

# Les fonds environnementaux

## Table des matières

<b>1</b>	<b>QU'EST-CE QU'UN FONDS ENVIRONNEMENTAL ? .....</b>	<b>3</b>
	<b>1.1 Présentation</b>	
	<b>1.2 Acteurs clés et motivations</b>	<b>4</b>
	1.2.1 Les bailleurs	5
	1.2.2 Le rôle de catalyseur des ONG	5
	1.2.3 Les organismes du gouvernement hôte	5
	<b>1.3 Types de fonds environnementaux</b>	<b>5</b>
	<b>1.4 Avantages et inconvénients</b>	<b>8</b>
	<b>1.5 Facteurs de réussite</b>	<b>9</b>
	1.5.1 La création d'un FE	9
	1.5.2 Le fonctionnement d'un FE	10
	<b>1.6 Méthodologie par étape</b>	<b>10</b>
	1.6.1 La phase d'étude de faisabilité	
	1.6.2 La phase de conception	
	1.6.3 La phase de mise en oeuvre	
<b>2</b>	<b>PHASE D'ÉTUDE DE FAISABILITÉ .....</b>	<b>14</b>
	<b>2.1 Généralités</b>	<b>14</b>
	<b>2.2 Termes généraux de référence</b>	<b>14</b>
	2.2.1 Présentation	14
	2.2.2 Contenu	14
	<b>2.3 Outil de travail pour la réalisation de l'étude de faisabilité</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>PHASE DE MISE EN ŒUVRE .....</b>	<b>21</b>
	<b>3.1 Concevoir et créer un FE</b>	<b>21</b>
	3.1.1 Les buts et les objectifs	21
	3.1.2 La structure juridique	22
	3.1.3 Le document constitutif du FE ("constitution", charte, acte ou statuts)	22
	3.1.4 La structure de gouvernance	23
	3.1.5 La structure financière	25

3.1.6 Les sources de financement	26
3.1.7 Le domicile légal et le lieu d'administration des avoirs du fonds	26
3.1.8 Les critères d'attribution des aides	27
<b>3.2 Feuille résumé des données de conception du FE</b>	<b>28</b>
<b>4 RESSOURCES .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Références bibliographiques</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Sites Internet</b>	<b>30</b>

## 1. QU'EST-CE QU'UN FONDS ENVIRONNEMENTAL ?

### 1.1 Présentation

Au cours de la dernière décennie, des fonds environnementaux (FE) ont été créés dans de nombreux pays en développement pour financer la protection de l'environnement. Sont ici principalement concernés les FE intervenant en faveur de la préservation de la biodiversité - également appelés "fonds fiduciaires de préservation de la biodiversité" - échappant à l'univers plus vaste des fonds environnementaux "bruns".

La plupart des FE de préservation sont des organes juridiquement indépendants (créés en dehors du circuit gouvernemental), gérés par un conseil d'administration lui-même indépendant. Beaucoup d'entre eux disposent de fonds de dotation capitalisés par le biais d'aides accordées par des organismes d'État ou des bailleurs de fonds internationaux. Les FE peuvent aussi gérer des fonds d'amortissement créés grâce aux conversions de dette-nature ou des fonds renouvelables alimentés par le produit de "redevances d'usage" affectées ou non à la conservation, selon les cas.

La création d'un FE a pour but d'assurer le financement stable et à long terme des parcs nationaux et autres aires protégées (AP) ou encore d'apporter des micro financements à des ONG à but non lucratif et à des groupes communautaires, pour la réalisation de projets de préservation de la biodiversité et une utilisation plus durable des ressources naturelles. La création d'un FE a souvent pour origine un processus de planification à long terme de gestion d'aires protégées (voir chapitre concernant [business planning for protected areas](#)).

Les FE sont toutefois plus que de simples mécanismes financiers. Ils représentent également :

- un forum essentiel où des acteurs - organismes gouvernementaux, nationaux et locaux, ONG, secteur privé et bailleurs internationaux - se réunissent régulièrement pour débattre et parfois résoudre des questions importantes sur le thème de la conservation ;
- des acteurs clés dans l'élaboration des stratégies et des politiques nationales de conservation ;
- une source d'expertise technique à même de collaborer avec les structures publiques et privées afin d'élaborer des approches de gestion, réactives et efficaces, et

#### Glossaire

**Échange dette-nature** (ou conversion de dette pour l'environnement) : annulation de l'obligation de rembourser une dette (principal et/ou intérêts sur un emprunt émis en monnaie forte), en contrepartie d'un engagement du débiteur à allouer une somme en monnaie locale à la protection de l'environnement.

**Fondation** : institution analogue au fonds fiduciaire dans les pays de « droit civil » européens.

**Fonds d'amortissement** : fonds conçu pour décaisser la totalité de son capital et de ses revenus d'investissement au cours d'une période déterminée et relativement longue (10 ans).

**Fonds de dotation** : fonds d'investissement qui n'utilise que le revenu financier de son capital pour financer ses activités.

**Fonds fiduciaire** : fonds de dépôt géré par un conseil de fiducie ou d'administration qui investit et dépense ses biens aux seules fins caritatives, définies dans la charte ou l'acte de création du fonds.

**Fonds renouvelable** : fonds recevant régulièrement de nouveaux apports, tels que le produit de taxes spéciales, qui viennent reconstituer le capital initial du fonds ou s'y ajouter.

**Règlement administratif** : règles et règlements couvrant les questions qui ne sont pas évoquées dans le document constitutif (charte, statuts ou acte constitutif).

**Statuts constitutifs (ou statuts d'association)** : document à valeur juridique énonçant les buts dans lesquels une institution à but non lucratif est établie ; sa structure de gouvernance, les droits et les obligations des administrateurs ; ses sources possibles de financement, son objet et ses activités et les conditions de sa dissolution.

- des organes qui renforcent les capacités et accompagnent les premiers pas d'ONG émergentes du domaine de la conservation de la biodiversité.

L'attrait principal des FE pour les bailleurs internationaux réside dans leur aptitude à gérer et à attribuer efficacement, sur une longue période, les financements que ces mêmes bailleurs accordent. Les FE se créent habituellement à l'issue d'un vaste processus de consultation et sont administrés par un conseil composé à la fois de représentants d'acteurs, publics et privés. Ils sont conçus sur la base de procédures opérationnelles crédibles et transparentes, qui leur permettent de respecter l'obligation de rendre compte et de gérer sainement les moyens financiers qui leur sont confiés. Les FE peuvent ainsi drainer des financements de la part de bailleurs qui auraient été réticents à confier leur argent à un organisme public. En outre, les avoirs d'us gérés et investis par des institutions financières externes, domiciliées indifféremment à l'intérieur ou à l'extérieur du pays, de manière à offrir un revenu adapté à la durée et aux finalités spécifiques de chaque FE. On d'une telle institution demande un investissement considérable en temps et en ressources ainsi qu'un engagement à long terme. Pour se capitaliser, un FE pourra recourir à l'une des stratégies décrites dans le présent guide, voire à la combinaison de plusieurs.

Les fonds environnementaux se caractérisent par quatre éléments essentiels :

- **des avoirs en capital**, investis dans le but de générer un revenu ;
- **une organisation juridique**, précisant les objectifs et les procédures du Fonds, y compris celles liées à l'investissement du capital. La plupart du temps, les FE sont établis juridiquement sous la forme d'organismes privés : fonds fiduciaires, fondations ou associations ;
- **un organe de supervision**, qui décide de l'affectation des fonds. Les membres de cet organe doivent représenter différents groupes d'intérêt, tels que les communautés locales, les ONG, les institutions gouvernementales, le secteur privé, le monde universitaire, et les organismes bailleurs ;
- une **structure de gestion**, responsable de la gestion du fonds et de la mise en œuvre des programmes d'aide. Les FE dédiés à la conservation des aires protégées (AP) (appelés fonds « de gestion des parcs ») collaborent étroitement avec les institutions nationales de conservation et les gestionnaires d'AP, lesquels demeurent formellement indépendants du FE.

## 1.2 Acteurs clés et motivations

La plupart des FE impliquent trois catégories d'acteurs clés : (i) les bailleurs ; (ii) les ONG qui jouent un rôle de "catalyseur" et (iii) les services du gouvernement hôte. Ces acteurs et leurs motivations sont résumés ci-après.

### 1.2.1 Les bailleurs

Les bailleurs apportent le financement qui permet aux FE d'exister. Le Fonds pour l'environnement mondial [Global Environment Facility](#) (FEM) a été par le passé l'unique et le plus important bailleur des FE. Peuvent aujourd'hui être cités parmi les autres bailleurs bilatéraux et multilatéraux [bilateral and multilateral donors](#) : l'Agence internationale de développement des États-Unis (USAID), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Banque mondiale et l'Union européenne (UE). Les bailleurs s'intéressent à l'effet de levier obtenu qui permet à leurs financements d'avoir l'efficacité la plus grande en matière de conservation. Habituellement, ils conseillent la mise en place du cadre légal et approuvent les conditions financières d'intervention des FE. Ils assurent également un suivi des résultats, comme ils le feraient pour tout autre projet financé par des bailleurs. L'intérêt des bailleurs s'explique aussi par le fait que les FE leur permettent de soutenir la conservation par le canal d'acteurs non gouvernementaux, ce qui peut contribuer

à favoriser la décentralisation, l'obligation de rendre compte et la transparence de la gestion des fonds de projet, tout en contribuant, parmi d'autres avantages, à renforcer le secteur des ONG.

Les bailleurs doivent être convaincus que les avantages de l'« immobilisation » de fonds importants, à long terme, aux revenus d'investissement modestes pour la conservation, l'emportent sur ceux qui seraient tirés d'un déboursement plus rapide de leurs apports. C'est la raison pour laquelle de nombreux bailleurs exigent que les FE trouvent des contributions de contrepartie.

### 1.2.2 Le rôle de catalyseur des ONG

Dans de nombreux cas, les ONG de protection de la nature, locales et internationales, jouent le rôle de "catalyseur", en aidant les promoteurs d'un FE à franchir les étapes de l'étude de faisabilité et de la conception, en leur apportant ensuite une assistance technique à la réalisation d'une opération de conversion de dette-nature, ainsi qu'un appui à la mobilisation de ressources et au renforcement de leurs capacités. Dans certains cas, ces ONG fournissent au futur FE une assistance "en nature", dans d'autres cas, elles bénéficient d'une aide d'un bailleur international qui leur permet de fournir cette assistance. Il est aussi arrivé que des ONG internationales contribuent à la formation du capital d'un FE, dans des proportions limitées. Les ONG locales peuvent aider à la création d'un FE et bénéficier par la suite d'une aide de ce même FE. C'est la raison pour laquelle, il est essentiel que les questions de conflits d'intérêt soient réglées par le FE, afin d'éviter que l'aide apportée par les ONG ne soit perçue comme étant principalement motivée par le souhait de celle-ci d'obtenir en retour un financement du FE.

