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définis ;
- Elle permet de prévoir et de gérer les risques et hypothèses ;
- Elle garantit que le projet est réaliste et durable, dont les activités et tâches correspondent aux capacités et disponibilités réelles de ses acteurs, qui tient réellement compte des contraintes extérieures et des risques et impondérables/imprévisibles et dont la durabilité des impacts et/ou la poursuite soient garanties ; et
- Elle contribue à avoir une vision claire des objectifs du projet et de savoir dans quelle mesure ces objectifs sont atteints.

1.4. Logique d'intervention selon la GAR

La GAR repose sur une chaîne de résultats qui suit un ordre hiérarchique où l'atteinte d'un résultat inférieur conduira au résultat subséquent supérieur, et ce jusqu'à l'atteinte de l'objectif ultime envisagé.

Cette relation de cause à effet entre les différents éléments constitue une logique d'intervention appelée "cadre logique axé sur les résultats" ou "cadre logique d'intervention".

Figure 1. Cadre logique d'intervention selon la GAR

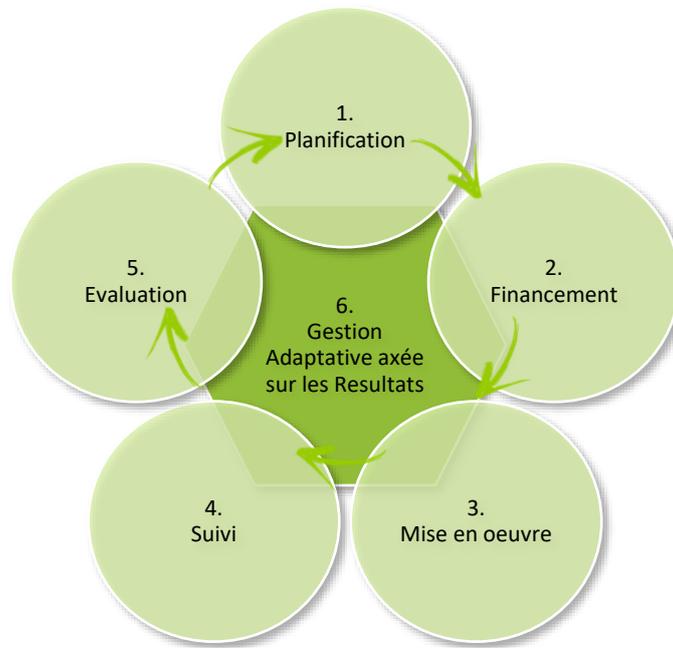


2. Cycle de projet

2.1. Cycle de financement

Le cycle de financement de la Fondation adopte l'approche GAR et suit les activités classiques d'un projet suivant les principales composantes ci-après :

Figure 2. Cycle de financement de la FAPBM



Afin de donner un éclairage particulier du cadre conceptuel d'un projet de financement, le tableau suivant résume les principales composantes du cycle de financement, les activités correspondantes et les différentes tâches, telles qu'elles s'appliquent aux projets financés par la Fondation.

Tableau 1. Différentes composantes du cycle de financement

Composantes	Descriptions	Tâches
1. Planification	Appréciation initiale des besoins	<ul style="list-style-type: none"> Elle a pour but de déterminer si le projet est nécessaire par rapport aux objectifs de gestion de l'AP et à ceux de la Fondation en tant que mécanisme financier. Si tel est le cas, elle sert à éclairer la planification.
	Conception du projet : cadre logique et indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Il implique la conception opérationnelle du projet, de ses objectifs, indicateurs, moyens de vérification et hypothèses.
2. Financement	Négociation	<ul style="list-style-type: none"> Elle a pour objectif de définir ensemble le contenu de la convention de financement et la modalité de mise en œuvre des activités.
	Signature de la convention de financement	<ul style="list-style-type: none"> L'octroi de financement est formalisé par la signature de convention de financement en tant que document cadre de mise en œuvre des activités qui marque le lancement des activités.
3. Mise en œuvre	Exécution de la convention de financement	<ul style="list-style-type: none"> Les activités sont menées suivant les plans stratégiques, les orientations de la convention de financement et le planning de décaissement.
	Reporting	<ul style="list-style-type: none"> Elle a pour but de rapporter à la Fondation l'état de l'avancement technique et financier des activités entrant dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle et financière de la convention de financement.
4. Suivi	Planification du suivi	<ul style="list-style-type: none"> C'est la planification des activités de suivi et d'évaluation des objectifs et des indicateurs du cadre logique, cadre de résultat et/ou cadre de performance.
	Étude de référence	<ul style="list-style-type: none"> C'est la mesure des conditions initiales (indicateurs appropriés) avant le lancement du projet (Baseline ou benchmark).
	Suivi périodique	<ul style="list-style-type: none"> Elle consiste à collecter et à analyser systématiquement, et de façon continue, les informations et données pour suivre les progrès réalisés ou l'absence de progrès dans l'obtention des résultats recherchés par rapport aux prévisions, et vérifier leur conformité avec les normes établies. Aussi, elle permet de mesurer l'effectivité des financements octroyés et l'efficacité des gestionnaires dans l'exécution des activités

Composantes	Descriptions	Tâches
5. Évaluation	Évaluation et/ou examen à mi-parcours	<ul style="list-style-type: none"> Une réflexion est menée pour évaluer et éclairer la mise en œuvre du projet en cours. Elle permet de fournir des informations crédibles et utiles sur la pertinence des financements octroyés permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision.
	Évaluation finale (enquête finale)	<ul style="list-style-type: none"> Elle est menée au terme du projet afin d'évaluer dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs, et quel a été son impact.
	Diffusion, utilisation des leçons et évaluation longitudinale	<ul style="list-style-type: none"> Cette étape vise à s'assurer de la pérennisation, à capitaliser et à valoriser les acquis et à tirer les leçons permettant d'orienter les activités futures des prochaines phases du financement.
6. Gestion adaptative axée sur les résultats	Apprentissage et gestion adaptative	<ul style="list-style-type: none"> L'apprentissage, la réflexion et la gestion adaptative devraient être des éléments constants tout au long du cycle de vie du projet ou du financement, c'est pour lesquels ils sont placés au centre d'intérêt du cycle.

2.2. Cycle de vie

Le cycle de vie d'un projet en faveur d'un Gestionnaire des Aires Protégées est de cinq (05) ans et correspond à la période du Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG) suivant le chronogramme d'intervention ci-après :

Tableau 2. Cycle de vie d'un financement

Années	Phases	Activités
Année 0	Analyse et planification	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour du PAG de 5 ans et du PGESS Soumission de la demande de financement pour 5 ans Analyse des risques et vérification des critères d'éligibilité et d'attribution de financement Négociation de la Convention de financement
Années 1 et 2	Démarrage et mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Signature de la convention Lancement des activités Mise en place des structures de mise en œuvre Mise en œuvre des activités suivant le plan d'activités et le plan de décaissement Reporting périodique
Années 3 et 4	Évaluation à mi-parcours	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des activités suivant le plan d'activités et le plan de décaissement Reporting périodique Évaluation à mi-parcours par rapport aux résultats intermédiaires
Année 5	Clôture et évaluation finale	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des activités suivant le plan d'activités et le plan de décaissement Clôture du projet Évaluation finale par rapport à la mise en œuvre du PAG global et impact du projet

Section 4. Instruments et mécanismes de financement

La principale mission de la Fondation est la pérennisation des financements de la gestion des aires protégées du SAPM. Toutes les activités relatives à la gestion de ces aires protégées telles que l'écotourisme, les appuis aux chaînes de valeur, l'éducation ou la recherche peuvent être financées également par la Fondation.

1. Instruments de financement à partir des revenus du capital

Trois (03) types d'instruments de financement à partir des revenus du capital sont disponibles au sein de la Fondation :

- Subventions annuelles ;
- Fonds d'Urgence ; et
- Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées (FAR AP).

1.1. Subventions annuelles

1.1.1. Objectif

Les subventions servent principalement à aider le gestionnaire à disposer de moyens pour assurer une bonne gestion de l'Aire Protégée et à le soutenir pour qu'il puisse s'acquitter du mandat qui lui a été confié.

1.1.2. Caractéristiques

Le Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG) et le Plan de Gestion Environnementale et de Sauvegarde Sociale (PGESS) constituent les documents cadres des interventions de la Fondation. La Fondation ne dispose pas de fonds suffisants pour assurer la mise en œuvre de toutes ces activités. Le principe de cofinancement ou « matching fund » a été adopté, pour mitiger les risques et couvrir tous les besoins des gestionnaires dans l'exécution de son mandat. Ainsi, sur la base du Plan stratégique de la Fondation, de sa Politique de financement, et du PAG des Aires Protégées selon le format standard du Ministère en charge des Aires Protégées, le « Cadre Logique » a été établi pour identifier les activités prioritaires pour les financements de la Fondation.

Dans un souci de standardisation et d'harmonisation des dossiers à traiter et pour faciliter le suivi des impacts des subventions octroyées, la Fondation a mis en place des outils de référence à partir du Cadre logique. Il s'agit des "Référentiels techniques et financiers" qui donnent les détails techniques de mise en œuvre et les coûts correspondants de chaque activité à soumettre au financement de la Fondation.

Le Gestionnaire des Aires Protégées doit fournir chaque année un Plan de travail annuel budgétisé, sur la base du plan quinquennal du PAG, portant sur les montants totaux des besoins du gestionnaire, du financement demandé à la Fondation, les apports des autres bailleurs et le gap de financement.

1.1.3. Critères d'éligibilité

Pour bénéficier des Subventions annuelles, l'AP doit répondre aux critères d'éligibilité suivants :

- Être une Aire Protégée légalement créée, disposant d'un décret de protection ;
- Avoir à disposition des outils de gestion : Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG), Plan de Gestion Environnementale et de Sauvegarde Sociale (PGESS) ;
- Avoir un plan de travail annuel budgétisé ; et
- S'aligner aux différentes politiques et positionnements thématiques de la Fondation.

1.1.4. Activités éligibles

Les activités éligibles aux Subventions annuelles de la Fondation sont définies dans les quatre (04) axes principaux du Cadre logique de la Fondation, à savoir :

- A. Conservation de la biodiversité et des services écosystémiques
- B. Appui à la communauté locale et au développement
- C. Mécanisme de financement durable pour les aires protégées et les paysages
- D. Gestion administrative

Le Cadre logique détaillé de la Fondation se trouve en *Annexe 1*.

1.2. Fonds d'Urgence

Le Fonds d'Urgence (FU) est un fonds destiné à permettre à tout Gestionnaire d'Aire Protégée de remédier à des pressions subites, imprévisibles et urgentes mettant en péril la viabilité d'une cible particulière (un habitat, une espèce de faune ou de flore) ou l'intégrité écologique de l'AP en général.

1.2.1. Objectif

Le Fonds d'Urgence (FU) a comme objectif de fournir des ressources extraordinaires pour répondre aux besoins urgents non identifiés pendant les phases de planification et le cycle normal de financement.

1.2.2. Caractéristiques

Le Fonds d'Urgence (FU) sert principalement à financer une ou des activités ne figurant pas initialement dans le Plan de Travail Annuel (PTA) du Gestionnaire, mais dont la mise en œuvre s'avère primordiale pour faire face à une situation imprévue (généralement une pression/une menace) survenant en cours de l'année.

Ces interventions doivent être ponctuelles mais leur durée pourrait aller jusqu'à plusieurs mois selon ce que requerra la situation. L'urgence et la pertinence des interventions sont des critères cruciaux pour être éligible à ce financement. La demande à adresser à la Fondation devra expliquer les risques encourus dans l'immédiat si on n'agit pas dans les temps, et les conséquences potentielles dans le moyen et le long terme par rapport à la biodiversité et l'intégrité de l'Aire Protégée. Une insuffisance de fonds pour des activités planifiées ou budgétisés ne justifie pas le recours au FU.

Une AP qui bénéficie déjà d'un financement en fonds propres et/ou de financement de bailleurs de fonds dans le cadre de la programmation normale de ses activités ne peut bénéficier du FU pour ces mêmes activités, sauf si l'envergure du désastre dépasse les fonds disponibles et qu'il est clairement établi que la non intervention mettrait l'Aire Protégée en péril.

Toutes les politiques applicables à la gestion des autres financements de la Fondation sont applicables au FU. La source du FU doit être identifiée clairement dans les comptes du Gestionnaire pour toute dépense liée à l'utilisation du Fonds d'Urgence. Une demande d'utilisation peut être transmise à tout moment. Une même AP peut présenter plusieurs demandes successives. Le budget du FU est fixé annuellement par le CA à titre indicatif lors de la détermination du montant disponible pour l'octroi de financement. Toutefois, les reliquats des années antérieures peuvent être utilisés.

1.2.3. Critères d'éligibilité

L'accès au FU est ouvert à toutes les Aires Protégées répondant aux critères ci-après :

- Être une Aire Protégée légalement créée, disposant d'un décret de protection, même temporaire ;
- Avoir à disposition des outils de gestion : Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG), Plan de Gestion Environnementale et de Sauvegarde Sociale (PGESS) ;
- Disposer d'un Plan de Travail Annuel budgétisé ; et
- Justifier de l'urgence et de la pertinence de l'activité dont le financement est demandé à la Fondation.

1.2.4. Activités éligibles

Les interventions éligibles sont ponctuelles et répondent aux situations imprévisibles qui, en l'absence d'action, mettent à risque l'opération continue d'une AP ou entraînent une perte de la biodiversité et/ou des défrichements graves des habitats naturels de l'AP. Des activités de mitigation ex ante ou de correction ex post sont possibles.

Sans être limitatives, les activités suivantes sont éligibles au FU :

- Contrôle et lutttes actives contre les feux qui dépassent la capacité prévue par une AP ;
- Rupture d'une digue ;
- Déguerpissements contre les occupations humaines illicites dans l'AP (exploitation minière, coupe illégale de bois, piégeage d'animaux,...) ;
- Réparation d'infrastructure critiques ou autres dépenses extraordinaires qui doivent être faites immédiatement afin de mitiger les effets d'un désastre naturel.

1.3. Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées

1.3.1. Objectif

Le Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées (FAR-AP) a comme objectif principal de renforcer les capacités de gestion des gestionnaires d'AP.

1.3.2. Caractéristiques

Les interventions éligibles doivent être ponctuelles et répondre à des situations imprévues, mais qui nécessitent des interventions afin d'y remédier. La réalisation de l'activité apportera des solutions de base qui seront des plus-values pour la viabilité de l'AP. Le FAR-AP se distingue du FU par son caractère plus orienté vers la recherche de solutions par l'apport de connaissances, la recherche d'innovation et la création de nouvelles réflexions. De ce fait, les résultats attendus peuvent être valorisables dans le futur afin d'avoir des impacts positifs sur l'amélioration de la gestion de l'AP. À la différence du FU, ce fonds ne relève pas de l'urgence car sa mise en œuvre n'aura pas un impact immédiat sur la gestion de l'AP.

Toutefois, la non prise en compte ou la non réalisation des activités pourraient impacter la gestion à moyen et à long terme. Les activités éligibles devront permettre d'apporter des connaissances supplémentaires ou complémentaires nécessaires pour recadrer la stratégie d'intervention du Gestionnaire, et ce afin d'assurer une gestion plus efficace, plus pertinente et pérenne. Il peut être justifié par des besoins identifiés en cours de la réalisation d'une activité courante.

Toutes les politiques applicables à la gestion des autres financements de la Fondation, sont applicables au FAR-AP. La source de ce Fonds doit être identifiée dans les comptes du Gestionnaire pour toute dépense financée par un financement de ce Fonds. Le budget du FAR-AP sera approuvé annuellement par le CA, au même titre que le FU.

1.3.3. Critères d'éligibilité

L'AP doit répondre aux critères suivants :

- Être une AP légalement créée, disposant d'un arrêté de protection, même temporaire ;
- Avoir à disposition des outils de gestion : Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG), Plan de Gestion Environnementale et de Sauvegarde Sociale (PGEES) ;
- Avoir un plan de travail annuel budgétisé ;
- Justifier le caractère imprévu de l'activité ;
- Justifier la pertinence de l'activité ;
- Justifier la valeur ajoutée additionnelle apportée par la conduite des activités demandées ;
- Justifier l'impact positif apporté par la réalisation de l'activité afin de renforcer la gestion de l'AP.

1.3.4. Activités éligibles

Le FAR-AP est destiné à financer les activités suivantes, sans que la liste ne soit limitative :

- Des recherches sur les espèces cibles de conservation décrites dans les référentiels techniques de la NAP ou non, et qui nécessitent des investigations plus approfondies quant à leur état et/ou viabilité, leur variabilité spécifique locale, leur répartition dans la NAP ;
- Des études de faisabilité d'activités spécifiques (redélimitation de l'aire protégée, etc.), de mise à jour de données survenues suite à un changement de contexte inattendu (inventaire spécifique après passage de feu, etc.) ;
- L'organisation d'ateliers/réunions pour assurer la gestion d'une crise non prévue (changement/évolution de contexte). Ces activités n'ont pas été prévues dans le PTA en cours, mais l'importance est avérée en cours d'année pour la réalisation des activités du PTA ;
- La mise à jour de PAG ou PGEES dont la nécessité est apparue en cours d'année ;
- Des activités visant à acquérir de nouvelles connaissances sur la gestion de l'AP, de nouvelles technologies pour la gestion de l'aire protégée (SMART, télédétection et SIG, suivi aérien, GLAD).

Ces activités permettront d'améliorer ou d'assurer la viabilité de l'AP par l'apport de connaissances liées à une thématique, une espèce donnée, un changement de contexte, etc.

2. Mécanismes de financement

Les trois (03) types d'instruments de financement disponibles au sein de la Fondation disposent de leurs propres mécanismes mais reposent tous sur l'approche GAR, du cycle de financement et de cycle de vie de projet.

2.1. Règles de gestion et d'organisation générale

2.1.1. Demandes d'avis de non-objection (DANO)

- RGO.1. Tout dépassement de 10% par rapport au budget approuvé d'une activité devra recevoir l'approbation préalable de la Fondation (Demande d'avis de non objection). Toutefois, tout dépassement approuvé sur une activité ne doit, en aucun cas, pénaliser l'exécution d'une autre activité convenue.
- RGO.2. Toute utilisation des fonds pour des activités autres que celles décrites dans le PTA FAPBM, décrites dans le PTA PAG mais non financées par aucun autre bailleur ;
- RGO.3. Tout changement de plan d'exécution pour les activités qui doivent être menées sur des périodes bien précises ou pour tout cumul d'activités non réalisées dans la période prévue ;
- RGO.4. Toute demande d'utilisation de reliquats ou de réaffectation budgétaire doit faire l'objet d'une DANO. Au cas où l'utilisation ou la réaffectation est prévue au cours du trimestre 4, la demande doit parvenir à la Fondation avant le 31 octobre.
- RGO.5. La demande doit être accompagnée d'un projet d'aménagement budgétaire. Une demande d'avis de non objection sera à faire parvenir à la Fondation avant tout décaissement.
- RGO.6. La DANO doit être parvenue à la Fondation pendant la durée de validité de la Convention

Circuit 1: Circuit de traitement des demandes d'avis de non objection (DANO)

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception des demandes par l'équipe de la Fondation (par mail ou courrier physique) 	Équipe de la Fondation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DANO scannée ou en version physique signée par le Chef d'Institution du gestionnaire
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enregistrement du courrier « arrivée » (document à cacheter et à dater) 	Assistante de Direction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DANO réceptionnée avec date et cachet
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remplissage de l'entête de la fiche d'accompagnement de la DANO pour information ▪ Impression de la DANO (si envoyé par mail) ▪ Demande d'explication par mail au gestionnaire si besoin 	Département Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche d'accompagnement DANO ▪ DANO
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmission des documents aux départements Financement, Suivi-Évaluation et Finance 	Département Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche d'accompagnement DANO ▪ DANO
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remplissage de la fiche pour avis et commentaire 	Département Financement Suivi-Évaluation Finance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche d'accompagnement DANO remplie ▪ DANO
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmission pour décision finale au Directeur Exécutif 	Département Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche d'accompagnement DANO remplie par les départements concernés ▪ DANO

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
7	<ul style="list-style-type: none"> Apposition d'un avis 	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Fiche d'accompagnement DANO remplie par les départements concernés DANO
8	<ul style="list-style-type: none"> Transmission des documents à l'Assistante de Direction 	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Fiche d'accompagnement DANO remplie par les départements concernés et le DE DANO
9	<ul style="list-style-type: none"> Notification de la décision finale au département Contrôle Interne 	Assistante de Direction	<ul style="list-style-type: none"> Fiche d'accompagnement DANO remplie par les départements concernés et le DE DANO
10	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une proposition de réponse Envoi de la lettre de proposition pour mise en forme et signature à l'Assistante de Direction 	Département Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> Lettre de proposition de réponse
11	<ul style="list-style-type: none"> Mise en forme et impression de la lettre Transmission pour signature auprès du Directeur Exécutif 	Assistante de Direction	<ul style="list-style-type: none"> Lettre de proposition de réponse imprimée
12	<ul style="list-style-type: none"> Modification de la proposition de réponse si nécessaire Signature de la lettre de réponse 	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Lettre de réponse Fiche d'accompagnement DANO remplie par les départements concernés et le DE DANO
13	<ul style="list-style-type: none"> Remplissage de la fiche d'accompagnement DANO Envoi des scans des documents aux départements concernés Préparation des courriers pour envoi physique au gestionnaire 	Assistante de Direction	<ul style="list-style-type: none"> Lettre de réponse signée et cachetée Fiche d'accompagnement DANO remplie par les départements concernés, Assistante de Direction et le DE DANO
14	<ul style="list-style-type: none"> Transmission de la lettre physique, réponse à la DANO au gestionnaire 	Chauffeur coursier	<ul style="list-style-type: none"> Enveloppe fermée à l'attention du Chef d'Institution
15	<ul style="list-style-type: none"> Réception de l'accusé de la lettre de réponse à la DANO Scan de tous les documents pour archive Envoi de documents scannés aux Départements concernés 	Assistante de Direction	<ul style="list-style-type: none"> Copie de la lettre de réponse avec accusée de réception du gestionnaire (signature et cachet) Fiche d'accompagnement DANO remplie par les départements concernés, Assistante de Direction et le DE DANO
16	<ul style="list-style-type: none"> Envoi de la réponse de la DANO par mail au niveau du site concerné Classements des documents 	Département Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> Copie scannée de la lettre de réponse avec accusée de réception du gestionnaire (signature et cachet)

2.1.2. Sanctions et bonifications

RGO.7. Le Gestionnaire d'AP sera sanctionné en cas de non réalisation des activités prévues et de retard de soumission des rapports suivant le calendrier convenu. Pour les activités non réalisées, deux (02) cas peuvent se présenter : (a) soit les activités peuvent faire l'objet de glissement entre deux

(02) périodes, le Gestionnaire doit expliquer les raisons de la non réalisation ou du retard et proposer les actions correctives pour y remédier, une pénalité (taux à déterminer) sera retenue par la Fondation à titre de sanction ; (b) soit les activités sont déjà fixées et ne peuvent plus être reportées, le budget correspondant sera à déduire de la tranche suivante et est retenu à la source. Particulièrement pour la composante D, le budget des activités non réalisées sera à déduire du financement de la période suivante et est retenu à la source. Quant à la redondance des retards de soumission de rapport, une pénalité (taux à déterminer) sera retenue systématiquement par la Fondation à titre de sanction.

RGO.8. Tout retard dans l'envoi des rapports complets à chaque trimestre entraînera la défalcation du budget pour la gestion administrative (composante D) portant sur la période de retard, sur le montant total prévu pour la gestion administrative de l'année en cours. Le calcul du montant de pénalité se fera comme suit :

$$\text{Montant de pénalité} = \text{Montant D} \times \text{nombre de jours de retard} / 365$$

Ce montant de pénalité sera déduit sur la demande de déblocage du trimestre suivant, conformément au plan de décaissement prévisionnel.

RGO.9. Toutes les dépenses engagées au titre d'un exercice fiscal devront être réglées au plus tard au cours du premier trimestre de l'exercice suivant. Dans le cas contraire, elles feront l'objet de demande de reversement, étant constatées comme dépenses non effectives, et seront remboursées par le Gestionnaire dans un délai de sept (07) jours après sa notification. Le non reversement dans le délai imparti entraînera la suspension des décaissements du deuxième trimestre de la convention en cours.

RGO.10. Toute utilisation des fonds versés par la Fondation pour le préfinancement d'activités non prévues dans le cadre des Conventions de financement est interdite. Les fonds utilisés pour tout préfinancement relevé devront être remboursés par le Gestionnaire dans un délai de sept (07) jours après sa notification et seront déduits du montant total du financement.

RGO.11. Pour le cas de financement des charges salariales, le non-respect des obligations fiscales et sociales, notamment le défaut de déclaration ou le retard dans les déclarations, entraînera la suspension des décaissements de fonds jusqu'à la régularisation de ces anomalies. Par ailleurs, toute amende ou pénalité de retard liée au défaut ou retard de déclarations fiscales et sociales sera intégralement à la charge du Gestionnaire.

RGO.12. Toutes dépenses non prévues dans le Plan de Travail Annuel et qui n'ont pas fait l'objet d'un avis de non objection de la Fondation seront déclarées non éligibles.

Toute dépense déclarée non éligible sera remboursée par le Gestionnaire dans un délai de quinze (15) jours après sa notification. Par ailleurs, le double du montant total des dépenses non éligibles relevées sera déduit du montant de la composante D du financement accordé.

RGO.13. Le non remboursement/reversement du solde du financement dans le temps imparti entrainera la défalcation du double du montant mentionné sur le budget de la gestion administrative (composante D) du financement en cours.

RGO.14. Pour le cas de bonne gestion (critères de bonne gestion à déterminer par la Fondation), le Gestionnaire d'AP bénéficiera d'une bonification par l'augmentation de l'enveloppe budgétaire (montant/taux à déterminer), soit au titre de renforcement des activités, soit au titre de prime du personnel.

