



INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

GUIDE PRATIQUE

**Mise en place et  
fonctionnement  
d'un Fonds  
Fiduciaire pour  
la Conservation**

## COMITÉ ÉDITORIAL

### Directrice de la publication

Cécile Martin-Phipps, directrice de l'IFDD

### Coordination technique

E. Lionelle Ngo-Samnack, coordonnatrice de projet, IFDD

### Rédaction

Alain Sandy Liva Raharijaona, Conseiller Principal auprès de la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité à Madagascar (FAPBM)

### Collaboration à l'édition

Yves Testet, chargé de communication, IFDD  
Kekeli Bernice Eglblomasse, assistante administrative, IFDD

### Révision linguistique

Line Bisson

### Conception graphique

Perfection Design

### Photo de la couverture

Shutterstock

### Il convient de citer le présent ouvrage comme suit :

Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD). 2026. *Guide pratique sur la mise en place et le fonctionnement d'un fonds fiduciaire pour la conservation*. Sous la direction de A. S. A. Raharijaona et E. L. Ngo-Samnack. Québec (Canada) : IFDD, 132 p.

ISBN version électronique : 978-2-89481-410-9

©2026 Institut de la Francophonie  
pour le développement durable (IFDD)  
200, chemin Sainte-Foy, bureau 1.40  
Québec (Québec) G1R 1T3, Canada  
Téléphone (Canada) : 418 692-5727  
Télécopie : 418 692-5644  
[www.ifdd.francophonie.org](http://www.ifdd.francophonie.org)

# TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES.....	6
MOT DE LA DIRECTRICE.....	8
INTRODUCTION .....	9
<b>CHAPITRE 1 : LA NÉCESSITÉ D'UN CADRE FAVORABLE À LA CRÉATION D'UN FFC .....</b>	<b>10</b>
1.1 La reconnaissance de la richesse de la biodiversité.....	10
1.2 L'existence d'une politique nationale de protection de la biodiversité .....	11
1.3 L'existence d'un réseau d'aires protégées ou conservées .....	13
1.4 Un cadre réglementaire favorable aux FFC .....	13
1.5 Des engagements internationaux forts .....	14
1.6 Une politique de coopération favorable à la biodiversité.....	17
<b>CHAPITRE 2 : LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES LORS DE LA CRÉATION DU FFC.....</b>	<b>18</b>
2.1 Les profils des fondateurs.....	18
2.2 La mission du FFC .....	19
2.3 Les objectifs stratégiques du FFC .....	20
2.4 L'indépendance du FFC .....	23

<b>CHAPITRE 3 : LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES STATUTS D'UN FFC .....</b>	<b>25</b>
3.1 Le lieu de création du FFC .....	25
3.2 Une organisation sans but lucratif .....	28
3.3 La reconnaissance d'utilité publique.....	28
3.4 Une gouvernance modèle .....	29
3.5 Les sources de financement .....	32
3.6 Le contrôle des comptes .....	32
3.7 La dissolution et le transfert des actifs .....	33
<b>CHAPITRE 4 : LE FONDEMENT DU FFC : LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT .....</b>	<b>34</b>
4.1 Les décisions préalables.....	34
4.2 Le FFC en tant que mécanisme de financement durable .....	36
4.3 Le FFC en tant que mécanisme financier de projets .....	45
4.4 Le FFC en tant qu'organisation de mise en œuvre .....	46
4.5 Des questions stratégiques liées aux financements .....	48
<b>CHAPITRE 5 : LES OUTILS COMPLÉMENTAIRES DE FONCTIONNEMENT DU FFC .....</b>	<b>54</b>
5.1 Le système de Suivi-évaluation .....	54
5.2 Le Système de gestion environnementale et sociale (SGES) .....	59
5.3 Le Système de contrôle interne .....	62
5.4 La politique d'investissement.....	65
5.5 La politique de ressources humaines.....	73
<b>CHAPITRE 6 : LA MOBILISATION DE RESSOURCES POUR LE FFC .....</b>	<b>76</b>
6.1 Une politique de communication institutionnelle ciblée.....	76
6.2 La stratégie de levée de fonds.....	78
6.3 Les mécanismes financiers innovants .....	91
6.4 Les recommandations et facteurs clés de succès.....	107

<b>CHAPITRE 7 : LA PHASE DE DÉMARRAGE DU FFC.....</b>	<b>109</b>
7.1 La constitution du premier CA .....	109
7.2 Le recrutement du premier Directeur exécutif .....	110
7.3 L'adoption d'un organigramme de démarrage.....	111
7.4 Le développement d'un réseau de contacts internationaux.....	115
7.5 L'élaboration des documents de gestion.....	115
<b>CHAPITRE 8 : LES OPTIONS DES PREMIERS FINANCEMENTS DU FFC .....</b>	<b>123</b>
8.1 Les options classiques de financement de démarrage .....	123
8.2 Les options complémentaires selon les contextes nationaux .....	125
8.3 Les recommandations stratégiques.....	125
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE.....</b>	<b>129</b>

## ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

<b>AFD</b>	Agence française de développement
<b>AMGL / LMMA</b>	Aire marine gérée localement / <i>Locally Managed Marine Area</i>
<b>AP</b>	Aire protégée
<b>BACoMAB</b>	<i>Banc d'Arguin and Coastal &amp; Marine Biodiversity Trust Fund</i> / Fonds fiduciaire pour la biodiversité du Banc d'Arguin et des zones côtières et marines
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>BAF</b>	<i>Blue Action Fund</i> / Fonds d'action pour les océans
<b>BCA</b>	<i>Biodiversity Credit Alliance</i>
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CAFE</b>	Consortium Africain des Fonds pour l'Environnement
<b>CFA</b>	<i>Conservation Finance Alliance</i> / Alliance pour le financement de la conservation
<b>CCNUCC</b>	Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques
<b>CDB</b>	Convention sur la diversité biologique
<b>CDN / NDC</b>	Contribution déterminée au niveau national / <i>Nationally Determined Contribution</i>
<b>CITES</b>	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
<b>CMB / GBF</b>	Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal / <i>Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework</i>
<b>CNULD</b>	Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification
<b>DEFRA</b>	<i>Department for Environment, Food and Rural Affairs</i> / Département de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales
<b>ESG</b>	Environnement, social, gouvernance
<b>FA</b>	Fonds d'adaptation
<b>FAPBM</b>	Fondation pour les aires protégées et la biodiversité de Madagascar
<b>FEM / GEF</b>	Fonds pour l'environnement mondial / <i>Global Environment Facility</i>
<b>FFC</b>	Fonds Fiduciaire pour la Conservation
<b>FFEM</b>	Fonds français pour l'environnement mondial
<b>FFOM / SWOT</b>	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces / <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
<b>FPRCI</b>	Fondation pour la protection et la réhabilitation de la Côte d'Ivoire
<b>FTNS</b>	Fondation pour le Tri-National de la Sangha
<b>FSOA</b>	Fondation des Savanes Ouest-Africaines
<b>FVC / GCF</b>	Fonds vert pour le climat / <i>Green Climate Fund</i>

<b>LLF</b>	<i>Legacy Landscapes Fund</i> / Fonds des paysages en héritage
<b>ICMA</b>	<i>International Capital Market Association</i> / Association internationale des marchés de capitaux
<b>IMET</b>	<i>Integrated Management Effectiveness Tool</i> / Outil intégré d'évaluation de l'efficacité de la gestion
<b>ISR</b>	Investissement socialement responsable
<b>JICA</b>	<i>Japan International Cooperation Agency</i> / Agence japonaise de coopération internationale)
<b>KfW</b>	<i>Kreditanstalt für Wiederaufbau</i> / Banque allemande de développement)
<b>METT</b>	<i>Management Effectiveness Tracking Tool</i> / Outil de suivi de l'efficacité de la gestion
<b>NES</b>	Normes environnementales et sociales
<b>NORAD</b>	<i>Norwegian Agency for Development Cooperation</i> / Agence norvégienne de coopération au développement
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OECM</b>	<i>Other Effective Conservation Area</i> / Autre mesure de conservation efficace par zone
<b>OMO</b>	Organisation de mise en œuvre
<b>PFP</b>	<i>Project Finance for Permanence</i> / Financement de projets pour la permanence
<b>PNUD / UNDP</b>	Programme des Nations Unies pour le développement / <i>United Nations Development Programme</i>
<b>PSE</b>	Paiements pour services écologiques
<b>REDD+</b>	Réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>S&amp;E</b>	Suivi-évaluation
<b>SFI</b>	Société financière internationale
<b>SGES</b>	Système de gestion environnementale et sociale
<b>SPANB / NBSAP</b>	Stratégie et plan d'action national pour la biodiversité
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UICN</b>	Union internationale pour la conservation de la nature