### 1.2.3 Organismes du gouvernement hôte

En règle générale, les gouvernements des pays en développement soutiennent les FE et sont intéressés par l'augmentation des investissements en faveur de la conservation que leurs propres institutions ne sont pas habituellement en mesure d'attirer ou de gérer, en raison de contraintes légales ou de fonctionnement. Les organismes de gestion de ressources du gouvernement hôte sont motivés par l'opportunité à la fois d'attirer des fonds extérieurs qui leur permettent de couvrir leurs charges d'exploitation, et d'accéder à des financements de la part de leur propre gouvernement qui leur étaient jusque là inaccessibles, au moyen, par exemple, d'un échange de dette-nature. Souvent, les bailleurs font de la création d'un FE une condition préalable à la mise en place d'une conversion de dette pour l'environnement. En général, les services publics chargés notamment des finances publiques et de la gestion des AP, cherchent à jouer un rôle important dans la direction des FE pour être en mesure d'orienter les contributions des fonds vers des projets de priorité nationale.

## 1.3 Types de fonds environnementaux

Il n'existe pas de règles types de fonctionnement de tels fonds. Chaque fonds est organisé en fonction de ses objectifs généraux, selon son cadre légal et son rôle dans le processus national de planification, de protection de la nature, etc. La structure, le champ d'intervention, les priorités et les procédures varient en fonction du but et de la situation locale dans laquelle se trouve placé le FE.

Au plan de leur structure financière, les FE se différencient par leur volume d'investissement et leur horizon de dépenses. Les fonds **de dotation** disposent d'actifs *permanents* en capital. Les fonds **d'amortissement** démarrent avec un capital fixe, à dépenser sur une

période de temps déterminée à l'avance. Les fonds **renouvelables** reçoivent régulièrement de nouvelles ressources financières issues, par exemple, du produit de taxes particulières destinées au financement de programmes de conservation. Un FE peut gérer un ou plusieurs types de fonds. La [section 3.1.5](#) fournit des informations détaillées sur chacun de ces trois types de fonds.

**La plupart des FE sont des fonds privés**, indépendants du gouvernement, bien que des représentants du gouvernement soient souvent membres minoritaires des conseils d'administration.

Les **fonds « de gestion des parcs »** soutiennent une ou plusieurs aires protégées spécifiques, parties d'un dispositif national d'aires protégées. Les **fonds « de subventionnement »** orientent leurs contributions à la conservation et au développement durable, vers des groupes cibles particuliers, généralement des ONG et des organisations communautaires. Parmi leurs objectifs principaux figurera souvent le renforcement des capacités de ces institutions de la société civile, afin de leur permettre de participer de façon beaucoup plus active et constructive, aux débats de politique environnementale et au choix des priorités.

Le tableau suivant illustre quelques différences importantes entre ces deux types de fonds et s'appuie sur diverses sources, en particulier les informations fournies par l'évaluation des fonds fiduciaires de conservation effectuée par le FEM en 1999.

**Nombreux sont les exemples** de fonds privés « de subventionnement », contribuant à la réalisation de composantes spécifiques d'un dispositif national d'AP, en Bolivie, en Équateur, au Pérou et au Mexique, par exemple. Parmi ceux impliqués dans la « gestion de parcs », on peut citer les FE de Santa Marta en Colombie et de Mgahinga-Bwindi en Ouganda. D'autres FE disposent de mandats plus larges, tels que les fonds nationaux de développement durable créés aux Philippines, au Mexique et dans plusieurs autres pays notamment d'Amérique latine où ils ont été créés avec l'appui de l'Initiative en faveur de l'entreprise dans les Amériques (EAI). Des FE publics nationaux ont également été créés au Brésil, en Colombie et au Salvador.

FONDS « DE GESTION DES PARCS »	FONDS « DE SUBVENTIONNEMENT »
<b>ROLE DANS LE CADRE DE LA STRATEGIE NATIONALE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souvent établi comme élément à part entière d'une <b>stratégie nationale pour les AP</b>, d'une stratégie nationale pour la biodiversité ou d'un programme national d'action environnementale.</li> <li>• Il a pour rôle principal dans le cadre de la stratégie, de garantir que des fonds minimum seront attribués au financement durable des charges courantes de gestion des parcs nationaux et autres aires protégées visées par le fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'est généralement pas un élément à part entière des <b>stratégies nationales pour les AP</b> et se concentre sur un ou plusieurs éléments d'une stratégie nationale pour la biodiversité.</li> </ul>
<b>GOVERNANCE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le gouvernement joue un rôle clé</b> : il est habituellement propriétaire foncier du territoire des parcs ; le directeur des parcs nationaux ainsi que d'autres représentants des services publics, généralement minoritaires, sont membres du conseil d'administration du FE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des représentants du <b>gouvernement</b>, souvent d'un niveau important, font partie du conseil d'administration où ils sont habituellement en situation <b>plus minoritaire</b> que dans le cas des fonds « de gestion de parcs »</li> </ul>
<b>PORTEE ET GESTION DU PROGRAMME</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes se <b>concentrent</b> en général sur un nombre limité d'<b>AP</b> mais la plupart prévoient de soutenir ultérieurement les éléments importants ou des segments plus vastes du dispositif des parcs nationaux.</li> <li>• Les priorités sont déterminées spécifiquement au cours de la phase de conception ; elles se limitent généralement aux activités qui concernent <b>les parcs officiellement créés</b>.</li> <li>• Certains fonds accordent aussi des aides à des structures intervenant dans les zones tampon de l'AP, mais en règle générale uniquement dans le contexte de la stratégie de gestion du parc.</li> <li>• Le processus <b>d'attribution des aides</b> est relativement <b>simple</b> ; il n'y a pas de mise en concurrence.</li> <li>• Les activités financées assistent généralement des éléments d'un plan de gestion pluriannuel du parc.</li> <li>• La surveillance et l'évaluation des programmes sont relativement faciles à effectuer dès lors que tous les bénéficiaires des aides ont des fonctions similaires et interviennent dans des zones géographiques délimitées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion du programme est <b>plus complexe</b>. Les priorités ne sont pas spécifiquement définies au cours de la phase de conception du fonds ; elles sont laissées à l'appréciation du <b>conseil d'administration</b>.</li> <li>• Il intervient généralement dans un vaste <b>champ d'activités</b> incluant en dehors de la gestion conventionnelle des AP, notamment la sensibilisation du public, la recherche appliquée, la gestion de ressources communautaires, etc.</li> <li>• Avec la maturité, la plupart de ces fonds tendent à restreindre leurs champs d'intérêt (ex. : préservation du milieu marin, régions géographiques particulières, etc.).</li> <li>• <b>L'attribution d'aides se caractérise</b> par un processus concurrentiel d'appel à propositions, souvent annuel.</li> <li>• Ces fonds sont généralement <b>plus libres</b> de financer des projets catalytiques et novateurs.</li> <li>• La surveillance et l'évaluation des programmes sont <b>plus difficile</b> à effectuer, aux plans quantitatif (davantage d'aides) et qualitatif (objectifs de biodiversité et de renforcement des capacités de la société civile).</li> </ul>
<b>ASPECTS FINANCIERS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentrer sur la biodiversité facilite la satisfaction de critères de financement fondés sur les avantages pour l'environnement mondial (ex. : le FEM).</li> <li>• La priorité est accordée à l'établissement d'un fonds pérenne bien que d'autres types de fonds puissent également être créés.</li> <li>• Les gouvernements se montrent plus à même de contribuer financièrement et de lever de fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De tels fonds compliquent la satisfaction de critères de financement fondés sur les avantages pour l'environnement mondial, employés par le FEM ; ceux-ci doivent être déterminés au cas par cas, pour chacun des domaines et des activités financées par le FE.</li> <li>• Un fonds d'amortissement (ou renouvelable/de reconstitution) est parfois plus rentable dans la mesure où les projets de type catalytique et de démarrage ne demandent habituellement pas de financement à long terme des dépenses courantes.</li> </ul>

## 1.4 Avantages et inconvénients

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettent le financement à long terme des charges d'exploitation et des coûts de suivi des AP.</li> <li>• Fournissent une grande capacité d'absorption, c'est-à-dire une aptitude à absorber et à distribuer de grosses sommes d'argent sur une longue période de temps.</li> <li>• En assurant un financement à long terme, les FE facilitent le processus de planification de la gestion des AP.</li> <li>• Une large participation aux organes directeurs, à la fois de représentants d'acteurs publics et privés contribue à établir un processus transparent de prise de décision et à améliorer l'acceptation des mesures de conservation par la société civile et leur appropriation locale. Avec l'aide des ONG, des organisations locales communautaires et du secteur commercial, les FE apportent également une contribution importante au développement de la société civile.</li> <li>• Fournissent un financement pérenne, atténuant le risque d'une interruption brusque due à un changement politique, des réductions budgétaires, des programmes d'austérité économique, etc.</li> <li>• Leur indépendance vis à vis du gouvernement, confère aux FE une relative flexibilité face aux nouveaux défis.</li> <li>• Peuvent contribuer à établir une planification à long terme, grâce à leur indépendance vis à vis des changements de gouvernements et des modifications des priorités politiques.</li> <li>• Disposent d'une capacité de micro financement en recomposant des aides internationales plus importantes en un ensemble de projets plus petits. Sont davantage en mesure de prendre en compte un grand nombre de petits projets que les grands bailleurs, et d'ajuster les conditions aux capacités et aux contextes locaux.</li> <li>• Facilitent la coordination entre différents acteurs (bailleurs, gouvernement et société civile).</li> <li>• Peuvent contribuer à renforcer les capacités locales de gestion des ressources financières. Ils sont dirigés et gérés localement et ils répondent aux priorités de la région, du pays, de la province ou de la communauté où ils sont situés.</li> <li>• Ont un effet de levier ; une fois établis, les FE peuvent attirer des financements supplémentaires importants de sources diverses.</li> <li>• Disposent de certains privilèges, tels que des exonérations fiscales qui permettent d'attribuer la totalité des fonds disponibles aux bénéficiaires désignés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne peuvent générer d'importants montants de financement dans des délais courts - ce qui pourrait s'avérer nécessaire si les ressources de la biodiversité se trouvaient confrontées à des menaces majeures et urgentes.</li> <li>• Les fonds de dotation immobilisent de fortes sommes d'argent, qui ne génèrent qu'un revenu relativement modeste dont une partie est consacrée aux coûts administratifs.</li> <li>• Le seuil de rentabilité d'un FE est généralement de 5 millions USD, montant parfois difficile à mobiliser surtout auprès de plusieurs bailleurs dans un souci de diversification.</li> <li>• Peuvent être utilisés à des desseins politiques ou autres, étrangers aux objectifs et aux restrictions du FE, au risque « d'envahir » la dotation. (des sauvegardes juridiques appropriées aident à réduire le risque).</li> <li>• L'existence d'un FE peut conduire à des réductions des budgets consacrés à la conservation, de la part du gouvernement hôte et autres bailleurs.</li> <li>• La focalisation à laquelle on assiste habituellement sur l'attribution d'aides à projet, peut conduire à négliger des actions clés dans le domaine du droit ou des politiques, nécessaires à la conservation de la biodiversité.</li> </ul>