2.1.3. Processus de suspension et de résiliation

RGO.15. La convention de financement est suspendue dans un premier temps en cas de :

- Constatation de défaillance dans l'organisation du Gestionnaire (insuffisance du personnel) ;
- Constatation d'une insuffisance dans la réalisation des activités (performance insatisfaisante par rapport aux indicateurs fixés et résultats attendus) ;

- Non suivi des recommandations émises à l'issue des missions menées par la Fondation (due diligence, audits technique et/ou financier) ou des travaux de commissariat aux comptes annuels dans les délais impartis.

Le Gestionnaire est tenu de remédier à ces défaillances, dans un délai raisonnable en fonction des manquements constatés, qui lui est notifié par la Fondation. Le plan de redressement du Gestionnaire est à présenter pour validation de la Fondation. A l'issue du délai imparti, si aucune amélioration ou correction n'a été apportée, la Fondation se réserve le droit de résilier la Convention.

RGO.16. Les Conventions de financement seront résiliées d'office en cas de :

- Découverte de pratique prohibée de quelque nature que ce soit sur l'utilisation des fonds accordés
- Incapacité du Gestionnaire à fournir des informations scientifiques claires et à jour sur les richesses en biodiversité, particulièrement les cibles de conservation.

On entend par « Pratique prohibée » tout acte de fraude ou corruption défini ci-après :

- La *fraude* désigne le fait de commettre toute action ou omission, y compris une fausse déclaration, qui induit sciemment en erreur, ou cherche sciemment à induire en erreur une autre entité pour en retirer des avantages financiers ou autres, ou pour éviter une obligation, au profit de l'auteur ou d'une entité liée.
- L'acte de *corruption* désigne : (i) le fait de promettre, d'offrir ou d'accorder à un Agent Public, ou à toute personne qui dirige une entité du secteur privé ou travaille pour une telle entité, en quelque qualité que ce soit, directement ou indirectement, un avantage indu de toute nature, pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, afin d'accomplir ou de s'abstenir d'accomplir un acte en violation de ses fonctions officielles ou de ses fonctions légales, contractuelles ou professionnelles ayant pour effet d'influer sur ses propres actions ou celles d'une autre personne ou entité ; et (ii) le fait pour un Agent Public ou pour toute personne qui dirige une entité du secteur privé ou travaille pour une telle entité, en quelque qualité que ce soit, de solliciter ou d'accepter, directement ou indirectement, un avantage indu de toute nature, pour lui-même ou pour une autre personne ou entité, afin d'accomplir ou de s'abstenir d'accomplir un acte en violation de ses fonctions officielles ou de ses fonctions légales, contractuelles ou professionnelles ayant pour effet d'influer sur ses propres actions ou celles d'une autre personne ou entité.
- Le terme « Collusion » désigne le fait de conclure tout arrangement avec une ou plusieurs entités visant à atteindre un but illégitime, notamment en influant indûment sur l'action d'autres personnes.
- Le terme « Coercition » désigne le fait de léser, d'endommager, ou de menacer de le faire, directement ou indirectement, une partie ou ses biens dans le but d'influencer indûment ses actions.
- Le terme « Obstruction » désigne le fait de détruire, falsifier, altérer ou dissimuler délibérément tout élément de preuve dans une enquête, ou faire de fausses déclarations dans le but d'entraver substantiellement une enquête sur des manœuvres de fraude ou de corruption, de coercition ou de collusion, et/ou menacer, harceler ou intimider quelqu'un pour l'empêcher de divulguer des informations sur des questions intéressant l'enquête ou de poursuivre l'enquête; ou un acte visant à entraver substantiellement l'exercice des droits contractuels de la Fondation d'accéder à l'information.
- Le terme « Conflit d'Intérêt » désigne toute situation avérée ou apparente dans laquelle un Agent Public ou une personne qui dirige une entité du secteur privé ou travaille pour une telle entité, est soumise à des intérêts multiples qui seraient susceptibles d'influencer la manière dont il exerce ses fonctions ou de remettre en cause la neutralité et l'impartialité avec lesquelles cette personne doit accomplir sa mission. Un conflit d'intérêts apparaît chez une personne physique ayant à accomplir une fonction d'intérêt général et dont les intérêts personnels sont en concurrence avec la mission qui lui est confiée par son administration ou son entreprise. L'intérêt personnel d'une personne physique englobe tout avantage

pour lui-même ou elle-même ou en faveur de sa famille, de parents, d'amis ou de personnes proches, ou de personnes ou organisations avec lesquelles il ou elle a ou a eu des relations d'affaires ou politiques.

Circuit 2: Circuit de traitement de suspension et résiliation de convention de financement

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
<i>Processus de suspension et de levée de la suspension</i>			
1	<ul style="list-style-type: none"> Constatation de non-conformité de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Départements contrôle interne et/ou suivi-évaluation CAC 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de suivi Rapport d'audit
2	<ul style="list-style-type: none"> Recommandations de la Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> Note de présentation
3	<ul style="list-style-type: none"> Soumission des recommandations au Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Exécutive Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> Note de présentation
4	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des recommandations et proposition de décision au CA 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> PV
5	<ul style="list-style-type: none"> Décision du CA sur la suspension 	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'Administration 	<ul style="list-style-type: none"> PV
6	<ul style="list-style-type: none"> A la demande du CA, investigations plus approfondies par la Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport
7	<ul style="list-style-type: none"> Notification du bénéficiaire de la décision et demande d'actions correctives 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> Lettre de notification
8	<ul style="list-style-type: none"> Soumission du plan d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'actions
9	<ul style="list-style-type: none"> Suivi de la mise en œuvre des actions 	<ul style="list-style-type: none"> Département contrôle interne Département suivi-évaluation Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> Echanges mail Rapport de mise en œuvre
10	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation de la réalisation des actions correctives 	<ul style="list-style-type: none"> Département contrôle interne Département suivi-évaluation Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport
11	<ul style="list-style-type: none"> Recommandations sur la levée de la suspension 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> Note de présentation
12	<ul style="list-style-type: none"> Soumission des recommandations au Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> Note de présentation
13	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des recommandations et proposition de décision de la levée de la suspension au CA 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> PV
14	<ul style="list-style-type: none"> Décision du CA sur la levée de la suspension 	<ul style="list-style-type: none"> Conseil d'Administration 	<ul style="list-style-type: none"> PV
15	<ul style="list-style-type: none"> Notification du gestionnaire de la levée de la suspension 	<ul style="list-style-type: none"> Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> Lettre
<i>Processus de résiliation</i>			
16	<ul style="list-style-type: none"> Constatation de non-conformité de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> Départements contrôle interne et/ou suivi-évaluation CAC 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de suivi Rapport d'audit

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
17	▪ Notification du gestionnaire	▪ Direction Exécutive	▪ Lettre
18	▪ Information du Comité d’Audit et du Comité de Financement	▪ Direction Exécutive	▪ Note de présentation
19	▪ Faire appel à une tierce pour une investigation plus approfondie	▪ Institution spécialisée dans le domaine	▪ Rapport
20	▪ Analyse et résumé de la situation	▪ Direction Exécutive	▪ Résumé du rapport
21	▪ Proposition de recommandations au Comité d’Audit et au Comité de Financement	▪ Direction Exécutive	▪ Note de présentation
22	▪ Analyse des recommandations par le Comité d’Audit et le Comité de Financement	▪ Comité d’Audit ▪ Comité de Financement	▪ Note de présentation ▪ PV
23	▪ Proposition de résiliation au CA	▪ Conseil d’Administration	▪ PV
24	▪ Notification finale du gestionnaire de la résiliation	▪ Direction Exécutive	▪ Lettre

2.2. Subventions annuelles

Le mécanisme de financement des subventions annuelles est constitué des processus en corrélation avec le cycle de financement du projet :

- Processus de planification ;
- Processus de financement ;
- Processus de mise en œuvre ;
- Processus de suivi ;
- Processus d’évaluation ; et
- Processus en continu d’apprentissage et de gestion adaptative.

L’exécution de ces 3 derniers points reste toutefois indépendante du processus de financement qui octroie les subventions annuelles suite au processus de capitalisation. Le processus de suivi-évaluation fera l’objet d’un manuel de suivi-évaluation dont les principales composantes seront :

- Le suivi des financements pendant la mise en œuvre des activités dans les Aires Protégées financées ;
- Les évaluations, à mi-parcours et finale qui pourront être confiées à des consultants indépendants ou un cabinet de consultants. Son objectif principal sera de mesurer les impacts des financements octroyés aux gestionnaires des Aires Protégées pour la réalisation de leur PAG ;
- Les processus de capitalisation, de rapportage, et ;
- Les principales leçons apprises pour une gestion adaptative pour asseoir une gestion plus efficace des aires protégées et un niveau plus élevé de la pertinence de la FAPBM.

2.2.1. Processus de planification

Les besoins en financement des Gestionnaires des AP dépassent en permanence les revenus de placement disponibles de la Fondation. Ainsi, une planification rigoureuse est nécessaire pour optimiser l’utilisation des ressources. Le processus de planification regroupe la composante d’analyse et la composante de planification des activités classiques de projet selon l’approche GAR.

2.2.1.1. Objectifs

Le processus de planification de la Fondation conformément à ses politiques de financement et de priorisation a pour objectif de : (i) Etablir les priorités qui guideront son octroi de financement ; (ii) Accroître sa connaissance des sites des Gestionnaires d'AP ; et (iii) Apprécier la capacité de gestion des AP et les défis auxquels les Gestionnaires font face.

2.2.1.2. Champ d'application

Le processus de planification s'applique à tous les Gestionnaires des AP éligibles aux subventions annuelles de la Fondation.

2.2.1.3. Règles de gestion et d'organisation spécifique

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour le processus de planification sont les suivantes :

RGO.17. La réussite du projet reposera sur la connaissance et l'identification des besoins de chaque Gestionnaire d'AP. Il sera primordial d'apprécier les capacités et les besoins des Gestionnaires, de visiter les sites bénéficiaires ou Aires Protégées susceptibles d'être financées et de discuter des priorités possibles avec les diverses parties prenantes.

Revenus de capital disponibles :

RGO.18. Les subventions annuelles allouées aux Gestionnaires des AP seront calculées à partir des revenus des placements du capital de la Fondation sur les marchés financiers et des besoins estimés de financement des aires protégées.

RGO.19. Le Département Finance procède au calcul du taux de « spending rule », et soumet la Direction Exécutive pour discussion. Par la suite, la Direction Exécutive le propose au Conseil d'Administration pour adoption de l'enveloppe globale. L'enveloppe indicative des revenus de capital sera communiquée au Département Financement pour définir le nombre des AP à financer, déterminer la proposition d'affectation des subventions annuelles et procéder à l'étude de priorisation :

- Les revenus des anciennes contributions de capital seront alloués aux sites ayant déjà bénéficié de financement de la Fondation ;
- Les revenus des contributions fléchées seront alloués aux sites désignés par le Donateur dans les conventions de contribution ;
- Les revenus des nouvelles contributions de capital seront alloués aux sites prioritaires additionnels.

Priorités d'intervention :

- Le travail d'analyse sera mené par le Département Financement et portera sur la mise à jour de la base de données des sites, la classification et la notation des Aires Protégées en fonction des critères de priorisation. Conformément aux différents critères définis dans le **Manuel de priorisation** et à l'issue de l'étude menée par le Département Financement, la liste des sites bénéficiaires seront validés par le Conseil d'Administration (CA)
Pérennisation : Pour assurer la pérennité des financements, les Aires Protégées déjà appuyées, disposant des résultats satisfaisants lors de l'évaluation de la mise en œuvre du PAG antérieur, bénéficieront en priorité des subventions annuelles ;
- *Contribution "fléchée"* : Lors d'une contribution au capital de la Fondation, le Donateur pourra désigner une liste spécifique des Aires Protégées qui bénéficieront de ses subventions annuelles ;
- *Aires Protégées additionnelles* : La priorisation des AP se basera essentiellement sur l'intérêt de l'AP en termes de richesse en biodiversité, de menaces et sur le gap de financement ;

RGO.20. Les Aires Protégées potentiellement bénéficiaires des subventions annuelles de la Fondation seront classées suivant la catégorie de revenus de capital et listées en fonction des résultats de l'étude de priorisation, comprenant :

- *AP en renouvellement* : AP ayant bénéficié des financements dans le passé et disposant des résultats satisfaisants lors de l'évaluation de la performance sur la mise en œuvre du PAG antérieur ;
- *AP fléchées* : AP désignées par les donateurs dans la convention de contribution au capital ;
- *AP additionnelles* : nouvelles AP répondant aux critères de priorisation.

RGO.21. La liste des Aires Protégées identifiées à l'issue de l'étude de priorisation du Département Financement sera présentée, respectivement au Comité de Financement (CF) pour recommandation et au Conseil d'Administration (CA) pour approbation.

Le Conseil d'Administration (CA) sera chargée d'examiner et d'approuver les montants des subventions annuelles à allouer, l'affectation des fonds et les financements proposés.

RGO.22. La liste définitive des Aires Protégées approuvées par le Conseil d'Administration (CA), le montant autorisé des subventions annuelles et l'affectation des fonds par site seront matérialisés dans le PV de réunion du CA. Le PV servira de base pour la planification des subventions annuelles par le Département Financement.

RGO.23. Les sites bénéficiaires seront classés en deux (02) catégories :

- *Anciens bénéficiaires* : Il s'agit des Aires Protégées en renouvellement ayant obtenu des résultats de performance satisfaisants de la mise en œuvre du précédent PAG ;
- *Nouveaux bénéficiaires* : Il s'agit des Aires Protégées fléchées par les Donateurs et des Aires Protégées additionnelles répondant aux critères de priorisation.

Appel à la préparation du financement :

RGO.24. Les priorités d'intervention issues du travail d'analyse seront annoncées au début du processus de planification aux Gestionnaires des AP à titre d'appel à la préparation du financement. Ces priorités seront exprimées à travers cinq (05) paramètres :

- Les sites et activités qui seront financés ;
- Les Gestionnaires des AP bénéficiaires ;
- Les types de dépenses éligibles selon le Cadre logique de la Fondation ;
- La durée du financement ; et
- Le niveau de financement indicatif pour chaque site sélectionné.

Due Diligence des nouveaux bénéficiaires :

RGO.25. Avant d'être définitivement retenu parmi les sites bénéficiaires de subventions annuelles de la Fondation, tout nouveau bénéficiaire, notamment les *AP fléchées* et les *AP additionnelles*, doit faire l'objet d'une mission de "Due Diligence" par l'équipe de la Direction Exécutive, qui consistera à vérifier sur terrain l'existence de la structure de gestion avec toutes les ressources dont elle dispose et à évaluer tout éventuel risque lié au financement de l'AP. La mission servira également à voir sur site les contextes globaux de l'Aire Protégée (richesses, potentialités, particularités, etc.).

RGO.26. La mission de "Due Diligence" doit se tenir durant le premier semestre de l'année N-1 pour tout l'ensemble des nouveaux sites bénéficiaires.

RGO.27. Les questionnaires de "Due Diligence" sont développés afin de :

- Définir les antécédents et les coordonnées de l'entité requérante ;
- Identifier les normes de gouvernances institutionnelles applicables ;
- Évaluer les normes de sauvegardes environnementales et sociales disponibles ;
- Apprécier les normes techniques et opérationnelles ;
- Analyser les normes de comptabilité et de gestion financière en vigueur ; et
- Comprendre les normes de suivi-évaluation et de rapportage.

Le modèle de questionnaire de Due Diligence se trouve en *Annexe 3*.

RGO.28. Les éléments de dossiers à fournir par les Gestionnaires des AP lors de la Due Diligence sont listés ci-après, sans que la liste ne soit exhaustive :

Dossiers organisationnels :

- Statut et Règlement intérieur de l'institution ;
- Liste nominative des membres du Conseil d'Administration et des différents comités existants avec leurs mandats respectifs ;
- Politique de gestion des ressources humaines (GRH) ;
- Organigramme de l'institution (siège et sites) ; et
- Composition des Ressources humaines avec les compétences.

Dossiers techniques :

- Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG) ;

- Plan de Gestion Environnementale et de Sauvegarde Sociale (PGESS), Étude d'Impact Environnemental et Social (EIES), Permis environnemental ;
- Contrat de délégation de gestion, le cas échéant ;
- Décret de création de l'Aire Protégée ;
- Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) des trois (03) dernières années ;
- Manuel de suivi évaluation (cadre logique, processus de mise en œuvre, étapes et responsables) ;
- Protocole de suivi écologique ;
- Rapport sur les trois (03) dernières années de suivi écologique (avec analyse Miradi⁵ de la viabilité des cibles) ;
- Rapport technique annuel des trois (03) dernières années ; et
- Rapport des Accords de partenariat dans le cadre du suivi avec des institutions spécialisées.

Dossiers administratifs et financiers :

- Manuel de procédures validé ;
- Carte NIF et numéro statistique ;
- Rapports du Commissariat aux comptes des trois (03) dernières années (États financiers validés) ;
- Rapports d'audit interne et rapports d'audits externes sur le contrôle interne des trois (03) dernières années ;
- Charte d'audit et manuel d'audit ; et
- Plan d'audit (contrôle ou vérification des trois (03) dernières années).

Dossiers divers :

- Autres politiques existantes et appliquées au niveau de l'institution (code d'éthique, sauvegarde, genre, blanchiment d'argent, lutte contre les fraudes et la corruption, gestion de conflit d'intérêt, etc.) ; et
- Autres manuels technique ou opérationnel existants

Ces dossiers seront nécessaires, d'une part pour répondre aux questionnaires de Due diligence, et d'autre part pour constituer les documents de référence entrant dans le cadre de la mise en œuvre des activités des Subventions annuelles de la Fondation.

RGO.29. L'équipe de la Fondation assurera le remplissage des questionnaires de Due Diligence à partir des entretiens avec les Gestionnaires des AP, des revues et des analyses des documentations, des descentes et observations sur terrain, et éventuellement des enquêtes auprès des acteurs locaux et parties prenantes.

RGO.30. Les points faibles identifiés dans le système de gestion doivent être améliorés et faire l'objet d'un plan de redressement établi par le Gestionnaire d'AP concerné.

Préparation du financement et instruction des dossiers :

RGO.31. La préparation du financement commencera au début du deuxième semestre de l'année N-1 et concernera l'ensemble des AP, suivant la liste des AP à subventionner approuvé par le Conseil d'Administration.

RGO.32. A la suite de l'appel à la préparation du financement, les Gestionnaires des AP mettront à la disposition de la Direction Exécutive les documents en version électronique ci-après pour constituer les *documents de financement* au titre des Subventions annuelles :

- Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG) ;
- Plan de Gestion Environnementale et de Sauvegarde Sociale (PGESS) ;
- Cadre logique ;

⁵ Logiciel de gestion adaptative

- Référentiel technique et financier des activités ;
- Plan de travail annuel budgétisé ;
- Chronogramme de mise en œuvre des activités ;
- Plan de décaissement avec le plan de passation de marchés de l'année ;
- Documents de présentation (rapport annuel, plan d'affaires, composition de l'équipe) ; et
- Document justificatif de l'existence légale de l'Aire Protégée (Arrêté de protection).

Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG) :

RGO.33. Le PAG est un plan quinquennal de mise en œuvre de l'AP conformément au Code des Aires Protégées et doit respecter le canevas guide pour le développement du plan d'aménagement et de gestion des aires protégées développé par le Ministère en charge des Aires Protégées. Le PAG doit contenir, au minimum, les informations suivantes :

- Une présentation générale de l'Aire Protégée, la localisation ou limites administratives avec carte de location, et les principales réglementations ;
- Le bilan du précédent PAG pour les AP en renouvellement⁶ qui résume : le niveau de réalisations techniques en termes d'atteinte des objectifs, de résultats et d'impacts ; la gouvernance et la charte de responsabilité ; le bilan financier avec les financements réalisés par rapport au budget soumis pour les cinq (05) ans du PAG ; le bilan par rapport au zonage ; le bilan de la mise en œuvre de la PGESS en lien avec le PAG ; le résumé des contraintes et des opportunités/atouts ; et l'évolution de l'efficacité de gestion ;
- La description succincte des contextes actuels que l'AP devrait tenir en compte portant sur les changements par rapport au précédent PAG, les nouvelles valeurs et les tendances à tenir en compte dans la planification : environnement biophysique ; environnement naturel ; services écosystémiques ; contexte socio-économique et culturel ; contexte de conservation dans le paysage ; et modèle conceptuel ;
- Les diverses analyses, cadre et mesures de gestion en termes : de conservation ; d'évaluation du niveau de menaces directes et de vulnérabilité des cibles aux changements climatiques ; de description des menaces indirectes ou causes fondamentales ; de cadre de développement ; d'évaluation des valeurs écosystémiques et valorisation ; d'analyse des parties prenantes et articulation avec les autres secteurs ; de zonage régulier ; de transfert de gestion ; de secteurs de gestion opérationnelle ; de gouvernance ; de partenariat et cohabitation ; de Plan de gestion environnementale et sauvegarde sociale (PGESS) ; et de business plan ; et

⁶ Ne concerne pas les AP en cours de création

- La vision et le but global de l'AP ; la description de la théorie du changement et chaînes de résultats ; les objectifs globaux et spécifiques ; les principaux axes stratégiques et actions prioritaires, le tableau de Plan d'actions opérationnelles pour la durée de vie du PAG sur cinq (05) ans ; les plans de suivi des cibles, des menaces, des réalisations et des impacts ; le budget estimatif global pour cinq (05) ans par axe stratégique ; et le business plan.

Plan de Gestion Environnementale et de Sauvegarde Sociale (PGEES) :

RGO.34. Les bases fondamentales de la sauvegarde environnementale et sociale sont définies dans le Plan de Gestion Environnementale et de Sauvegarde Sociale (PGEES) de la Fondation. Le respect de la politique environnementale et sociale sera assuré par un Système de Gestion Environnementale et Sociale (SGES) mis en œuvre à deux (02) niveaux :

- *Au niveau de la Fondation* : La Fondation diffusera le SGES et veillera à sa bonne application au niveau de tous les Gestionnaires, assurera le suivi de la mise en œuvre et adaptera le SGES au fil du temps en fonction des changements identifiés ;
- *Au niveau des Gestionnaires* : Les Gestionnaires des AP seront en charge de s'y conformer et d'en assurer la bonne mise en application au niveau des sites bénéficiaires du financement.

RGO.35. Le processus d'analyse des risques et impacts environnementaux et le suivi de la mise en œuvre des mesures de sauvegarde environnementale et sociale s'inséreront dans le cycle d'octroi des financements, et le suivi et l'évaluation des projets des aires protégées. Il sera appliqué pour chaque projet de demande de financement soumis à la Fondation durant la phase de filtrage :

- *Filtrage par rapport à la liste d'exclusion du SGES* : Si une activité se trouve dans la liste d'exclusion du SGES, l'exclure des activités qui seront financées ;
- *Vérification des documents environnementaux et sociaux de l'aire protégée concernée* : Si un document ou un contenu important manque, faire la requête du document au promoteur ou lui demander d'insérer l'élaboration ou la mise à jour des éléments manquants dans la demande de financement ;
- *Analyse du contenu du projet et catégorisation* : Le projet sera catégorisé selon les informations sur les risques et impacts (A : risques et impacts élevés, B : risques et impacts modérés, ou C : risques et impacts faibles) ; et
- *Analyse des documents de sauvegarde environnementale et sociale supplémentaires* : Selon la catégorisation du projet, les documents complémentaires requis sont : PGEES et EIES simplifié pour la catégorie A, PREES pour la catégorie B et Plan d'activités de sauvegarde pour la catégorie C. Si un document ou un contenu important manque, faire la requête du document au promoteur ou bien lui demander d'insérer l'élaboration ou la mise à jour des éléments manquants dans la demande de financement, sinon passer à l'étape du processus de décision d'octroi de financement.

Cadre logique :

RGO.36. La durée du financement sera généralement de cinq (05) ans et cadrera avec la période du PAG validé par le Ministère en charge des Aires Protégées.

RGO.37. Le Cadre logique de la Fondation comprend quatre (04) axes d'intervention :

- A. Conservation
- B. Appui à la communauté locale et au développement
- C. Mécanisme de financement durable pour les aires protégées et les paysages
- D. Gestion administrative.

Les composantes du Cadre logique de la Fondation sont des extraits du modèle de PAG validé par le Ministère en charge des Aires Protégées. La modification éventuelle du modèle de PAG par le Ministère pourra engendrer la reformulation ultérieure des composantes du Cadre logique de la Fondation.

RGO.38. Seules les dépenses relatives aux activités définies dans le Cadre logique seront éligibles au titre des Subventions annuelles de la Fondation. Les activités non incluses dans les axes d'intervention du Cadre logique de la Fondation ne sont pas autorisées.

RGO.39. Outre les activités prévues dans les composantes du Cadre logique, les Gestionnaires des AP doivent tenir compte dans leurs propositions des aspects transversaux, tels que décrits au point RGO19 de la SGES, avec la capitalisation des résultats

Référentiel technique et financier :

RGO.40. Dans un souci de standardisation et d'harmonisation des dossiers à traiter et afin de faciliter le suivi des impacts des subventions octroyées, la Fondation met en place des outils de référence à partir du Cadre logique. Il s'agit du "Référentiel technique et financier" qui donne les détails techniques de mise en œuvre et les coûts correspondants de chaque activité à soumettre au financement de la Fondation.

RGO.41. Le référentiel technique décrit les objectifs, la méthodologie adoptée et les livrables attendus pour les activités mises en œuvre dans chaque AP. Il est un document qualitatif et quantitatif très détaillé. Il constitue le document de référence pour la budgétisation des activités de chaque AP soumises au financement de la Fondation. Ainsi, il permet d'apprécier les coûts avancés dans les PTA envoyés par les Gestionnaires pour chaque année de financement.