# MOT DE LA DIRECTRICE

## UNE FRANCOPHONIE ENGAGÉE POUR UN FINANCEMENT DURABLE DE LA BIODIVERSITÉ

---

Dans un contexte mondial marqué par l'urgence climatique, l'érosion accélérée de la biodiversité et la raréfaction des sources de financement, les pays francophones, riches d'un patrimoine naturel exceptionnel, mais confrontés à des défis structurels de financement et de gouvernance, se trouvent à la croisée des chemins. Face à cette équation complexe, la Francophonie se mobilise avec force et conviction pour accompagner ses États membres en développement vers des solutions pérennes, inclusives et adaptées à leurs réalités.

Le présent guide pratique sur la mise en place et le fonctionnement d'un Fonds Fiduciaire pour la Conservation (FFC) incarne cette ambition. Fruit d'une collaboration fructueuse avec une expertise francophone engagée, il offre aux décideurs francophones un cadre stratégique et opérationnel pour bâtir des mécanismes financiers robustes, capables de soutenir durablement la protection de la biodiversité. Au-delà de l'accès aux financements internationaux, ce guide souligne avec clarté l'importance cruciale de développer des sources de financement endogènes et innovantes. Qu'il s'agisse de paiements pour services écosystémiques, de partenariats public-privé ou de politiques fiscales incitatives, les solutions existent et doivent être adaptées, valorisées et institutionnalisées. Ainsi, les FFC seront pleinement en mesure d'assumer leur rôle de levier stratégique pour la conservation, la résilience climatique et le développement durable.

Nous saluons ici le travail remarquable de monsieur Alain Sandy Liva Raharijaona dont le savoir-faire et les compétences ont été essentiels à la rédaction de cette publication sous l'égide de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD). Son engagement témoigne d'une volonté partagée de renforcer les capacités des pays francophones, de structurer les interventions et de crédibiliser les acteurs nationaux auprès des bailleurs de fonds.

Ce guide technique ouvre la voie et incite à agir résolument et à le perfectionner. Nous appelons les décideurs et les professionnels des institutions publiques, des bailleurs de fonds, du secteur privé et de la société civile à s'en saisir, à le diffuser, à le mettre en œuvre. Car c'est ensemble, dans une dynamique de coopération et d'innovation, que nous pourrions bâtir une Francophonie résiliente, fière de ses ressources naturelles et capable d'en assurer la protection pour les générations futures.

**Cécile MARTIN-PHIPPS**

# INTRODUCTION

La création et le fonctionnement d'un Fonds Fiduciaire pour la Conservation (FFC) constituent un enjeu stratégique majeur pour tous les pays souhaitant assurer un financement pérenne de la protection de leur biodiversité. Face à l'insuffisance des financements publics, les FFC apparaissent comme des instruments innovants et solides capables de sécuriser des ressources de long terme, structurer les interventions en faveur des aires protégées et renforcer la crédibilité des acteurs nationaux auprès des bailleurs de fonds.

Le présent guide, élaboré à l'intention des États et gouvernements membres de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), a pour objectif d'accompagner les décideurs, les institutions publiques et les partenaires techniques dans la mise en place ou le renforcement d'un mécanisme financier durable que constitue le FFC. Il s'appuie sur les meilleures pratiques observées en Afrique, en Amérique latine et dans le réseau international des fonds environnementaux. Il propose des orientations pragmatiques et adaptées aux différents contextes nationaux.

Ce manuel technique offre aussi un éclairage stratégique permettant de comprendre les conditions de succès d'un FFC, d'anticiper les choix structurels à effectuer dès sa conception et de garantir, à travers une gouvernance robuste et des règles de financement claires, sa légitimité et son efficacité à long terme.

En dotant les acteurs francophones d'un cadre de référence commun, ce guide ambitionne de contribuer à l'émergence de FFC performants et capables de jouer un rôle central dans la conservation durable du patrimoine naturel.

# CHAPITRE 1

## LA NÉCESSITÉ D'UN CADRE FAVORABLE À LA CRÉATION D'UN FFC

---

La mise en place d'un FFC exige bien plus que la volonté d'attirer des financements pour la protection de la biodiversité. Il s'agit d'un mécanisme institutionnel à long terme qui repose tout d'abord sur un environnement national solide. Tout pays souhaitant créer un FFC doit mettre en place un certain nombre de conditions structurelles, politiques, juridiques et techniques qui contribueront à la mise en place d'un FFC crédible et efficace. Les cinq piliers d'un tel cadre sont les suivants :

### 1.1 LA RECONNAISSANCE DE LA RICHESSE DE LA BIODIVERSITÉ

La première condition du succès d'un FFC est la reconnaissance explicite et affirmée de la richesse de la biodiversité nationale. Cette reconnaissance doit être intégrée au plus haut niveau de l'État à travers les stratégies sectorielles et les discours politiques.

La biodiversité représente l'ensemble des formes de vie, écosystèmes, espèces et ressources génétiques. Elle joue un rôle vital pour les services écosystémiques, la sécurité alimentaire, les moyens de subsistance des communautés rurales et la résilience face aux changements climatiques. Dans les pays mégadivers ou à fort endémisme, cette richesse constitue un patrimoine naturel d'intérêt planétaire et un atout stratégique pour le développement durable. Mais tous les pays possèdent une richesse en matière de biodiversité, même si celle-ci n'est pas endémique.

Un cadre favorable commence donc par :

- la reconnaissance exprimée par le plus haut niveau de l'État de la biodiversité comme richesse nationale à protéger;
- la sensibilisation des décideurs politiques, sociaux et économiques à la valeur écologique, économique, sociale et culturelle de cette biodiversité.

Cette reconnaissance doit aller au-delà des simples déclarations politiques et se traduire par une politique nationale de protection de la biodiversité.

## 1.2 L'EXISTENCE D'UNE POLITIQUE NATIONALE DE PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ

L'élaboration d'une politique nationale de protection de la biodiversité constitue un préalable à la mise en place d'un FFC. Il s'agit d'une démarche stratégique essentielle pour garantir la conservation durable du patrimoine naturel et la pérennité des services écosystémiques dont dépend le développement national. Cette politique vise à définir la vision, les objectifs, les priorités et les mécanismes institutionnels permettant d'assurer la gestion durable de la biodiversité aux niveaux local, national et régional. Elle repose sur une approche intégrée et transversale impliquant tous les secteurs concernés, notamment l'environnement, l'agriculture, les pêches, les mines, l'énergie, le tourisme et l'aménagement du territoire.

Une telle politique doit s'appuyer sur un diagnostic national de la biodiversité, identifiant les richesses naturelles, les menaces pesant sur les écosystèmes ainsi que les besoins en matière de gouvernance, de financement et de capacités institutionnelles. Elle doit ensuite définir une vision nationale claire, exprimant la volonté de préserver la diversité biologique pour les générations présentes et futures, tout en assurant une utilisation durable des ressources naturelles.