## 1.5 Facteurs de réussite

### 1.5.1 La création d'un FE

Les facteurs indiqués en **caractères gras** sont **essentiels**. Une "masse critique" des autres facteurs devra également être réunie ; l'absence de facteurs parmi d'autres augmente singulièrement les risques d'échec (adapté de [GEF, 1999](#)) :

- **Absence de menaces majeures demandant la mobilisation de sommes importantes d'argent** (l'action de conservation doit s'inscrire dans le long terme et elle peut être menée avec des budgets annuels compatibles avec le produit d'un fonds fiduciaire).
- **S'il s'agit d'un fonds privé, l'appui du gouvernement au concept d'un fonds qui échappe à son contrôle**, impliquant à la fois les secteurs public et privé. Ce soutien **doit être actif, large et porté autant par les leaders politiques de renom que les par les organes régionaux et locaux, par les ministères et les services chargés de l'environnement que par ceux chargés des finances et de l'aménagement du territoire.**
- **Une contribution financière raisonnable de la part du gouvernement, adressée au fonds directement ou tout au moins aux activités du projet.**
- Une solide coordination entre les organismes publics du pays hôte impliqués dans la planification et les autres secteurs pertinents (ex. : forêts, gestion des aires protégées).
- Dans le cas de fonds privés, une **structure juridique permettant d'établir un fonds fiduciaire autonome, une fondation ou toute autre organisme similaire**. Un cadre réglementaire ouvrant droit à des exonérations fiscales et incitant les bailleurs privés à contribuer ; à défaut, la volonté et la probabilité que le gouvernement puisse mettre en place un tel cadre et le soutenir.
- **Une vision commune des acteurs - ONG, gouvernement, secteurs universitaire et privé, bailleurs et communautés locales - qui acceptent de coopérer, en dépit de leurs approches différentes de la conservation. Le soutien et l'implication de chefs d'entreprise sont essentiels, aux fins d'apporter les compétences du secteur privé en matière de gestion, spécialement financière.**
- **Il est possible de s'appuyer sur un dispositif réglementaire et financier, en mesure de protéger les avoirs financiers du FE et son indépendance juridique.**
- **Des institutions d'appui au fonctionnement (en matière bancaire, d'audit et contractuelle) doivent être disponibles dans le pays hôte.**
- Un processus participatif qui implique un vaste ensemble d'acteurs lors de la conception du FE, et la volonté de ces derniers d'en utiliser les mécanismes.
- La disponibilité d'un ou plusieurs mentors - par exemple un bailleur expérimenté ou une ONG internationale « jumelés » avec un autre fonds fiduciaire plus d'expérimenté – prêts à apporter une assistance notamment technique et à aider à mobiliser des ressources pour le démarrage du FE et sa mise en œuvre initiale.
- Des perspectives réalistes de mobiliser un capital suffisant au soutien d'un programme important de conservation. Dans la plupart des cas, cela signifie obtenir des engagements explicites de la part de plusieurs bailleurs et non pas d'un seul, avant le démarrage du fonds. La présence de possibilités d'utiliser des ressources internes au pays (ex. : droits d'usage, taxes et prélèvements, donations) qui permettent d'assurer une viabilité financière à long terme du FE, est aussi un facteur important de réussite du projet.
- Une demande effective pour le "produit" du fonds, y compris une communauté cliente intéressée à la réalisation d'activités de conservation de la diversité biologique à l'échelle envisagée, de nature à avoir un impact significatif.

## 1.5.2 Le fonctionnement d'un FE

- Des buts et des objectifs clairs et mesurables.
- Une structure de gouvernance comprenant un système adéquat d'équilibre des pouvoirs, des dispositions sur les conflits d'intérêts et des procédures de succession.
- Des membres du conseil d'administration disposés à s'impliquer et à offrir suffisamment de leur temps, à soutenir également le fonds auprès des différents groupes.
- Un rôle institutionnel fort et clairement défini, dans la mise en œuvre de toute stratégie nationale de biodiversité ou plan national d'action environnementale.
- Un personnel dévoué, techniquement compétent et, en particulier, un directeur exécutif fort.
- Des relations harmonieuses et productives entre le conseil d'administration et le personnel. Le conseil d'administration ne doit pas tenter de faire de la micro gestion, ni s'impliquer dans les affaires quotidiennes mais, au contraire, se limiter à la formulation des politiques générales, à la supervision et à l'approbation du budget. A l'inverse, le directeur exécutif et le personnel ne doivent pas traiter le conseil d'administration comme une "machine à voter" mais lui permettre de prendre toutes les décisions importantes.
- L'utilisation constructive de la formation extérieure, du mentorat, et de programmes d'assistance technique, afin de renforcer la capacité institutionnelle du FE.
- Des rapports non conflictuels et non concurrentiels avec les organismes publics chargés de l'environnement, ainsi qu'avec ceux chargés de la gestion des ressources naturelles, sylviculture, pêche, exploitation minière et énergie, par exemple.
- Une discipline financière ou administrative conjuguée à une flexibilité et à une transparence des programmes, au moyen de procédures adaptées et appliquées sans faille.
- Des mécanismes qui continuent d'impliquer un vaste ensemble d'acteurs aux programmes et à la direction du fonds.
- Une vision claire et une direction qui évitent la fragmentation du programme et la dispersion des domaines d'intérêt.
- Des gestionnaires d'actifs choisis après mise en concurrence pour l'investissement des avoirs du fonds ; un portefeuille diversifié d'investissements ; des comptes rendus fréquents et réguliers des gestionnaires d'actifs au conseil d'administration, sur la performance financière des investissements du fonds ; la supervision par un organe de gouvernance qui compare les performances obtenues aux objectifs fixés.
- Si le FE est un projet FEM, un responsable suffisamment compétent, en mesure de réunir les ressources extérieures et l'expertise nécessaires.
- **Appui tiré d'un contexte plus large.** Les FE sont d'autant plus efficaces qu'ils s'appuient sur des politiques gouvernementales en matière d'environnement et qu'il existe d'autres programmes réussis de conservation dans le pays.
- **Des conditions économiques et politiques stables.**
- **Un groupe de bénéficiaires potentiels d'aides** à même d'utiliser efficacement les financements.

## 1.6 Méthodologie par étape

La création d'un FE comprend généralement trois phases de développement : l'étude de faisabilité, la conception et la mise en œuvre.

### 1.6.1 La phase d'étude de faisabilité

**Étape 1** - Réunions des acteurs potentiels - dont les bailleurs, les ONG et le gouvernement - afin de déterminer le niveau d'intérêt pour la création d'un FE :

- les ONG et les bailleurs jouent souvent un rôle moteur dans l'introduction du concept ;
- le concept général est présenté et des exemples sont donnés pour illustrer la manière dont des FE ont été établis et fonctionnent dans d'autres pays.

**Étape 2 - Réalisation d'une étude de faisabilité indépendante (voir le modèle des Termes de référence dans la Section. 2.2 ci-dessous) afin d'évaluer des facteurs tels que :**

- le niveau d'intérêt pour un soutien à la création d'un FE ;
- l'appui à la fois financier et politique au sein du pays ;
- les conditions juridiques et d'investissement au niveau local ;
- les possibilités de structurer juridiquement le FE sous la forme d'un fonds fiduciaire, d'une fondation ou de toute autre entité légale.

**En présence d'un intérêt des acteurs et si la création d'un FE semble possible :**

**1.6.2 La phase de conception**

**Étape 3 - Organisation d'un Comité de pilotage :**

- recrutement d'un ensemble de personnes représentatives de la diversité des groupes d'acteurs (gouvernement, ONG, communautés, secteur privé, etc) parmi lesquelles figureront à la fois des éléments disposant de l'expertise et du temps nécessaires pour travailler à la conception détaillée du FE, et des éléments disposant de bons réseaux politiques qui pourront obtenir les accords et les entretiens de haut niveau nécessaires ;
- Afin de s'assurer un appui politique de haut niveau à la création d'un FE, le gouvernement - le ministre chargé de l'environnement - désigne souvent les membres du Comité de pilotage en fonction des désignations faites par les acteurs.

**Étape 4 - Définition d'une vision générale – à qui et à quoi le fonds fiduciaire accordera-t-il son soutien et pourquoi :**

- le Comité de pilotage élabore la vision générale pour le FE, dans le cadre d'un processus consultatif large associant les groupes d'acteurs.

**Étape 5 - Obtention d'un appui financier pour la phase de conception :**

- obtention d'un financement suffisant, généralement égal ou supérieur à 100 000 - 200 000 USD, non compté le temps de participation des membres du Comité de pilotage. Les dépenses comprennent souvent les honoraires des consultants dont ceux du coordinateur, les frais légaux, de réunions et de voyages internationaux destinés à la mobilisation des fonds et autres besoins.

**Étape 6 - Le Comité directeur élabore une vision et une stratégie plus spécifiques**

Au moyen d'un processus participatif qui associe les bailleurs potentiels, sont traitées les questions suivantes :

- le rôle du FE dans le contexte national, ses relations avec les stratégies et plans nationaux, le gouvernement, le secteur privé, etc. ;
- la structure juridique du FE ;
- la gouvernance (structure et composition de l'organe de direction du FE) ;
- l'orientation du programme d'aides (but, objectifs, conditions d'admissibilité et critères de sélection des bénéficiaires) ;
- les prévisions financières :

- quel est le montant annuel nécessaire pour couvrir le financement des activités de conservation et les charges d'exploitation ?
- quel sera le rendement du capital et les ratios de décaissement à long terme et de renouvellement ?
- de quelle manière les avoirs du fonds seront-ils investis ?

**Étape 7 - Préparation du profil du FE sur la base des conclusions de l'Étape 6 :**

- rédaction d'un profil de FE qui s'inspire des réponses apportées aux questions précédentes ;
- consultations des bailleurs et présentation du profil du FE à ces derniers. Certaines consultations pourront prendre la forme de réunions avec des représentants de bailleurs du pays hôte ainsi qu'avec des représentants des pouvoirs publics du pays bailleur lui-même.