RGO.42. Les différentes sections du référentiel détailleront par activité :

- *Les informations générales :*
 - *Carte de localisation de l'activité :* précision dans la carte de l'emplacement où chaque activité sera développée ;
 - *Caractéristiques techniques et/ou normes de réalisation :* détails techniques de l'activité ainsi que toutes les informations pertinentes sur la situation de celle-ci (total nécessaire pour l'AP, réalisations, ce qui reste à faire, normes à suivre, etc.).
- *Méthodologie :*
 - *Objectif et indicateurs (général et annuel) :* nombre d'unités à atteindre/réaliser par rapport à l'indicateur de réalisation (total/par année) ;
 - *Fréquence et période de réalisation :* nombre de fois dans l'année, période de mise en œuvre de l'activité ;
 - *Description de la mise en œuvre des différentes tâches et étapes à suivre :* maximum d'informations sur l'organisation générale de mise en œuvre (responsables concernés, période et durée de l'intervention), ressources mobilisées (humaines, matérielles) conformément aux coûts présentés dans le référentiel financier (sous-détails des prix). Il s'agit de l'élément clé qui va aider à comprendre et justifier les coûts.
- *Ressources :*
 - *Humaines :* Liste des différents intervenants dans l'activité ;
 - *Matérielles :* Liste des matériels et équipements nécessaires. Il s'agit de la situation actuelle des matériels disponibles et du nombre total nécessaire/optimal de chaque matériel pour la bonne mise en œuvre de l'activité. Il est possible que les mêmes matériels soient utilisés pour différentes activités. Dans ce cas, il suffit de donner les détails des matériels et équipements dans la première activité, et simplement de les mentionner dans les autres activités ;
 - *Financières :* il s'agit d'un document à part qui détaille tous les coûts relatifs à la mise en œuvre de l'activité (référentiel financier ou sous-détails des prix). Il est établi de manière à identifier tous les coûts nécessaires avec les détails correspondants afin de ressortir le coût unitaire de l'activité, et également à donner la planification quinquennale du budget nécessaire pour chaque activité

RGO.43. Le "Référentiel technique et financier" sera établi annuellement, en cohérence avec le Cadre logique, par le gestionnaire du fonds sous la supervision de l'équipe de la Fondation.

Plan de travail budgétisé :

- RGO.44. Le Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG) doit être budgétisé pour cinq (05) ans, durée de validité du PAG, par axe stratégique et pour l'ensemble des activités du Gestionnaire d'AP (Plan de Travail Quinquennal – PTQ PAG). Le PAG inclut les activités éligibles selon le cadre logique de la Fondation et est budgétisé par la FAPBM pour cinq (05) ans (PTQ FAPBM).
- RGO.45. La projection financière du Plan de travail (quinquennal ou annuel) sera évaluée suivant le coût unitaire de l'activité calculé lors de la formulation du Référentiel technique et financier.
- RGO.46. Le PTQ FAPBM sera réactualisé chaque année pour avoir un "Plan de travail annuel budgétisé" portant sur les montants totaux des besoins du Gestionnaire (PTA PAG), le financement demandé à la Fondation (PTA FAPBM), les apports des autres bailleurs, et le gap de financement. De ce fait, les activités non prévues dans le Cadre logique de la Fondation ne seront pas éligibles. Toutefois, tout éventuel changement doit être justifié durant la révision du PTQ.
- RGO.47. Afin de respecter le principe de cofinancement ou "matching fund" et mieux mitiger les risques, la répartition des parts de financement de la Fondation sera de 30 à 40% du coût total et au moins l'équivalence par un ou plusieurs autres bailleurs, soit une couverture minimum de 60 à 80% du budget total.
- RGO.48. Les cofinancements d'une même activité dans un même site d'intervention au sein de la même aire protégée seront évités ou réduits au maximum en vue d'une plus grande transparence des financements de la Fondation et de faciliter l'évaluation des impacts de ces financements de la Fondation.
- RGO.49. Les rubriques des coûts du Plan de travail budgétisé sont réparties comme suit :
- 1. Investissements
 - 2. Consultances
 - 3. Activités
 - 4. Fonctionnement
- Pour supporter les dépenses récurrentes de fonctionnement, la répartition budgétaire pour les charges salariales sera limitée à 35% de la part de la Fondation. Toutefois, ce taux peut être révisé sous réserve que toutes les activités soient déjà financées par d'autres fonds sécurisés avec évidence.
- RGO.50. Le Plan de travail doit être en cohérence avec le Cadre logique et le Référentiel technique et financier.
- RGO.51. L'équipe de la Direction Exécutive se mettra toujours en échange permanente avec le Gestionnaire d'AP pour définir le budget de l'année N conformément aux montants alloués et à l'affectation des fonds approuvés par le Conseil d'Administration. Le budget de l'AP ne doit pas être supérieur au montant approuvé par le CA, sauf possibilité de réaffectation entre les sites bénéficiaires. Le Plan de travail budgétisé pour chaque Gestionnaire doit être présenté au Conseil d'Administration pour approbation finale.
- RGO.52. Un Gestionnaire d'AP qui ne peut pas fournir un PAG et un PTA satisfaisant ne sera pas considérée comme éligible pour un financement de ses activités. Toutefois, le Gestionnaire pourrait soumettre une demande de financement qui l'aiderait à combler ces lacunes.

Chronogramme de mise en œuvre et plan de décaissement :

- RGO.53. Le Plan de travail annuel (PTA) comportera, d'une part, le jalon des activités par trimestre afin de définir le Chronogramme de mise en œuvre des activités, et d'autre part, les montants à décaisser par trimestre afin de déterminer le Plan de décaissement. La définition du Chronogramme et l'évaluation du Plan de décaissement doivent tenir compte des aléas de mise en œuvre des activités et des modalités de décaissement de la Fondation.

Approbation et validation des documents de financement :

- RGO.54. Le Département Financement consolidera les besoins en financement de l'ensemble des AP bénéficiaires pour définir l'enveloppe finale des Subventions annuelles par AP (part de la Fondation) à présenter dans une Note de synthèse (Document de présentation de la demande de financement), respectivement au Comité de Financement (CF) au plus tard quinze jours avant la

réunion du CA pour évaluation et recommandations, et au Conseil d'Administration (CA) au mois de Novembre de l'année N-1 pour approbation.

Les recommandations du Comité de Financement (CF) à l'issue de la réunion de présentation seront prises en compte par le Département Financement dans sa nouvelle proposition avant la soumission au Conseil d'Administration (CA) qui se chargera d'approuver les montants des subventions annuelles à allouer et l'affectation des fonds par AP.

2.2.1.4. Circuit de traitement du processus de planification

Le circuit de traitement du processus de planification de financement se présente comme suit :

Circuit 3: Circuit de traitement du processus de planification

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
<i>Identification des nouveaux sites</i>			
1	<ul style="list-style-type: none"> Estimation des Revenus de capital générés par les placements du capital sur les marchés financiers (début d'année) 	Département Finance	▪
2	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation du nombre des AP à financer et étude de priorisation par catégorie de revenus de capital en conformité avec les critères définis dans le Manuel de priorisation et la capacité financière des Revenus de capital (subventions annuelles) 	Département Finance & Département Financement	▪
3	<ul style="list-style-type: none"> Établissement de la proposition de la liste des AP à financer 	Département Financement	▪ Liste de priorisation des AP
4	<ul style="list-style-type: none"> Soumission de la liste au CF pour avis 	Direction Exécutive	▪ Note de présentation
5	<ul style="list-style-type: none"> Soumission de la liste au CA pour validation 	Comité de Financement	▪ Note de présentation
<i>Tenue des missions de Due Diligence pour les nouveaux sites à intégrer</i>			
6	<ul style="list-style-type: none"> Notification officielle des AP additionnelles et AP fléchées concernant la décision de financement de la FAPBM sous la condition d'une Due Diligence 	Directeur exécutif	▪ Lettre d'information
7	<ul style="list-style-type: none"> Notification de la tenue de la mission de Due Diligence et demande de documentation 	Département Financement	▪ Email d'information
8	<ul style="list-style-type: none"> Tenue de la mission de Due Diligence auprès des AP additionnelles/fléchées : <ul style="list-style-type: none"> Entretien avec les Gestionnaires AP Revue et analyse de la documentation Observations sur terrain Enquête auprès des acteurs locaux Remplissage des questionnaires de Due Diligence 	<ul style="list-style-type: none"> Départements Financement, Finance, Contrôle interne, Suivi Evaluation Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire Due Diligence Documents selon les besoins de la Due Diligence
9	<ul style="list-style-type: none"> Notification aux AP additionnelles et AP fléchées des points faibles ou points à améliorer et recommandations par rapport aux lacunes 	Directeur Exécutif	▪ Lettre de recommandations
10	<ul style="list-style-type: none"> Proposition de plan de redressement et régularisation 	Gestionnaire AP	<ul style="list-style-type: none"> Lettre de propositions Plan de redressement
11	<ul style="list-style-type: none"> Résultat de la mission de Due Diligence et recommandations de la Direction Exécutive concernant le financement de l'AP 	Direction Exécutive	▪ Questionnaires Due Diligence
12	<ul style="list-style-type: none"> Suivi de la mise en œuvre des actions correctives issues du plan de redressement 	Département Audit – Suivi évaluation	▪ Rapport de suivi

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
<i>Fixation du Spending Rule</i>			
13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposition de Spending Rule après consultation du Comité de Financement 	Comité d'Investissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV réunion CI
14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validation du CA du Spending Rule sur proposition du Comité d'Investissement. 	CA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV réunion CA
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication de l'enveloppe globale indicative des Revenus de capital (subventions annuelles) au Département Financement. 	Département Finance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation financière des revenus de Capital ▪ Enveloppe indicative des subventions annuelles
16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sur la base de l'enveloppe globale indicative des subventions annuelles, classement des AP suivant la catégorie de revenus de capital : <ul style="list-style-type: none"> – Revenu des anciennes contributions : Aires Protégées existantes – Revenu des contributions fléchées : Aires Protégées désignés par le Donateur – Revenu des nouvelles contributions : Aires Protégées additionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enveloppe indicative des subventions annuelles
<i>Préparation des enveloppes par site</i>			
17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Echange avec les gestionnaires pour la préparation des financements basés sur les outils de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Echange mails
18	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise à disposition des documents de financement au titre des Subventions annuelles par les Gestionnaires (AP existantes, AP Additionnelles, AP fléchées) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de financement
19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue de conformité du PAG et du PGESS par le Gestionnaire AP ▪ Assistance du Gestionnaire AP à : <ul style="list-style-type: none"> – L'élaboration du Cadre logique selon les 04 axes d'intervention ; – La rédaction du référentiel technique et financier du Gestionnaire selon le canevas ; – L'estimation des Plans de travail par rapport au coût unitaire (PTQ PAG, PTQ FAPBM, PTA PAG, PTA FAPBM) ; ▪ La finalisation du chronogramme de mise en œuvre et du plan de décaissement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de financement
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction de la Note de synthèse portant sur le montant de financement par AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note de présentation

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
<i>Validation des enveloppes annuelles par AP :</i>			
21	▪ Envoi de la Lettre d'invitation à la séance d'évaluation accompagnée de la Note de synthèse aux membres du Comité de Financement	▪ Direction Exécutive	▪ Lettre d'invitation ▪ Note de synthèse
22	▪ Présentation de la Note de synthèse portant sur les enveloppes de financement par AP des Subventions annuelles aux membres du Comité de Financement pour évaluation et recommandations	▪ Direction Exécutive	▪ Note de synthèse
23	▪ Examen et analyse de la proposition des enveloppes par AP Avis et recommandations	▪ Comité de Financement	▪ Note de synthèse
24	▪ Rédaction du PV de réunion du CF et formulation du Rapport sur les avis et recommandations du Comité de Financement	▪ Département Financement	▪ PV de réunion CF
25	▪ Lecture, proposition de correction éventuelle et signature du PV de réunion	▪ Comité de Financement	▪ PV de réunion CF
26	▪ Correction et finalisation des documents de financement suivant les recommandations du Comité de Financement	▪ Département Financement ▪ Gestionnaire AP	▪ Documents de financement
27	▪ Approbation des enveloppes par site par le CA sur recommandations su CF	▪ CA	▪ Lettre d'invitation ▪ Note de présentation
<i>Signature des Conventions annuelles</i>			
28	▪ Préparation des Conventions de financement	▪ Direction Exécutive	▪ Conventions de financements
29	▪ Validation des Conventions par les signataires	▪ Direction Exécutive ▪ Gestionnaire	▪ Echange mails
30	▪ Signature des documents de financement	▪ Direction Exécutive & PCA ▪ Gestionnaire AP	▪ Conventions de financements

2.2.2. Processus de financement

La Fondation mène une étude faisabilité pour la mise en place d'une plateforme de gestion qui permet d'améliorer le traitement par l'informatisation de la gestion des conventions de financement. Cette étude incluant :

- Évaluation des besoins réels de la Fondation en termes de reporting et de collecte de données
- Développement d'un « Avant-Projet Sommaire »
- Établissement d'un cahier de charge et de l'architecture

Pour l'année 2024, la mise en œuvre des résultats de l'étude sera effectuée (test, réception, formation...) et l'opérationnalisation effective de la plateforme sera prévue en 2025.

2.2.2.1. Objectif

Le processus de financement de la Fondation conformément à ses politiques a pour objectif de définir le cadre de financement des Gestionnaires des AP pour la durée totale du projet par rapport au Plan d'Aménagement et de Gestion (PAG).

2.2.2.2. Champ d'application

Le processus de financement s'applique à tous les Gestionnaires des AP sélectionnés par le Conseil d'Administration pour bénéficier des subventions annuelles de la Fondation et porte sur la négociation et la signature des conventions de financement.

2.2.2.3. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour le processus de financement sont :

RGO.55. La négociation portera sur la modalité de mise en œuvre des activités financées par la Fondation et sur les contenus des Conventions de financement. Un PV de négociation sera signé pour matérialiser les résolutions prises entre les deux (02) parties et fera partie intégrante de l'annexe des Conventions de financement.

RGO.56. Deux (02) conventions de financement seront signées entre la Fondation et le Gestionnaire d'AP :

- Convention cadre de financement ;
- Convention spécifique de financement.

Les modèles types des Conventions de financement se trouvent en *Annexes 4 et 5*.

RGO.57. La **Convention cadre de financement** sera établie pour définir le cadre de financement de la Fondation aux Gestionnaires des AP pour la durée totale du projet par rapport au PAG de cinq (05) ans et est basée sur le PTQ PAG.

La convention cadre comprendra, entre autres :

- L'objet de la convention ;
- La durée totale de la convention ;
- Les modalités financières ;
- Les modalités d'exécution : utilisation des fonds et exécution du Projet, comptabilité et reporting, suivi et évaluation, audit et contrôle ;
- Les pénalités, interdictions et sanctions ;
- Les engagements éthiques en matière environnementale, sociale, santé et sécurité ;
- En annexes :
 - Le document de présentation de la demande de financement
 - Les règles de passation de marchés applicables pour l'ensemble des Gestionnaires

RGO.58. La **Convention spécifique de financement** sera établie chaque année par rapport au PTA FAPBM conformément aux termes et conditions stipulés dans la Convention cadre et comprendra, entre autres :

- L'objet de la convention ;
- La période concernée par la convention spécifique ;

- Le montant de financement de l'année en cours ;
- En annexes :
 - Le Plan de travail annuel suivant le cadre logique de la Fondation
 - Le plan d'exécution et chronogramme des activités
 - Le plan de décaissement mensuel prévisionnel
 - Le plan de passation de marchés dans le cadre du projet
 - Les indicateurs de réalisation selon le cadre logique de la Fondation
 - Les modèles des rapports technique et financier (état d'avancement)

RGO.59. La signature des Conventions de financement interviendra au plus tard au mois de décembre N-1. Le Président du Conseil d'Administration est le seul habilité à signer la Convention de financement au nom de la FAPBM. Toutefois, il pourra déléguer sa signature au Directeur Exécutif de la Fondation.

RGO.60. Un avenant pourra être signé pour toute modification justifiée entre les deux (02) parties et peuvent s'agir des changements d'ordre technique ou financier mais doit respecter le circuit de validation initiale de préparation de financement avant signature.

2.2.2.4. Circuit de traitement du processus de financement

Le circuit de traitement du processus de financement se présente comme suit :

Circuit 4: Circuit de traitement du processus de financement

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
<i>Négociation :</i>			
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction des Conventions de financement suivant les décisions du Conseil d'Administration et informations des Documents de financement ▪ Transmission des Conventions de financement au Gestionnaire AP pour avis/commentaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention cadre de financement ▪ Convention spécifique de financement
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocation pour la tenue d'une réunion de négociation avec le Gestionnaire AP ▪ Réunion de négociation sur la modalité de mise en œuvre des activités financées et les contenus des Conventions de financement : <ul style="list-style-type: none"> – Convention cadre de financement – Convention spécifique de financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention cadre de financement ▪ Convention spécifique de financement
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correction éventuelle des Conventions de financement ▪ Rédaction et signature du PV de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention cadre de financement ▪ Convention spécifique de financement ▪ PV de négociation
<i>Signature des conventions :</i>			
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation des Conventions de financement et du PV de négociation au Président du Conseil d'Administration pour signature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention cadre de financement ▪ Convention spécifique de financement ▪ PV de négociation
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecture et signature des Conventions de financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Président Conseil d'Administration ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention cadre de financement ▪ Convention spécifique de financement

2.2.3. Processus de mise en œuvre

La plateforme de la Fondation permet d'améliorer la gestion et la mise en œuvre des conventions de financement avec les Gestionnaires des AP. La plateforme sert d'outil de vérification des informations fournies par les Gestionnaires pour la réalisation des activités (évidence) et de validation des travaux faits correctement par la Fondation afin d'enclencher un nouveau décaissement.

2.2.3.1. Objectif

Le processus de mise en œuvre a pour objectif de mener les activités suivant les politiques et le plan stratégique de la Fondation, les orientations des conventions de financement, le plan d'exécution ou chronogramme de mise en œuvre et le plan de décaissement.

2.2.3.2. Champ d'application

Le processus de mise en œuvre s'applique pour tout Gestionnaire d'AP ayant bénéficié de Convention de financement de la Fondation et porte sur la mise en œuvre administrative, la mise en œuvre technique et opérationnelle, la mise en œuvre financière et le reporting.

2.2.3.3. Règles de gestion et d'organisation spécifique

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour le processus de mise en œuvre sont les suivantes :

Dépenses inéligibles :

RGO.61. Les dépenses sont dites inéligibles si les dépenses engagées ou payées ne répondent pas aux conditions suivantes :

- Prévue dans le plan de travail et le budget ;
- Conforme aux référentiels techniques et financiers, dont les résultats et services sont :
 - Vérifiables ;
 - Faisant l'objet de pièces justificatives en bonne et due forme ; et
 - Ayant respecté les procédures de passation de marchés en vigueur.

Compte bancaire dédié :

RGO.62. Chaque Gestionnaire d'AP doit ouvrir auprès d'une banque commerciale un Compte bancaire dédié et exclusif pour tout décaissement entrant dans le cadre des Conventions de financement accordées par la Fondation.

RGO.63. Le Compte bancaire doit fonctionner en signature conjointe des responsables du Gestionnaire d'AP. Afin d'éviter tout problème de disponibilité de signataire, il est recommandé de désigner trois (03) signataires autorisés.

RGO.64. L'ouverture du compte dédié sera un préalable du premier versement de la Fondation.

RGO.65. Tout paiement effectué dans le cadre des activités des Conventions de financement doit être effectué par virement bancaire ou paiement par chèque.

Modalité de décaissement :

RGO.66. Les décaissements au titre de convention spécifique se feront en cinq (05) tranches :

- *Première tranche :*
 - ✓ Pour les nouveaux sites : une avance initiale équivalente à 4 mois du montant total de la subvention suivant le plan de décaissement prévisionnel sera débloqué.
 - ✓ Pour les anciens sites déjà financés : Il s'agit d'une avance initiale correspond au premier mois de l'année de financement (M1 : Janvier) suivant le plan de décaissement convenu conditionnée par la réception du rapport consolidé des états d'avancement au complet au titre de l'année N-1 ;
- *Deuxième tranche (Uniquement applicable aux anciens sites déjà financés) :* Il correspond au plan de décaissement des (03) mois suivants (Février, Mars et Avril) après validation du rapport consolidé des états d'avancement par la Fondation, sous réserve du respect de tous les engagements auxquels le Gestionnaire est tenu au titre d'une convention antérieure ; et
- *Troisième, quatrième et cinquième tranches :* Elles correspondent au plan d'exécution pour le prochain trimestre actualisé, sous réserve de la validation du rapport consolidé des états d'avancement du précédent trimestre.

RGO.67. Tout décaissement doit faire l'objet d'une demande de déblocage de fonds établie par le Gestionnaire et adressée à la Fondation avec les livrables correspondants à la tranche de versement.

Exécution technique et opérationnelle :

- RGO.68. La mise en œuvre des activités convenues dans le cadre des Conventions de financement devra être conforme aux référentiels technique et financier validés par la Fondation.
- RGO.69. Les copies des contrats de travail et CV des agents recrutés dans le cadre des Conventions de financement devront être transmises à la Fondation. En cas de changement d'agent en cours de mise en œuvre, le Gestionnaire d'AP devra notifier la Fondation.
- RGO.70. Le Gestionnaire devra rendre compte à la Fondation de tout changement ou de tout incident touchant directement ou indirectement ou pouvant impacter la gestion et l'exécution des Conventions de financement, dès sa survenance.
- RGO.71. Le logo de la Fondation doit être affiché à l'entrée du Parc et sur les produits issus des Conventions de financement, notamment sur les panneaux relatifs aux ouvrages construits (barrages, ...). Les frais correspondants sont intégrés dans le financement accordé. Les photos relatives à ces utilisations doivent être intégrées dans les rapports à soumettre à la Fondation.
- RGO.72. Le Gestionnaire concèdera à la Fondation, au fur et à mesure de leur réalisation, la licence de l'intégralité des droits dont il sera titulaire sur les photographies qu'elle aura réalisées dans le cadre des Conventions de financement de la Fondation.
- La FAPBM disposera le droit de tournage/prise de photos, avec ou sans équipe de tournage/photos, au sein de l'Aire Protégée à titre gratuit. Toutefois, la Fondation doit informer au préalable le Gestionnaire avant de se déplacer sur site et s'engagera à se conformer aux réglementations en vigueur au sein de l'Aire Protégée.
- Les photographies et les films pourront être utilisés au fur et à mesure de leur réalisation par la Fondation en vue d'une diffusion et d'une représentation sur tout support, les réseaux sociaux et support internet et/ou sur les sites internet de la Fondation.

Exécution financière :

- RGO.73. Les fonds seront versés dans un compte dédié exclusivement à tous les financements de l'AP accordés par la Fondation ouvert au nom du Gestionnaire auprès d'une banque commerciale.
- RGO.74. Tout reliquat de financement ou solde éventuel arrêté à la fin de chaque année, c'est-à-dire la différence entre le montant total versé par la Fondation et le montant total des dépenses engagées sur les activités convenues, doit être remboursé à la Fondation dans les quinze (15) jours après notification du Gestionnaire. Le non remboursement/reversement du solde du financement dans le temps imparti stipulé par la lettre de notification entraînera des sanctions selon le RGO111.
- Les dépenses engagées sont toutes des dépenses relevant d'un exercice fiscal, justifiées par un contrat, un bon de commande ou une facture en bonne et due forme mais n'ayant pas fait l'objet de paiement au cours de l'exercice concerné.
- Par ailleurs, les travaux, achats de biens, prestations de service, dépenses de missions et les services rendus, devront être livrés, réceptionnés, validés, effectifs au plus tard le 31 décembre de l'année.

Système de reporting :

RGO.75. En référence avec les Conventions de financement, deux (02) types de rapports seront établis périodiquement par le Gestionnaire d'AP :

Rapports se rapportant à la convention cadre de financement (par rapport au PAG) :

- Rapports trimestriels : T1, T2 et T3
- Rapport annuel : A1
- Rapport annuel cumulé : A1+A2+An
- Rapport d'évaluation à mi-parcours : année 3 ou 4
- Rapport d'achèvement : A5
- Rapport d'évaluation finale (condition de continuité)

Rapports se rapportant à la convention spécifique de financement (par rapport au PTA) :

- Rapports trimestriels : T1, T2 et T3
- Rapport annuel : A1

RGO.76. Au plus tard, trente (30) jours après la fin du T1, T2 et T3 de l'année, le Gestionnaire d'AP doit fournir un état d'avancement des Conventions de financement pour le trimestre écoulé.

L'état d'avancement inclura un volet financier et un volet technique, ainsi qu'un plan d'exécution pour le trimestre suivant.

RGO.77. Au plus tard, trente (30) jours après la fin du T4 de l'année, le Gestionnaire d'AP doit produire l'état d'avancement du dernier trimestre et un rapport consolidé des états d'avancement trimestriels de l'année écoulée. Le rapport mettra en exergue les avancées de la période échue par rapport à la période de validité du PAG, accompagné d'un tableau de cohérence Finance/Technique.

RGO.78. La validation du rapport périodique sera la condition de déblocage de la prochaine tranche de financement. En ce qui concerne particulièrement la partie "3. Activités" dans la rubrique des coûts, la validation des travaux faits sera effectuée à partir des coûts unitaires. Pour les autres rubriques, notamment, les Investissements, les Consultances et les Fonctionnements, la validation sera effectuée à partir de la certification service fait.

RGO.79. Aux termes des Conventions de financement, un rapport d'achèvement doit être fourni à la Fondation au plus tard trente (30) jours après la date de clôture.

Le rapport d'achèvement doit inclure :

- Un *rapport technique* incluant, au minimum, une description des activités réalisées et des impacts par rapport aux activités/indicateurs convenus ainsi que les explications des écarts et accompagné des photos prises avant et après la réalisation des activités ;
- Un *rapport financier* décrivant le coût total des activités réalisées, l'état des décaissements et l'explication des écarts.

RGO.80. Un rapport incomplet sera jugé non satisfaisant.

Clôture des financements :

RGO.81. Les montants qui ne sont pas décaissés ou sont décaissés mais pas dépensés à la fin de la période d'exécution des activités peuvent être : (i) réaffectés aux autres activités ou à la période suivante ; ou (ii) rendus à la Fondation. Les actions de clôture doivent être complétées au plus tard les trois (03) mois qui suivent la fin des activités.

RGO.82. Des rapports d'achèvement seront préparés par le Gestionnaire incluant les éléments suivants :

- Une brève description des Conventions de financement et des activités ;
- Le coût total des Conventions de financement, des activités et leur plan de financement (toutes les sources de financement doivent être notées) ;
- Ce que le Gestionnaire a réalisé par rapport à la situation de référence décrite dans les documents de financement ou établie par une enquête initiale ; et
- Les leçons de l'exécution.