Le contenu d'une politique nationale de protection de la biodiversité comprend généralement plusieurs éléments clés :

- une vision et des objectifs stratégiques alignés sur les engagements internationaux du pays, notamment la Convention sur la diversité biologique (CDB) et le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal;
- la conservation in situ et ex situ de la biodiversité à travers la mise en place et la gestion efficace d'un système d'aires protégées et conservées, représentatif de tous les écosystèmes du pays;
- le maintien des services écosystémiques essentiels tels que la régulation climatique, la protection des sols, la pollinisation et la gestion durable des ressources en eau;
- l'intégration de la biodiversité dans les politiques économiques et sociales, notamment dans les plans de développement, les politiques agricoles, forestières, énergétiques et minières afin de concilier développement économique et préservation du capital naturel;
- la participation active des communautés locales et la reconnaissance de leurs droits et savoirs traditionnels dans la gestion durable des ressources naturelles;
- la mobilisation durable des ressources financières par la mise en place de mécanismes tels que les FFC, les crédits carbone ou biodiversité et la valorisation économique des services écosystémiques;

- un dispositif de suivi, d'évaluation et de reddition de comptes permettant de mesurer les progrès accomplis et d'ajuster les actions de conservation en fonction des résultats obtenus.

La Stratégie et plan d'action national pour la biodiversité (SPANB) constitue le principal document de référence pour la mise en œuvre de cette politique. Élaborée conformément aux obligations de la CDB, la SPANB traduit la vision nationale en objectifs opérationnels et en plans d'action concrets. Elle définit les priorités nationales, les cibles de conservation, les responsabilités institutionnelles, ainsi que les mécanismes de financement et de suivi. Elle sert ainsi de feuille de route pour l'application de la politique nationale de la biodiversité.

Outre la SPANB, un gouvernement doit également élaborer plusieurs autres documents complémentaires pour assurer une protection efficace de la biodiversité. Parmi ceux-ci figurent :

- la stratégie nationale de financement de la biodiversité visant à identifier et mobiliser les sources de financement publiques, privées et innovantes pour la conservation;
- la politique nationale de gestion durable des ressources naturelles intégrant la biodiversité dans les secteurs productifs;
- la stratégie nationale sur les changements climatiques et la résilience des écosystèmes afin d'assurer la cohérence entre les objectifs de conservation et ceux d'adaptation et de résilience;
- le cadre juridique et réglementaire sur la biodiversité, incluant les lois sur les aires protégées, la bioprospection, l'accès et le partage des avantages (APA) ainsi que la lutte contre le commerce illégal des espèces.

En somme, la politique nationale de protection de la biodiversité constitue la pierre angulaire d'une gouvernance environnementale efficace. En s'appuyant sur la SPANB et les autres instruments stratégiques mentionnés, elle permet de coordonner les efforts de l'État, des collectivités locales, de la société civile et du secteur privé en faveur d'une conservation durable et équitable de la biodiversité. En l'absence d'une telle politique de protection de la biodiversité, un FFC se développera difficilement.

## 1.3 L'EXISTENCE D'UN RÉSEAU D'AIRES PROTÉGÉES OU CONSERVÉES

Compte tenu de son importance, il y a lieu de souligner la nécessité, pour le pays dans lequel opérera le FFC, de l'existence d'aires protégées ou conservées. Plus précisément, le pays devra disposer :

- d'un réseau d'aires protégées correspondant aux 6 catégories de l'IUCN<sup>1</sup>;
- de mécanismes de conservation communautaire ou décentralisée, tels que les aires conservées par les communautés locales (OECM<sup>2</sup>, AMGL<sup>3</sup>);
- d'un cadre de gouvernance et d'acteurs de mise en œuvre opérationnels, dotés de capacités techniques et d'une légitimité sociale.

## 1.4 UN CADRE RÉGLEMENTAIRE FAVORABLE AUX FFC

Le pays dans lequel opérera le FFC devra mettre en place une loi favorable aux fonds fiduciaires ou aux fondations environnementales. Dans cette loi, plusieurs éléments devront être incorporés pour permettre la mise en place d'un FFC.

L'élément le plus important est la reconnaissance d'utilité publique. Celle-ci permettra au FFC de ne pas être assujéti aux impôts sur les bénéfices des sociétés et à tout autre impôt, à l'exception des impôts sur les salaires des employés. Ainsi, à titre d'exemple, les revenus des placements financiers, qui constituent la principale source de revenus du FFC, ne seront pas taxés. Sans régime fiscal adapté (exonération partielle/ totale selon les cas), la soutenabilité financière du FFC peut être fortement compromise.

Un autre aspect important du cadre réglementaire du pays est la possibilité pour un fonds environnemental de détenir des comptes et des avoirs à l'extérieur. Ce point est très important, car un grand nombre de bailleurs de fonds souhaitent que les fonds inscrits dans la dotation au capital soient logés dans des banques de premier ordre à l'extérieur. Enfin, afin d'encourager les dons de personnes physiques ou morales, ceux-ci devraient être déductibles de l'impôt sur les revenus.

Comme cela sera traité ultérieurement, en cas d'absence d'un cadre réglementaire favorable, le FFC pourra être créé à l'extérieur du pays.

- 
1. Les 6 catégories d'aires protégées selon l'IUCN sont les suivantes I (réserves naturelles intégrales et zones de nature sauvage), II (parcs nationaux), III (monuments ou éléments naturels), IV (Aires de gestion des habitats ou des espèces), V (Paysages terrestres ou marins protégés), VI (Aires protégées avec utilisation durable des ressources naturelles).
  2. *Other Effective Conservation Area* / Autre mesure de conservation efficace par zone
  3. AMGL (Aire marine gérée localement / *Locally Managed Marine Area*)

## 1.5 DES ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX FORTS

L'adhésion du pays à des accords internationaux majeurs est un autre pilier indispensable à la création du FFC. En plus d'aligner les politiques nationales avec les objectifs mondiaux, ces engagements internationaux permettent de mobiliser des financements internationaux, de bénéficier d'appuis techniques et d'inscrire le pays dans les dynamiques globales. Les engagements internationaux les plus importants auxquels le pays hôte devrait souscrire sont les suivants :

### A. Les Conventions internationales sur la biodiversité

Ces Conventions internationales sont nombreuses. Les plus importantes sont les suivantes :

#### *La Convention sur la diversité biologique (CDB)*

Avec la CCNUCC et la CNUCLD, la CDB est l'un des principaux traités environnementaux mondiaux adoptés lors du Sommet de la terre tenu à Rio de Janeiro en 1992. Elle constitue un cadre juridique international destiné à assurer la conservation de la biodiversité, l'utilisation durable de ses éléments et le partage juste et équitable des avantages découlant de l'exploitation des ressources génétiques. Entrée en vigueur en décembre 1993, la CDB marque une étape majeure dans la reconnaissance du rôle fondamental de la biodiversité pour le développement durable et le bien-être de l'humanité.

La CDB repose sur trois objectifs principaux :

1. la conservation de la diversité biologique, qui inclut la protection des écosystèmes, des espèces et de la diversité génétique;
2. l'utilisation durable des composantes de la biodiversité afin que leur exploitation ne compromette pas leur disponibilité pour les générations futures;
3. le partage juste et équitable des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques, y compris les connaissances traditionnelles associées, notamment à travers des mécanismes tels que le Protocole de Nagoya adopté en 2010.

#### *Le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal (2022-2030)*

Le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, adopté en décembre 2022 lors de la quinzième Conférence des Parties (CdP/COP15) à la CDB, constitue aujourd'hui la principale feuille de route internationale pour enrayer la perte de biodiversité et restaurer les écosystèmes de la planète d'ici à 2030. Ce cadre succède au Plan stratégique pour la biodiversité 2011-2020 et à ses Objectifs d'Aichi, dont la mise en œuvre avait été incomplète.

Ce cadre fixe une vision globale pour 2050, intitulée « *Vivre en harmonie avec la nature* », et un objectif global pour 2030 visant à « arrêter et inverser la perte de biodiversité ». Il repose sur quatre grands objectifs à long terme :

1. assurer l'intégrité, la connectivité et la résilience de tous les écosystèmes naturels;
2. garantir que la biodiversité soit utilisée de manière durable et équitable, tout en soutenant le bien-être humain;
3. le partage juste et équitable des avantages issus de l'utilisation des ressources génétiques, notamment ceux découlant des informations de séquençage numérique;
4. renforcer les capacités, mobiliser les ressources financières et aligner les flux financiers publics et privés sur les objectifs de la biodiversité.