**S'il existe une probabilité raisonnable que le FE obtiendra un financement suffisant pour fonctionner :**

**Étape 8 - Préparation des statuts constitutifs du FE :**

- conseil juridique pour la préparation des versions provisoires ;
- le Comité de pilotage examine les versions provisoires et approuve les documents juridiques ;
- présentation des documents provisoires pour commentaires, aux bailleurs potentiels, au gouvernement et autres acteurs.

**Étape 9 - Préparation des versions provisoires du Manuel opérationnel et de la Politique d'investissement :**

- recrutement des consultants qui prépareront la version provisoire du Manuel opérationnel décrivant les procédures de fonctionnement courant du FE ;
- recrutement d'un consultant financier qui préparera la version provisoire de la Politique d'investissement ;
- le Comité de pilotage examine les versions provisoires et les soumet pour commentaires aux bailleurs potentiels.

**Étape 10 - Préparation de la stratégie initiale et des propositions de mobilisation de ressources :**

- le Comité de pilotage soumet les propositions de mobilisation de ressources aux bailleurs ;
- il négocie les conditions de contribution des bailleurs.

**Étape 11 - Établissement du fonds et élection des membres du Conseil d'administration (lequel peut inclure des personnes qui étaient membres du Comité de pilotage) :**

- le Comité de pilotage élit le premier Conseil d'administration (comme fixé dans les documents juridiques) ;
- envoi des documents juridiques aux services officiels compétents pour enregistrement et constitution du FE (y compris auprès des autorités fiscales aux fins de bénéficier de mesures d'exonération fiscale, accordées aux organismes caritatifs).

### 1.6.3 La phase de mise en oeuvre

#### **Étape 12 - Démarrage du FE :**

\_réception des contributions initiales de la part des bailleurs et des autres sources de financement ;

- le Conseil d'administration adopte le règlement administratif, le manuel opérationnel et la politique d'investissement ;
- il recrute le Directeur exécutif ;
- ouverture des bureaux et recrutement du personnel.

#### **Étape 13 - Établissement de comités techniques qui conseilleront le Conseil d'administration :**

- à titre d'exemple, un Comité financier peut conseiller et informer le Comité de direction sur la santé économique du fonds, les investissements potentiels, et assister l'équipe de direction sur les aspects financiers, y compris le recrutement d'un gestionnaire d'actifs et d'un auditeur financier ;
- un Comité scientifique ou technique peut donner des conseils en matière de priorités de recherche, géographiques et autres et établir des lignes directrices pour l'attribution des aides.

#### **Étape 14 - Formation du Conseil d'administration, des responsables et du personnel administratif :**

- ces groupes nécessiteront une formation en développement du conseil d'administration, gestion de fonds, renforcement des capacités, aspects techniques de la conservation, etc.

#### **Étape 15 - Démarrer le processus de demandes d'aides :**

- un Plan stratégique doit fixer les priorités du fonds ;
- le manuel opérationnel traitera des procédures d'attribution des aides et fournira des modèles de formulaires de demande d'aide ;
- une campagne d'information sera menée auprès des groupes locaux d'acteurs afin de leur faire connaître les procédures d'attribution des aides ;
- une assistance à l'élaboration de demandes d'aide sera fournie aux candidats ;
- il sera fait un premier appel à propositions ;
- les demandes d'aides seront examinées et une tranche d'aide sera approuvée pour la première année.

#### **Étape 16 - Élaborer un plan de surveillance et d'évaluation :**

- une surveillance et une évaluation régulières sont essentielles pour faire en sorte que les objectifs du fonds soient atteints et que celui-ci continuera de satisfaire des besoins en constante évolution.

## 2 PHASE D'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

### 2.1 Généralités

En règle générale, une ONG ou un bailleur chargera un spécialiste des FE de conduire une étude de faisabilité approfondie sur les opportunités d'un FE. Une telle étude durera réclame approximativement un à trois mois et son coût sera compris entre 15 000 et 30 000 USD. Des évaluations de faisabilité plus rapides et moins coûteuses peuvent être effectuées au moyen des outils exposés ci-dessous et aux ressources présentées dans ce chapitre, en recourant à une assistance technique seulement si cela est nécessaire. Sont fournis ci-dessous les termes généraux de référence d'une telle étude de faisabilité ainsi que deux feuilles de projet (EF1 et EF2), destinées à résumer les données collectées au cours de l'étude de faisabilité et à analyser les prévisions financières.

### 2.2 Termes généraux de référence

#### 2.2.1 Présentation

[FAIRE UN HISTORIQUE DE LA SITUATION QUI A CONDUIT À L'ÉTUDE]. Afin d'explorer ces opportunités [INSÉRER LE NOM DU CONTRACTANT] se propose de faire réaliser une étude de faisabilité. Le(s) consultant(s) collaboreront avec [INSÉRER LES PARTIES CONCERNÉES] pour la réalisation d'une étude de faisabilité d'un Fonds environnemental, au niveau national, en vue de financer des actions de conservation, y compris de gestion des aires protégées, en [INSÉRER LE NOM DU PAYS].

L'étude évaluera les aspects principaux du sujet et les conditions affectant la possibilité d'établir un FE en [INSÉRER LE NOM DU PAYS]. Le travail à l'intérieur du pays inclura l'analyse de l'appui local à l'égard d'un FE, le cadre juridique de [INSÉRER LE NOM DU PAYS] pour son établissement et le potentiel de mobilisation de ressources en sa faveur, ainsi que toutes autres questions s'y référant.

L'étude devra également identifier les personnes et les institutions gouvernementales clés qui pourraient en assurer la promotion. Le travail à l'extérieur du pays pourra inclure des réunions avec des bailleurs potentiels, l'analyse des aspects financiers (besoins de financement, prévisions de revenu pour le FE) et tous autres travaux d'analyse utiles.

#### 2.2.2 Contenu

##### OBJECTIFS

La consultation a pour objectif global d'analyser la possibilité de créer un FE national en [INSÉRER LE NOM DU PAYS], et de recommander une stratégie de suivi de sa mise en œuvre, incluant des recommandations sur différents concepts possibles (entités qui pourraient percevoir les fonds, stratégies de conservation en vue de la programmation des financements, etc.).

##### TÂCHES

1. Étudier les plans, programmes et études pertinents :
  - Étudier le Plan d'action national pour l'environnement ("*National Environmental Action Plan*" ou "*NEAP*"), la Stratégie et plan d'action national pour la biodiversité ("*National Biodiversity Strategy and Action Plan*" ou "*NBSAP*"), les plans et études de financement de la conservation, et tous autres plans, programmes et études pertinents dans le cadre de la création d'un FE ;

- en particulier, évaluer les stratégies, les sources et les besoins de financement de la conservation à l'échelle nationale ;
  - évaluer les contributions potentielles d'un FE à la réalisation de buts majeurs fixés par les plans et les programmes nationaux.
2. Faire participer les acteurs :
- organiser des entretiens individuels, des ateliers et des discussions de groupe avec différents acteurs du pays hôte (services publics, ONG, communautés locales et autochtones, secteur privé commercial, universités, etc.), afin de solliciter leur point de vue sur leur appui général à un FE, et sur des questions spécifiques concernant son établissement et sa conception, telles que :
    - but global du FE et rôle joué dans le contexte national (sa relation avec les stratégies et les plans nationaux) ;
    - orientation du programme d'aide (but, objectifs, conditions d'admissibilité, types de projets à financer, bénéficiaires potentiels, etc.) ;\*
    - aspects financiers (niveaux actuels de financement de la conservation, besoins annuels supplémentaires, répartition conseillée des fonds de dotation, d'amortissement, renouvelables, placement extérieur des actifs, etc.) ;
    - questions liées à la structure juridique ;
    - questions sur la gouvernance (structure et composition de l'organe de direction) ;
    - tous autres aspects pertinents.
  - évaluer l'engagement actuel et probable des divers acteurs en vue de leur participation active et transparente au processus de développement du FE, y compris leur apport en temps, expertise, projets potentiels, etc. ;
  - évaluer l'appui du gouvernement hôte :
    - fournir une indication préalable de l'intérêt du gouvernement aux FE et sa capacité à y participer ;
    - identifier les représentants du gouvernement qui pourraient jouer un rôle de premier plan, promouvoir et approuver un tel projet ;
    - résumer les préoccupations et les conditions du gouvernement ;
    - poursuivre l'analyse par le biais d'entretiens avec les représentants des pouvoirs publics concernés (Ministère des finances, de l'environnement, organismes de gestion des aires protégées nationales, responsables des aires protégées, etc.).
3. Obtenir l'appui des bailleurs :
- évaluer l'aide potentielle des bailleurs externes (bilatéraux, multilatéraux, fondations privées, individus, etc.), y compris l'éventualité de contributions financières au FE, ainsi que leurs points de vue sur le but global du FE et les aspects spécifiques de sa conception ; l'étude sera menée par la voie d'entretiens avec une sélection de bailleurs ;
  - examiner le potentiel de contributions *nationales* au FE, sur le court et le long termes (affectation de crédits annuels du gouvernement, taxes sur le tourisme, etc.) ; l'étude sera menée par la voie d'entretiens avec une sélection de représentants du gouvernement et autres.
4. Concevoir le FE et la stratégie ultérieure de mise en œuvre :
- sur la base de la recherche effectuée ci-dessus, analyser et recommander des options clés de conception du FE, et préconiser les étapes stratégiques suivantes de sa mise en œuvre dès lors que le FE est réputé réalisable ;

- si la création d'un FE semble possible, préparer les termes détaillés de référence pour les phases ultérieures de conception et de démarrage initial du FE. Ils comprendront la description et le calendrier des activités, des indications sur les résultats attendus, les types de spécialistes nécessaires et leurs qualifications requises, le cadrage dans le temps et une estimation du budget nécessaire.

## **DOCUMENTS À FOURNIR**

### 1. Le rapport de faisabilité et les termes de référence :

Un rapport préliminaire reprenant les éléments de la mission évoqués ci-dessus sera soumis pour commentaires et discussion à une "équipe de révision", avant d'être adressé au maître d'ouvrage sous sa forme finale, sur support papier et informatique.

### 2. Liste des contacts :

Une liste des principaux contacts sera jointe au rapport final.

### 3. Présentations :

Des présentations des conclusions seront faites à [INSÉRER LA LISTE DES VILLES], au contractant et autres acteurs intéressés.

## **PERSONNEL ET CALENDRIER**

Le projet sera réalisé au cours de la période [COMPLÉTER]. Un rapport préliminaire sera rendu le [COMPLÉTER] et le rapport final le [COMPLÉTER]. Le volume de travail équivaut à un total de [COMPLÉTER] journées de consultation. [DANS LE CAS D'UNE ÉQUIPE DE CONSULTANTS] L'équipe de consultants sera composée de [COMPLÉTER AVEC LES NOMS DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE, PRÉCISER LA RÉPARTITION DES JOURS ET DES RÔLES DE CHACUN].