2.2.4. Processus de suivi

Le processus de suivi et d'évaluation a pour objectif d'assurer le suivi des fonds alloués au gestionnaire et d'évaluer les impacts des projets financés par la mise en place d'un mécanisme de suivi et évaluation adéquat au sein de la Fondation.

Le cadre du suivi-évaluation de la FAPBM fera l'objet de la mise à jour de son manuel de suivi-évaluation qui date de 2010. Sa mise à jour sera effectuée après l'adoption du présent manuel de financement qui décrit déjà les grandes lignes de ce manuel de Suivi-Évaluation et du Plan Stratégique 2022-2026.

2.2.4.1. Objectif

Le processus de suivi a pour objectif d'assurer la mise en œuvre des activités financées et l'atteinte des indicateurs des résultats par la mise en place d'un mécanisme de suivi adéquat.

2.2.4.2. Champ d'application

Le processus de suivi s'applique pour toutes Conventions de financement de la Fondation dans le cadre des Subventions annuelles ou Revenus de capital, de FIS et de FAR-AP.

2.2.4.3. Règles de gestion et d'organisation spécifique

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour le processus de suivi sont les suivantes :

Généralités :

RGO.83. Dans le cadre du suivi des impacts des financements octroyés par la Fondation, il est impératif d'établir des indicateurs pertinents qui seront suivis tout au long de la mise en œuvre des activités financées. Ces indicateurs aideront par la suite à évaluer l'efficacité et l'efficience des financements pour une gestion adaptative axée sur les résultats.

Les indicateurs et matrice de résultats se trouvent en *Annexe 2*.

RGO.84. L'objectif général du mécanisme de suivi de l'évaluation sera d'obtenir des informations fiables aux fins d'amélioration de la performance et d'obtention de résultats tangibles sur les progrès réalisés.

Le suivi des fonds alloués au gestionnaire d'aire protégée mesurera l'effectivité de ces fonds dans la gestion de l'aire protégée et de l'efficacité de gestion en général. L'évaluation mesurera les résultats obtenus et les impacts des financements sur la conservation de la biodiversité, de l'amélioration du bien-être des populations locales et de la performance de gestion. Pour la Fondation, l'évaluation pourra également informer sur la pertinence de ses financements. Dans ce sens, le mécanisme de suivi-évaluation assurera la disponibilité des données et informations ainsi que leur utilisation pour apprécier les résultats et la performance du financement et orienter la prise de décision pour des fins de gestion. Spécifiquement, le mécanisme de suivi visera à :

- Suivre la mise en œuvre des interventions pour améliorer les performances ;
- Assurer la disponibilité de données de qualité, fiables et à temps pour permettre à la Fondation de prendre des décisions stratégiques et d'adapter leur mode de gestion en fonction de la réalité ;
- Accompagner le gestionnaire dans la gestion des fonds alloués et pour évaluer l'état d'avancement du financement
- Rendre compte des réalisations de la Fondation à ses partenaires financiers dans une démarche de bonne gouvernance ;
- Coordonner les diverses évaluations et études ; et
- Renforcer les capacités du système de collecte et d'analyse des données à tous les niveaux (Fondation, Gestionnaires des AP, ...).

RGO.85. Durant la validité des Conventions de financement, la mise en œuvre fera l'objet de travaux de suivi réguliers selon l'appréciation de la Fondation et par le biais des rapports trimestriels et annuels et/ou par des échanges continus avec les gestionnaires. Pour l'évaluation, la Fondation pourra faire appel à des personnes ressources ou des cabinets de consultants pour leur expertise et leur autorité pendant les missions sur terrain, dont l'organisation sera autant que possible coordonnée avec le siège du Gestionnaire. Les missions sur terrain pourront également se faire conjointement avec le Ministère en charge des aires protégées et ses directions régionales.

RGO.86. Toutes les réalisations techniques, conformément aux engagements/décaissements du budget pourront être questionnées et visitées pendant les missions de suivi. Une vérification des réalisations et des pièces justificatives correspondantes⁷ sera procédée.

RGO.87. Le personnel de la Fondation aura libre accès à tous les sites et bureaux concernés par les Conventions de financement afin d'effectuer le suivi des activités. Le Gestionnaire, notamment le responsable de l'AP et/ou le Directeur du Parc doit fournir avec diligence à la Fondation tout renseignement, pièce justificative (évidences de l'effectivité des fonds alloués) ou document pertinent relatif aux Conventions de financement que la Fondation pourra demander.

Activités de suivi :

RGO.88. Les indicateurs de résultats (output) seront suivis selon les rapports trimestriels établis par les gestionnaires.

RGO.89. Les activités de suivi consisteront à collecter et à analyser, de façon systématique et en continue, les informations et données pour suivre les progrès réalisés ou l'absence de progrès dans l'obtention des résultats recherchés par rapport aux prévisions des Conventions de financement, et vérifier leur conformité avec les normes établies.

RGO.90. La Fondation assure un suivi régulier des activités financées. Chaque Aire Protégée qui a bénéficié de Convention de financement sera visitée au moins une (01) fois pendant le cycle de financement. Les visites peuvent être faites par le personnel de la Fondation, ou si nécessaire, par des Experts engagés à cette fin.

RGO.91. En général, l'équipe qui effectue le suivi des activités sur terrain sera composée d'au moins un (01) expert technique et un (01) expert financier, indépendamment du Département Financement de la Fondation.

Sur la base des rapports trimestriels, l'équipe vérifiera :

- La cohérence entre les rapports techniques et l'exécution physique des activités ;

⁷ Une liste des évidences à fournir est annexée à la Convention de Financement

- La cohérence entre les rapports financiers et les comptes tenus sur place ;
- Le respect des obligations des Conventions de financement ; et
- Le respect des procédures de passation de marché.
- D'autres points pourront être vérifiés pendant les visites sur terrain, tels que la pertinence des financements de certaines activités (appropriation, localisation des activités, ...). Ils seront tous notés dans les rapports de mission.

RGO.92. Afin d'assurer une bonne gouvernance des fonds alloués aux gestionnaires des AP, notamment l'utilisation efficiente et effective de ses fonds, la Fondation pourra mener inopinément des missions de suivi sur terrain ou de faire suivre par des tiers désignés par la Fondation. Toute mission menée fera l'objet d'un Ordre de Mission.

RGO.93. Pour chaque site visité, l'équipe de suivi préparera un rapport succinct sur les énumérés ci-dessus. La découverte de défaillance importante dans l'exécution des activités financées par la Fondation doit être signalée systématiquement au Directeur Exécutif qui proposera au Comité de Financement les actions de redressement appropriées.

RGO.94. Toute mission de suivi par l'équipe de la Fondation ou des Experts engagés par la Fondation fera l'objet d'un rapport à la Direction Exécutive.

RGO.95. Un rapport qui résume les visites qui ont eu lieu au cours du trimestre et fournit d'autres analyses des opérations sera soumis au Conseil d'Administration pour information.

RGO.96. L'équipe échangera avec les responsables de l'AP et toute entité ou groupe pertinent quant aux problèmes ou obstacles rencontrés, ainsi que sur les leçons positives ou négatives découlant de l'exécution des activités.

Contrôles et audits :

RGO.97. Le Département Contrôle et Audit Interne intervient à chaque processus. Ces audits sont conçus pour évaluer la conformité de toutes les activités des Gestionnaires des AP par rapport aux Conventions de financement conclues, à la loi et réglementation en vigueur et aux procédures de la Fondation.

RGO.98. Les travaux d'audit au niveau du *processus de planification* sont :

- Contrôle des Procès-Verbal du Comité de Financement :
 - PV de réunion et fiche de présence signés par les membres et les invités
 - Vérification du contenu : Listing complet des Aires Protégées à financer avec les montants à octroyer par site
- Analyse des documents de justification envoyés par le Gestionnaire d'AP : Rapport d'audit interne, Rapport d'audit des Etats Financiers, Manuel de procédures, analyse des réponses aux questionnaires de due diligence, ...
- Participation aux missions de due diligence :
 - Vision sur la réalité sur site
 - Échanges sur les demandes de financement
 - Compréhension du mécanisme du flux de fonds du gestionnaire

RGO.99. Les travaux d'audit au niveau du *processus de financement* sont :

- Séances de travaux avec le Gestionnaire d'AP, en collaboration avec l'équipe technique et l'équipe financier de la Fondation, sur le Plan Quinquennal (PTQ) et d'un Plan de Travail Annuel (PTA) présentés par le Gestionnaire :
 - Contrôle de la pertinence des activités à financer
 - Analyse de l'éligibilité des activités demandées
 - Vérification des détails des coûts
 - Vérification de la cohérence du montant du budget à financer par la Fondation (suivant PV du Comité de Financement)
- Contrôle du contenu de la Convention de Financement :

- Vérification du mode de passation de marchés appliqués, suivant la liste des marchés
- Vérification du montant du financement et contrôle de la composition du budget (suivant la version finale des référentiels financiers lors des séances de travail avec le Gestionnaire), ...
- Suivi des conventions signées par les deux parties (Fondation et Gestionnaire).

RGO.100. Les travaux d'audit au niveau du *processus de mise en œuvre* en termes de décaissement sont :

- Contrôle des demandes de débloquages avant les virements des fonds (montant total, personne habilitée à effectuer la demande, conditions de déblocage remplies...);
- Suivi des transferts de fonds et envoi des copies des Ordres de Virements aux Gestionnaires ;
- Suivi des retards de soumissions des rapports technico-financiers soumis par les Gestionnaires :
 - Enregistrement des dates d'envoi des rapports
 - Notifications des gestionnaires en cas de documents manquants et relance en cas de retard de soumission ou de pièces manquantes
- Analyse des rapports financiers :
 - Vérification des engagements effectués (éligibilités suivant le PTA)
 - Suivi des envois des fiches d'analyses des rapports aux gestionnaires préparées par le Responsable Financier et le Responsable Suivi-Évaluation
 - Suivi des réponses des gestionnaires et les demandes d'éclaircissements sur la fiche d'analyse
 - Réponse sur demande d'avis du Responsable Financier pour le déblocage de la prochaine tranche

RGO.101. Les missions sur site et les descentes au niveau du Siège des Gestionnaires sont réalisées conformément au Plan d'Audit Annuel validé par le Comité d'Audit. Le processus de planification des missions d'audit interne, fondé sur l'approche des risques est présenté dans le Manuel d'Audit Interne de la Fondation.

Ces missions sont effectuées en respectant et en appliquant les principes fondamentaux et les règles de conduite suivant la Charte de l'Audit Interne de la Fondation.

RGO.102. Pour les missions sur site, un *Ordre de mission* et un *TDR* de la visite sur terrain sont établis. Quant à la descente au niveau du bureau des sièges des Gestionnaires, une *Lettre de mission* est envoyée aux Gestionnaires. Toutefois, la Fondation pourra mener inopinément des missions d'audit interne ou de faire auditer par des tiers désignés par la Fondation tant au niveau du site bénéficiaire qu'au niveau du siège du Gestionnaire.

RGO.103. Les travaux d'audit au niveau du *processus de suivi* des financements sont :

- Entretien avec les audités ;
- Revue financière et administrative :
 - Contrôle financier des dépenses/engagements présentés dans le Rapport financier : conformité des dépenses effectuées en référence aux clauses de la Convention de financement, aux documents contractuels, suivant les règles de passation de marché et les lois en vigueur
 - Contrôle des pièces justificatives de ces engagements : s'assurer que ces justificatifs sont complets, probants et correctement classés
 - Vérification de l'effectivité des dépenses effectuées : visite et confirmation des travaux effectués auprès de la communauté locale, constat de visu des résultats, ...
 - Appréciation du système de contrôle interne en place ainsi que le respect des procédures dans le cadre du financement
- Visite de l'Aire Protégée ;
- Présentation des résultats et des conclusions de la visite avec le Gestionnaire d'AP ; et
- Rédaction du Rapport d'Audit.

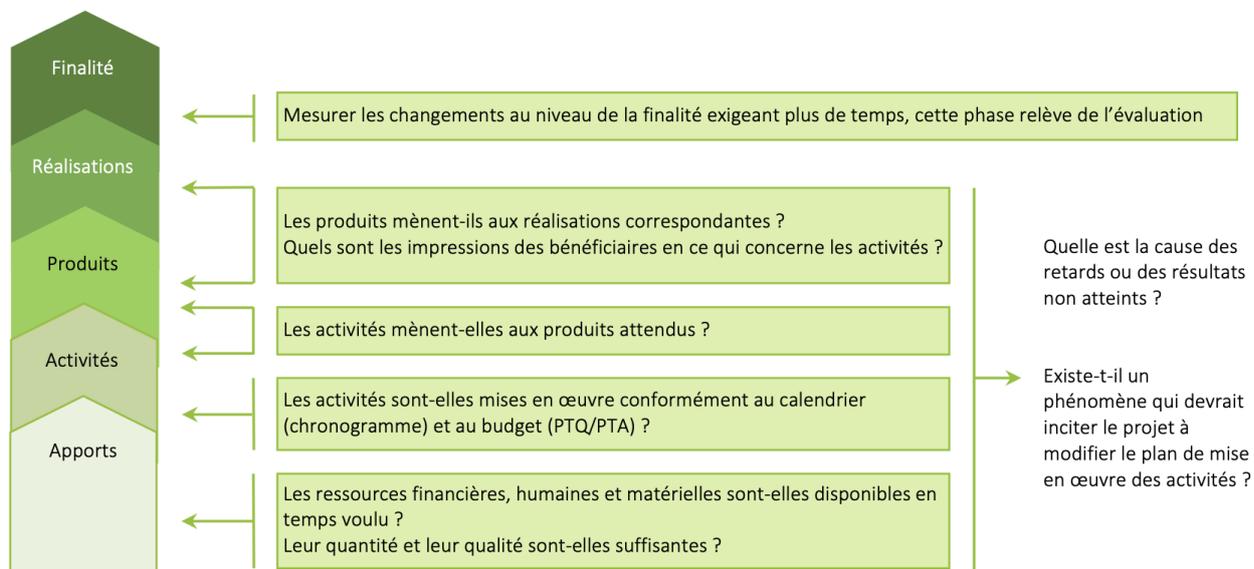
2.2.4.4. Mécanisme de suivi

Mécanisme de suivi

Le mécanisme de suivi au sein de la Fondation sera assuré par le service de Suivi-Évaluation, indépendamment du service de Financement. Il se reposera sur les questions clés par rapport au cadre logique ci-après :

Figure 3. Mécanisme de suivi de la Fondation

Objectifs du cadre logique



Ainsi, la Fondation mènera simultanément différents types de suivi, à savoir :

- *Suivi des réalisations des activités (ou Suivi du processus)* : Il s'agira de la collecte systématique d'informations sur tous les aspects des Conventions pour surveiller la manière dont chaque composante d'activité du Cadre logique progresse. C'est un processus continu qui consiste aux revues des rapports trimestriels, des missions de suivi dans les AP financées et des échanges en continu selon les besoins avec les gestionnaires des AP. Ces réalisations seront confrontées aux différentes étapes décrites dans les calendriers d'exécution des Conventions Annuelles de Financement. Le suivi de ces réalisations est appuyé par la délivrance des évidences de mise en œuvre des activités.
- *Suivi des résultats* : Il s'agira de la confrontation des résultats obtenus avec les résultats attendus décrits dans les Conventions Annuelles de Financement. Ce sont les objectifs spécifiques de chaque activité et sous-activités du PTA, dont les indicateurs de réalisation sont déjà décrits dans ces conventions. Le suivi des résultats vise à apprécier la mise en œuvre des Conventions de financement au regard des résultats escomptés. Les résultats de ces suivis des résultats serviront plus tard à l'appréciation des effets et des impacts des financements de la FAPBM. Il s'agira d'une forme annuelle visant à déterminer si les Conventions seront en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'il aura des effets non recherchés (positifs ou négatifs).

Ces deux types de suivi fourniront à la Fondation des renseignements aux fins de planification et permettront de faire remonter des informations sur l'état d'avancement des Conventions. Ils toucheront différents aspects de la gestion des fonds alloués et de l'aire protégée dans son ensemble, notamment :

- *Suivi de la performance* : Il s'agira d'un processus annuel de suivi des indicateurs de performance (key performance indicator) d'une matrice d'évaluation dans laquelle des scores sont attribués à chaque volet de gestion : financier, technique, scores METT, administratif et organisationnel. Le suivi comparera en permanence la performance entre les gestionnaires bénéficiant des fonds de la Fondation, et le suivi de chaque volet de la gestion. Il fournira ainsi à la Fondation des informations continues sur le niveau de gestion de chaque unité de gestion des aires protégées. Ainsi, le suivi de la performance identifiera les points forts et les points faibles de chaque gestionnaire d'AP et permettra d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution : c'est un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations.
- *Suivi de la conformité* : Il vérifiera la conformité des termes des Conventions de financement avec les modalités de la mise en œuvre des activités et les résultats attendus.
- *Suivi des réalisations physiques* : Il s'agira de s'assurer si les actions menées se dérouleront selon les prévisions de la programmation inscrite dans le PTQ/PTA (écarts entre les prévisions et les réalisations) et de vérifier si les réalisations seront conformes à la base des variables retenues comme instruments de mesure ou "indicateurs" des réalisations souhaitées dans le cadre des Conventions.
- *Suivi financier* : Il sera basé sur le type de financement, la nature des dépenses, les décaissements effectués, les bénéficiaires, les prévisions, les réalisations et les écarts constatés.
- *Suivi organisationnel* : Il sera axé sur la viabilité, le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le cadre des Conventions de financement et au niveau des partenaires ou bénéficiaires. Il sera mené conformément aux mécanismes de suivi du Gestionnaire d'AP.

Suivi des indicateurs :

Il s'agira de décrire de manière opérationnelle, claire et précise, les objectifs et les résultats en termes de quantité et de qualité, avec indication de temps et de lieu. Les indicateurs seront formulés de manière à être objectivement vérifiables afin de faciliter les étapes de suivi et d'évaluation de chaque projet. En revanche, les indicateurs devraient être définis selon la méthode SMART, c'est-à-dire Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel.

Différents types d'indicateurs seront définis selon la chronologie des Conventions conformément au cadre global d'intervention et au cadre logique détaillé de la Fondation :

Mise en œuvre :

- *Indicateur de processus d'activité ou de suivi :* Appréciation de la mise en œuvre afin de détecter un décalage éventuel entre les objectifs à atteindre et les réalisations des tâches. Les mesures peuvent porter sur les progrès réalisés sur l'ensemble ou sur une partie du processus.
- *Indicateurs de réalisations :* Point de bascule entre les indicateurs de processus et les indicateurs d'effets.

Effets à court, moyen et long terme :

- *Indicateurs de résultats et/ou de performance :* Produits de l'action afin d'apprécier les avancées en fonction de la cible qui avait été visée et des scores de différents volets de gestion d'une aire protégée.
- *Indicateurs d'effets et d'impact :* Conséquences dans leur ensemble, peu importe le lien aux objectifs de départ : effets prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, directs ou indirects

La définition des indicateurs clés sera assurée par le Responsable Suivi Évaluation de la Fondation tenant compte des résultats attendus et des objectifs de gestion du Cadre logique détaillé de la Fondation.

En outre, un "dashbord" (tableau de bord) sera mis en place par la Fondation pour mesurer la performance de gestion des Gestionnaires des AP, et qui inclura des indicateurs techniques, financiers et organisationnels.

2.2.5. Processus d'évaluation

2.2.5.1. Objectif

Le processus d'évaluation a pour objectif d'évaluer les impacts des projets financés par la mise en place d'un mécanisme d'évaluation adéquat.

2.2.5.2. Champ d'application

Le processus d'évaluation s'applique pour toutes Conventions de financement de la Fondation dans le cadre des Subventions annuelles ou Revenus de capital, de FIS et de FAR-AP

2.2.5.3. Règles de gestion et d'organisation spécifique

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour le processus d'évaluation sont les suivantes :

Généralité :

RGO.104. L'objectif général du mécanisme d'évaluation sera d'obtenir des informations fiables aux fins d'améliorer la performance et d'obtenir des résultats tangibles sur les progrès réalisés. Dans ce sens, il assurera la disponibilité des données et informations et leur utilisation pour apprécier les performances du financement et orienter la prise de décision pour des fins de management.

Activités d'évaluation :

RGO.105. La performance du Gestionnaire sera évaluée sur la base de l'atteinte des objectifs du PAG à mi-parcours et au terme de la durée de sa mise en œuvre :

- *Évaluation à mi-parcours :* Il s'agit d'une réflexion menée pour évaluer et éclairer la mise en œuvre des Conventions de financement en cours. Elle permettra de fournir des

informations crédibles et utiles permettant d'identifier les réorientations nécessaires en vue d'assurer l'atteinte des objectifs escomptés et d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision. L'évaluation à mi-parcours sera programmée à la 3^{ème} année de mise en œuvre ou à la période que les deux (02) parties conviennent dans les Conventions de financement et sera assurée par la FAPBM ;

- *Évaluation finale* : Elle sera menée au terme des Conventions de financement afin d'évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et de mettre en exergue les impacts des financements alloués à la mise en œuvre du PAG au terme des Conventions. L'évaluation finale est assurée par un Cabinet indépendant externe sous la diligence par la FAPBM.
- La pertinence des fonds alloués aux activités des aires protégées pourra être évaluée aussi bien lors de l'évaluation à mi-parcours que lors de l'évaluation finale. L'objectif est d'améliorer le mécanisme de financement de la Fondation en mieux ciblant les activités à appuyer, et renforçant ainsi la complémentarité des subventions des différents partenaires financiers au niveau d'une aire protégée.

RGO.106. L'évaluation des Conventions de financement, que ce soit une évaluation à mi-parcours ou une évaluation finale, portera sur cinq (05) critères du CAFE⁸ et REDLAC⁹ surtout de de l'OCDE/CAD¹⁰ :

- *Pertinence* : Il s'agira de mesurer le degré de correspondance des objectifs fixés et des fonds alloués ;
- *Efficacité* : Il s'agira de mesurer le degré d'atteinte et de réalisation des objectifs en tenant compte de leurs importances relatives ;
- *Efficience* : Il s'agira de mesurer le degré d'utilisation des ressources allouées (humaines et surtout financières dans le cas présent) en résultats (qualitatifs et/ou quantitatifs) de façon économique, c'est-à-dire la raisonnable des moyens déployés eu égard aux résultats escomptés (relation coût/utilité), l'utilisation à bon escient des ressources mises à disposition, l'atteinte des effets escomptés dans des délais prévus, l'identification d'autres solutions alternatives plus économiques pour réaliser les mêmes résultats (moins d'efforts et/ou de moyens) ;
- *Impact* : ce sont les effets à long ou moyen terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, directs ou indirects, intentionnels ou non sur les bénéficiaires directs et indirects au niveau des sites d'intervention des AP financés ; et
- *Durabilité* : Il s'agira de mesurer si les impacts des activités réuniront des critères nécessaires pour perdurer une fois que le Gestionnaire aura achevé ses interventions.

RGO.107. L'atteinte des objectifs sera le degré d'aboutissement et d'obtention des indicateurs prévisionnels de résultat et de performance à une période déterminée.

⁸ CAFE : Consortium Africain des Fonds Environnementaux

⁹ REDLAC : Réseau des Fonds Environnementaux Amérique Latine et Caraïbes

¹⁰ Organisation de Coopération et de Développement Economique/Comité d'Aide au Développement.

Pour plus de détails sur le guide d'évaluation de l'OCDE/CAD : <http://www.oecd.org/development/evaluation>

Capitalisation des acquis :

- RGO.108. Le processus de capitalisation des acquis vise à s'assurer la pérennisation, à capitaliser et à valoriser les acquis et à en tirer les leçons permettant d'orienter les activités futures des prochaines phases des Conventions de financement.
- RGO.109. La capitalisation consistera à tirer des leçons des lacunes observées par la Fondation et le Gestionnaire d'AP sur les Conventions de financement en cours et/ou clôturées. Elle consistera à mettre en exergue les points forts et d'en communiquer la partie diffusable au public.
- RGO.110. La procédure de capitalisation des acquis comportera trois (03) activités bien distinctes :
- La prise en compte des éléments à capitaliser ;
 - L'organisation des réunions de capitalisation ; et
 - La diffusion des résultats publiables.
- RGO.111. L'outil à mobiliser à la dernière activité sera la Fiche de capitalisation que la Fondation se chargera de remplir en fonction de leurs constats et observations. La fiche de capitalisation sera structurée en trois (03) parties :
- La première partie relate les constats (forces, lacunes). Chaque observation et assertion doit être justifiée et dans la mesure du possible doit être accompagnée de source fiable ;
 - La deuxième partie de la Fiche de capitalisation portera sur les origines et les effets des constats mentionnés dans la première partie ; et
 - La troisième partie de la Fiche se focalisera sur les leçons à tirer, les recommandations à faire, leurs modalités de mise en œuvre opérationnelle et leurs impacts financiers. Il est recommandé de présenter plusieurs options de solutions et d'en faire une hiérarchisation selon l'importance et l'urgence.

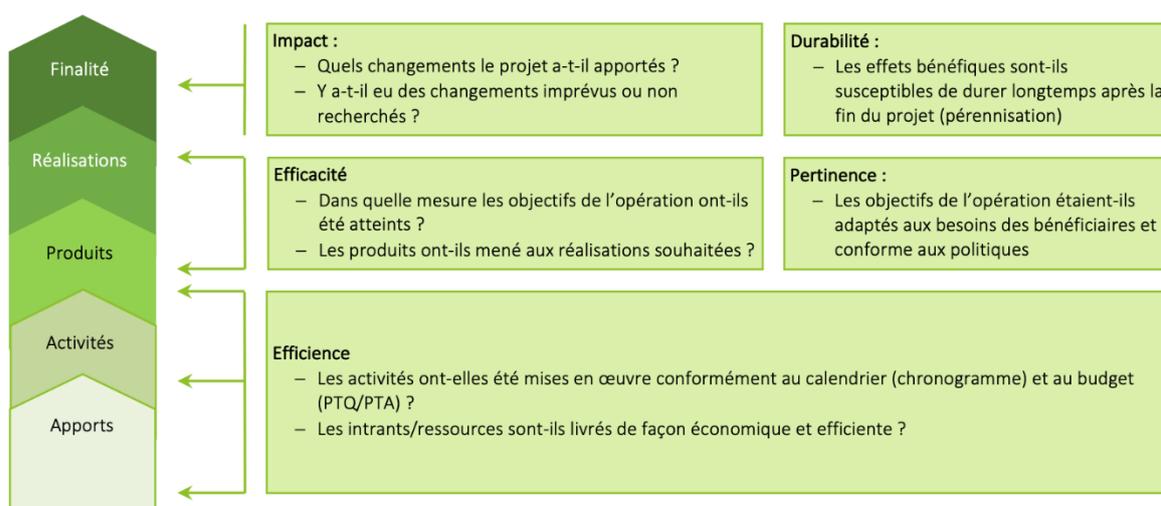
La Fiche de capitalisation fonctionnera comme les boîtes à idée. Toutes les idées, constats, lacunes mentionnées dans la Fiche de alimenteront les réunions de capitalisation des acquis.