Pour atteindre ces objectifs, le Cadre comprend 23 cibles mondiales pour 2030, dont la protection d'au moins 30 % des terres et des mers de la planète (« objectif 30x30 »), la restauration d'au moins 30 % des écosystèmes dégradés, la réduction de moitié du gaspillage alimentaire ou encore la mobilisation de 200 milliards de dollars par an pour la biodiversité, provenant de toutes les sources, y compris les financements publics, privés et innovants.

La mise en œuvre du Cadre de Kunming-Montréal repose sur des Stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité (SPANB) que chaque pays doit actualiser pour aligner ses politiques avec les objectifs mondiaux.

### ***Le Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages.***

Le Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation est un accord international adopté en 2010 dans le cadre de la CDB. Son objectif principal est de garantir que les bénéfices tirés de l'exploitation des ressources génétiques, telles que les plantes, les animaux ou les micro-organismes, sont partagés de manière équitable entre les pays et les communautés qui en sont les fournisseurs et ceux qui les utilisent à des fins de recherche, de développement ou de commercialisation.

Ce Protocole établit un cadre juridique clair qui oblige les utilisateurs de ressources génétiques à obtenir le consentement préalable donné en connaissance de cause (CPCC) des pays ou communautés d'origine avant toute utilisation. Il prévoit également la négociation de conditions convenues d'un commun accord, précisant les modalités de partage des avantages, qu'ils soient monétaires (redevances, paiements) ou non monétaires (transfert de technologies, renforcement des capacités, partage des résultats de recherche).

Le Protocole de Nagoya renforce ainsi les droits des États sur leurs ressources naturelles et reconnaît le rôle crucial des communautés locales et autochtones dans

la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité. En promouvant la transparence et la traçabilité dans l'utilisation des ressources génétiques, il contribue à créer un cadre de confiance et de responsabilité entre les fournisseurs et les utilisateurs.

## B. Les Conventions internationales liées à la protection des forêts

### *La Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC)*

La CCNUCC engage les pays signataires à prendre des mesures d'atténuation des émissions de gaz à effet de serre ainsi que des actions d'adaptation aux effets du changement climatique. Ces engagements se concrétisent notamment par les Contributions déterminées au niveau national (CDN). La Convention est également liée à des mécanismes spécifiques comme REDD+ (Réduction des émissions dues à la déforestation et la dégradation des forêts), qui encourage la préservation des forêts tropicales en fournissant un soutien technique et financier aux pays en développement.

### *La Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification (CNULCD)*

Cette Convention vise la gestion durable des terres et la lutte contre la dégradation des sols. Elle est particulièrement pertinente pour les forêts situées dans des zones arides ou semi-arides, en favorisant leur restauration et en promouvant des pratiques d'utilisation durable des écosystèmes forestiers.

## C. Les autres accords internationaux pertinents

D'autres accords internationaux jouent un rôle important dans la conservation de la biodiversité et la gestion durable des ressources naturelles :

- **la Convention de Ramsar** concerne la conservation et l'utilisation rationnelle des zones humides d'importance internationale, y compris les forêts marécageuses, qui constituent des écosystèmes essentiels pour la biodiversité;
- **la Convention CITES** (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction) régule le commerce des espèces menacées, y compris de nombreuses essences forestières et espèces animales forestières;
- **les Objectifs de développement durable (ODD)**, adoptés par les Nations unies en 2015, incluent notamment l'ODD 15, qui appelle à préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, à gérer durablement les forêts, à lutter contre la désertification, à enrayer la dégradation des terres et à mettre fin à la perte de biodiversité.

## **1.6 UNE POLITIQUE DE COOPÉRATION FAVORABLE À LA BIODIVERSITÉ**

Afin d'encourager les fonds publics de développement à financer des projets de protection de la biodiversité en général et à alimenter les différents fonds du FFC, le pays hôte du FFC devrait adopter une politique active de coopération en faveur de la protection de la biodiversité et de la lutte contre le réchauffement climatique.

Ainsi, à titre d'exemple, Madagascar avait inclus au début des années 2000 la protection de la biodiversité dans sa coopération avec les institutions internationales, telles que la Banque mondiale, et dans sa coopération bilatérale avec des pays tels que la France et l'Allemagne. Il en a découlé des financements importants en faveur de la biodiversité. Cette priorité de la protection de la biodiversité dans la coopération au développement a constitué un message fort envers l'ensemble des bailleurs de fonds quant à l'importance de la thématique pour le pays.

# CHAPITRE 2

## LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES LORS DE LA CRÉATION DU FFC

---

La création d'un FFC nécessite, lors de sa mise en place, une série de décisions stratégiques. Ces décisions doivent poser les bases d'une gouvernance saine, d'une mission claire et d'un modèle de fonctionnement durable. Elles ont pour but d'assurer la crédibilité du FFC auprès des parties prenantes nationales et internationales, tout en garantissant son efficacité à long terme.

### 2.1 LES PROFILS DES FONDATEURS

Les fondateurs d'un FFC jouent un rôle déterminant dans l'identité, la légitimité et la perception de l'institution. Ils en définissent l'ADN et envoient un signal fort aux parties prenantes telles que le gouvernement, les gestionnaires d'aires protégées, les bailleurs de fonds, les institutions académiques et la société civile.

Les profils des fondateurs devraient refléter à la fois une légitimité institutionnelle, une expertise reconnue, une indépendance véritable ainsi qu'un engagement fort en faveur de la conservation. La légitimité institutionnelle vient généralement de la présence de représentants de l'État, très souvent des ministères responsables de l'Environnement et des Finances. Dans certains cas, les représentants viennent des plus hautes autorités, telles que la Primature ou la Présidence. Comme nous le verrons plus loin, si la présence de l'État parmi les fondateurs est souvent nécessaire afin d'assurer sa légitimité institutionnelle, il y a lieu d'en limiter le nombre dans le Conseil d'administration.

La crédibilité du FFC dans le cadre de ses futurs efforts de mobilisation de ressources nécessitera aussi la présence d'un bailleur de fonds parmi les fondateurs. En règle générale, ce dernier apportera les premiers fonds au FFC sous la forme d'une contribution au capital ou d'un financement pour les premières années de fonctionnement. Ici aussi, le profil du bailleur de fonds est important. Il peut s'agir d'une institution bilatérale d'un grand pays actif dans le financement de la protection de l'environnement (Allemagne, France, Royaume-Uni...), d'une institution multilatérale d'envergure (Banque mondiale, Fonds pour l'environnement mondial, etc.) ou d'une fondation philanthropique d'envergure.

Il est aussi fréquent qu'une ONG internationale fasse partie des fondateurs. Cela peut rassurer non seulement les bailleurs de fonds, mais également les futurs partenaires du FFC. Le secteur privé, de son côté, fait rarement partie des fondateurs d'un FFC. Mais, selon le contexte, il peut être utile de le solliciter lors de la composition du premier Conseil d'administration (CA).

Une fois les fondateurs identifiés, ceux-ci formeront généralement un groupe de travail ou un comité de pilotage qui entreprendra les démarches en vue de la création du FFC. Les fonctions du Comité de pilotage seront alors les suivantes :

- statuer sur les questions stratégiques qui font l'objet de ce chapitre;
- élaborer et valider les statuts du FFC;
- mettre en place le premier CA;
- faciliter la résolution des blocages stratégiques ou institutionnels;
- renforcer la coordination entre les parties prenantes;
- appuyer l'ancrage institutionnel du FFC.

La mission du Comité de pilotage prend normalement fin lorsque le FFC est formellement créé et que le premier CA est constitué. Cependant, si le financement de la création du FFC fait partie d'un projet plus large, le Comité de pilotage poursuivra les autres fonctions selon les attributions du projet.

## 2.2 LA MISSION DU FFC

La mission du FFC doit être clairement formulée. Elle déterminera le périmètre d'intervention du Fonds ainsi que sa stratégie d'impact. Le FFC peut adopter différentes missions selon le contexte national, les priorités de conservation et les besoins des acteurs impliqués dans la gestion durable des ressources naturelles. Sa mission doit clairement définir le rôle stratégique qu'il entend jouer dans le financement à long terme de la conservation.