## 2.3 Outil de travail pour la réalisation de l'étude de faisabilité

Deux feuilles de projet (EF1 et EF22) ont été créées pour assister l'étape d'étude de faisabilité. Des instructions sur la manière d'utiliser ces outils, comportant des liens vers les feuilles de projet sont fournies ci-dessous. Ces feuilles de projet sont des outils généraux destinés à faciliter l'analyse et la synthèse des informations pertinentes, réunies au cours de la phase d'étude de faisabilité. Elles devront être adaptées à chaque site de projet.

### **Instructions relatives à EF1 - Analyse des principales conditions d'établissement d'un FE.**

**La feuille EF1 est conçue pour aider à analyser les principales conditions nécessaires à l'établissement d'un FE, qu'elles que soit leur nature, politique, économique, juridique ou autre.**

- étudier la structure générale de la feuille de projet, y compris les catégories des données à inscrire (colonnes et rangées), fournies par défaut ; les adapter si nécessaire ;
- la colonne n°1 dresse la liste des conditions, réunies sous les quatre titres généraux mentionnés précédemment. Sur la base des conclusions de l'étude de faisabilité, attribuer à chaque condition un classement relatif (échelle 1-5, 5 étant la note optimale) dans la colonne appropriée située sur la droite.

L'analyse des résultats obtenus conduit à se poser les questions clés suivantes :

- Existe-t-il des conditions particulièrement importantes dans ce cadre spécifique ? De quelle catégorie ? Comment pourrait-on améliorer ces conditions si cela s'avérait nécessaire ?
- Y a-t-il un nombre suffisant de notes moyennes (3) ou supérieures, suggérant une bonne probabilité de réussite ?
- Y a-t-il des notes "très inférieures" qui pourraient représenter des obstacles majeurs à la progression du projet ?

	A	B	C	D	E	F	G
1	EF1 Key Conditions						
2	<b>SUMMARY OF ANALYSIS OF KEY CONDITIONS FOR SUCCESSFUL EFs</b>						
3			<b>CONDITIONS RANKINGS (1 - 5 scale)</b>				
4			<b>VERY LOW</b>	<b>LOW</b>	<b>MEDIUM</b>	<b>HIGH</b>	<b>VERY HIGH</b>
5	<b>CONDITIONS (Establishment)</b>		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
6							
7	<b>Political Conditions</b>						
8	<b>Active, broad-based and financially significant government support of a fund outside government control, that involves both the public and private sectors.</b>						
9	Support for EFs within Finance Ministry						
10	Support for EFs within Central Bank						
11	Support for EFs within Sectoral Ministry (specify)						
12	Support for EFs within Sectoral Ministry (specify)						
13	Government prioritization of environment						
14	Political stability (minimal political risk)						
15	Previous experience with use of financial aid						
16	Mentors — donors, international NGO, experienced trust fund — for moral and technical support						
17	Other						
18							
19	<b>Economic Conditions</b>						
20	Realistic prospects for attracting adequate, significant capital and low administrative costs. (Clear commitments from other donors beyond the GEF, or debt swap mechanisms) before starting the fund.						
21	A prospect of diversified revenue sources particularly the possibilities to harness in-country resources (user fees, taxes and levies, donations, etc.) to ensure long-term financial sustainability						
22	An effective demand for the fund's product, i.e. a client community interested in and capable of carrying out biodiversity conservation activities on the scale envisioned, and sufficient to achieve significant impact						
23	Stable currency (minimal foreign exchange risk)						
24	Other						
25							
26	<b>Legal Conditions</b>						
27	Existence or likelihood of trust (or foundation) laws						
28	in reasonable time and with suitable enforcement						
	<b>Legal and financial practices and reliably</b>						

EF 1

Pour adapter le tableau Excel, [click here](#) et se rendre à la page une.

## Instructions relatives à EF2 - Un outil de planification financière d'un fonds environnemental

La feuille EF2 permet aux utilisateurs d'élaborer des prévisions financières complexes pour un fonds environnemental, au cours d'une période de 20 ans. Les tableaux et les graphiques fournissant des données détaillées sur le principal et les dépenses seront établies en entrant des hypothèses financières de référence pour chacun des sous comptes constituant le fonds global. EF2 permet à l'utilisateur de définir les valeurs de huit paramètres pour un nombre de sous comptes pouvant aller jusqu'à 20. Ces paramètres, situés dans les rangées 8 à 15, sont les suivants :

- A. Type de fonds ;
- B. Capital initial déposé ;
- C. Nombre d'années pour le décaissement ;
- D. Montant de la contribution renouvelable ;
- E. Nombre de versements annuels ;
- F. Rendement net escompté (%) ;
- G. Montant à réinvestir ;
- H. Année de démarrage du fonds.

Se familiariser avec l'organisation du tableau. L'outil s'ouvre sur le tableau EF2b qui fournit des données-test pour 6 sous-comptes. Le tableau précédent est laissé en blanc pour permettre à l'utilisateur d'entrer vos propres données ; il est également possible à ce dernier d'"écraser" les données figurant par défaut dans 2b une fois qu'il se sera familiarisé avec l'outil et son mode de fonctionnement.

### SAISIE DES DONNEES

A l'ouverture de l'outil, seules six colonnes apparaissent relatives aux sources de financement ; il est toutefois possible d'ouvrir et de fermer les sources de financement 7 à 20 en utilisant les flèches droite et gauche situées dans la partie supérieure droite de l'écran. La rangée sept intitulée "Nom de la source de financement" permet à l'utilisateur d'inscrire les noms de ses sources de financement. A titre d'exemple, la Source n°1 dans ce cas se nomme "Aides de bailleurs publics » (ex : FEM) ; ce titre peut être facilement modifié par écrasement de l'intitulé.

Etudier les données-test saisies pour les sources 1 à 6 afin de mieux comprendre la structure et la fonctionnalité de l'outil.

La rangée 8 intitulée "type de fonds", dispose d'un **menu déroulant permettant à l'utilisateur de choisir parmi les trois types de fonds suivants : fonds de dotation, fonds d'amortissement ou fonds renouvelables**. La valeur "dotation" a été choisie par défaut pour la source n° 1 et le capital initial de dotation s'élève à 1 million USD. **Selon le type de fonds choisi, certaines cellules seront noircies de telle façon que l'utilisateur ne puisse pas saisir d'informations qui ne correspondraient pas à ce type de fonds**. Ainsi, les trois rangées suivantes relatives au nombre d'années de décaissement, au montant de la contribution renouvelable et au nombre de versements annuels, sont toutes noircies en raison du fait que ces catégories de données sont sans objet dans le cas de fonds de dotation.

La saisie de données suivante pour ce type de fonds, mentionné dans la première colonne de la source 1, correspond au "taux net de rendement de l'investissement". Dans l'exemple

chois, la valeur du taux a été fixée par défaut à 5%. Au bas de cette colonne, la valeur de 20 % a été saisie par défaut dans la donnée "montant à réinvestir" ; cela signifie que 20 % du produit des intérêts du capital seront réinvestis au lieu d'être dépensés pour des activités éligibles au fonds. Ainsi, un fonds doté d'un capital initial de dotation de 1 million USD génèrera la première année, sur la base d'un retour sur investissement évalué à 5%, un produit d'intérêt d'un montant de 50 000 USD. Vingt pour cent de cette somme, soit 10 000 USD s'ajoutera au capital et le restant, soit 40 000 USD, sera dépensé à des activités environnementales éligibles au fonds.

Des explications plus détaillées sur les catégories de données figurant dans les colonnes 8 à 15 sont accessibles en cliquant sur les triangles rouges, situés dans les coins supérieurs droits de la colonne A.

Deux colonnes d'entrée de données sont disponibles pour chaque source ; cela permet d'afficher deux scénarii différents côte à côte. Les cellules blanches comportant du texte en noir, situées sur la gauche, pourront servir à établir le "scénario n°1 - meilleures estimations" en fonction de divers paramètres. Les cellules colorées en vert clair pourront servir à élaborer le "scénario n° 2", établi sur la base de valeurs paramétrées différentes ; la comparaison entre les deux scénarii permettra à l'utilisateur d'effectuer des comparaisons entre les deux scénarii et d'obtenir des réponses aux questions qu'il se pose du type "que se passerait-il si ?".

L'utilisateur peut écraser les données saisies dans les sources 1 à 6 et ajouter de nouvelles sources dès qu'il se sent familiarisé avec le fonctionnement de la feuille de projet.

## RESULTATS

Les résultats s'afficheront sous la forme de tableaux ou de graphiques placés sous les colonnes d'entrée des données. **L'utilisateur pourra passer d'un mode d'affichage à l'autre, en cliquant sur le bouton "graphique/données" situé au milieu de l'écran.**

Les graphiques montrent le niveau du capital et des dépenses pour le scénario 1 sur une période de 20 ans, appliqué à l'ensemble du fonds et pour un maximum de 6 sous comptes (sources 1 à 6). Un tableau situé au bas de l'écran affiche également le total de tous les fonds de dotation placés sous le scénario 1, pour les années 1 à 20.

Les données présentées sous forme de tableau, montrent les dépenses annuelles possibles de chaque fonds. En mode d'affichage "données sous forme de tableau" (et sous ce mode d'affichage seulement), **cliquer sur le bouton "données capital" situé au milieu de l'écran ;** les tableaux s'agrandiront afin d'afficher à la fois les dépenses et le capital. Les **colonnes du TOTAL des données** apparaissent tout à droite de l'écran, au-delà de la dernière colonne visible de la "source" de financement.

L'analyse des résultats obtenus conduit à se poser les questions clés suivantes :

- 6% constitue un taux de retour sur investissement, considéré comme normal et donc réaliste à long terme, appliqué à de tels fonds. Quel serait dans ces conditions le montant du capital permettant d'atteindre les objectifs annuels d'attribution d'aides, nets des coûts de gestion du fonds qui en situation normale n'excèdent jamais 20% du total des dépenses ?
- comment ces résultats peuvent-ils influencer la stratégie de gestion des avoirs en faisant varier, par exemple, la proportion de titres à plus fort rendement prévisionnel, au sein du portefeuille d'actifs ?
- quel est le degré d'imprévisibilité et de fluctuation du produit annuel des investissements que peut tolérer le FE ? Investir une proportion d'actifs plus élevée dans des actions

plutôt que dans des obligations ou dans des actions à croissance élevée plutôt que dans des actions plus stables et à moindre rapport, peut conduire en quelques années à un défaut d'actifs même si à plus long terme, les rendements financiers obtenus sont plus avantageux.