2.2.5.4. Mécanisme d'évaluation

Le mécanisme d'évaluation au sein est assuré par le service de Suivi-Évaluation, indépendamment du service de Financement. La Fondation pourra faire appel à des consultants externes ou des cabinets de consultants. Ce mécanisme se reposera sur les questions clés par rapport au cadre logique ci-après :

Figure 4. Mécanisme d'évaluation de la Fondation

Objectifs du cadre logique



La Fondation mènera simultanément différents types d'évaluations catégorisées selon la période de l'évaluation, les entités concernées et les techniques/méthodes appliquées :

Selon la période :

- *Évaluation à mi-parcours* : Il s'agira d'une évaluation formative conduite au milieu de la phase de mise en œuvre. En général, il n'est pas nécessaire de faire appel à un évaluateur indépendant ou externe pour ce type d'évaluation, à moins que des besoins spécifiques ne l'exigent.
- *Évaluation finale* : Il s'agira d'une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre des Conventions de financement pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet ont été atteints.

Selon l'évaluateur :

- *Évaluation interne* : Il s'agira d'une autoévaluation réalisée par les responsables de la mise en œuvre des Conventions de financement ou le Gestionnaire d'AP. Elle pourra être moins onéreuse qu'une évaluation externe et contribuer à renforcer les capacités et l'implication du personnel. Toutefois, elle peut parfois manquer de crédibilité aux yeux de certaines parties prenantes, telles que les bailleurs de fonds, car elle est considérée comme plus subjective. Elle sera plus axée sur les enseignements à tirer que sur la redevabilité.
- *Évaluation externe* : Il s'agira d'une évaluation indépendante effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie, ni de l'équipe de mise en œuvre, ni de la Fondation et apporteront ainsi un certain degré d'objectivité. L'évaluation externe sera axée sur la redevabilité et la pertinence des financements de la Fondation dans la conservation de la biodiversité et des aires protégées.
- *Évaluation participative* : Elle sera menée avec les bénéficiaires et d'autres acteurs clés, et pourra favoriser leur autonomisation en renforçant leurs capacités, leurs implications et leurs soutiens.
- *Évaluation conjointe* : Il s'agira d'un fruit de collaboration entre plusieurs partenaires d'exécution. Elle permettra ainsi de bâtir un consensus à différents niveaux, de gagner en crédibilité et d'assurer un soutien concerté.

Selon les méthodes :

- *Évaluation en temps réel* : Elle sera menée pendant la mise en œuvre des Conventions de financement pour fournir des informations immédiates sur les moyens d'améliorer la mise en œuvre en cours. Elle sera plus axée sur les enseignements à tirer en temps réel que sur l'impact ou la redevabilité.
- *Évaluation thématique* : Il s'agira d'une évaluation axée sur un thème spécifique et portera généralement sur l'ensemble des Conventions de financement signées par la Fondation.
- *Évaluation d'impact* : Elle sera axée sur l'effet plutôt que sur la gestion et l'exécution des Conventions de financement. De ce fait, elle sera généralement réalisée après l'achèvement des Conventions dans le cadre d'une évaluation finale ou d'une évaluation ex-post.

2.2.6. Processus d'apprentissage et de gestion adaptative

2.2.6.1. Objectif

L'apprentissage, la réflexion et la gestion adaptative sont des éléments constants tout au long du cycle de financement. Les objectifs sont de rapporter à la Fondation l'état de l'avancement technique et financier des activités entrant dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle et financière des Conventions de financement, c'est pour lesquels ils sont placés au centre d'intérêt du cycle.

2.2.6.2. Champ d'application

Le processus de reporting, d'apprentissage et de gestion adaptative s'applique pour toute Convention de financement de la Fondation dans le cadre des Subventions de la Fondation pour tout type de financement.

2.2.6.3. Règles de gestion et d'organisation spécifique

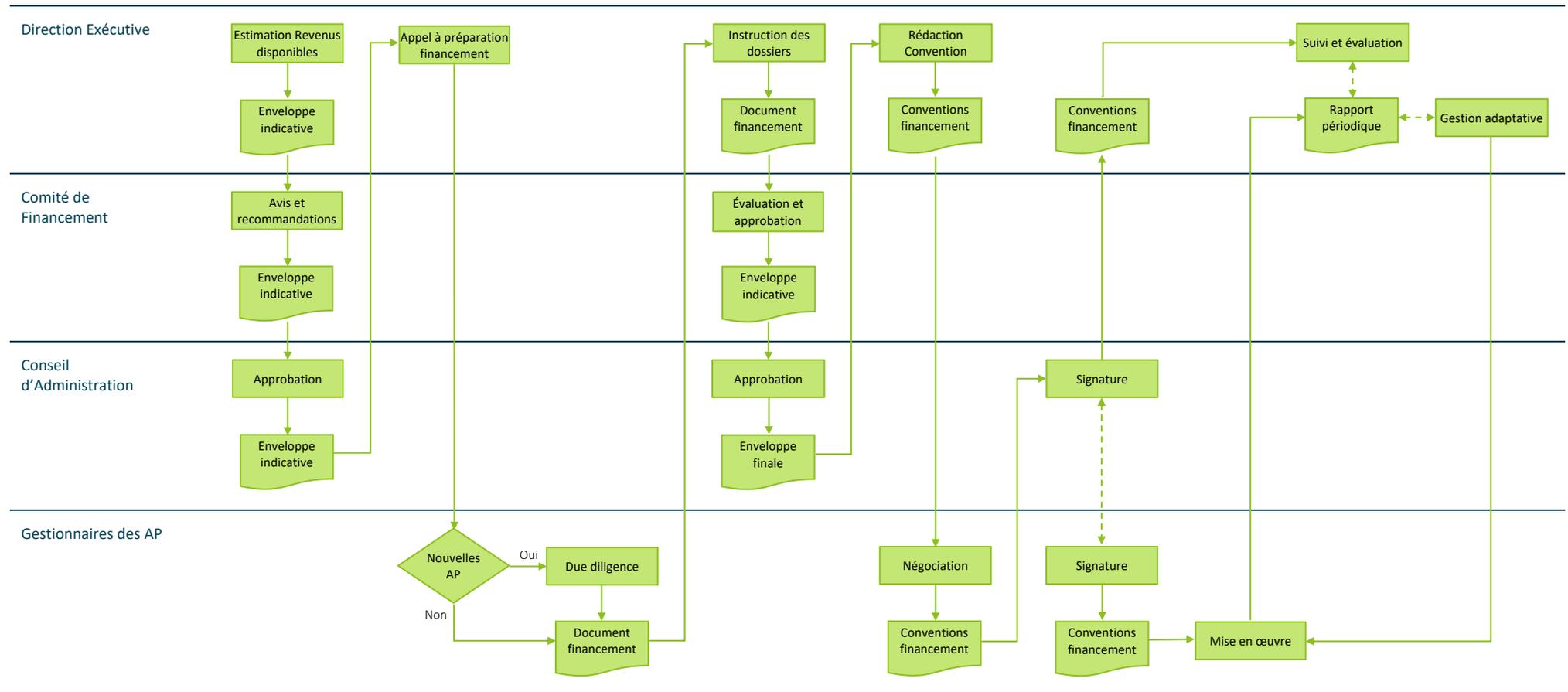
Les règles de gestion et d'organisation applicables pour le processus de reporting, d'apprentissage et de gestion adaptative sont les suivantes :

Comptabilité :

RG0.112. Le Gestionnaire doit tenir systématiquement les écritures et les comptes qui permettront de rendre compte des opérations, des ressources et des dépenses entrant dans le cadre des Conventions de financement. Toutes les pièces justificatives originales (contrats, bons de commande, factures, notes, reçus, relevés de comptes bancaires, et autres) et comptables qui justifient les dépenses effectuées seront conservées au siège du Gestionnaire pour toute la durée des Conventions et durant le délai légal de cinq (05) ans après la clôture des Conventions aux fins d'audits et/ou de contrôles.

2.2.7. Schéma de traitement des subventions annuelles

Diagramme 1. Schéma de traitement des subventions annuelles



2.3. Fonds d'urgence

Le Fonds d'Intervention Spéciale (FU) ou Fonds d'urgence sert principalement à financer une ou des activités ne figurant pas initialement dans le Plan de Travail Annuel (PTA) du Gestionnaire, mais dont la mise en œuvre s'avère primordiale pour faire face à une situation imprévue survenant en cours de l'année.

2.3.1. Objectif

Le présent mécanisme de financement a pour objectif de décrire les procédures d'accès et d'octroi du Fonds d'Intervention Spéciale (FU).

2.3.2. Champ d'application

Le processus s'applique pour toute requête de financement à caractère d'urgence non prévue dans la planification initiale.

2.3.3. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour les procédures d'accès de FU sont les suivantes :

- RGO.113. L'urgence et la pertinence des interventions seront les principaux critères pour être éligible au financement. Une insuffisance de fonds pour des activités planifiées ou budgétisés des Subventions annuelles ne justifiera pas le recours au FU.
- RGO.114. Toutes les politiques applicables à la gestion des autres financements de la Fondation sont applicables au FU.
- RGO.115. Toute demande de financement du Fonds d'Intervention Spéciale (FU) ou Subventions d'urgence doit être préparée à partir d'un formulaire standard de "Document de présentation de demande de FU" disponible auprès du Département Financement de la Fondation. Cf. Le formulaire de "Document de présentation de demande de FU" se trouve en *Annexe 6*.
- RGO.116. Le formulaire de demande doit détailler la nature et l'urgence des activités à réaliser et répondre aux points suivants, sans être exhaustifs :
- Justification de la pertinence de l'activité avec un accent sur les résultats attendus ;
 - Modalités de mise en œuvre (en régie ou par un tiers) ; et
 - Termes de référence de l'activité avec un budget détaillé.
- RGO.117. Une enquête de "Due Diligence" doit être faite par la Direction Exécutive pour mieux connaître le Gestionnaire et identifier les risques liés à un éventuel octroi de financement de la Fondation.
- RGO.118. Lors de l'analyse de la demande, le Département Financement doit s'assurer que le Gestionnaire s'aligne sur la PGESS et la politique de genre de la Fondation.
- RGO.119. Après avis favorable de la Direction Exécutive, la demande de financement du FU doit être présentée au Comité de Financement pour décision finale.
- RGO.120. La signature de la Convention de financement FU interviendra après approbation de la requête par le Comité de Financement.

2.3.4. Circuit de traitement des procédures d'accès au FU

Le circuit de traitement des procédures d'accès au FU se présente comme suit :

Circuit 5: Circuit de traitement des procédures d'accès au FU

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
Soumission de requête :			
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remplissage du Formulaire de "Document de présentation de demande de FU" ▪ Soumission du formulaire rempli à la Direction Exécutive pour demande de subvention 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de présentation demande FU
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception et analyse de la requête 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de présentation demande FU
Due diligence :			
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notification du Gestionnaire d'AP de la tenue de la mission de "Due Diligence" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lettre d'information Due Diligence
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue de mission de "Due diligence" pour mieux connaître le Gestionnaire d'AP et identifier les risques liés à l'octroi de financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionnaires Due Diligence
Instruction des dossiers :			
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la requête suivant : <ul style="list-style-type: none"> – Critères d'éligibilité au FU – Disponibilité de PAG à jour et alignement à la PGESS – Politique genre de la Fondation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de présentation demande FU
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction de la Note de synthèse portant sur la requête de demande de FU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note de synthèse
Évaluation et approbation du Comité de Financement :			
7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envoi de la Lettre d'invitation à la séance d'évaluation accompagnée de la Note de synthèse aux membres du Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lettre d'invitation ▪ Note de synthèse
8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation de la Note de portant sur la requête de demande de FU aux membres du Comité de Financement pour évaluation et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note de synthèse
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation de la requête, recommandations et approbation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note de synthèse
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction du PV de réunion du CF et formulation du Rapport sur les avis et recommandations du Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV de réunion CF ▪ Rapport d'analyse et recommandations CF
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecture, proposition de correction éventuelle et signature du PV de réunion et du Rapport sur les avis et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV de réunion CF ▪ Rapport d'analyse et recommandations CF

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
<i>Négociation :</i>			
9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction de la Convention de financement FU suivant les décisions du Comité de Financement ▪ Transmission de la Convention de financement FU au Gestionnaire AP pour avis/commentaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FU
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocation pour la tenue d'une réunion de négociation avec le Gestionnaire AP ▪ Réunion de négociation sur la modalité de mise en œuvre des activités financées et le contenu de la Convention de financement FU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FU
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correction éventuelle de la Convention de financement FU ▪ Rédaction et signature du PV de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FU ▪ PV de négociation
<i>Signature de la convention :</i>			
11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation de la Convention de financement FU et du PV de négociation au Président du Conseil d'Administration pour signature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FU ▪ PV de négociation
12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecture et signature de la Convention de financement FU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Président Conseil d'administration ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FU

2.4. Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées

Le Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées (FAR-AP) a comme objectif d'appuyer les AP à acquérir des connaissances supplémentaires sur la situation, la richesse, l'évolution et/ou le changement des contextes de gestion afin de mieux orienter leurs stratégies d'intervention.

2.4.1. Objectif

Le présent mécanisme de financement a pour objectif de décrire les procédures d'accès et d'octroi de Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées (FAR-AP).

2.4.2. Champ d'application

Le processus s'applique pour toute requête de financement ponctuelle plus orientée vers la recherche de solutions par l'apport de connaissances, la recherche d'innovation et la création de nouvelles réflexions.

2.4.3. Règles de gestion et d'organisation spécifique

Les règles de gestion et d'organisation applicables pour les procédures d'accès et d'octroi de FAR-AP sont les suivantes :

- RGO.121. Toutes les politiques applicables à la gestion des autres financements de la Fondation sont applicables au FAR-AP.
- RGO.122. Toute demande de financement du Fonds d'Appui au Renforcement des Aires Protégées (FAR-AP) doit être préparée à partir d'un formulaire standard de "Document de présentation de demande de FAR-AP" disponible auprès du Département Financement de la Fondation.
Le formulaire de "Document de présentation de demande de FAR-AP " se trouve en *Annexe 7*.
- RGO.123. Le formulaire de demande doit détailler la nature des activités à réaliser et répondre aux points suivants, sans être exhaustifs :
 - Justification de la pertinence de l'activité avec un accent sur les résultats attendus ;
 - Modalités de mise en œuvre (en régie ou par un tiers) ; et
 - Termes de référence de l'activité avec un budget détaillé.
- RGO.124. Une enquête de "Due Diligence" doit être faite par la Direction Exécutive pour mieux connaître le Gestionnaire et identifier les risques liés à un éventuel octroi de financement de la Fondation.
- RGO.125. Lors de l'analyse de la demande, le Département Financement doit s'assurer que le Gestionnaire s'aligne sur la PGESS et la politique de genre de la Fondation.
- RGO.126. Après avis favorable de la Direction Exécutive, la demande de financement de FAR-AP doit être présentée au Comité de Financement pour décision finale.
- RGO.127. La signature de la Convention de financement FAR-AP interviendra après approbation de la requête par le Comité de Financement.
- RGO.128. Le Gestionnaire d'AP pourra préfinancer les dépenses sur ses fonds propres, une fois l'approbation de la Fondation reçue.

2.4.4. Circuit de traitement des procédures d'accès au FAR-AP

Le circuit de traitement des procédures d'accès au FAR-AP se présente comme suit :

Circuit 6: Circuit de traitement des procédures d'accès au FAR-AP

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
Soumission de requête :			
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remplissage du Formulaire de "Document de présentation de demande de FAR-AP" ▪ Soumission du formulaire rempli à la Direction Exécutive pour demande de subvention 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de présentation demande FAR-AP
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réception et analyse de la requête 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de présentation demande FAR-AP
Due diligence :			
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notification du Gestionnaire d'AP de la tenue de la mission de "Due Diligence" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lettre d'information Due Diligence
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue de mission de "Due diligence" pour mieux connaître le Gestionnaire d'AP et identifier les risques liés à l'octroi de financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionnaires Due Diligence
Instruction des dossiers :			
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la requête suivant : <ul style="list-style-type: none"> – Critères d'éligibilité au FAR-AP – Disponibilité de PAG à jour et alignement à la PGESS – Politique genre de la Fondation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de présentation demande FAR-AP
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction de la Note de synthèse portant sur la requête de demande de FAR-AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note de synthèse
Évaluation et approbation du Comité de Financement :			
7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envoi de la Lettre d'invitation à la séance d'évaluation accompagnée de la Note de synthèse aux membres du Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lettre d'invitation ▪ Note de synthèse
8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation de la Note de portant sur la requête de demande de FAR-AP aux membres du Comité de Financement pour évaluation et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note de synthèse
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation de la requête, recommandations et approbation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note de synthèse
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction du PV de réunion du CF et formulation du Rapport sur les avis et recommandations du Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV de réunion CF ▪ Rapport d'analyse et recommandations CF
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecture, proposition de correction éventuelle et signature du PV de réunion et du Rapport sur les avis et recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV de réunion CF ▪ Rapport d'analyse et recommandations CF

#	Descriptions	Responsables	Documents/supports
<i>Négociation :</i>			
9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rédaction de la Convention de financement FAR-AP suivant les décisions du Comité de Financement ▪ Transmission de la Convention de financement FAR-AP au Gestionnaire AP pour avis/commentaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Département Financement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FAR-AP
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocation pour la tenue d'une réunion de négociation avec le Gestionnaire AP ▪ Réunion de négociation sur la modalité de mise en œuvre des activités financées et le contenu de la Convention de financement FAR-AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FAR-AP
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correction éventuelle de la Convention de financement FAR-AP ▪ Rédaction et signature du PV de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FAR-AP ▪ PV de négociation
<i>Signature de la convention :</i>			
11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation de la Convention de financement FAR-AP et du PV de négociation au Président du Conseil d'Administration pour signature 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direction Exécutive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FAR-AP ▪ PV de négociation
12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lecture et signature de la Convention de financement FAR-AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Président Conseil d'administration ▪ Gestionnaire AP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convention de financement FAR-AP

3. Gestion du financement

3.1. Plateforme de gestion des conventions de financement

La Fondation mettra en place une plateforme qui permet d'améliorer la gestion des conventions de financement par l'adoption de nouvelles technologies. Elle est interactive et itérative, dont le but est la fluidification des informations entre la Fondation et chaque Gestionnaire d'AP. Elle sert d'outil de vérification des informations fournies par les Gestionnaires pour la réalisation des activités (évidence) et de validation des travaux faits correctement par la Fondation afin d'enclencher un nouveau décaissement.

En tant que mécanisme pérenne de financement des AP du SAPM, la FAPBM se doit d'adopter une vision qui va au-delà des réalisations et des résultats au niveau des AP. Cette plateforme permet de procéder à l'évaluation des impacts des financements de la Fondation, notamment sur la pertinence de ces financements sur la conservation des AP et le développement socio-économique local. Cela permet de consolider la gestion adaptative avec la capitalisation des résultats des suivis et pour renforcer la visibilité des impacts de ses financements.

Les objectifs de la plateforme de gestion sont de :

- Informatiser la gestion des conventions de financement de la Fondation ;
- Faciliter les échanges d'informations entre la Fondation et les Gestionnaires des AP ;
- Limiter les risques de fraude et de détournement à tous les échelons de la gestion des fonds ;
- Adopter le principe de Certification des services faits ; et
- Évaluer les impacts des financements de la Fondation.

Figure 5. Schéma de gestion de la plateforme



3.2. Gestion de trésorerie

La Direction Exécutive doit fournir au Gestionnaire de fonds de la Fondation, à titre d'information, une copie du programme de financement de l'année afin que ce dernier puisse prévoir une liquidité suffisante pour faire face aux obligations de décaissement des financements.

Chaque trimestre, selon un calendrier convenu avec le Gestionnaire de fonds, la Direction Exécutive lui donne instruction de vente et/ou de transfert de fonds vers le compte courant de la Fondation. Toutefois, avant de transmettre les instructions au Gestionnaire de fonds, la Direction Exécutive doit obtenir l'autorisation du Comité d'Investissement sur toute opération de vente ou de transfert.

3.3. Passation des marchés

Les procédures applicables en termes de passation de marchés au niveau des Gestionnaires des AP sont celles définies par la Fondation dans le Manuel de procédure unique de passation de marchés applicable par tous les sites financés. En tout état de cause, les procédures appliquées doivent respecter les principes ci-après :

- Elles permettent d'obtenir les biens, travaux et services de qualité appropriée ;
- Elles permettent d'obtenir les biens, travaux et services dans de bonnes conditions financières et d'une manière efficace ;
- Elles donnent à tous les fournisseurs/prestataires ayant les qualifications requises, la possibilité de concourir pour l'obtention des marchés ; et
- Elles emploient un processus de sélection transparent.

La Fondation estime que, dans la majorité des cas, le meilleur moyen de prendre en compte ces considérations est de mettre en concurrence des fournisseurs sur la base de la qualité et le coût du produit qu'ils proposent de fournir. Tout achat au niveau des Gestionnaires des AP doit faire l'objet de revue à priori par la Fondation dont le seuil et le mode de passation de marché sont stipulés dans la convention de financement.

Annexes

Annexe 1. Cadre logique de la Fondation

Cadre logique global :



LE CADRE D'INTERVENTION DE LA FONDATION						
A. Conservation de la Biodiversité	A.1. Des documents de travail à jour sont disponibles pour le cadrage des interventions	B. Appui à la Communauté locale et au Développement	B.1. La sauvegarde sociale est mise en œuvre et suivie	C. Mécanismes de financement durable pour les aires protégées et les paysages	C.1. L'écotourisme est développé et contribue au financement de la conservation	D.1. L'UG est fonctionnelle
	A.2. La surveillance de l'AP est effectuée					
	A.3. L'état de santé des cibles de conservation et de l'AP est connu					
	A.4. Les pressions qui pèsent sur l'AP sont maîtrisées					
	A.5. Des travaux d'aménagement et de restauration écologiques sont effectués		B.2. Les communautés locales sont impliquées dans la gestion des AP et bénéficient des occasions de développement durable	C.2. D'autres pistes de pérennisation financière sont identifiées et mises en œuvre, dont le Changement Climatique		
	A.6. Les infrastructures de conservation sont construites et entretenues					
	A.7. Les parties prenantes régionales/nationales sont impliquées dans la planification, l'exécution et le suivi de la gestion					
	A.8. Des actions d'IEC sont menées			D. Gestion administrative		

Cadre logique détaillé :

Axes	Activités	Sous-activités	Tâches
A. Conservation de la Biodiversité	A.1. Des documents de travail à jour sont disponibles pour le cadrage des interventions	A.1.1. Elaborer/mettre à jour les documents de travail	A.1.1.1. Mise à jour PAG/PGESS
			A.1.1.2. Rédaction des plans de travail
			A.1.1.3. Faire le suivi-évaluation et/ou l'analyse des impacts des documents de travail (PAG, PGESS, CVD)
		A.1.2. Améliorer les connaissances sur l'AP	A.1.2.1. Travaux cartographiques de l'Occupation du sol à jour
			A.1.2.2. Etudes et recherches sur la faune, la flore, et les cibles de conservation de l'AP
			A.1.2.3. Evaluation des effets du changement climatique sur toute la forêt et la biodiversité
	A.2. La surveillance de l'AP est effectuée	A.2.1. Effectuer des patrouilles	A.2.1.1. Patrouilles normales
			A.2.1.2. Surveillance avec les communautés
			A.2.1.3. Surveillance au niveau des points de contrôle
			A.2.1.4. Patrouilles conjointes/brigades mixtes
			A.2.1.5. Suivi de dossier de contentieux
	A.2.2. Effectuer des survols aériens		
	A.3. L'état de santé des cibles de conservation et de l'AP est connu	A.3.1. Faire le suivi écologique scientifique	
		A.3.2. Faire des suivis écologiques participatifs	
	A.4. Les pressions qui pèsent sur l'AP sont maîtrisées	A.4.1. Mener des actions de lutte contre les feux	A.4.1.1. Lutte active
			A.4.1.2. Lutte passive
	A.4.2. Gérer les parcelles des cultures		
	A.5. Des travaux d'aménagement et de restauration écologiques sont effectués	A.5.1. Effectuer des restaurations écologiques et des reboisements	A.5.1.1. Restauration écologique terrestre
A.5.1.2. Reboisement			
A.5.2. Effectuer des restaurations des lacs et des zones marines			
A.5.3. Mener des actions de lutte contre les plantes envahissantes			
A.6. Les infrastructures de conservation sont construites et entretenues	A.6.1. Matérialiser et entretenir les limites	A.6.1.1. Matérialisation et entretien des limites externes terrestre	
		A.6.1.2. Matérialisation et entretien des limites terrestres du noyau dur	
		A.6.1.3. Matérialisation et entretien des limites marines	
	A.6.2. Mettre en place et entretenir d'autres infrastructures de conservation	A.6.2.1. Construction, entretien de poste de garde, de barrière de contrôle, de tour de guet, de panneaux d'information	