Une première option consiste à doter le FFC d'une mission centrée sur le financement durable des aires protégées spécifiquement. Dans ce cas, le FFC agit comme un mécanisme financier à long terme destiné à couvrir les coûts de base de fonctionnement des aires protégées. Cette mission met l'accent sur la stabilité financière et la réduction de la dépendance à des financements ponctuels.

Une deuxième option est d'élargir la mission du FFC à la conservation de la biodiversité au sens large, au-delà des aires protégées. Dans cette approche, le FFC finance également des initiatives communautaires, des programmes de restauration écologique ou des projets d'utilisation durable des ressources naturelles. Le FFC devient alors un instrument de soutien à la mise en œuvre de la SPANB, contribuant à la réalisation des objectifs nationaux et internationaux en matière de conservation.

Une troisième option consiste à confier au FFC une mission intégrée de développement durable et de résilience des communautés locales. Cette mission repose sur le lien étroit entre conservation et développement en soutenant des activités économiques durables (écotourisme, agroforesterie, valorisation des produits forestiers non ligneux) qui réduisent la pression sur les écosystèmes. Le FFC joue alors un rôle de catalyseur pour promouvoir des modèles de gestion intégrée des paysages.

Enfin, une quatrième option est d'attribuer au FFC une mission de mobilisation et de gestion de financements innovants pour la nature. Dans ce cas, le FFC se positionne comme une plateforme nationale capable de capter des ressources issues de mécanismes tels que les crédits carbone, les compensations écologiques, les obligations vertes ou les paiements pour services écosystémiques.

En pratique, de nombreux FFC combinent plusieurs de ces options pour adapter leur mission aux réalités locales et aux attentes des partenaires. Le choix de la mission doit cependant rester cohérent avec la vision à long terme du pays en matière de conservation et s'inscrire dans un cadre stratégique clair approuvé par les parties prenantes.

## 2.3 LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU FFC

Chaque option de mission se traduit par des objectifs stratégiques spécifiques soutenus par des stratégies adaptées. Ci-après sont proposés des objectifs stratégiques et des stratégies, par option :

### 2.3.1 MISSION DE FINANCEMENT DURABLE DES AIRES PROTÉGÉES

#### **Objectifs stratégiques :**

- garantir la pérennité financière du réseau national d'aires protégées;
- assurer la prévisibilité, la transparence et la stabilité des flux financiers;
- renforcer la planification et la gestion budgétaire à long terme des sites de conservation.

#### **Stratégies possibles :**

- constituer et capitaliser un fonds de dotation dont les revenus assurent un financement durable;
- mettre en place des fonds d'amortissement pour des programmes prioritaires à moyen terme;

- diversifier les placements financiers pour sécuriser et optimiser les rendements du portefeuille d'investissements;
- développer des mécanismes de cofinancement avec les bailleurs de fonds et le secteur privé;
- soutenir la formation et le renforcement de capacités des gestionnaires pour une meilleure utilisation des fonds;
- promouvoir des standards de transparence financière et d'audit conformes aux meilleures pratiques internationales.

### **2.3.2 MISSION DE CONSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ ET DE RESTAURATION DES ÉCOSYSTÈMES**

#### **Objectifs stratégiques :**

- protéger les espèces menacées et préserver les habitats critiques;
- restaurer les écosystèmes dégradés et renforcer la résilience écologique;
- améliorer la connaissance scientifique et le suivi de la biodiversité.

#### **Stratégies possibles :**

- financer la mise en œuvre de plans d'action pour les espèces et habitats prioritaires;
- soutenir la restauration écologique des principaux écosystèmes : forêts, zones humides, récifs ou mangroves;
- promouvoir la recherche appliquée et le suivi écologique (inventaires, indicateurs, bases de données);
- appuyer la création et la gestion de corridors écologiques entre aires protégées;
- renforcer la lutte contre le braconnage, les feux et les activités illégales;
- mettre en place des partenariats avec les ONG, les universités et les communautés pour la surveillance participative.

### **2.3.3 MISSION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET D'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE**

#### **Objectifs stratégiques :**

- favoriser la cohabitation harmonieuse entre conservation et développement local;
- soutenir les moyens de subsistance durables et la valorisation économique des ressources naturelles;
- promouvoir la participation et la gouvernance locale dans la gestion des territoires de conservation.

### **Stratégies possibles :**

- financer des projets communautaires d'écotourisme, d'agroforesterie, de pêche durable ou d'artisanat;
- mettre en place des fonds de microcrédit ou de subventions communautaires liés à la conservation;
- appuyer la création de comités de gestion ou de plateformes de concertation au niveau local;
- promouvoir le partage équitable des bénéfices issus des aires protégées (revenus touristiques, produits forestiers);
- soutenir l'éducation environnementale et la sensibilisation à la conservation dans les zones périphériques;
- renforcer le rôle des femmes et des jeunes dans les initiatives locales de gestion des ressources.

## **2.3.4 MISSION D'INNOVATION ET DE MOBILISATION DE RESSOURCES FINANCIÈRES**

### **Objectifs stratégiques :**

- diversifier les sources de financement de la conservation;
- attirer des investissements publics, privés et philanthropiques dans la protection de la biodiversité;
- promouvoir des mécanismes financiers innovants au service de la durabilité écologique.

### **Stratégies possibles :**

- développer des mécanismes de financement innovants : crédits carbone, crédits biodiversité, obligations vertes;
- mettre en place des Paiements pour services écosystémiques (eau, pollinisation, stockage du carbone, etc.);
- nouer des partenariats avec le secteur privé pour la Responsabilité sociale et environnementale (RSE);
- créer des instruments mixtes de financement (*blended finance*) combinant subventions et investissements;
- favoriser les outils numériques pour suivre et valoriser les impacts environnementaux financés;
- mobiliser des contributions volontaires (écotaxes, contributions touristiques, partenariats d'entreprise).

Un FFC peut combiner plusieurs des options de mission selon les priorités nationales, les attentes des bailleurs de fonds et les besoins des écosystèmes. Les différents objectifs et stratégies doivent par conséquent être adaptés à la mission du FFC.

## 2.4 L'INDÉPENDANCE DU FFC

L'indépendance du FFC constitue une condition essentielle pour garantir son efficacité. Il s'agit d'éviter les pressions politiques ou institutionnelles qui pourraient compromettre les objectifs de conservation. Il s'agit tout d'abord d'une indépendance vis-à-vis de l'État, mais aussi d'un bailleur de fonds ou d'une institution particulière. Cette indépendance se traduit essentiellement par l'indépendance du CA qui est l'organe de décision ultime du FFC.

Les recommandations pour un CA ou Conseil indépendant sont les suivants :

- **la cooptation des membres du CA** : il s'agit d'éviter les nominations institutionnelles qui entraînent souvent une instabilité due à des rotations du représentant et souvent à des personnes n'ayant pas le profil requis. La cooptation des membres par le CA lui-même permet de définir les profils des administrateurs;
- **la désignation *intuitu personae* des membres** : ici aussi, la désignation en qualité personnelle d'un membre, même s'il est proposé par une institution, est importante, car elle permet d'éviter l'instabilité et le risque de profils inadéquats;
- **Une taille optimale du CA** : la taille du CA dépend étroitement du nombre de parties prenantes dans la création et le développement du FFC. Le nombre peut varier de 5 à 20 membres. Cependant, la pratique des meilleurs FFC dénote un nombre optimal de 9 à 11 personnes;
- **La limitation du nombre de représentants de l'État** : les FFC efficaces ont toujours des représentants de l'État dans le CA. Cela permet d'assurer un pont avec le ministère chargé de la protection de l'environnement et de s'assurer que les financements du FFC cadrent avec la politique de l'État. Cependant, les représentants de l'État doivent être minoritaires afin d'assurer l'indépendance de l'institution. Cet aspect est considéré comme essentiel par les bailleurs de fonds. Afin de limiter les inquiétudes éventuelles de l'État, il peut être utile de mettre en place des réunions régulières de haut niveau avec les ministères clés ou de signer un Protocole FFC – État qui assure que le FFC prend adéquatement en compte les objectifs de l'État en matière de protection de la biodiversité;
- **La limitation des mandats des membres du CA** : il est recommandé de limiter le nombre de mandats des membres du CA. En effet, la pratique montre que les mandats renouvelables indéfiniment aboutissent à des administrateurs manquant d'engagement, ce qui se traduit souvent par un taux d'absentéisme important lors des réunions du CA. Par ailleurs, les profils des membres du CA sont amenés à être modifiés en fonction du stade de développement du FFC. Deux mandats de 3 ou 4 ans sont recommandés;