- le volume prévu du fonds de dotation, renouvelable ou d'amortissement permet-il de dégager suffisamment de revenu d'investissement pour pouvoir mener un programme de conservation efficace ? A défaut, quelles autres sources financières serait-il possible d'envisager ?

Pour modifier le tableau Excel, [click here](#) et se rendre sur la feuille 2 (analyses financières). Une copie d'EF2 comprenant des données-test saisies par défaut est accessible à la feuille 3.

### 3 PHASE DE MISE EN ŒUVRE

#### 3.1 Concevoir et créer un FE

##### 3.1.1 Les buts et les objectifs

S'il n'est pas déjà constitué, un *Comité de pilotage du FE*, composé de membres représentatifs des groupes d'acteurs, sera créé pour conduire la Phase de conception du FE. La première étape du processus d'établissement du fonds consiste à définir ses buts et ses objectifs généraux. L'un des principaux enseignements à tirer des expériences précédentes est qu'il est important de disposer d'une vision fondamentale du fonds avant de décider de sa conception. Décider des buts et des objectifs du FE, consiste d'abord à définir les problèmes à résoudre, puis à identifier les types d'activités qui pourront être financées au titre du fonds pour les résoudre.

La plupart des FE ont pour objectif commun de fournir une source stable de financement des dépenses courantes, c'est-à-dire permanentes, liées au fonctionnement et à la gestion d'aires protégées et/ou de garantir l'utilisation durable des ressources naturelles avec le soutien de la collectivité. Toutefois, d'autres objectifs varient dans leur portée et leur profondeur. Les FE peuvent avoir un **mandat étroit**, la préservation d'une AP spécifique par exemple ou d'un ensemble d'AP. Le Jamaica National Parks Trust Fund a par exemple été établi pour financer deux parcs nationaux pilotes et l'établissement d'un dispositif pour les parcs nationaux et les aires protégées de la Jamaïque. Le FE du Surinam a parmi ses buts essentiels celui d'enregistrer et de protéger les connaissances des communautés autochtones en matière d'utilisation des plantes forestières tropicales à des fins médicinales. (cf. étude de cas dans le chapitre [Bioprospecting Chapter](#)). Il est d'autant plus facile de comprendre et de communiquer sur les objectifs d'un FE que ceux-ci sont étroits ; cela a aussi pour avantage de réduire les risques de désaccord entre les membres du Conseil d'administration.

À l'autre extrême, certains fonds intègrent **des buts et des objectifs larges**. Ainsi, le FE national du Pérou (FONANPE) a pour but de financer les projets d'AP au Pérou. Un mandat aussi vaste permet de soutenir toute action nationale en faveur de l'environnement et d'expérimenter de nouvelles formes de partenariat entre les secteurs public et privé.

En général, **les FE réussissent mieux lorsqu'ils appuient leurs buts et leurs objectifs sur un ensemble d'activités spécifiques**, choisies en raison de leur impact stratégique et de leur faisabilité, et pouvant être exécutées rapidement afin d'acquérir une base d'expérience. Il est toujours possible d'élargir par la suite, si nécessaire, le mandat d'un fonds. A l'inverse, si le fonds démarre avec une mission et des objectifs relativement *larges*,

une "phase-pilote" pourra lui permettre de se concentrer sur un ou plusieurs domaines spécifiques, avant d'accepter des propositions émanant d'autres domaines. Il existe une série de raisons pratiques plaçant en faveur de cette approche :

- un fonds ne peut traiter qu'une quantité limitée de propositions et il peut en financer encore moins. Il est plus avantageux pour un fonds, pour être visible, d'avoir une cible plus étroite, de recevoir moins de propositions et de sélectionner autant de propositions *haut de gamme* qu'il peut en financer ;
- un ciblage plus étroit permet de sélectionner un personnel et des comités consultatifs dotés de compétences techniques spécifiques (ex. : entreprises écologiques autour des AP, écotourisme), évitant ainsi d'avoir à recruter du personnel expérimenté dans un grand nombre de disciplines ;
- la recherche de fonds dans le cas d'un FE ayant un mandat étroit, sera davantage dirigée et à même d'atteindre des résultats plus rapidement ;
- une cible plus étroite permettra à l'équipe de direction et aux administrateurs du fonds d'acquérir une expertise et des compétences, qui, avec le temps, se traduiront par une plus grande efficacité dans la gestion des opérations. Les leçons et les compétences acquises pourront ultérieurement être appliquées à d'autres domaines.

L'obtention d'un **accord sur les buts** et objectifs d'un FE nécessite généralement une série de réunions entre les acteurs, convoquées par le Conseil d'administration du FE, afin de débattre de l'orientation de celui-ci. Lorsqu'un consensus ne peut être atteint, un **facilitateur externe** pourra être engagé, afin d'aider à obtenir ce consensus et de s'accorder sur une série de buts et d'objectifs.

### 3.1.2 La structure juridique

La structure juridique de référence d'un FE est assez simple : les biens (argent, terrains, autres avoirs) sont administrés par un ou plusieurs administrateur(s) (qui peuvent aussi être appelés directeurs), avec la finalité de réaliser les buts spécifiques du FE (cf. plus haut). L'administrateur détient un titre légal – un droit de garde – sur les biens en vertu du mandat qui lui est confié de gérer ces biens en équité, au profit des bénéficiaires identifiés dans les documents de constitution du FE. Ce "démembrement" du droit de la propriété garantit qu'en cas d'endettement de l'administrateur, personnel ou au titre d'autres entreprises, ses créanciers ne pourront réclamer les avoirs du FE, et qu'en cas de gestion fautive des avoirs, les bénéficiaires pourront le poursuivre en justice afin qu'il respecte les termes de l'accord passé. En règle générale, un FE est établi en tant que « **fonds** » public ou "à but caritatif". Alors que le fonds à but caritatif est la forme juridique la plus adéquate dans les pays de "common law" dont les systèmes juridiques se basent sur les modèles britannique ou américain, la plupart des systèmes juridiques modernes basés sur le "droit civil" présents sur le continent européen, adoptent la forme localement mieux adaptée de la **fondation**. Dans certains pays d'Amérique latine, le FE prend la forme d'un "**fideicomiso**" - acte ou contrat en vertu duquel le contrôle d'un droit ou d'un avoir est transféré à un agent fiduciaire, habituellement une banque, responsable du respect des conditions définies par le propriétaire originel des avoirs. Un traitement plus détaillé des questions juridiques clés est fourni dans [Mitikin \(1995: pages 14-20\)](#).

### 3.1.3 Le document constitutif du FE ("constitution", charte, acte, ou statuts)

L'entité qui propose la création d'un FE engagera généralement un conseil juridique à qui sera confiée la rédaction du document réglementaire établissant de manière formelle le fonds ou la fondation. Ce document définira les buts et les objectifs du FE, sa structure de gouvernance et les mécanismes d'attribution des aides.

Selon les pays, il s'intitulera "constitution", charte, acte de fiducie ou statuts.

Ce document établit les principes généraux de fonctionnement du fonds ; il donne le droit au conseil d'administration d'engager des poursuites au nom du FE afin de soutenir ses objectifs ; il fournit une base juridique pour la révocation des membres du conseil, et même pour la dissolution du FE, si les buts et objectifs du FE n'étaient pas réalisés ou en cas de violations flagrantes à ses règles de fonctionnement.

Les **règlements administratifs et les manuels opérationnels** donnent des instructions pour la gestion courante des activités du fonds. Ces documents doivent être formellement approuvés par le conseil d'administration aussitôt que le FE aura été légalement établi et ils sont souvent rédigés avant même la première réunion du conseil. Contrairement au document juridique de référence du fonds, sa charte ou ses statuts, très difficile à modifier, les règlements administratifs et les manuels opérationnels peuvent être modifiés par le conseil, chaque fois qu'il le jugera nécessaire.

#### Répartition possible des pouvoirs pour la gestion du fonds

- les comités consultatifs peuvent inclure des intervenants extérieurs qui apportent un point de vue neuf et objectif ;
- certains types de votes peuvent s'effectuer à la majorité qualifiée (75 %, 80 % or 100 %) ;
- les mandats des membres du conseil peuvent être échelonnés de façon à ce que leurs termes interviennent à des moments différents ;
- il peut être prévu des règles de résolution des conflits et le recours à l'arbitrage international ;
- des exigences peuvent être prévues en matière de vérification des comptes, de comptabilité et de fourniture de rapports.

#### Encadré 1

### 3.1.4 La structure de gouvernance

L'un des buts majeurs et sujets à controverse de ces documents juridiques consiste à établir des règles efficaces de répartition des pouvoirs en matière de gouvernance du FE. Certains éléments sont décrits dans l'encadré n° 1. Parmi eux figurent les règles particulièrement importantes de composition du conseil d'administration et de vote au sein du conseil.

Parmi les questions clés dans ces domaines figurent, par exemple :

- la taille et la composition du conseil d'administration ;
- les procédures de nomination et de remplacement de ses membres ;
- les règles de vote pour l'attribution des aides et celles relatives à toutes autres questions à controverse telles que l'"invasion" du capital de dotation et la dissolution du FE.

Le Conseil d'administration du FE doit étudier en détail la structure de gouvernance du FE avant que celui-ci soit légalement créé. Les FE sont supervisés par un **organe de direction** (habituellement appelé conseil de fiducie, conseil d'administration ou conseil de gestion) qui exerce les responsabilités fiduciaires ultimes, définit le programme des aides, approuve l'attribution des aides, prend toutes décisions à caractère politique et examine toutes questions auxquelles il se trouve confronté. Les décisions de l'organe de direction doivent être *ouvertes, transparentes*, documentées et à la disposition du public ; un dispositif de répartition interne des pouvoirs doit être mis en place (cf. ci-dessus).

La **composition du conseil** est déterminante pour la réussite du FE. La diversité est une des premières exigences d'un organe de direction : celui-ci doit représenter les intérêts d'un

ensemble large d'acteurs sociaux, incluant le gouvernement, les communautés locales, le secteur privé commercial et celui des ONG. Les membres du conseil d'administration doivent être attachés aux buts du FE et remplir leurs obligations conformément aux documents constitutifs. Parfois, les membres du conseil siègent à titre *individuel* mais ils peuvent aussi "*représenter*" leurs secteurs. En formant le conseil d'administration, il faudra également considérer l'aptitude des membres à collaborer. Dans la plupart des cas, les conseils d'administration réussis ont un président et/ou un bureau exécutif qui dirige et oriente le conseil et le fonds sur la voie du succès.