Axes	Activités	Sous-activités	Tâches	
	A.7. Les parties prenantes régionales/nationales sont impliquées dans la planification, l'exécution et le suivi de la gestion	A.7.1. Appuyer l'intervention du COS		
		A.7.2. Appuyer les missions de supervision et/ou suivi-évaluation sur terrain par le siège		
		A.7.3. Appuyer les descentes sur terrain des autorités nationales, régionales et locales		
	A.8. Des actions d'IEC sont menées	A.8.1. Réaliser des séances d'IEC sur la gestion et la protection des ressources de l'AP au niveau des villages		
		A.8.2. Mettre en place des programmes d'éducation environnementale au niveau des écoles		
		A.8.3. Multiplier la communication sur l'AP		
		A.8.4. Organiser et/ou participer à des manifestations		
B. Appui à la Communauté locale et au Développement	B.1. La sauvegarde sociale est mise en œuvre et suivie	B.1.1. Faire des études des Chaînes de valeur (CDV) potentielles pour améliorer les conditions de vie des communautés locales		
		B.1.2. Développer un plan de gestion quinquennal de la CDV choisie		
		B.1.3. Mettre en œuvre les plans de gestion des CDV choisies		
		B.1.4. Mettre en œuvre des activités/solutions alternatives à l'exploitation des ressources naturelles de l'AP		
		B.1.5. Assurer la supervision et le suivi des activités de sauvegarde sociale		
	B.2. Les communautés locales sont impliquées dans la gestion des AP et bénéficient des occasions de développement durable	B.2.1. Appuyer les transferts de gestion		B.2.1.1. Mettre en place des transferts de gestion
				B.2.1.2. Former et accompagner les VOI dans la gestion des ressources
				B.2.1.3. Appuyer les missions de suivi-évaluation des transferts de gestion déjà en place
				B.2.1.4. Appuyer le renouvellement des contrats de transferts de gestion
		B.2.2. Mettre en oeuvre les réunions périodiques des structures locales de gestion		
		B.2.3. Renforcer la capacité des structures locales de gestion		B.2.3.1. Formation, recyclage
				B.2.3.2. Visite, échange
		B.2.4. Doter les structures locales de gestion en matériels et équipements jugés nécessaires		

Axes	Activités	Sous-activités	Tâches
C. Mécanismes de financement durable pour les aires protégées et les paysages	C.1. L'écotourisme est développé et contribue au financement de la conservation	C.1.1. Elaborer un plan de développement et de gestion de l'écotourisme	
		C.1.2. Aménager et entretenir des infrastructures écotouristiques	C.1.2.1. Aménagement de circuits écotouristiques
			C.1.2.2. Entretien des circuits écotouristiques
			C.1.2.3. Construction des infrastructures d'accueil
			C.1.2.4. Entretien des infrastructures d'accueil
			C.1.2.5. Matériels et équipements
	C.1.3. Faire des renforcements de capacités		
	C.1.4. Faire la promotion du site en tant que destination touristique		
	C.1.5. Développer des partenariats		
	C.2. D'autres pistes de pérennisation financière sont identifiées et mises en œuvre	C.2.1. Réaliser des études des CDV potentielles pour une pérennisation financière de l'AP	C.2.1.1. Etudes de faisabilité de la vente de carbone
C.2.1.2. Etudes de faisabilité des autres CDV potentielles			
C.2.2. Elaborer un business plan pour la pérennisation financière de l'AP			
C.2.3. Mettre en œuvre les CDV identifiées			
D. Gestion administrative	D.1. L'UG est fonctionnelle	D.1.1. Couvrir les charges du personnel	
		D.1.2. Assurer les frais de fonctionnement de l'UG	

Annexe 2. Indicateurs et matrice de résultats

Indicateurs d'impacts :

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Base de référence	Cible	Sources	Responsable du suivi
Objectif global	Réaliser des impacts positifs sur la biodiversité, sur la lutte contre le changement climatique et sur les hommes et les femmes					
Objectifs spécifiques	OS1. Contribuer à la préservation de la biodiversité de Madagascar	▪ Etat de conservation de la biodiversité dans les Aires protégées financées par la FAPBM				
	OS2. Contribuer à la lutte contre le changement climatique à Madagascar	▪ Empreinte carbone dans les Aires Protégées financées par la FAPBM				
	OS3. Contribuer au développement humain à Madagascar	▪ Evolution de l'Indice de Développement Humain (IDH) dans et autour des Aires Protégées financées par la FAPBM				
Résultats	R1. La biodiversité dans les Aires Protégées financées par la FAPBM est mieux conservée.	▪ Indice d'intégrité biotique				
	R2. Le taux d'émission de gaz à effet de serre (GES) est réduit à travers le rôle d'absorption des Aires Protégées financées par la FAPBM.	▪ Valeurs déterminées dans la Contribution Déterminée au niveau National (CDN)				
	R3. Le niveau de vie des populations situées dans et autour des Aires Protégées financées par la FAPBM est amélioré.	▪ Indice de Développement Humain (IDH) des populations dans et autour des Aires Protégées financées par la FAPBM				
Activités à développer	A1.1. Appuyer les activités de suivi écologique dans les Aires Protégées financées par la FAPBM	▪ Abondance relative des espèces cibles dans les Aires Protégées financées par la FAPBM				
	A1.2. Appuyer les activités de restauration écologique, de reforestation et de lutte contre les feux dans les Aires Protégées financées par la FAPBM	▪ Taux de déforestation ou défrichement dans les habitats cibles des Aires Protégées financées par la FAPBM				
	A2.1. Appuyer les activités de reboisement au niveau des Aires Protégées financées par la FAPBM	▪ Superficie de terrains reboisés pour un système durable de production de bois				

Logique d'intervention		Indicateurs Objectivement Vérifiables	Base de référence	Cible	Sources	Responsable du suivi
	A2.2. Appuyer les activités de restauration écologique au niveau des Aires Protégées financées par la FAPBM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Superficie de zones restaurées avec des espèces autochtones pour la conservation 				
	A2.3. Appuyer les activités de patrouilles et surveillances sur le terrain dans les Aires Protégées financées par la FAPBM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction de prélèvement de bois des forêts des Aires Protégées 				
	A3. Appuyer les activités de développement communautaire dans et autour des Aires Protégées financées par la FAPBM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moyenne de l'augmentation des revenus de ménage pour l'ensemble des Aires Protégées 				
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fréquentation des services de soins de base 				
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès à l'eau potable 				
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée moyenne de scolarisation pour les enfants de moins de 15 ans 				

Indicateurs de résultats :

Résultats		Indicateurs	Source et méthode de collecte de données	Base de référence	Cible	Hypothèses
Axe 1 : Contribuer au financement pérenne de la FAPBM						
Objectifs spécifiques	OS1 : Lever des fonds pour le Capital de la Fondation	Montant cumulé des capitaux levés (en millions USD)				
	OS2 : Augmenter le rendement des capitaux placés	Valeur du portefeuille de la FAPBM (en millions USD)				
	OS3 : Mobiliser des financements liés à la lutte contre le changement climatique au sein des Aires Protégées	Nombre de nouveaux types de contributeurs en sus des contributeurs historiques				
	OS4 : Mobiliser des fonds pour le financement direct des Aires Protégées	Contribution annuelle de la FAPBM au financement du SAPM (en millions USD)				
Résultats	R1 : Le nombre de contributeurs et le Capital de la Fondation augmente.	Taux d'augmentation du Capital de la Fondation (en %)				
	R2 : Le portefeuille de la Fondation est mieux géré et les bénéfices augmentent	Taux d'augmentation des bénéfices du Capital investi (en %)				
	R3 : Les financements liés à la lutte contre le changement climatique au sein des Aires Protégées sont disponibles.	Montant disponible lié à la lutte contre le changement climatique au sein des Aires Protégées (%)				
	R4 : Les financements directs des Aires Protégées sont disponibles.	Montant disponible pour le financement direct des Aires Protégées (%)				
Activités à développer	A1.1 : Élaborer une stratégie de levée de fonds avec un plan de mise en œuvre	Nombre de contributeurs cibles et personnes/organisations identifiés				
	A1.2 : Poursuivre les mobilisations de fonds auprès des contributeurs historiques (KfW, AFD, BM, CI, FFEM, WWF, FEM)	Montant des capitaux levés auprès des contributeurs historiques (en millions USD)				
	A1.3 : Mener des campagnes de levée de fonds auprès de nouvelles sources extérieures (fonds bilatéraux, Fondations philanthropiques, initiatives internationales, fonds multilatéraux)	Nombre de campagnes de levée de fonds effectuées auprès de nouveaux contributeurs				
	A1.4 : Créer un Fonds d'entreprise en faveur de la protection de la biodiversité	Nombre de fondations philanthropiques et donateurs cibles identifiés et contactés				
	A1.5 : Mobiliser les financements individuels locaux potentiels	Nombre de contributeurs individuels locaux contactés				

Résultats		Indicateurs	Source et méthode de collecte de données	Base de référence	Cible	Hypothèses
	A2.1 : Mettre à jour la politique d'investissement de la FAPBM en tenant compte des enjeux et des objectifs de 2030 et 2050 de la CBD (décision en matière d'investissement local, d'investissement à impact, de risques et rendement)	1 document sur la politique d'investissement de la FAPBM établi et à jour				
	A2.2 : Optimiser la gestion du portefeuille de la Fondation	Etat des investissements du Capital de la Fondation				
	A3.1 : Obtenir l'accréditation au Fonds Vert pour le Climat	Formulaire de demande d'accréditation au Fonds Vert pour le Climat rempli				
	A3.2 : Elaborer et mettre en œuvre la stratégie et le plan d'actions de la FAPBM sur les mécanismes de financement relatifs au changement climatique (FEM/FPMA, FEM/FSCC, FEM/AF, fonds carbone, REDD +, Fonds Vert pour le Climat, fonds privés, ...)	Documents sur les politiques de Changement climatique, de reboisement, de restauration et de lutte contre les espèces invasives finalisés				
	A3.3: Promouvoir le rôle des Aires Protégées comme solutions fondées sur la Nature pour lutter contre le changement climatique et mobiliser des fonds en ce sens	Montant mobilisé sur le principe de solutions fondées sur la Nature				
	A4.1 : Mettre en place un Fonds d'Urgence contre les catastrophes (feux, cyclones, inondations, pollutions, etc.) dans les Aires Protégées	Montant du fonds d'Urgence contre les catastrophes dans les Aires Protégées				
	A4.2 : Lever des Sinking Fund pour le financement direct des AP par la FAPBM	Montant du Sinking Fund (en millions USD)				
	A4.3 : Promouvoir des financements innovants permettant d'accroître le financement aux AP	Nombre de mécanismes de financements innovants lancés				
Axe 2 : Financer le SAPM pour des impacts sur la biodiversité, les services écosystémiques, le bien-être de la population et la lutte contre le changement climatique						
Objectifs spécifiques	OS1 : Prioriser les Aires Protégées en tenant compte des résultats recherchés	Nombre et superficie totale d'Aires Protégées financées par la FAPBM				
	OS2 : Améliorer l'efficacité des financements aux Aires Protégées	Capacité des ressources allouées à la mise en œuvre des activités et couverture du budget de fonctionnement des Aires Protégées financées par la FAPBM				

Résultats		Indicateurs	Source et méthode de collecte de données	Base de référence	Cible	Hypothèses
	OS3 : Promouvoir un effet de levier du financement apporté par la FAPBM à travers l'approche paysage autour des Aires Protégées et l'appui à la mobilisation de partenariats	Nombre et types d'actions menées face au changement climatique				
Résultats	R1 : Le manuel de priorisation des Aires Protégées est à jour et la contribution de la FAPBM à la conservation de la biodiversité est renforcée.	Manuel de priorisation des Aires Protégées à jour				
	R2 : Le manuel de financement des Aires Protégées est à jour et les Aires Protégées sont financées de manière plus efficace.	Manuel de financement des Aires Protégées à jour				
	R3 : Les financements apportés par la FAPBM contribuent à la résilience des Aires Protégées face au changement climatique.	Nombre d'Aires Protégées bénéficiant d'actions d'appui face au changement climatique				
Activités à développer	A1.1 : Réviser le manuel de priorisation sur la base de critères pertinents répondant aux objectifs de de conservation de la biodiversité, de l'importance des services écosystémiques, du bien-être de la population, de la lutte contre le changement climatique et de la résilience	Critères de priorisation identifiés				
	A1.2 : Mettre en œuvre le manuel de priorisation en vue d'augmenter le nombre et la superficie d'Aires Protégées terrestres	Nombre et superficie d'Aires Protégées terrestres financées par la FAPBM				
	A1.3 : Mettre en œuvre le manuel de priorisation en vue d'augmenter le nombre et la superficie d'Aires Marines Protégées	Nombre et superficie d'Aires Marines Protégées financées par la FAPBM				
	A2.1 : Maintenir la priorisation du financement des coûts de fonctionnement des Aires Protégées en respectant la répartition de 60% pour les Aires Protégées gérées par MNP et 40% pour les nouvelles Aires Protégées pour les subventions annuelles	Capacité des ressources allouées à couvrir le budget de fonctionnement des AP financées				
	A2.2 : Réviser le manuel de financement pour un meilleur suivi des impacts sur la sauvegarde environnementale et sociale et le développement des communautés	Nombre d'emplois individuels générés par les activités autour des Aires Protégées financées par la FAPBM				

Résultats		Indicateurs	Source et méthode de collecte de données	Base de référence	Cible	Hypothèses
A2.3 : Réviser le manuel de financement pour un meilleur suivi des impacts sur la lutte contre le changement climatique	Indices de viabilité des habitats et espèces cibles de conservation					
A2.4 : Réviser le manuel de financement pour un meilleur suivi des impacts concernant le développement de ressources propres et la levée de financements additionnels auprès d'autres contributeurs et l'autonomisation financière des Aires Protégées	Nombre de personnes bénéficiaires directs des services écosystémiques des Aires Protégées co-financées par la FAPBM					
A2.5 : Assurer la mobilisation rapide de fonds en réaction aux crises et catastrophes anthropiques et naturelles affectant les Aires Protégées	Montant des fonds d'urgence en réaction aux crises et catastrophes anthropiques et naturelles affectant les Aires Protégées					
A2.6 : Appuyer le développement et l'opérationnalisation d'un système de lutte contre les feux dans les Aires Protégées (lutte active, lutte passive)	Nombre de gestionnaires formés sur le système de lutte contre les feux dans les Aires Protégées					
A3.1 : Promouvoir l'intégration des AP financées par la FAPBM dans une démarche de gestion intégrée au niveau paysage	Nombre d'Aires Protégées financées par la FAPBM intégrant dans leur mode de gestion l'approche paysagère					
A3.2 : Appuyer les efforts de restauration au niveau paysage, en vue de renforcer la résilience des Aires Protégées et des habitats qu'elles abritent, en suivant une approche de restauration des paysages forestiers (RPF)	Nombre et types d'actions d'atténuation appuyées					
	Nombre d'Aires Protégées bénéficiant d'actions d'atténuation face aux effets du changement climatique					
A3.3 : Appuyer les efforts d'intégration d'activités d'adaptation face au changement climatique au sein des Aires Protégées financées par la FAPBM	Nombre et types d'actions d'adaptation appuyées					
	Nombre d'Aires Protégées bénéficiant d'actions d'adaptation au changement climatique					
A3.4 : Accompagner les gestionnaires des AP pour leurs plaidoyers auprès du secteur privé régional/local en vue de financement local	Taux de succès des plaidoyers des gestionnaires auprès du secteur privé régional/local en vue de financement local					

Résultats		Indicateurs	Source et méthode de collecte de données	Base de référence	Cible	Hypothèses
Axe 3 : Promouvoir la bonne gestion au sein du SAPM						
Objectifs spécifiques	OS1 : Promouvoir l'adoption d'outils de gestion technique, financière et organisationnelle aux normes pour les AP financées par la FAPBM	Pourcentage d'Aires Protégées financées par la FAPBM ayant des outils de gestion aux normes et à jour				
	OS2 : Partager les bonnes pratiques en matière de gestion des Aires Protégées au sein du SAPM	Evolution du score METT (en %) des Aires Protégées au sein du SAPM				
	OS3 : Mener un plaidoyer pour l'amélioration de la gestion du SAPM auprès des décideurs politiques	Taux de succès des plaidoyers auprès des décideurs politiques relatifs à l'amélioration de la gestion du SAPM				
	OS4 : Mener des activités IEC en faveur de la Biodiversité et des Aires Protégées	Nombre d'activités IEC en faveur de la biodiversité et des Aires Protégées effectuées				
Résultats	R1 : Les Aires Protégées financées par la FAPBM possèdent des outils de gestion technique, financière et organisationnelle à jour et aux normes et sont capables d'utiliser de les utiliser efficacement.	Pourcentage des Aires Protégées financées par la FAPBM suivies à l'aide du METT-4 conformément aux directives du MEDD				
	R2 : Les gestionnaires au sein du SAPM sont au même niveau de connaissance quant aux bonnes pratiques de gestion des Aires Protégées.	Nombre de gestionnaires sensibilisés sur les bonnes pratiques de gestion des Aires Protégées au sein du SAPM				
	R3 : La contribution des décideurs politiques dans la conservation de la biodiversité à travers la gestion du SAPM est renforcée.	Nombre d'activités conjointes de la FAPBM et des institutions ministérielles/représentants du gouvernement dans la conservation de la biodiversité				
	R4 : Les populations locales sont mieux informées et éduquées sur la valeur et l'importance de la biodiversité et des Aires Protégées	Nombre de personnes sensibilisées sur l'importance et la valeur de la biodiversité et des Aires Protégées				
Activités à développer	A1.1 : Appuyer les gestionnaires dans le développement d'outils de gestion technique normalisés	Pourcentage des Aires Protégées financées par la FAPBM ayant un système d'information, une base de données sur la biodiversité et un système de suivi-évaluation				
	A1.2 : Appuyer les gestionnaires dans le développement d'outils de gestion financière normalisés	Pourcentage des Aires Protégées financées par la FAPBM ayant des outils de gestion financière à jour et aux normes				

Résultats	Indicateurs	Source et méthode de collecte de données	Base de référence	Cible	Hypothèses
A1.3 : Appuyer les gestionnaires dans le développement d'outils de gestion organisationnelle normalisés	Pourcentage des Aires Protégées financées par la FAPBM ayant des outils de gestion organisationnelle à jour et aux normes (PAG, SGES)				
A1.4 : Assurer que les Aires Protégées à risque soient équipées de manière adéquate pour faire face aux crises et catastrophes	Nombre d'Aires Protégées ayant bénéficié du FU par an				
A1.5 : Accompagner techniquement et financièrement les gestionnaires d'AP dans leurs démarches d'inscription à la liste verte de l'UICN	Nombre d'Aires Protégées financées par la FAPBM ayant soumis une candidature pour faire partie de la liste verte de l'UICN				
A2.1 : Diffuser les outils de gestion et bonnes pratiques aux Aires Protégées non encore financées	Nombre de sessions de partage sur les outils de gestion et bonnes pratiques dans les Aires Protégées organisées par la FAPBM				
A2.2 : Appuyer le développement et l'opérationnalisation d'un mécanisme de réseautage entre les gestionnaires appuyés, pour des échanges et capitalisation des expériences	1 plateforme, forum ou réseau d'échanges mis en place				
A2.3 : Appuyer les initiatives pour la valorisation de la biodiversité dans les Aires Protégées, à l'exemple de Lemurs Portal	Nombre et types d'initiatives de valorisation de la biodiversité dans les Aires Protégées appuyées				
A2.4 : Appuyer les réseaux et plateformes mettant en relation les Aires Protégées	Nombre de réseaux et plateformes de mise en relation des Aires Protégées appuyées				
A2.5 : Appuyer le développement de bases de données afin d'améliorer les connaissances sur la biodiversité	Nombre de bases de données sur la biodiversité mis en place et appuyés				
A3.1 : Accompagner le Gouvernement dans les démarches (recherche, communication) pour la comptabilisation économique des Aires Protégées et de la biodiversité	1 document de comptabilisation économique des Aires Protégées et de la biodiversité (livre blanc)				
A3.2 : Appuyer le Ministère en charge de l'environnement dans le développement et l'opérationnalisation d'un système de suivi des impacts environnementaux et socio-économiques standardisé pour le SAPM et leur intégration dans le PNB	Pourcentage des Aires Protégées disposant du système de suivi des impacts environnementaux et socio-économiques standardisé pour le SAPM				

Résultats		Indicateurs	Source et méthode de collecte de données	Base de référence	Cible	Hypothèses
	A3.3 : Participer au développement d'une stratégie multisectorielle mettant à jour et améliorant les accords intersectoriels existants (comme Mines-Environnement, Pêche-Environnement, Tourisme-Environnement) et tenant compte des nouveaux secteurs à intégrer	Nombre d'accords intersectoriels établis et à jour				
	A3.4 : Appuyer l'institutionnalisation des évaluations conjointes systématiques des impacts environnementaux et socioéconomiques des financements de la FAPBM	Nombre de missions conjointes entre l'équipe suivi évaluation de la FAPBM et le MEDD/DREDD effectuées sur site				
	A4.1 : Établir des partenariats nationaux et internationaux avec des professionnels de production pour des produits de communication aux fins de sensibilisation et d'éducation environnementale à différentes échelles et différentes cibles (décideurs, contributeurs, secteur privé, société civile, volontaires)	Nombre de professionnels de production pour des produits de communication aux fins IEC en faveur de la biodiversité contactés				
	A4.2 : Appuyer les supports de communication relatifs à la biodiversité et aux Aires Protégées	Nombre d'événementiels organisés par la FAPBM relatifs à la sensibilisation sur la biodiversité et les Aires Protégées				
Axe 4 : Renforcer la FAPBM pour lui permettre de réaliser efficacement sa mission						
Objectifs spécifiques	O1 : Renforcer les relations institutionnelles avec le Ministère en charge des Aires Protégées	Nombre d'activités conjointes du MEDD et de la FAPBM dans la conservation de la biodiversité à travers les Aires Protégées financées				
	O2 : Adapter les différents référentiels et les méthodologies de travail de la FAPBM pour clarifier et fluidifier les relations et partages d'informations avec les gestionnaires	SGES finalisé et appliqué au niveau des sites financés				
	O3 : Renforcer l'organisation et le fonctionnement des organes de la FAPBM	Capacités internes et organisationnelles de la FAPBM (notation subjective du CA)				
	O4 : Développer et renforcer les capacités internes	Capacités internes dans l'exécution des fonctions de la FAPBM (notation subjective du CA)				

Résultats		Indicateurs	Source et méthode de collecte de données	Base de référence	Cible	Hypothèses
Résultats	R1 : Les relations institutionnelles de la FAPBM et du Ministère en charge des Aires Protégées est renforcée.	Nombre d'activités du MEDD appuyées par la FAPBM				
	R2 : Les relations et les partages d'informations avec les gestionnaires sont plus claires et fluides.	Taux et temps de réactivité des gestionnaires des Aires Protégées au niveau des sites financés par la FAPBM				
	R3 : La structure, l'organisation et le fonctionnement des organes de la FAPBM sont bien mis en place et les personnels en sont correctement informés.	Niveau de connaissance interne sur la structure, l'organisation et le fonctionnement des organes de la FAPBM				
	R4 : Les capacités internes, notamment les capacités de traitement de dossiers, sont développées et renforcées.	Temps de traitement des dossiers (Demande d'avis de non objection, demandes FU, demande de FAR-AP)				
		Pourcentage de dossiers traités dans les délais impartis				
Activités à développer	A1.1 : Mettre en place un cadre de partenariat avec le Ministère en charge des Aires Protégées en vue d'assurer la redevabilité de la FAPBM envers l'Etat	Nombre d'activités IEC en faveur de la biodiversité du MEDD appuyées par la FAPBM				
	A1.2 : Etablir un dialogue régulier et structuré avec le Ministère en charge des Aires Protégées en vue de faciliter le plaidoyer pour la prise en compte des besoins des AP dans les politiques publiques et de promouvoir la synergie entre les priorités de l'Etat et celles de la FAPBM	Taux de succès des plaidoyers des gestionnaires relatifs à la prise en compte des besoins des Aires protégées dans les politiques publiques et en ligne avec les thématiques d'intérêt de la FAPBM				
	A2.1 : Mettre à jour et en œuvre les politiques de priorisation	Politique de priorisation à jour				
	A2.2 : Réviser les manuels de financement et les conventions de financement	Nombre de manuels et conventions de financement révisés				
	A2.3 : Réaliser une campagne de formation et de sensibilisation des gestionnaires sur les fonds, les outils de financement et les procédures de la FAPBM	Pourcentage des sites financés adoptant le SGES				
	A3.1 : Mettre en place une politique d'éthique et de bonne conduite, comprenant une politique de lutte contre la corruption	Taux de corruption au sein de la FAPBM				

Résultats	Indicateurs	Source et méthode de collecte de données	Base de référence	Cible	Hypothèses
A3.2 : Mettre en place un comité d'éthique au niveau du Conseil d'Administration	Comité d'éthique mis en place				
A3.3 : Développer une politique de gestion des ressources humaines basée sur les nouvelles orientations stratégiques de la FAPBM	Politique de gestion des ressources humaines à jour				
A3.4 : Clarifier et documenter les attributions respectives du PCA, du Comité exécutif, des autres Comités et de la Direction Exécutive	Niveau de connaissance interne sur les attributions respectives du PCA, du Comité exécutif, des autres Comités et de la Direction Exécutive				
A4.1 : Renforcer les capacités de la Direction exécutive en y allouant les ressources nécessaires afin qu'elle puisse mettre en œuvre le Plan stratégique d'une manière efficace et efficiente	Montant alloué à la Direction exécutive pour la mise en œuvre du Plan stratégique				
A4.2 : Mettre en place un programme de formation/renforcement de capacités adéquat pour chaque poste et pour le développement personnel du staff	Nombre de personnels nouvellement recrutés				
A4.3 : Renforcer la capacité de suivi des placements à l'extérieur en lien avec le Conseiller financier	Capacités internes de suivi des activités de placement et de suivi des Aires Protégées financées (notation subjective du CA)				
A4.4 : Mettre en place un système d'évaluation des postes de manière à pouvoir les redéfinir selon les besoins, pour plus de complémentarité entre eux	Système d'évaluation du staff mis en place				
A4.5 : Mettre en place un système de suivi des biens de la FAPBM et de programmation de leur maintenance et renouvellement	Système de suivi et d'évaluation des biens de la FAPBM mis en place				