- **L'absence d'obligation de représentation des bailleurs de fonds**: certains FFC accueillent des bailleurs de fonds dans leur CA, d'autres, non. En effet, cette présence est à double tranchant pour le bailleur de fonds. D'une part, une telle présence permettrait à celui-ci de participer aux principales décisions et d'être au fait de la vie du FFC. Mais de l'autre côté, le bailleur de fonds serait solidaire de toutes les décisions et, dans ce cas, il ferait face à un conflit d'intérêts s'il souhaitait poursuivre ses financements. La décision dépend étroitement du contexte du pays et des objectifs du bailleur de fonds. Il est important de souligner que si le FFC démontre une gestion rigoureuse et transparente, la participation directe des bailleurs de fonds n'est pas nécessaire. D'autres formes de relations avec ceux-ci peuvent alors être développées, telles qu'une rencontre annuelle ou des documents de rapportage répondant aux besoins du bailleur de fonds. Une forme médiane est la présence de ce dernier dans le CA à titre d'observateur;
- **La compétence comme principal critère**: il est primordial que les membres du CA soient choisis en fonction de leurs compétences dans les aspects clés du FFC. La compétence globale du CA est en effet un élément essentiel de la confiance des bailleurs de fonds.

## CHAPITRE 3

# LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES STATUTS D'UN FFC

---

Lors de la création du FFC, il sera nécessaire de prendre en compte les éléments suivants :

### 3.1 LE LIEU DE CRÉATION DU FFC

La mise en place d'un FFC suppose un choix stratégique essentiel concernant le lieu et le cadre juridique de sa création. Ces deux éléments déterminent non seulement la confiance des bailleurs de fonds et la sécurité des actifs, mais aussi la légitimité locale et l'efficacité opérationnelle du mécanisme.

Différentes options existent : la première est son établissement à l'étranger; la deuxième option est son établissement dans le pays d'intervention uniquement; la troisième option, hybride, combine les deux premières options.

#### 3.1.1 CRÉATION DU FFC DANS LE PAYS D'INTERVENTION

Lorsque le FFC est constitué sous le droit national, il bénéficie d'une forte légitimité locale et d'une reconnaissance par les autorités publiques. La Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPBM) ou la Fondation du Mozambique Biofund illustrent cette approche. Établi selon la législation nationale, le FFC est perçu comme un mécanisme national aligné sur les priorités du pays. Sa gouvernance inclut des représentants de l'État, de la société civile et des bailleurs de fonds, ce qui favorise son appropriation nationale.

Toutefois, l'attractivité de ce modèle dépend fortement du cadre réglementaire et fiscal local, de la volatilité politique et de la perception des risques de la part des bailleurs de fonds. C'est pour pallier ces risques que le FFC ayant opté pour la domiciliation locale confiera le Fonds de dotation à une ou des institutions financières basées à l'extérieur du pays.

L'inexistence d'un cadre réglementaire favorable dans le pays hôte explique que plusieurs FFC ont été créés à l'extérieur, fréquemment au Royaume-Uni.

### 3.1.2 CRÉATION DU FFC À L'EXTÉRIEUR

La deuxième option consiste en la création d'une Fondation à l'étranger. Fréquemment, les FFC qui ont choisi cette option ont choisi le Royaume-Uni comme lieu de domiciliation du Fonds. En effet, la domiciliation d'un FFC au Royaume-Uni repose sur un atout majeur, le droit des trusts, largement reconnu et utilisé à l'échelle internationale. Londres est en effet reconnu comme offrant un environnement financier stable, transparent et attractif qui rassure les bailleurs de fonds institutionnels et les fondations philanthropiques internationales. Les services de gestion d'actifs, les normes strictes de gouvernance et la réputation juridique du Royaume-Uni confèrent une crédibilité immédiate au FFC.

Afin d'opérer dans le pays d'intervention, la Fondation étrangère signera alors un accord avec l'État hôte (enregistrement, agrément, convention, ou accord-cadre) permettant l'opérationnalisation locale, comme toute organisation internationale souhaitant opérer dans le pays. BACoMaB, FFC travaillant en Mauritanie, est un exemple de cette option. La Fondation pour le Tri-national de la Sangha (FTNS) en est un autre exemple.

L'avantage principal de cette option est la confiance des bailleurs de fonds qui peuvent engager des financements pluriannuels ou des dotations en capital sans crainte de fragilité institutionnelle. En revanche, la limite est la distance institutionnelle avec le pays bénéficiaire. Un FFC domicilié à l'étranger peut être perçu comme « externe », échappant en partie à la souveraineté nationale. Cette perception peut compliquer l'intégration de ses financements dans les politiques publiques du pays bénéficiaire, d'où le choix d'une option hybride.

### 3.1.3 LA SOLUTION HYBRIDE

Face à différents avantages et inconvénients des deux premières options, de nombreux FFC ont adopté une structure hybride, combinant une domiciliation dans une juridiction internationale solide et une entité locale dans le pays bénéficiaire.

Cette troisième option consiste à créer une structure juridique à l'extérieur dont l'unique mission est la mobilisation de fonds et une structure locale dont la mission est la distribution des financements. Ce modèle permet de sécuriser la gestion des fonds reçus, tout en renforçant l'ancrage local.

La solution hybride permet ainsi de :

- garantir la sécurité juridique et financière des dotations, notamment au capital, souvent placées dans une juridiction internationale réputée comme le Royaume-Uni ou encore les États-Unis;
- assurer une légitimité politique et sociale dans le pays bénéficiaire grâce à une entité locale qui agit comme interface avec les gouvernements et les communautés;

- répondre aux exigences des bailleurs de fonds qui recherchent à la fois des garanties internationales et une appropriation nationale.

La principale limite demeure la complexité administrative, car il s'agit de gérer deux entités distinctes parfois soumises à des obligations fiscales et comptables différentes. Cela suppose une gouvernance rigoureuse et une coordination institutionnelle forte.

La Fondation pour les Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (FPRCI) et le Caribbean Biodiversity Fund (CBF) illustrent bien le modèle hybride. Bien que le CBF soit enregistré aux Bahamas (juridiction de common law offrant un cadre juridique adapté aux structures philanthropiques internationales) de tradition anglo-saxonne, il canalise directement ses financements vers des fonds nationaux partenaires dans chaque pays des Caraïbes, tels que le *Saint Lucia National Conservation Fund*.

### 3.1.4 LES CRITÈRES DE CHOIX ENTRE LES TROIS OPTIONS

Le choix du cadre réglementaire doit s'appuyer sur une analyse contextuelle approfondie tenant compte des dimensions suivantes :

#### **1. Contexte politique et institutionnel :**

- si le pays dispose d'une stabilité politique et d'un cadre juridique et fiscal favorable, l'option nationale est viable;
- dans le cas contraire, une domiciliation internationale doit être envisagée.

#### **2. Confiance des bailleurs de fonds :**

- les bailleurs de fonds institutionnels privilégient souvent la mise en place du FFC à l'extérieur du pays, dans des juridictions reconnues comme le Royaume-Uni ou les États-Unis;
- les bailleurs locaux et régionaux valorisent davantage une structure nationale. Le choix de l'option dépendra par conséquent d'une entente entre les bailleurs de fonds et les parties prenantes locales.

#### **3. Type et taille de la dotation initiale :**

- pour une dotation importante (plusieurs dizaines de millions USD), un cadre international est souvent recommandé afin d'assurer une gestion financière sophistiquée;
- pour une dotation plus modeste, une entité locale peut suffire.