Des exemples réels de composition de conseils d'administrations peuvent être observés en consultant les sites Internet des FE existants, mentionnés dans la Section Ressources. Le Conseil d'administration du FMCN (*Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza*), fonds ayant une portée véritablement nationale, compte 21 membres afin d'assurer une représentation adéquate de la société mexicaine. La plupart de ces membres siègent à titre *individuel* et ne représentent pas leurs institutions ; ce sont des entrepreneurs, des philanthropes, des scientifiques, des membres actifs d'ONG et des représentants renommés du gouvernement (pour plus ample information, se reporter à [case study on the Mexican Nature Conservation Fund](#)).

Par contraste, le conseil d'administration du Fonds "Forest People" du Surinam est relativement petit ; il ne compte que cinq membres dont deux représentants des Marrons Saramaka, un groupe autochtone local, deux représentants de Conservation International (CI) et un représentant d'une entreprise pharmaceutique, partenaire du Surinam. La taille plus modeste de ce conseil d'administration reflète l'orientation régionale et communautaire du fonds (cf. l'étude de cas dans le Chapitre consacré à la bioprospection).

L'étude de cas [case study of the Mgahinga and Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust](#) apporte aussi des détails sur la structure de gouvernance d'un fonds environnemental.

Composer un Conseil d'administration, c'est aussi **prendre en compte la façon dont est perçu le fonds et les attitudes à son égard**. Ainsi, lorsque *aucun* représentant du gouvernement ne siège au conseil, le gouvernement peut être méfiant et de croire que l'organisation tente de saper son autorité dans le domaine de la gestion des ressources naturelles. En présence d'un *trop* grand nombre de représentants du gouvernement, les ONG, les communautés, les chercheurs et les autres acteurs craindront que le fonds se limite à suivre l'action du gouvernement national. Le FEM et l'USAID - deux bailleurs importants des FE - ne contribueront pas au capital d'un fonds dont le conseil d'administration compte plus de 50 % de représentants du gouvernement. Cela reflète la volonté générale des bailleurs de promouvoir la croissance de la société civile. Habituellement les bailleurs n'ont qu'un statut d'observateur au sein du conseil d'administration d'un FE, et ils sont dépourvus du droit de vote. Quand ils sont représentés au conseil, les bailleurs doivent faire preuve de discernement dans l'utilisation du droit de vote, pour éviter de donner à penser qu'ils contrôlent le fonds.

S'assurer le **soutien explicite et la bonne volonté du gouvernement national** est presque toujours une condition essentielle de succès d'un FE. Une représentation limitée, c'est-à-dire minoritaire, du gouvernement au sein du conseil, sans pour autant sacrifier l'indépendance ou l'objectivité du FE, est un modèle fréquemment employé pour obtenir le soutien et la participation du gouvernement.

Les modalités de fonctionnement du conseil d'administration peuvent être définies plus en détail dans le règlement administratif et/ou le manuel opérationnel du FE. Ces modalités pourront concerner par exemple : la fréquence et les règles des réunions du conseil, les

mécanismes de délibérations, la communication des décisions au public, les audits périodiques et la présentation des états financiers annuels, etc.

### 3.1.5 La structure financière

Pour concevoir la structure financière d'un FE, il sera nécessaire d'intégrer divers facteurs tels que les buts et la durée prévisionnelle de vie du fonds ainsi que l'urgence des menaces auxquelles il faut répondre. On distingue trois options principales : le fonds de dotation, le fonds renouvelable et le fonds d'amortissement ; une quatrième option consiste à combiner deux ou plus de ces structures.

Un **fonds de dotation** est un fonds dont le capital également nommé "principal" est investi dans le but de générer un flux de revenu annuel stable. Seul le produit de l'investissement est dépensé, le principal étant soit conservé en l'état, soit augmenté. Ce n'est qu'en cas de circonstances exceptionnelles, spécifiquement définies, que le capital (le "corpus") de la dotation pourra être dépensée ; en général, la dotation doit dans ce cas avoir été reconstituée à son niveau antérieur au cours des années qui suivent. Le conseil d'administration d'un FE réinvestit habituellement une partie du revenu d'investissement, soit en l'absence de besoins immédiats, soit pour se prémunir contre l'inflation ; il pourra même opter pour le réinvestissement d'un pourcentage significatif du revenu d'investissement afin d'augmenter la taille de la dotation, ce qui permettra de générer un revenu d'investissement plus élevé au cours des années suivantes. Le capital d'un fonds de dotation varie entre 1 million USD et moins, et 50 millions USD et plus. De nombreux experts des FE considèrent qu'il n'est pas rentable d'établir un fonds doté d'un capital inférieur à 5 millions USD parce que le revenu d'investissement annuel serait alors largement absorbé par les coûts administratifs et de transaction.

Un **fonds d'amortissement** est conçu pour décaisser la totalité du capital et de son produit financier au cours d'une période déterminée. Ce type de financement s'adapte bien aux projets ayant un potentiel de développement et de génération de revenu censé rendre le fonds autonome à réception du capital initial ou à l'issue de la phase de démarrage. Les fonds d'amortissement offrent aussi aux bailleurs l'opportunité d'affecter le financement à des projets ou à des activités spécifiques. Les échanges dette-nature représentent une source majeure de financement des fonds d'amortissement en monnaie locale. Afin d'accroître sa dotation en capital, le FONANPE au Pérou a négocié avec certains bailleurs que le produit des intérêts générés par le fonds d'amortissement, soit affecté à un compte de dotation.

Un **fonds renouvelable** est périodiquement reconstitué, annuellement par exemple, grâce au produit de redevances, de taxes ou autres recettes, de contributions des bailleurs ou de conversion de charges d'intérêts, comme c'est le cas lors de l'annulation de dettes. Le Belize Protected Areas Conservation Trust est un fonds renouvelable dont le capital provient en partie d'une taxe d'aéroport de 3,75 USD, prélevée sur chaque visiteur, à son entrée dans le pays, et pour le reste de l'affectation de 20 % du produit des droits d'entrée dans les AP, des licences et permis touristiques et de taxes perçues sur les paquebots de croisière ; 5% de ce produit est géré sous la forme d'une dotation permanente destinée à répondre à des situations d'urgence.

Après plus de dix ans d'expérience dans le domaine des FE, de nombreux spécialistes et gestionnaires de fonds s'accordent pour dire que les FE les plus efficaces ont souvent recours à une *combinaison* de deux ou trois mécanismes de financement. Les nouveaux FE subissent fréquemment la pression de devoir montrer des résultats concrets et un succès rapide, afin de s'assurer la contribution de nouveaux bailleurs. Il pourrait ainsi être recommandé, dans la phase de démarrage, de décaisser, c'est-à-dire de dépenser une

partie du fonds pour financer des projets prioritaires en mesure de produire des effets immédiats bénéficiant à des acteurs importants, et de conserver le reste du fonds sous la forme d'une dotation. Il est par ailleurs interdit à certains bailleurs de contribuer directement à des dotations alors qu'ils sont autorisés à soutenir les éléments du *fonds d'amortissement* d'un FE susceptible de contenir lui-même une composante "*fonds de dotation*", créé à partir d'autres sources financement. Ce qui se révélera particulièrement utile lors des premières années d'existence du fonds.

### 3.1.6 Les sources de financement

Les FE sont traditionnellement financés par trois catégories de bailleurs : des bailleurs multilatéraux, des bailleurs bilatéraux et des bailleurs privés ou de type ONG. Très souvent, les gouvernements hôtes apportent également une contribution financière ou en nature. Parmi les exemples d'organismes multilatéraux qui soutiennent les FE, on peut citer l'Union européenne, le FEM, la Banque interaméricaine de développement, le PNUD et la Banque mondiale ; le FEM est l'organisme qui de très loin, fournit le plus grand appui aux FE. Les bailleurs bilatéraux, tels le Canada, l'Allemagne, la Suisse et les États-Unis, assistent les FE, en grande partie par le biais d'échanges bilatéraux de dette-nature (se reporter à [see Chapter on Debt Swaps](#)). De nombreux bailleurs bilatéraux européens fournissent une aide importante au financement des coûts de démarrage et de conseil technique ; certains pays, les Pays-Bas, la Norvège et la Suisse par exemple, ont également contribué au capital de dotation des FE. Des fondations privées, MacArthur, Mott ou Summit, et des ONG internationales, Conservation International, The Nature Conservancy et le Fonds mondial pour la nature (WWF), ont financé les coûts de démarrage de tels fonds et le renforcement de leurs capacités. Ces organismes ont également contribué, dans une moindre mesure, à la formation du capital de fonds de dotation et d'amortissement. De nouvelles sources de financement issues du secteur privé sont apparues plus récemment ; ainsi, le consortium pétrolier a constitué le capital initial de la Fondation pour l'environnement et le développement du Cameroun (FEDEC).

Hormis les contributions en monnaie locale faites à l'occasion d'échanges de dette-nature, certains gouvernements ont également contribué à la capitalisation de fonds dans leur propre pays. Le gouvernement du Mexique a attribué l'équivalent de 10 millions USD au FMCN. Celui du Belize, évoqué précédemment, perçoit un "droit pour la protection de la nature" des visiteurs à leur entrée dans le pays dont il affecte le produit, soit de l'ordre de 600 000 USD par an, au PACT. De tels flux sécurisés de contributions *nationales* au FE, peuvent s'avérer déterminants pour satisfaire les besoins permanents de capitalisation du fonds.

Les FE basés à l'origine sur des sources de financement spécifiques (conversions dette-nature ou droits sur la prospection de la biodiversité), peuvent attirer des contributions de bailleurs *supplémentaires* lorsque les buts du fonds correspondent à leurs priorités. Dans certains cas, il peut être judicieux, voire nécessaire, d'élargir le champ d'intervention du fonds. Celui-ci peut aussi créer un compte particulier, facilitant les contributions d'autres bailleurs intéressés à financer des projets à long terme, par l'intermédiaire de mécanismes particuliers du FE, bénéficiant d'une expérience en matière de gestion de projet, de procédures efficaces de comptabilité et de surveillance et d'autres avantages encore. Toutefois, ces opportunités devront aller de pair avec l'identité, le respect des priorités du programme et l'indépendance du conseil d'administration.

### 3.1.7 Le domicile légal et le lieu d'administration des avoirs du fonds

Les FE doivent être légalement constitués dans un pays donné. Ce pays ne doit pas forcément être celui où le FE a son siège et mène ses opérations, ni celui où ses avoirs

financiers sont administrés ou investis. Chacune de ces composantes peut être située dans un pays différent, en fonction de divers facteurs. Les options les plus répandues sont :

- un fonds fiduciaire ou une fondation constitués dans le pays, avec un compte de gestion d'actifs domicilié dans le pays et/ou à l'étranger ;
- un fonds fiduciaire ou une fondation étrangère, avec un compte de gestion d'actifs domicilié à l'étranger.