Annexe 3. Questionnaire de Due Diligence

Renseignements requis		Exemples de documents justificatifs
a. Contexte et informations de contact		
Nom légal de l'organisation		<ul style="list-style-type: none"> Document juridique fondateur ; Documentation du statut légal.
Type d'institution	Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent : <input type="checkbox"/> International <input type="checkbox"/> Régional <input type="checkbox"/> National <input type="checkbox"/> Sous-national <input type="checkbox"/> Secteur public <input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser) :	<ul style="list-style-type: none"> Des preuves démontrant votre type d'institution et de fonctionnement ; Des preuves peuvent également avoir été fournies dans d'autres rubriques de la demande, auquel cas le texte de réponse doit faire référence au numéro de la rubrique, au nom du document, au numéro de section ou de page, etc.
Activité principale	Votre institution est spécialisée en (par ordre de priorité) : 1. 2.	
La vision de l'institution		
Votre mission		
Vos valeurs		
b. Adresse		
Adresse physique du siège		
Adresse physique du site		
Site web		
c. Point focal technique au niveau du siège		
Nom de famille		
Prénom		
Poste/Titre		
Courriel :		
Téléphone		
d. Point focal financier au niveau du siège		
Nom de famille		
Prénom		
Poste/Titre		
Courriel :		
Téléphone		
e. Point focal technique au niveau du site		

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Nom de famille		
Prénom		
Poste/Titre		
Courriel :		
Téléphone		
Fax		
f. Point focal financier au niveau du site		
Nom de famille		
Prénom		
Poste/Titre		
Courriel :		
Téléphone		
g. Autres informations		
Risque environnemental et social au niveau des projets/programmes entrepris	<p>Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent :</p> <p><input type="checkbox"/> Catégorie A : Risques et impacts négatifs d'importance élevée</p> <p><input type="checkbox"/> Catégorie B : Risques et impacts négatifs d'importance modérée</p> <p><input type="checkbox"/> Catégorie C : Risques et impacts négatifs de faible importance</p>	<p>Les preuves doivent indiquer comment la catégorie de risque a été identifiée et attribuée à chaque projet/programme fourni comme pièce justificative :</p>
Expérience et antécédents en matière de normes de performance NP 1-8 <i>L'entité dispose-t-elle des directives (politique, processus, autre...) qui intègrent les thématiques énumérées) ?</i>	<p>Sélectionnez celles que vous avez déjà mis en œuvre :</p> <p><input type="checkbox"/> NP 1 : Gestion des risques environnementaux</p> <p><input type="checkbox"/> NP 2 : Travail et conditions de travail</p> <p><input type="checkbox"/> NP 3 : Efficacité des ressources et prévention de la pollution</p> <p><input type="checkbox"/> NP 4 : Santé, sûreté et sécurité de la communauté</p> <p><input type="checkbox"/> NP 5 : Acquisition de terres et réinstallation involontaire</p> <p><input type="checkbox"/> NP 6 : Conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes</p> <p><input type="checkbox"/> NP 7 : Peuples autochtones</p> <p><input type="checkbox"/> NP 8 : Patrimoine culture</p> <p><input type="checkbox"/> NP 9 : Mobilisation des parties prenantes</p>	<p>Preuves (par exemple, rapport d'évaluation de projet/programme, rapports d'achèvement, etc.) montrant comment les normes de performance sélectionnées ont été gérées dans les projets/programmes entrepris</p>

SECTION II : NORMES DE GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE :

Renseignements requis	Exigences particulières	Statut
a. Capacités générales de gestion et d'administration		
Une structure de gouvernance et de surveillance clairement définie qui identifie officiellement les rôles, les responsabilités et l'autorité attribuée à chaque secteur fonctionnel et à chaque personne de l'organisation. Un schéma de cette structure permet de voir les organes de décisions/orientation stratégiques, l'organe d'exécution et l'organe de contrôle	Organigramme démontrant clairement la séparation de pouvoir entre : Cellule d'Orientation stratégique (Board) avec ses sous-comités Opérationnel : - Technique - Finance et administration - Contrôle	L'organigramme a été fourni : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <i>Réservé à la FAPBM :</i> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant
Une base de données sur les informations concernant les membres du Board est disponible et mise à jour systématiquement	Se référer au KYC	Liste complète des membres du Bord disponible et à jour <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non Système de maintien à jour des informations sur chaque membre en place <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
b. Code d'éthique		
Le Code d'éthique doit refléter en grande partie les normes d'éthique suivantes : l'intégrité, la transparence, la responsabilité, la confidentialité		Un code d'éthique/code de conduite du personnel est en place : <input type="checkbox"/> Oui (Fourni) <input type="checkbox"/> Non (pas disponible)
Une preuve de l'adhésion de tout le personnel à ce code est disponible.		Les preuves documentées de nature contractuelle qui communiquent cette politique à tout le personnel et aux autres parties liées fonctionnellement à l'organisation ont été fournies : <input type="checkbox"/> Fournies <input type="checkbox"/> Non fournies
c. Divulgence des conflits d'intérêts		
La Politique de divulgation financière s'appuie sur les obligations juridiques. Elle vise la communication de l'information financière contenue dans les documents statutaires.	Se référer à l'accord de Siège, statut, Loi.	Une copie de la politique de divulgation financière de l'entité ou d'une politique similaire a été fournie : <input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie <input type="checkbox"/> Un document similaire a été fourni à la place.
Appréhender les conflits d'intérêts au regard du risque de corruption, les prévenir et les gérer.	Des procédures claires pour l'examen et la résolution des conflits d'intérêts sont disponibles	Une copie des procédures d'examen et de résolution des conflits d'intérêts a été fournie : <input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

		<input type="checkbox"/> Des documents/pratiques ont été fournis à titre de démonstration de la mise en œuvre de la politique sur les conflits d'intérêts
d. Prévention de la mauvaise gestion financière : Pratique anticorruption, antifraude et pratique anticoncurrentielle		
Expérience avérée et antécédents en matière d'accès aux ressources financières de sources nationales et internationales ; preuve d'une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude, de la mauvaise gestion financière et d'autres formes de faute professionnelle de la part de membres du personnel, de consultants, d'entrepreneurs, etc.	Politique anticorruption, antifraude et anticoncurrentielle disponible et appliquée	La politique a été : <input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie <input type="checkbox"/> Non disponible
	Toutes les parties prenantes ont été informées de l'existence de la politique (les membres du personnel, contractant, sous contractant, etc.)	Preuve de la communication de la politique de tolérance aux parties prenantes <input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni <input type="checkbox"/> Non disponible
	Cette politique est reflétée dans les contrats, conventions, etc. avec les parties prenantes	Modèle de contrat, convention, etc. incluant ces informations <input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni
	Signaler les fraudes, les mauvaises pratiques	Le processus de signalement des cas de fraude, de mauvaise gestion financière et d'autres formes d'inconduite est en place : <input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni <input type="checkbox"/> Non disponible
	Protection des dénonciateurs	Procédures de protection des dénonciateurs existent : <input type="checkbox"/> Fournies <input type="checkbox"/> Non fournies <input type="checkbox"/> Non disponibles
e. Enquêtes		
Preuve de l'existence d'un mécanisme d'enquête interne et objective pour les allégations de fraude et de corruption, de concurrence déloyale	Procédures d'enquête sur la fraude et la corruption, concurrence déloyale au sein de l'entité.	Les procédures d'enquête sur la fraude et la corruption au sein de l'organisation ont été : <input type="checkbox"/> Fournies <input type="checkbox"/> Non fournies <input type="checkbox"/> Non disponibles
	Information sur les cas de violation du code de déontologie, fraude ou corruption, concurrence déloyale au cours des 3 dernières années.	La liste des cas de violation du code d'éthique, de fraude ou de corruption signalés au cours des trois dernières années, ainsi que l'état des cas/enquêtes en cours a été établie : <input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie <input type="checkbox"/> Non disponible

f. Politiques de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
--

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Preuve de l'existence d'un contrôle et de procédures adéquats permettant à l'organisation d'exercer une diligence raisonnable adéquate en ce qui concerne la "connaissance de son client/donateur".	Une politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme énonçant les grands principes.	La politique de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme a été : <input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie <input type="checkbox"/> Non disponible
	Procédures de diligence raisonnable "Connaître son client/donateur" pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme sont appliquées.	Document "Know Your Customer (KYC)" qui explique les procédures de diligence raisonnable pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme a été : <input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni <input type="checkbox"/> Non disponible Rapports sur les exercices de diligence raisonnable de KYC effectués au cours des trois dernières années ont été. <input type="checkbox"/> Fournis <input type="checkbox"/> Non fournis <input type="checkbox"/> Non disponibles

SECTION III : NORMES DE SAUVEGARDE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

Renseignements requis	Exigences particulières
a. Disponibilité de EIES, PGES et Respect des réglementations relatives au travail	
<p>Les risques environnementaux et sociaux engendrés par la mise en place et l'opérationnalisation de l'aire protégée ont été traités dans une étude d'impacts environnementaux et sociaux (EIES) et dans un plan de gestion environnementale et sociale (PGESS) approuvés par l'ONE ou le Ministère en charge qui dicte les actions à faire en termes d'atténuation des impacts négatifs.</p>	<p>Le gestionnaire devra soumettre les éléments suivants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude d'impacts socio-économiques réalisée et validée par une autorité compétente (ONE) - Permis environnemental - Plan de Gestion Environnemental et Social. <p>L'équipe de la Direction Exécutive procédera à leur analyse et émettra de recommandation si nécessaire suivant les critères du SGES de la Fondation.</p> <p>Les évidences ont été fournies :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
<p>Les conditions de travail dans le site et au niveau de ses prestataires respectent les bonnes pratiques de base de l'Organisation Internationale du Travail et le droit du travail national.</p>	<p>Politique de Gestion des Ressources Humaines</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Des contrats de travail en cohérence avec le Code du Travail sont disponibles pour toutes les catégories de travailleurs intervenant dans le site (employé, prestataire, etc.)</p> <p>Le gestionnaire doit justifier suffisamment qu'il n'a pas recours à mauvaises pratiques en termes de travail (Convention OIT et Cadre national du travail) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail force ; - Travail des enfants; - Obstruction à la liberté et la protection du droit syndical <p>Les évidences ont été fournies</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
<p>Le personnel du site, les communautés qui participent aux activités de gestion, les contractants et les sous contractants sont à l'abri de conditions et contraintes de travail qui peuvent mettre en péril leur vie, leur santé et leur sécurité lors de l'accomplissement de leur mission ou dans la mise en œuvre des projets.</p>	<p>Le gestionnaire doit justifier suffisamment que son personnel, ses partenaires, contractants, sous contractant ont des garanties de soins en cas d'accident lié à leur travail ou à d'infirmité partielle ou totale (Affiliation à une caisse de prévoyance sociale, Assurance contre les accidents)</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Le gestionnaire doit justifier que des procédures existent au cas où un des membres de son personnel ou des communautés a eu un accident pendant l'exercice de ses fonctions. Cette procédure comprend le traitement en urgence de la victime, des enquêtes qui identifient les causes, des plans d'actions qui traitent ces causes. Les données sur les accidents survenus dans le site sont disponibles</p>

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Renseignements requis	Exigences particulières
	<p>et à jour. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Des preuves de la prise de responsabilité du gestionnaire et de son engagement sont fournies (suite à un accident survenu dans le site) <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Les activités de gestion sont planifiées en tenant en compte des risques encourus par les employés et les communautés (ex cyclone, dahalo, etc.) <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>
<p>Selon les besoins, les critères de recrutement peuvent être en faveur de la main d'œuvre ou des compétences locales, quitte à fournir des renforcements de capacités complémentaires (discrimination positive)</p>	<p>Nombre des employés du site qui viennent des villages environnants (taux en pourcent) ou nombre de communauté participant à la gestion :</p> <p>Preuve de l'existence de système pour informer les communautés des recrutements au sein de l'organisation <input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie</p>
b. Sauvegarde de l'environnement	
<p>Le gestionnaire d'aires protégées dispose et met en œuvre un plan de gestion de ses déchets et de maîtrise de ses pollutions (bâtiments, camps, véhicules, etc.)</p>	<p>Le site dispose d'une politique de gestion des déchets et d'un manuel pour leur traitement. Ce manuel devra contenir au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un triage des déchets ; - Le système de traitement selon les catégories.
<p>Les infrastructures et activités économiques (à vocation commerciale) financées ou promues par le bénéficiaire (sans qu'il en soit nécessairement maître d'ouvrage) dans les zones tampon, de protection ou périphérique des aires protégées utilisent des technologies et techniques qui priorisent la durabilité environnementale et sociale et minimisent la production de déchets, la pollution et la consommation des ressources naturelles.</p>	<p>Le personnel est formé sur les actions à faire pour la mise en œuvre de la politique. La vérification peut se faire une fois sur le terrain et dans les locaux de l'entité. Ceci est en particulier important pour les sites qui font des investissements (ex : infrastructures), et les sites qui reçoivent des visiteurs (touriste, chercheurs, etc.)</p> <p>Les évidences ont été fournies <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u> <input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
<p>Les programmes d'appui aux activités agricoles, forestières, de pêche ou de valorisation de la faune et de la flore sauvage (y compris dans le cadre des transferts de gestion aux communautés locales) sont conçus de manière à exploiter d'une manière durable les ressources naturelles et sont conformes aux prescriptions réglementaires applicables.</p>	<p>Le gestionnaire est informé de tous les textes réglementaires des activités qu'il fait au niveau de l'AP :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation durable, exploitation durable de produits forestiers ligneux ; - Pêche terrestre ; - Pêche lacustre. <p>Les activités mises en œuvre sont conformes aux exigences des textes afin de permettre leur durabilité et d'éviter leurs impacts négatifs sur les écosystèmes, la biodiversité et les êtres humains.</p> <p>Les évidences ont été fournies</p>

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Renseignements requis	Exigences particulières
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <u>Réservé à la FAPBM :</u> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant
c. Respect des Droits de l'Homme et de la vie économique et sociale des communautés autour des AP	
<p>Les auteurs d'infractions commises dans l'aire protégée (braconnage, intrusion, invasion, coupes illicites, etc.) sont amenés aux autorités compétentes sans violence inutile, avec le respect de la dignité humaine et du droit de l'homme y compris envers les femmes et les enfants</p>	<p>Le respect du droit humain et de la dignité humaine prime dans les actions menées au niveau de l'AP. Parmi les preuves qui peuvent permettre de juger l'application de cette exigence sont par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La disponibilité de ligne budgétaire pour le repas des délinquants ; - L'inexistence de plaintes reçues lors des mobilisations des forces de l'ordre ou des officiers de police judiciaire relatives à des mauvais traitements des présumés coupables. <p>Dans ce sens également :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est du devoir du gestionnaire d'informer toutes les parties prenantes intervenant dans le site, de l'importance de ce principe et de le communiquer à tout le personnel, les contractants et les sous contractants ; - Les conventions, protocoles d'accord, MoU doivent reflétés ce point ; - Des preuves de l'existence de formation/information de toutes les parties prenantes sur les conduites à tenir dans l'AP sont disponibles. <p>Les évidences ont été données :</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <u>Réservé à la FAPBM :</u> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant
<p>En cas de mobilisation des forces publiques, l'usage de la force ne sera permis que pour des fins préventives ou défensives proportionnées à la nature et à la gravité de la menace</p>	<p>L'EIE réalisée lors de la mise en place de l'AP devra prouver le respect de ce principe. Au cas où des réinstallations étaient nécessaires, elles doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir un consentement préalable, libre et éclairé des concernés ; - Se faire sur la base d'un plan de relocalisation ; - Être accompagnées d'un système de gestion des plaintes, réclamations et doléances avec une base de données sur leur gestion. <p>Les évidences ont été fournies</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <u>Réservé à la FAPBM :</u> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant
<p>Aucune expulsion forcée n'est prévue ou constatée dans le cadre de la mise en place, d'une extension, d'un changement de statut ou d'un changement dans le zonage ou de la limite d'une aire protégée. La réinstallation involontaire est à éviter, et si elle s'avère nécessaire, elle suivra les bonnes pratiques de la Banque Mondiale (NES n°5).</p>	<p>L'EIE, le PGES doivent répondre aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les risques et les impacts de l'aire protégée sur les populations humaines établies dans ou autour de l'aire protégée sont analysés, et des mesures de prévention et de compensation adaptées sont prévues, conformément à la
<p>Les aires protégées ne conduisent pas à l'appauvrissement économique, social et culturel des populations établies dans ou autour de l'aire protégée, et ne limitent pas leurs capacités futures à s'épanouir.</p>	<p>L'EIE, le PGES doivent répondre aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les risques et les impacts de l'aire protégée sur les populations humaines établies dans ou autour de l'aire protégée sont analysés, et des mesures de prévention et de compensation adaptées sont prévues, conformément à la

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Renseignements requis	Exigences particulières
	<p>NES n°5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les impacts sociaux de la mise en œuvre des plans de réinstallation sont connus et maîtrisés <p>Les évidences ont été fournies <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
<p>Les restrictions d'accès aux ressources doivent être évaluées correctement et des mesures pour les compenser ou pour permettre aux communautés de vivre le changement engendré par ces restrictions doivent être en place.</p>	<p>Les documents de travail du gestionnaire doivent permettre d'honorer les points suivants (PAG, EIE, PGES ou tout autre document) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La limitation d'accès aux ressources ou à une partie est identifiée comme impact négatif dans les EIE ; - Les communautés sont informées de ces restrictions et donnent leur accord par un Consentement Libre et Éclairé ; - Des évaluations des coûts d'opportunités liés à ces restrictions sont disponibles ; - Des mesures/ activités de compensation correspondant aux coûts d'opportunités sont mises en place. <p>Les évidences ont été fournies : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
<p>Les activités de prélèvement ou d'utilisation de ressources naturelles (dont la faune et la flore) constatées dans l'aire protégée sont compatibles avec le statut et les règles applicables à l'aire protégée concernée, ne nuisent pas à l'atteinte de ses objectifs en matière de conservation, ne compromettent pas l'intégrité de l'aire protégée et ne conduisent pas à réduire son importance pour les espèces et les écosystèmes menacés.</p>	<p>Les documents de travail du gestionnaire doivent permettre de vérifier les différents points. PAG, EIE, PGES ou tout autre document</p> <p>Les évidences ont été fournies : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
<p>Les infrastructures et activités économiques (à vocation commerciale) financées ou promues par le bénéficiaire (sans qu'il en soit nécessairement maître d'ouvrage) dans les zones tampon, de protection ou périphériques des aires protégées utilisent des technologies et techniques qui priorisent la durabilité environnementale et sociale et minimisent la production de déchets, la pollution et la consommation des ressources naturelles.</p>	
<p>Les programmes d'appui aux activités agricoles, forestière, de pêche ou de valorisation de la faune et de la flore sauvage (y compris dans le cadre des transferts de gestion aux</p>	

Renseignements requis	Exigences particulières
communautés locales) sont conçus de manière à exploiter durablement les ressources naturelles et sont conformes aux prescriptions réglementaires applicables.	
d. Gestion des plaintes et doléances des employés des communautés	
Les communautés locales concernées par la mise en place, l'extension ou la gestion de l'aire protégée sont recensées et mobilisées pour exprimer leurs préoccupations et enjeux de développement durable et pour contribuer à la gouvernance et la gestion de l'aire protégée et de ses zones périphériques.	<p>Une politique de gestion des plaintes et des communautés existe et reflète les intentions et les engagements du gestionnaire <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Partiellement</p> <p>Cette politique est mise en œuvre au travers de mécanismes clairs indiquant : - Les différentes étapes à suivre ; - Le suivi des traitements des dossiers ; - Le retour des informations aux concernés</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>
L'égalité des droits dans l'expression, l'accès aux informations, les critères de financement et les emplois est respectée ; les différences biologiques, les stéréotypes, la vulnérabilité et les groupes défavorisés sont traitées avec équité.	<p>Le mécanisme est disponible pour le grand public <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Des séances d'informations/formations ont été faites pour la diffusion au grand public de ce mécanisme de gestion des plaintes et doléances <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Les statistiques des dossiers reçus et traités sont disponibles <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Des preuves, des exemples, de dossier traité sont fournis : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><i>Réservé à la FAPBM :</i> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
Des dispositifs de gestion des doléances et de rapport des incidents graves sont accessibles aux communautés locales et aux parties prenantes au niveau national et au niveau des territoires des AP. Celles-ci travaillent avec les acteurs compétents.	
e. Inclusion des groupes sociaux marginalisés (Genre)	
Le personnel des aires protégées et leurs partenaires, ainsi que les membres des groupes sociaux, culturels ou économiques dans la communauté, quels que soient leur orientation sexuelle ou leur âge, ont une égalité de droit d'accès aux informations sur les aires protégées, le financement de la FAPBM et les projets.	<p>Le gestionnaire doit prouver au travers d'une politique la prise en compte des groupes vulnérables dans ses activités. Cette intégration comprend : - Les prises de décision ; - La mise en œuvre des activités proprement dites.</p> <p>Politique sur le genre existe : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Le principe de l'équité de genre est transversal et traité par le gestionnaire pour toutes les activités du site. Les outils utilisés pour la mise en place de la politique sont disponibles</p> <p>Outils intégrant l'aspect genre <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>
Les femmes et les hommes membres du personnel de la FAPBM, des institutions partenaires et des groupes sociaux, culturels ou économiques dans la communauté, quels que soient leur orientation sexuelle ou leur âge bénéficient de l'égalité de droits de s'exprimer, et d'avoir leurs idées et voix pris en compte notamment, par rapport aux risques et impacts environnementaux et sociaux potentiels et à la conception des projets de gestion des aires	

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Renseignements requis	Exigences particulières	
protégées, de sauvegarde ou de développement.	Des formations/sensibilisations sont menées par le gestionnaire pour la prise en considération des groupes marginalisés. Des preuves de l'existence des séances de formation/ sensibilisation existent <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
La FAPBM encourage l'équilibre de genre pour traiter les aspects de sauvegarde E&S au sein de son institution et celle de ses bénéficiaires au niveau des aires protégées et des communautés locales.	Des bases de données sur l'implication des groupes vulnérables dans la gestion sont disponibles et partagées <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Les différences biologiques et les stéréotypes sont analysés et traités avec équité.	<i>Réservé à la FAPBM :</i> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant	
Les différents groupes socioéconomiques et culturels, en particulier les vulnérables et défavorisés sont pris en compte et traités avec équité dans les projets.		
Des moyens appropriés sont alloués pour mettre en œuvre la considération de l'égalité de genre et l'équité entre les groupes sociaux, économiques et culturels recensés.		
f. Patrimoine		
Les patrimoines d'importance sociale, culturelle, culturelle « gouverné » et géré par les communautés locales à travers les règles traditionnelles, sociétales ou légales sont identifiés, reconnus et intégrés dans la gestion du site	Le gestionnaire connaît les sites (localisation, propriétaire - répertoire) Les droits des propriétaires de ces sites sont reconnus par le gestionnaire et ils sont pris en compte lors des processus de planification. Des négociations ont été faites avec les propriétaires au cas où les activités de l'AP ont des incidences sur le site. Des dédommagements équivalents à l'intensité des dégâts sont donnés au propriétaire au cas où les activités du site ont eu des incidences négatives sur ces sites.	Les évidences sont fournies : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <i>Réservé à la FAPBM :</i> <input type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> Non satisfaisant
g. Parties prenantes		
Les mesures de sauvegarde environnementale et sociale, les actions de lutte contre les pressions sur les aires protégées (et les impacts positifs des aires protégées) sont analysées par le Comité de suivi et évaluation (COS) des aires protégées dans une vision de développement durable des territoires ou du paysage concernés en collaboration avec d'autres acteurs du développement.	Le gestionnaire doit démontrer l'existence d'un COS opérationnel avec un document qui justifie : - La liste des membres ; - Les modalités de fonctionnement ; - Les rôles et responsabilités ; - Les décisions (PV).	Les évidences sont fournies : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <i>Réservé à la FAPBM :</i> <input type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> Non satisfaisant
Le gestionnaire possède une liste des parties prenantes à la gestion		
Des relations, rencontres périodiques sont organisées pour favoriser les échanges et partager les points de vue de chaque partie concernée.	Le gestionnaire peut justifier que les décisions et recommandations du COS sont	

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Renseignements requis	Exigences particulières	
	valorisées correctement.	

SECTION IV : NORMES TECHNIQUES ET OPERATIONNELLES

L'AP doit disposer des outils de travail lui permettant d'assurer et d'orienter ses interventions afin d'assurer l'atteinte de ses objectifs et permettre ainsi sa viabilité sur le long terme.

Le Plan d'aménagement et de gestion (PAG) doit : (1) être à jour, (2) être développé suivant la méthodologie préconisée par le MEDD et (3) validé par le MEDD.

Il doit contenir au minimum les informations suivantes :

- Un aperçu général des contextes de l'aire protégée ;
- Les richesses en biodiversité de l'unité de gestion ;
- Les menaces qui pèsent sur cette richesse ;
- Une situation de départ de la gestion avec des données à jour sur l'occupation du sol (carte et statistique) ;
- Des objectifs clairs et mesurables échelonnés sur les impacts des interventions ;
- Un zonage clair avec des règles claires gestion liée à la restriction ou à l'accès ;
- Une carte des sites sacrés ou d'importance socio culturelle et culturelle pour les communautés ;
- Une carte montrant les écosystèmes dégradés ;
- Une carte de l'occupation du sol avec les différents types d'écosystèmes constituant le site et les statistiques y afférentes ;
- Un zonage de l'utilisation de terre en cohérence avec les objectifs de gestion et avec des règles d'accès claires ;
- Des plans d'actions structurés dans le temps et l'espace permettant de réduire les pressions et les menaces permettant ainsi l'atteinte des objectifs assignés dans le document ;
- Une planification pluriannuelle des activités pour la durée de vie du document (5 ans) ;
- Un budget estimatif pluriannuel nécessaire pour la mise en œuvre des activités prévues.

Une procédure de mise à jour du document est disponible.