#### **4. Objectifs stratégiques :**

- si l'objectif prioritaire des fondateurs du FFC est de renforcer la souveraineté et l'appropriation nationale, l'option locale peut être privilégiée;
- si l'objectif est d'attirer un maximum de financements internationaux, la domiciliation à l'extérieur et la solution hybride sont plus adaptées.

### 5. Capacité institutionnelle locale :

- lorsque le pays dispose déjà d'institutions financières et juridiques solides, le FFC peut être établi localement;
- en cas de faiblesse institutionnelle locale, une entité hybride permet de combiner ancrage national et sécurité internationale.

Un grand nombre de FFC en Afrique ont adopté des structures hybrides, car elles permettent de répondre simultanément aux attentes des bailleurs de fonds internationaux et aux exigences de souveraineté et d'appropriation nationale. Mais, beaucoup de FFC ayant adopté une structure uniquement nationale connaissent le même succès, à l'instar de la FAPBM (Madagascar) ou de Biofund (Mozambique).

## 3.2 UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF

Les statuts doivent préciser que le FFC agit dans un cadre désintéressé, sans but lucratif. Il s'interdit tout financement d'activités portant atteinte à l'environnement ou impliquant un conflit d'intérêts. Le FFC ne soutient aucun intérêt privé, ne participe à aucune campagne politique et n'intervient pas dans l'adoption de lois ou règlements au bénéfice d'un individu ou d'un groupe. Toutefois, il peut, à la demande des autorités, fournir des avis techniques ou participer à des consultations relatives à des politiques publiques environnementales.

## 3.3 LA RECONNAISSANCE D'UTILITÉ PUBLIQUE

Être une association sans but lucratif ne suffit pas. La reconnaissance du FFC comme organisation d'utilité publique constitue une condition sine qua non de son développement.

En effet, cette reconnaissance officielle lui confère une légitimité accrue, tant au niveau national qu'international. Elle lui permet de bénéficier d'avantages fiscaux et de recevoir des dons, legs et subventions dans des conditions préférentielles. La reconnaissance d'utilité publique renforce la crédibilité du FFC, notamment dans ses relations avec les bailleurs de fonds internationaux qui exigent souvent ce statut pour garantir la bonne gouvernance et la transparence de l'organisation.

Cependant, la reconnaissance d'utilité publique engage aussi le FFC à s'assurer que sa mission et ses activités revêtent un caractère d'intérêt général et participent aux priorités de conservation fixées par l'État. Le FFC reconnu d'utilité publique est ainsi amené à soutenir les engagements internationaux de l'État, rechercher de nouveaux mécanismes de financement ou encore appuyer les initiatives visant à améliorer le cadre juridique et réglementaire.

## 3.4 UNE GOUVERNANCE MODÈLE

Un FFC doit adopter une gouvernance modèle. Celle-ci repose sur plusieurs organes :

### 3.4.1 L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

La nécessité ou non d'une assemblée générale se pose. La réponse se trouve, encore une fois, dans le contexte de chaque pays et dans la volonté d'inclusion de la part des fondateurs du FFC. Par conséquent, il n'y a pas de réponse unique.

Ainsi, si les fondateurs souhaitent inclure un grand nombre d'acteurs de la conservation du pays dans le suivi de la mission du FFC, une assemblée générale peut être utile. Dans ce cas, cette assemblée inclurait des acteurs aussi variés que les différents ministères concernés, des ONG, des représentants du monde académique et de la recherche, des représentants de la société civile ou des représentants du secteur privé. La tenue d'une assemblée générale peut aussi être une bonne option lorsque les fondateurs estiment utile qu'un organe supervise le travail du CA.

Dans de nombreux FFC, l'assemblée générale n'existe pas et le CA est l'organe supérieur de prise de décision. L'absence d'une assemblée générale doit alors être compensée par un CA dont la représentativité est primordiale. Pour ce qui est de la supervision du CA, la pratique des meilleurs FFC montre que les contributeurs au capital assurent de fait ce rôle.

### 3.4.2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA constitue l'organe décisionnel suprême du FFC. Il est généralement composé des personnes suivantes :

- représentants de l'État, généralement du ministère chargé de l'environnement et du ministère des Finances;
- représentants de la société civile, universités, organisations travaillant dans le domaine de la biodiversité;
- représentants d'ONG partenaires;
- représentant du secteur privé;
- représentant des bailleurs de fonds;
- experts;
- représentant des communautés.

### **Les missions du CA**

En tant qu'organe suprême de décision du FFC, les missions principales du Conseil sont les suivantes :

- définir les grandes orientations stratégiques du FFC;
- approuver tous les documents-cadres qui régissent le FFC;
- approuver les politiques d'investissement et de subvention;
- adopter les budgets et programmes de travail annuels;
- approuver le rapport annuel;
- évaluer la performance de la Direction exécutive.

Le CA est également chargé de nommer le Directeur exécutif et de prendre les décisions majeures telles que les modifications statutaires, les fusions ou la dissolution du FFC. Les décisions sont prises à la majorité, avec des règles de quorum strictes pour garantir une gouvernance responsable.

### **Le profil du CA**

Il est recommandé que le CA soit composé d'un nombre impair de membres afin de faciliter les prises de décision. Un effectif de sept, neuf ou onze membres constitue souvent un bon équilibre entre représentativité et efficacité.

La sélection des membres doit reposer principalement sur la compétence et l'expérience. Il est souhaitable que le CA ait en son sein les expertises suivantes :

- gestion des investissements financiers;
- sciences de la conservation et de la biodiversité;
- développement communautaire;
- suivi-évaluation et transparence;
- levée de fonds.

### **Les engagements du CA**

En règle générale, les administrateurs signeront, au début de leur mandat, un engagement incluant la gestion des cas de conflits d'intérêts, la participation aux réunions ou la confidentialité des prises de décisions.

Il est important que les administrateurs s'engagent à participer activement aux réunions, en présentiel ou en ligne. En effet, l'absentéisme récurrent constitue une menace fréquente à l'efficacité du CA. Dans ce contexte, il y a lieu de souligner que la fonction d'administrateur est une fonction bénévole. Cependant, afin de tenir compte des temps d'engagement des administrateurs ainsi que des coûts pouvant être générés par la participation aux travaux du CA, des jetons de présence peuvent

être alloués. Ces jetons constituent une compensation raisonnable et plafonnée du temps et des frais engagés, attribuée de manière transparente et en conformité avec le droit national et le règlement intérieur, afin d'éviter tout risque de conflit d'intérêts.

### 3.4.3 LA CRÉATION DE COMITÉS SPÉCIALISÉS

Le CA est l'organe supérieur de décision du FFC. Cependant, tous les membres n'ont pas le même niveau de maîtrise des aspects liés au fonctionnement du FFC. D'où la nécessité de mettre en place, au sein du Conseil, des Comités qui analysent les dossiers et émettent des recommandations. Ces comités renforcent l'expertise collective du Conseil et en facilitent le fonctionnement.

En se basant sur la pratique des meilleurs FFC, les comités suivants sont recommandés :

- Comité d'investissement : il sera chargé du suivi et de l'évaluation du portefeuille d'investissements issus du capital;
- Comité de financement : il aura pour responsabilité de formuler des recommandations sur les allocations de subventions annuelles ou exceptionnelles;
- Comité de levée de fonds : il sera chargé du suivi de la stratégie de mobilisation de ressources;
- Comité d'audit : il aura pour mission le contrôle interne et la transparence financière du FFC;
- Comité d'éthique : il sera chargé de la prévention des conflits d'intérêts et de la promotion des bonnes pratiques.

Le mandat et le pouvoir de chaque comité (recommandation, approbation, supervision) devront être clairement définis par le CA dans un règlement intérieur.

### 3.4.4 LA DIRECTION EXÉCUTIVE

Le Directeur exécutif est le responsable opérationnel du FFC. Il aura, avec l'équipe de la Direction exécutive, les missions suivantes :

- soumettre toutes les recommandations au CA;
- mettre en œuvre les décisions du CA;
- assurer la gestion quotidienne des activités;
- assurer la gestion du personnel;
- veiller au respect des procédures du FFC;
- faire un Suivi-évaluation des subventions;

- assurer le suivi de la performance du portefeuille d'investissements;
- mettre en œuvre la stratégie de mobilisation de fonds;
- gérer la communication;
- représenter le FFC auprès des partenaires locaux et extérieurs.