Le choix du siège du FE se fait à partir des éléments suivants :

1. Y a-t-il de bonnes raisons pour ne pas domicilier le FE dans le pays ? Par exemple, le gouvernement est-il instable ou y a-t-il une possibilité qu'à l'avenir le gouvernement tente de prendre le contrôle du FE ou détourne ses avoirs à d'autres fins ?
2. Le système juridique du pays NE reconnaît-il PAS le concept de fonds fiduciaire ou de fondation ? Existe-t-il des contraintes légales importantes sur la manière dont fonds et fondations doivent être structurés et fonctionner ?
3. Les lois du pays sur l'investissement sont-elles inadaptées ? Le pays interdit-il l'investissement à l'étranger ? L'économie locale est-elle instable ? L'expertise technique est-elle INSUFFISANTE pour que les actifs puissent être administrés dans le pays ?
4. Les intérêts ou le produit de l'investissement du FE seront-ils imposables ?

Si les réponses à ces questions sont positives, un fonds domicilié à l'étranger sera plus adapté. Si elles sont négatives, un fonds ou une fondation de droit local conviendra davantage. Les situations ne seront pas toujours aussi nettes, toutefois, et il faudra peut-être trouver une formule innovante. D'autres options consistent à : établir un FE par le biais d'une nouvelle réglementation nationale conçue à cet effet ou obtenir du gouvernement une dérogation par rapport aux restrictions sur l'investissement à l'étranger ; établir un fonds sous les auspices des Nations-Unies ou d'une autre organisation internationale ; établir un fonds à deux volets légalement enregistré dans le pays et à l'étranger.

### **3.1.8 Les critères d'attribution des aides**

Une fois terminées les phases d'étude de faisabilité et de conception, un accord reste à trouver sur les critères d'attribution des aides. Les questions suivantes pourront servir à démarrer la réflexion en vue d'élaborer des critères plus détaillés d'évaluation des demandes d'aides :

- le projet est-il conforme aux principes sous-jacents, à la portée générale et aux priorités du fonds ?
- peut-il avoir un impact significatif sur la conservation de la biodiversité et le développement durable ?
- satisfiera-t-il les besoins prioritaires des communautés/institutions/acteurs cibles, tels que définis par ces groupes ?
- bénéficie-t-il du soutien des acteurs concernés ?
- encouragera-t-il le développement des capacités nationales et locales en faveur de la conservation de la biodiversité ?

Un ensemble de critères clairement définis, une demande simple et raisonnable et un processus transparent d'évaluation, sont autant d'éléments nécessaires qui faciliteront et rendront plus efficaces les processus d'approbation et d'attribution des aides.

## 3.2 Feuille résumé des données de conception du fonds

### Instructions relatives à EF3 - Feuille destinée à résumer les données au stade de la conception du projet

Cette feuille a été conçue comme un outil d'aide à l'organisation, au résumé et à la décision, en ce qui concerne les éléments majeurs de la conception d'un FE. Elle pourra être utilisée, par exemple, lors des réunions de consultation des acteurs et quand le Comité de pilotage du FE devra prendre des décisions :

- étudier les catégories d'entrée de données fournies par défaut ; adapter en fonction des besoins ;
- lorsqu'elles sont disponibles, ajouter les informations importantes sur chaque élément de la conception. A la lumière des explications fournies précédemment dans la section relative à la phase de conception, la feuille de projet devrait paraître explicite.

EF 3

	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	<b>EF3: Summary of Trust Fund Design</b>								
2									
3	<b>Supporting Government Agencies</b>			1	2	3			
4	<b>Critical Agencies still to be Convinced</b>			4	5	6			
5									
6	<b>Potential Donors</b>		<b>Multilateral</b>	<b>Bilateral</b>	<b>NGOs</b>	<b>Foundations</b>			
7			1						
8			2						
9			3						
10			4						
11									
12	<b>Name of Trustee(s)</b>		1	2	3	4			
13									
14	<b>Size of Governing Board</b>		<b>#</b>						
15	<b>Compositio n of Board</b>		<b>Government Reps</b>	<b>Local Scientific Expert</b>	<b>Local Population Reps</b>	<b>National NGO Reps</b>	<b>I Donor/NGO Reps</b>	<b>...</b>	
16	Member's organisation								
17	Names of Memt		1						
18	(with / without voting rights)		2						
19			3						
20	Total # of members								
21									
22	<b>Trust Fund Objective</b>		<input type="text"/>						
23									
24	<b>Grant-making focus</b>		<input type="text"/>						
25									
26	(US\$)		in 5	10	15	20 years			
27	<b>Minimum required funds</b>								
28	<b>Realistic Net Income</b>								
29									
30	<b>Legal Documents</b>		Deed of trust		<b>Asset Manag</b>		Asset Manager		
31			Administration Manual		<b>Requirement</b>		Asset management agreement		
32			By-laws				Trust administration unit		
33			Income Distribution Plan		<b>External Adv</b>		Trust adviser or advisory committee		
34									
35									
36	<b>Staff require #</b>		<b>Type</b>	<b>Names</b>	<b>Annual costs</b>				
37			<b>Director</b>						
38			<b>Coordinator</b>						
39			<b>Secretariat</b>						
40			<b>Field Staff</b>						
41									
42	<b>Required Hardware</b>		<b>Office space Cars</b>			<b>Office Equipment</b>			

Pour adapter le tableau Excel, [click here](#) et se rendre à la page trois.

## 4 RESSOURCES

### 4.1 Références bibliographiques

Pour ouvrir un document à partir du CD, cliquez, le cas échéant, sur le nom du document en hyperlien. En outre, les URL fournissent les adresses ou les sources de téléchargement.

**Bayon, Ricardo et Carolyn Deere, Ruth Norris, Scott E. Smith, 1999.** [Environmental Funds: Lessons Learned and Future Prospects](#). UICN/FEM.

**Bayon, R. et Deere, C., 1998.** [Financing Biodiversity Conservation: The Potential of Environmental Funds](#). UICN.

[Global Conservation Fund. 2003. Guidelines for Funding Requests](#). Conservation International.

**Guerin-McManus, M. non daté.** [Conservation Trust Funds](#). Conservation International.

**Tan, J. G., 1998.** [Environmental Foundations: Funding Community Innovations in Biodiversity Conservation](#). Fondation pour l'environnement des Philippines.

**FEM., 1999.** [Evaluation of Experience with Conservation Trust Funds](#). Washington, DC. Rapport complet disponible en anglais, avec des résumés en anglais, français et espagnol. <http://www.gefweb.org/> Voir Résultats et impacts, Surveillance et évaluation, Évaluations.

Le site Internet du FEM présente aussi les [GEF Lessons Notes](#). Trois des Notes sur les enseignements fournissent des informations sur les fonds environnementaux :

[No. 7](#), Fonds mexicain pour la conservation de la nature, avril 1999.

[No. 6](#), Imprimer une orientation stratégique aux fonds fiduciaires pour la préservation de biodiversité, février 1999.

[No. 5](#), Dans quelles conditions un fonds fiduciaire est-il le meilleur outil de préservation de la biodiversité ? Janvier 1999.

**Lambert, Alain., 2000.** Environmental Funds : Much More Than Financial Mechanisms. 63-75pp, proceedings of a DFID seminar on Economic Instruments for Environmental Management, Cuiaba, Brésil ; 22-23 mars 2000. Disponible en anglais et en [Portuguese](#).

**Lambert, Alain. 2002.** Financing Global Sustainability : A Proposal for Multilateral Environment Agreements, pp 92-117, in "Ensuring sustainable livelihoods: challenges for governments, corporates, and civil society at Rio+10", Teri Research Centre, Inde, nov. 2002. Publié également dans PoemaTropic N°9, pp 34-49, Brésil, nov. 2002.

**Mikitin, Kathleen, 1995.** [Issues and Options in the Design of GEF Supported Trust Funds for Biodiversity Conservation](#). ..\..\OtherSources\TrustFunds\Mikitin-TrustFunds1995\_Multi\_page.pdf Environment Department Paper 011. Washington, DC: Banque mondiale.

Le Groupe Interinstitutionnel de Planification sur les fonds environnementaux (IPG) fournit de nombreuses ressources utiles, principalement par l'intermédiaire de ses membres. Pour plus ample information sur l'IPG, consulter <http://www.conservationfinance.org/> Deux publications récentes de l'IPG sont mentionnées ci-dessous.

**Moye, Melissa; Ruth Norris, 2000.** [Preliminary Assessment. The Current Situation And Capacity Building Needs Of Environmental Funds In Africa](#). New York : Interagency Planning

Group on Environmental Funds (IPG) et Pact Publications. Disponible en anglais et en français. Commander une copie papier sur <http://www.pactpub.com/> .

**Norris, Ruth, ed., 2000.** [The IPG Handbook on Environmental Funds](#). New York, NY: Interagency Planning Group on Environmental Funds (IPG) et Pact Publications. Disponible en anglais et en français. Commander une copie papier sur <http://www.pactpub.com/> .

**Winder, David et A. Scott DuPree avec Cristina Parnetti, Chandni Prasad et Shari Turitz, 2003.** Foundation Building Sourcebook : A Practicioners Guide Based upon Experience from Africa, Asia and Latin America. New York, NY : Synergos Institute.

## 4.2 Sites Internet

Pour consulter les sites Internet de fonds spécifiques, se reporter aux **coordonnées des fonds dans le Manuel de l'IPG sur les fonds environnementaux** in Norris et al 2000 : pp 107-133 (cf. référence ci-dessus). Pour une mise à jour, effectuée en septembre 2002, d'**adresses de fonds environnementaux**, [click here](#) ou consulter sur Internet : [http://www.geocities.com/shores\\_system/ef/ef\\_list.html](http://www.geocities.com/shores_system/ef/ef_list.html) .

Pour obtenir des informations sur les **fonds environnementaux d'Afrique**, consulter le site Internet de la Première conférence sur les Fonds environnementaux africains (3-6 avril, 2002, Arusha, Tanzanie).  
[http://www.conservationfinance.org/Africa\\_Conference/participants.htm](http://www.conservationfinance.org/Africa_Conference/participants.htm)

Pour obtenir des informations sur les **fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes**, consulter le site Internet du Réseau des fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC): <http://www.redlac.org/>

Les sites Internet de trois **fonds environnementaux d'Asie** sont mentionnés ci-dessous :

Fondation **indonésienne** pour la biodiversité – Yayasan KEHATI <http://www.kehati.or.id/>

Fondation pour l'environnement des **Philippines** – FPE : <http://www.fpe.ph>

**Bhutan** Trust Fund for Environmental Conservation : <http://www.bhutantrustfund.org/>