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

STATUT DU SITE		
Statut de l'AP :		
Catégorie IUCN <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III <input type="checkbox"/> IV <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> VI		
Contrat de délégation : <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non		
Si Oui, numéro et date du contrat de délégation :		
Si Non, veuillez expliquer le stade actuel :		
Décret de création définitif. <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non		
Si Oui, numéro et date :		
Si Non, veuillez expliquer le stade actuel :		
Superficie (selon décret de création +à détailler en différentes zones) :		
Zone	Surface	
• Noyau dur (+ nombre :))		
• Z1 : Zone Tampon		
• Z2 :		
• Z3 :		
Nombre de populations :		
Habitats naturels principaux :	Surface :	Protocole de suivi documenté
Habitat 1 :		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Habitat 2 :		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Habitat 3 :		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Habitat 4 :		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Habitat 5 :		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Habitat 6 :		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Connaissance de la valeur de la biodiversité dans le site		
Cibles de conservation (Classe, genre et espèce) et/ou habitats	Protocole de suivi documenté	Indicateur de suivi chiffré (nombre, abondance, occurrence, ...)
CC1 :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
CC2 :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
CC3 :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
CC4 :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
CC5 :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
CC6 :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Joindre une carte détaillée de l'AP		<input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie
Co gestion	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Activités concernées	Structures d'appui (et/ou structures développées)	Personnes mobilisées

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

		Nombre		Fréquence
		Homme	Femme	
Pressions				
Documents de gestion		Indicateurs de suivi		
		Intitulé	Valeur objective	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Historique des menaces (Statistiques)				
<input type="checkbox"/> Disponible <input type="checkbox"/> Non disponible				
Une base de données alimentées systématiquement : <input type="checkbox"/> Disponible <input type="checkbox"/> Non disponible				
	Menaces	Valeur N-3	Valeur N-2	Valeur N-1
1				
2				
3				
4				
5				
PLANIFICATION & BUDGETISATION				
Des documents de planification pluriannuelle sont utilisés et fournis			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Nom du document		Date de mise en vigueur	Durée de validité	
Les documents sont disponibles sur site			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Des formations ont été dispensées pour le personnel			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
La cohérence des interventions entre les différents membres de l'équipe est comprise et acquise (technique/technique – technique – finance)			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Un système de mise à jour de ces documents en cas de changement majeur est en place			<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Si Oui, comment ?				

Les objectifs de la gestion sont bien clairs.					<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Des indicateurs chiffrés permettent d'évaluer ces objectifs.					<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Indicateurs de départ (état zéro)					<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Indicateurs objectifs					<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Les zonages par objectifs sont identifiés et cartographiés.					<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Le site utilise MIRADI et SMART					<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Budget annuel et pluriannuel						
Les activités sont classées par grandes axes d'interventions et un budget estimatif de leur réalisation est disponible tout au long du cycle de vie du document					<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Le site dispose d'un mécanisme clair afin d'avoir un sous détail des prix par activité (coût unitaire)					<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Le site connaît ses besoins financiers annuels pour permettre un minimum de viabilité					<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
GESTION DU PERSONNEL						
Le site dispose de personnel qualifié proportionnel à son échelle de gestion et adapté au contexte de gestion du site. Pour ce faire la Fondation s'aligne à la référence développée par REPC (compétence)						
Nombre total du personnel :				Besoins en personnel :		
Cadre existant						
Homme : Cliquez ici pour entrer du texte.			Femme : Cliquez ici pour entrer du texte.			
Non cadre existant						
Homme : Cliquez ici pour entrer du texte.			Femme : Cliquez ici pour entrer du texte.			
Joindre l'organigramme de l'organisation						
<input type="checkbox"/> Fourni						
<input type="checkbox"/> Non fourni						
Détail sur les personnels clés du site						
N°	Poste	Diplôme	Type de contrat	Date d'embauche	Assurance contre les Accidents	Observations
1	Chef de site					
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Turn over des trois dernières années :			Valeur N-3	Valeur N-2	Valeur N-1
$\left[\frac{((\text{Nb Entrée} + \text{Nb Sortie}) / 2) / \text{Nb effectif 1}^{\text{e}} \text{ janvier}}{\text{Nb effectif 1}^{\text{e}} \text{ janvier}} \right] * 100$					
MATERIELS (Le gestionnaire connaît ses besoins en immobilisations et matériels. Il doit disposer des matériels et équipements adéquats pour lui permettre de mener à bien ses missions)					
Matériels	Besoins	Disponible	Etat (Bon, moyen, mauvais)		
Matériels roulants					
Véhicule					
Motos					
Bicyclette					
Vedette					
Autres					
Matériels informatiques					
Ordinateur de Bureau					
Ordinateur portable					
Imprimantes					
Photocopieuses					
Autres					
Mobiliers de bureau					
Table de bureau					
Chaise de bureau					
Meubles de rangement					
Autres					
Matériels de terrain					
GPS					
Appareil photo					
Matériels de camping					
Autres					
INFORMATIONS GENERALES SUR LES ANTECEDENTS DE PARTENARIATS ET DE PROJETS					
Expérience avec d'autres bailleurs	<input type="checkbox"/> Internationaux <input type="checkbox"/> Nationaux <input type="checkbox"/> Fondations <input type="checkbox"/> Secteurs privés <input type="checkbox"/> Autres (à préciser) :	Informations ou preuves sur les projets entrepris dans les types sélectionnés (Mou, Accord, convention, etc.)			

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Information sur les programmes ou projets gérés au cours des trois dernières années et montant.	Montant moyen : _____	Liste des projets/programmes entrepris au cours des trois dernières années, y compris le nom du projet/programme, le secteur, le coût total du projet/programme, la durée.		
Nom du projet	Objet du projet	Bailleur	Montant	Durée
Source de financement pour l'année en cours (précisez)				
		%		
<input type="checkbox"/>	Donateur individuel :		<input type="checkbox"/>	ONG :
<input type="checkbox"/>	Coopération bilatérale (gouvernements) :		<input type="checkbox"/>	Secteur privé :
<input type="checkbox"/>	Organisations multilatérales :		<input type="checkbox"/>	Autres :
<input type="checkbox"/>	Fondations philanthropiques :		<input type="checkbox"/>	
			Divers	
GAP de financement de l'année en cours :				

SECTION V : NORMES DE COMPTABILITE ET DE GESTION FINANCIERE

Renseignements requis	Exigences particulières	Statut
a. Informations générales		
Dates de début et fin de l'exercice fiscal de l'organisation De : (mois, année) A : (mois, année)		
<p>Un manuel de procédures décrit les procédures comptables et la gestion administrative utilisées par l'organisation. Le manuel a été approuvé par le Board</p> <p>Le manuel doit contenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les procédures de budgétisation ; - Les procédures d'engagement des dépenses ; - Les procédures de paiement des dépenses ; - Les procédures de gestion des marchés. <p>Le cas échéant, le gestionnaire doit justifier les modalités opératoires de gestion financière et comptable. Ces modalités doivent être documentées.</p>	<p>Budgétisation : Directive en place et en cohérence entre l'équipe technique et financière ; Existence d'une procédure de validation du budget ; Existence d'une procédure de réajustement en cours d'exercice ; Tout le processus est connu et maîtrisé par l'ensemble du personnel.</p> <p>Engagement des dépenses : Les différentes étapes pour un engagement de dépense sont en place (demande, validation, exécution) ; Identification des fonctions incompatibles.</p> <p>Paiements : La personne en charge de la certification pour la bonne exécution des activités et des réalisations est claire ; Identification des fonctions incompatibles.</p> <p>Gestion des marchés : Les méthodes de passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures et de service de consultance sont clairement définis ; Existence des seuils pour tout type de marché ; Processus de passation équitables et transparents.</p>	<p>Un manuel de procédures est</p> <p><input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni</p> <p>Le manuel présenté contient les informations exigées <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><i>Réservé à la FAPBM :</i> <input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
Décrivez brièvement le mécanisme de flux de fonds :		

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Renseignements requis	Exigences particulières	Statut
<p>La gestion du compte bancaire doit être claire et connue par les membres pertinents du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banque de domiciliation ; - Signataire(s) ; - Mode de fonctionnement ; - Fréquence de réconciliation avec la comptabilité. 	Toute opération bancaire doit être faite par double signature	<p>Respect du principe de co-signature</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p>Etat réconciliation bancaire</p> <p><input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni</p>
Les procédures de gestion de petite caisse sont claires et documentées.		<p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Satisfaisant</p> <p><input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
La sauvegarde des fonds est assurée.		<p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Satisfaisant</p> <p><input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>
b. Gestion financière et comptabilité		
Les écritures comptables doivent permettre une sortie par activités, par poste budgétaire, et par bailleur.	Le cas échéant, quel mécanisme l'UG utilise afin de permettre d'avoir de telles informations (rôles et responsabilités séparés et clairs) ?	<p>Utilisation de logiciel comptable :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui (Personne responsable des entrées, validation, contrôle)</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>
La comptabilité utilisée par le site doit permettre d'identifier les niveaux d'engagement à faire.	Le site utilise soit une comptabilité d'engagement, soit de caisse. Au cas où une comptabilité de caisse est utilisée, des suivis des engagements doivent être en place afin d'avoir une bonne visibilité des dépenses à faire.	<p><input type="checkbox"/> Engagement</p> <p><input type="checkbox"/> Caisse</p> <p>Si caisse, suivi en place</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>
Un suivi budgétaire mensuel, ou au plus trimestriel est réalisé par le responsable de la gestion financière.	<p>Le rapport de suivi budgétaire comprend au minimum les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Récapitulatif du budget ; - Récapitulatif des réalisations (avec pourcentage) ; - Ecart avec analyse et justificatifs. <p>Le suivi budgétaire est capitalisé pour le réajustement de la gestion financière.</p>	<p>Le rapport de suivi budgétaire disponible :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Satisfaisant</p> <p><input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Renseignements requis	Exigences particulières	Statut
Établissement et communication périodique des états financiers conformément aux règles comptables reconnues.	États financiers de l'entité pour les trois derniers exercices	Les états financiers des trois dernières années ont été : <input type="checkbox"/> Fournis <input type="checkbox"/> Non fournis
c. Approvisionnement		
	Preuves de l'approvisionnement	Fond de dossier portant sur des achats importants effectués au cours des 3 dernières années <input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni <input type="checkbox"/> Non disponible
	Plaintes et différends en matière d'approvisionnement.	Les données sur les plaintes en matière d'approvisionnement traitées au cours des deux dernières années ainsi que de brefs détails sur des cas types et leur clôture : <input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni
d. Audit interne		
Une personne interne à l'organisation est mandatée pour assurer la fonction d'auditeur interne. OU Un comité d'audit interne pleinement fonctionnel exerce cette tâche.	Organigramme et fiche de poste	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Un manuel de vérification/contrôle cadre les activités et l'organisation de la fonction d'Audit Interne. La politique ou charte de vérification/contrôle ou audit définit officiellement les missions, les pouvoirs et les responsabilités de la personne (ou comité) habilitée aux contrôles		La politique et la charte de vérification ont été : <input type="checkbox"/> Fournies <input type="checkbox"/> Non fournies Le manuel de vérification interne a été : <input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni
Une mission de contrôle / d'audit au niveau du site est requise deux fois au minimum dans l'année. Le programme de travail et l'objectif lors de la mission de contrôle est correctement défini dans le TDR de la mission.	Existence TDR et/ou Ordre de mission et/ou lettre de mission lors des missions de contrôles	TDR de la mission ou équivalent fourni <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Renseignements requis	Exigences particulières	Statut
Un rapport d'audit / rapport de synthèse est rédigé à chaque mission de contrôles ou d'audit.	<p>Constataction des non-conformités relevées et proposition des actions correctives ;</p> <p>Existence des suivis des recommandations.</p>	<p>Des exemples de rapports d'audit interne, y compris ceux relatifs aux achats, aux systèmes de contrôle interne et aux paiements et décaissements, le cas échéant, ont été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournis <input type="checkbox"/> Non fournis</p>
Un planning d'audit et de contrôle est établi annuellement.	Plans de vérification des trois dernières années.	<p>Les plans de vérification annuels pour chacune des trois dernières années ont été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournis <input type="checkbox"/> Non fournis</p> <p>L'état d'exécution des plans d'audit des trois dernières années a été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni</p>
Des processus d'évaluation des risques sont en place pour déterminer, évaluer, analyser et fournir une base pour des réponses proactives aux risques/ actions d'atténuation dans les domaines identifiés.	Cartographie des risques.	<p>Documentation démontrant l'évaluation des risques de l'Organisme</p> <p><input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie</p>
e. Audit externe		
<p>Les comptes annuels de l'Organisme sont soumis à un contrôle et certification par un Commissaire aux comptes.</p> <p>Les travaux du Cabinet d'Audit indépendant sont réalisés conformément aux normes internationales d'audit ISA (International Standards on Auditing) édictées par la Fédération Internationale des Experts Comptables, IFAC (International Federation of Accountants).</p>	<p>Mandat de l'audit externe.</p> <p>Mandat du CAC.</p>	<p>Le mandat de l'auditeur externe a été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni</p> <p>Premier mandat du CAC <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>
	États financiers vérifiés des trois dernières années ;	<p>Les états financiers vérifiés des trois dernières années ainsi que les lettres de recommandations ont été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournis <input type="checkbox"/> Non fournis</p>

Questionnaire Due Diligence FAPBM

01 Août 2022

Renseignements requis	Exigences particulières	Statut
	Rapports sur les suivis des recommandations antérieures	L'état d'avancement des mesures prises à l'égard de toutes les observations/recommandations contenues dans les rapports d'audit externe des trois dernières années a été : <input type="checkbox"/> Fourni <input type="checkbox"/> Non fourni

SECTION VI : NORMES DE SUIVI-EVALUATION ET DE RAPPORTAGE

Renseignements requis	Exigences particulières	
a. Cadre de suivi-évaluation		
<p>Pour chacune de ses activités, un manuel d'exécution détaillé est disponible au niveau du gestionnaire.</p> <p>L'organisation générale du gestionnaire montre clairement les tâches du responsable du suivi évaluation du site :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collecte des données ; - Traitement et interprétation des données ; - Rapportage et communication des résultats ; - Capitalisation/valorisation des résultats. 	<p>Manuel d'exécution des activités ou autre document l'attestant fourni :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><u>Réservé à la FAPBM :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Satisfaisant/ <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>	
<p>Le responsable chargé du suivi-évaluation et son équipe disposent d'une indépendance opérationnelle dans l'accomplissement du suivi de l'unité de gestion sur site.</p>	<p>Fonction de suivi et d'évaluation (y compris les rôles et les responsabilités)</p>	<p>La politique ou tout autre document décrivant la fonction de suivi et d'évaluation de l'entité (y compris les rôles et responsabilités) a été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie</p>
	<p>Procédures de suivi et d'évaluation pendant et après la période de mise en œuvre ;</p>	<p>Une copie des procédures de suivi et d'évaluation pendant la mise en œuvre a été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie</p>
	<p>3 copies de rapports de suivi et d'évaluation (comprenant évaluations indépendantes) ;</p>	<p>3 copies de rapports de suivi et d'évaluation (y compris des évaluations indépendantes) ont été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournies <input type="checkbox"/> Non fournies</p>
	<p>Politique de divulgation des évaluations ;</p>	<p>La politique de divulgation des évaluations a été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournie <input type="checkbox"/> Non fournie</p>
	<p>Mandat de l'organe d'évaluation indépendant.</p>	<p>Les mandats de l'organe d'évaluation indépendant ont été définis :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournis <input type="checkbox"/> Non fournis</p>
<p>Les résultats des suivis et évaluation sont capitalisés pour orienter la gestion et le choix des activités. Le gestionnaire doit expliquer comment ces résultats sont valorisés et capitalisés.</p>		

Renseignements requis	Exigences particulières		
<p>Pour chaque cible de conservation, des indicateurs clés pouvant aider à l'appréciation de leur viabilité sont disponibles et utilisés.</p>	<p>Indicateurs clés, clairs et mesurables</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><i>Réservé à la FAPBM :</i></p> <p><input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>		
<p>Il existe une base de données qui regroupe les données collectées au fil du temps ;</p> <p>La gestion de base de données est assurée par un responsable ;</p> <p>La gestion de cette base de données suit les normes pratiquées et indiquées par des organisations internationales reconnues.</p>	<p>Eléments de réponse fournis :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><i>Réservé à la FAPBM :</i></p> <p><input type="checkbox"/> Satisfaisant / <input type="checkbox"/> Non satisfaisant</p>		
<p>Le gestionnaire utilise le système d'évaluation valable au niveau national.</p>	<p><input type="checkbox"/> IEG Score :</p> <p><input type="checkbox"/> METT Score :</p> <p><input type="checkbox"/> Autre (à préciser)</p>		
Score des trois dernières années :	Année 1	Année 2	Année 3
b. Système de contrôle interne et rapportage financier			
<p>Contrôles : Décrivez comment l'UG du site fournit une assurance raisonnable et feedback à la direction (Siège) concernant la réalisation des objectifs en matière d'efficacité et d'efficience des contrôles internes.</p> <p>L'UG sur site dispose-t-elle d'un mécanisme évaluant la pertinence des activités financées par rapport aux objectifs du site ?</p>	<p>Votre réponse :</p>		
<p>Rapports et gestion financière : Décrivez comment l'Unité de Gestion du Site fournit une assurance raisonnable et feedback à la direction (Siège) concernant l'état de la gestion financière des projets.</p>	<p>Votre réponse :</p>		

Renseignements requis	Exigences particulières	
<p>Conformité : Décrivez comment l'UG du Site fournit une assurance raisonnable et feedback à la direction (Siège) concernant la conformité aux politiques, procédures, et directives financières.</p>	<p>Votre réponse :</p>	
<p>c. Systèmes de projets à risque et capacités connexes de gestion des risques liés aux projets</p>		
<p>Le gestionnaire dispose d'un processus ou d'un système de signalisation de problèmes dès le début de la mise en œuvre d'un projet, qui peuvent nuire à l'atteinte de ses objectifs et de réaction en conséquence afin de corriger les problèmes.</p>	<p>Procédures de gestion des projets à risque.</p>	<p>Les procédures d'un système de gestion des projets à risque visant à assurer des solutions rapides aux problèmes susceptibles de nuire à la réalisation des objectifs du projet ou d'entraîner des conséquences négatives involontaires ont été établies :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournies <input type="checkbox"/> Non fournies</p> <p>Des exemples de problèmes de projet identifiés et résolus pour démontrer l'efficacité du système ont été :</p> <p><input type="checkbox"/> Fournis <input type="checkbox"/> Non fournis</p>
<p>Le gestionnaire dispose d'un système d'audit technique interne pour la vérification de la réalisation/validation des données/validation des travaux faits de ses activités techniques</p>	<p>En termes de qualité</p> <p>En termes de quantité</p>	<p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>
<p>Si oui, Par qui ? Et à quelle fréquence ?</p>		
<p>Les résultats de ces audits sont capitalisés et des actions correctives sont prises au travers d'un plan d'action.</p>	<p>Capitalisation</p> <p>Plan d'actions correctives</p>	<p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p> <p><input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>

SECTION VII. RECAPITULATIF DES DOCUMENTS REQUIS

Veillez fournir une copie des documents suivants :

Documents	Cadre réservé à la FAPBM		
	Joint	Non disponible	Date de mise en vigueur
Accord de siège	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Contrat de délégation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Document sur le statut de l'institution			
Carte NIF et Statistique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rapports du Commissariats aux comptes des 3 dernières années (Etats financiers validés)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rapports d'audit interne et rapports d'audits externes sur le contrôle interne des trois dernières années	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Suivi budgétaire des trois dernières années	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manuel de procédures validé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Plan d'audit (contrôle ou vérification des trois dernières années)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Charte d'audit et manuel d'audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Liste nominative des membres du Conseil d'Administration et des différents comités existants avec leurs mandats respectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Politique RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organigramme du gestionnaire de fonds (niveau site et siège)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Composition Ressource humaine avec les compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Code d'Ethique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Politiques de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Plan stratégique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cadre logique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Plan d'Aménagement et de Gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etude d'Impact	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PGESS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Permis environnemental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Contrat de délégation de gestion si déjà existant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Décret de création de l'AP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
PTBA des trois dernières années	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manuel d'exécution des activités techniques (énumérer ci-dessous)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
o Patrouilles et contrôle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
o Feux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
o Suivi écologique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
o Délimitation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
o Restauration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
o Reboisement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Documents	Cadre réservé à la FAPBM		
	Joint	Non disponible	Date de mise en vigueur
○ Lutte contre les plantes envahissantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○ Plan de gestion filière F1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○ Plan de gestion filière F2 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○ Plan de gestion filière F3 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autres *:			
○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
○	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sous détail des prix pour chaque activité (permettant d'avoir un coût unitaire)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Procédure de gestion des plaintes et des doléances (Politique, manuel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Procédure de prise en compte de l'aspect Genre (Politique, manuel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Manuel ou plan de suivi évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tableau de bord des indicateurs de suivi évaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rapport technique annuel des trois dernières années	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rapport financier annuel des trois dernières années	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

* Veuillez joindre toute information supplémentaire qui, selon vous, sera utile pour fournir les informations demandées ci-dessus ou pour résoudre tout problème comptable ou juridique particulier.

Ce questionnaire doit être signé et daté par une personne autorisée qui a complété ou revu le formulaire.

Signature

Date

Nom et prénoms

Titre

Annexe 4. *Convention cadre de financement*

Annexe 5. *Convention spécifique de financement*



DOCUMENT DE PRÉSENTATION DE DEMANDE DE FU

N° Dossier :

Statut de l'aire protégée : Statut de protection définitif, décret n° [...]

Superficie de l'AP : [...] hectares

Nom du promoteur :

Type de promoteur :

Composantes du projet : [Objet de la demande d'appui]

Type de financement : Intervention à long terme Intervention spéciale FAR-AP
 Projet ponctuel Appui exceptionnel

Zone d'intervention :

Date de démarrage :

Durée du financement :

Situation : Première demande d'appui de Fonds d'Intervention Spéciale

Montant demandé : MGA [...]

Fonds déjà obtenu de la FAPBM en [année en cours] : MGA [...]

Autres bailleurs :

1. Les projets antérieurs du promoteur qui ont bénéficié des subventions de la FAPBM :

[Détaillez ici les financements que l'AP a déjà bénéficiés dans le passé dans le cadre du FU avec l'année et le montant reçu]

2. Description de la demande de FU

[Décrivez le plus explicitement possible la situation qui a conduit à la demande de FU, quelles est la situation exceptionnelle pour la demande du FU ?]

3. Montant demandé et composition du budget

[Détaillez par ligne les activités qui composent le FU, présentez ici un budget détaillé par ligne d'activité - coût unitaire, montant unitaire et montant global]

4. Justification de la demande par rapport à l'urgence

[En quoi la situation est urgente et démontrez quelles sont les impacts de dégradation s'il n'y a pas d'intervention très rapide]

5. Avis du Grant Officer :

[Partie FAPBM]

6. Avis du Directeur Exécutif :

[Partie FAPBM]

7. Approbation du CA :

[Partie FAPBM]

Annexes :

[Les annexes ne sont pas limitées à ces listes, mais le demandeur peut présenter tous les arguments qui aideront à mieux comprendre la situation et les interventions. La liste présentée ici est le minimum requis]

- Annexe 1. Carte de localisation des zones touchées par le FU
[Présentez ici une carte qui détaille les interventions (où ? quel genre d'activités ?)]

- Annexe 2. Plan de travail et plan d'exécution
[Un PT pourrait être séparé du plan d'exécution selon l'envergure des interventions mais libre au demandeur de voir si les deux peuvent être compilés en un seul tableau ou non]

- Annexe 3. Indicateurs
[Séparez les indicateurs d'impacts et les indicateurs de réalisation]



DOCUMENT DE PRESENTATION DE DEMANDE DE FAR-AP

N° Dossier :

Statut de l'aire protégée : Statut de protection définitif, décret n° [...]

Superficie de l'AP : [...] hectares

Nom du promoteur :

Type de promoteur :

Composantes du projet : [Objet de la demande d'appui]

Type de financement : Intervention à long terme Intervention spéciale FAR-AP
 Projet ponctuel Appui exceptionnel

Zone d'intervention :

Date de démarrage :

Durée du financement :

Situation : Première demande d'appui de Fonds d'Appui au Renforcement des NAP

Montant demandé : MGA [...]

Fonds déjà obtenu de la FAPBM en [année en cours] : MGA [...]

Autres bailleurs :

1. Les projets antérieurs du promoteur qui ont bénéficié des subventions de la FAPBM :

[Cette partie renseigne sur les financements dont l'AP a déjà bénéficié dans le passé dans le cadre du FAR NAP, avec l'année et le montant reçu (à mettre sous forme de tableau)]

2. – Description et justification de la demande de financement

[Cette partie décrit le plus explicitement possible, la situation ayant conduit à la demande de FAR NAP. Dans quel contexte s'inscrit la situation ? Pourquoi l'activité n'a pas été prévue dans la planification - Qu'est-ce qui justifie que l'on intervienne sur le moment (sans pour autant que cela ne soit une urgence)/ Pourquoi cette activité est importante ? Quels sont les résultats escomptés/impacts attendus ?]

3. Montant demandé et composition du budget

[Détaillez par ligne les activités qui composent le FAR NAP, présentez ici un budget détaillé par ligne d'activité - coût unitaire, montant unitaire et montant global]

4. Avis de la Direction Exécutive :

[Partie FAPBM]

5. Approbation du CA :

[Partie FAPBM]

Annexes :

[Les annexes ne sont pas limitées à ces listes, mais le demandeur peut présenter tous les arguments qui aideront à mieux comprendre la situation et les interventions. La liste présentée ici est le minimum requis]

- Annexe 1. Carte de localisation des zones touchées par le FAR-AP
[Présentez ici une carte qui détaille les interventions (où ? quel genre d'activités ?)]

- Annexe 2. Plan de travail et plan d'exécution
[Un PT pourrait être séparé du plan d'exécution selon l'envergure des interventions mais libre au demandeur de voir si les deux peuvent être compilés en un seul tableau ou non]

- Annexe 3. Indicateurs
[Séparez les indicateurs d'impacts et les indicateurs de réalisation]