## 3.5 LES SOURCES DE FINANCEMENT

Les statuts doivent préciser les différentes sources de financement du FFC. Celles-ci comprennent généralement :

- des dons et legs;
- des subventions publiques, bilatérales ou multilatérales;
- des subventions d'organisation philanthropique;
- des financements d'entreprises privées, nationales ou internationales.

Ces différents financements sont catégorisés selon l'utilisation qui en est faite. Ainsi, le FFC peut gérer plusieurs catégories de fonds :

- Fonds de dotation : il s'agit de financements reçus à titre de dons et qui rentrent alors expressément dans le fonds de dotation. Ces fonds deviennent la propriété du FFC. Ils sont investis sur les marchés financiers nationaux et internationaux et seuls les intérêts ou revenus seront utilisés pour financer les activités du FFC;
- Fonds d'amortissement : il s'agit de fonds qui sont destinés à être décaissés sur une période déterminée. Il s'agit généralement de fonds en provenance de bailleurs souhaitant financer un projet spécifique;
- Fonds renouvelables : il s'agit de fonds régulièrement alimentés, à l'exemple de redevances, de taxes affectées ou d'autres recettes périodiques;
- Fonds à mandat de gestion : ces ressources sont confiées au FFC par des partenaires afin de financer des activités spécifiques sans que les fonds lui appartiennent juridiquement.

Il est recommandé de prévoir toute la gamme de ressources et de fonds dès la création du FFC. Ceci évitera des modifications de statut.

## 3.6 LE CONTRÔLE DES COMPTES

Les statuts doivent inclure des dispositions précises sur le contrôle financier des comptes. Cet aspect est primordial pour assurer la confiance des futurs bailleurs de fonds. Les statuts doivent par conséquent prévoir les points suivants :

- la comptabilité est établie conformément aux normes en vigueur dans le pays et selon un plan comptable adapté aux fonds fiduciaires;
- un Commissaire aux comptes, membre d'un cabinet agréé et reconnu internationalement, est désigné pour auditer les comptes du FFC annuellement;
- des audits ponctuels peuvent être demandés par les bailleurs de fonds afin de vérifier la bonne utilisation de fonds spécifiques.

Le CA recevra annuellement les rapports financiers audités et les validera après examen.

### **3.7 LA DISSOLUTION ET LE TRANSFERT DES ACTIFS**

En cas de dissolution du FFC, les statuts doivent prévoir que les biens, après règlement des dettes, seront transférés à une ou plusieurs institutions poursuivant des objectifs similaires et bénéficiant également d'une reconnaissance d'utilité publique. Les administrateurs ou dirigeants ne peuvent en aucun cas bénéficier d'un avantage direct lié à la dissolution.

Il est aussi possible de prévoir que le solde du fonds de dotation revienne aux contributeurs, au prorata de leurs contributions.

# CHAPITRE 4

## LE FONDEMENT DU FFC: LES MÉCANISMES DE FINANCEMENT

---

Les mécanismes de financement d'un FFC constituent le fondement de sa mission. Les différents mécanismes varient selon les sources et les conventions avec les bailleurs de fonds. Ils sont généralement les suivants :

- les mécanismes de subventions utilisant les revenus du Fonds de dotation ou capital;
- le FFC en tant que mécanisme financier de projets. Les ressources viennent du fonds d'amortissement ou du fonds de mandat de gestion
- le FFC en tant qu'organisation de mise en œuvre de projets.

### 4.1 LES DÉCISIONS PRÉALABLES

Avant de mettre en place ces différents mécanismes, le FFC doit prendre des décisions stratégiques concernant trois points.

#### 4.1.1 LA PRIORISATION DES AIRES PROTÉGÉES

Quel que soit le mécanisme de financement auquel aura recours le FFC, et en raison de la limitation de ses ressources, il est essentiel de prioriser les paysages, les écosystèmes ou les aires protégées à appuyer.

Le FFC doit par conséquent établir un manuel de priorisation. Ce document vise à établir un classement de l'ensemble des aires protégées (AP), des paysages ou encore des différents écosystèmes du pays. Il y a lieu de souligner qu'une telle liste doit faire l'objet de mises à jour régulières, car le contexte de chaque site est amené à évoluer régulièrement. Plusieurs critères peuvent être considérés pour l'établissement de cette priorisation :

- la richesse de la biodiversité et de l'habitat (diversité spécifique, endémisme, écosystèmes menacés, labels internationaux, corridors de conservation, niveau de menace);
- les services écosystémiques (stockage de carbone, régulation hydrique, bassin versant);

- les solutions basées sur la nature contre le réchauffement climatique (résilience, vulnérabilité aux aléas);
- le bien-être humain (accessibilité aux communautés);
- les capacités de gestion du gestionnaire;
- l'existence d'un écart de financement.

Une matrice de priorisation sera renseignée et mise à jour par rapport aux différents critères établis et les directives du manuel de priorisation. Chaque critère sera pondéré en fonction de son importance dans le contexte local, et la notation devra être fondée sur des sources scientifiques référencées et vérifiables.

La liste priorisée des AP ainsi établie permet tout d'abord de guider le FFC dans la sélection des aires qui bénéficieront progressivement de ses financements en fonction de l'accroissement de ses ressources.

Il y a lieu de souligner que si le FFC se base sur la liste priorisée, il devra faire preuve de flexibilité. En effet, des facteurs stratégiques ou qualitatifs peuvent amener à un ajustement de celle-ci. Une telle liste devrait par ailleurs faire l'objet d'un échange, et de préférence d'un consensus, avec le ministère chargé de l'environnement du pays, sans qu'elle devienne nécessairement une liste officielle. Le ministère responsable de l'environnement pourra tout à fait utiliser une liste différente, car les critères de priorisation pourront être différents. Cependant, il serait idéal d'aboutir à une liste consensuelle de priorisation au niveau national.

En effet, la liste priorisée ne servira pas uniquement aux décisions relatives aux subventions annuelles du FFC. Elle doit aussi servir de base dans l'identification des paysages qui devraient bénéficier de projets spécifiques, dont le FFC sera un mécanisme financier. Et, sur une base plus large, d'autres bailleurs de fonds pourraient utiliser cette liste priorisée dans leurs financements. En cela, la liste de priorisation peut devenir un véritable outil stratégique pour l'ensemble du secteur environnemental dans le pays.

## **4.1.2 L'IDENTIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES ÉLIGIBLES**

Par ailleurs, le FFC devra établir de manière explicite la typologie des bénéficiaires pouvant prétendre à un financement, quel que soit le mécanisme. Cette décision est stratégique, car elle dépendra des objectifs poursuivis.

Parmi les bénéficiaires possibles figurent :

- les gestionnaires officiels d'aires protégées, qu'ils soient publics ou privés;
- les ONG ou associations de conservation travaillant dans ou autour des aires protégées;

- les associations gérant des sites conservés sous différentes formes;
- les communautés locales regroupées dans des associations villageoises;
- les collectivités territoriales (communes, régions);
- les ministères sectoriels compétents;
- les établissements de recherche ou d'enseignement supérieur;
- les entreprises œuvrant dans le secteur de la conservation.

### 4.1.3 LA DÉFINITION DES COÛTS ÉLIGIBLES

Enfin, il est primordial de définir les coûts qui seront éligibles aux financements du FFC. Les coûts généralement éligibles par les FFC sont les suivants :

- **Coûts de fonctionnement** : il s'agit essentiellement des salaires du personnel administratif, des coûts d'énergie et de communication et des coûts administratifs;
- **Coûts des activités** : il s'agit des coûts des patrouilles, de la maintenance du site et de la surveillance;
- **Coûts d'investissement** : ces coûts concernent les infrastructures, les achats d'équipement, les acquisitions foncières, les matériels liés à l'appui aux chaînes de valeur locales;
- **Coûts de renforcement de capacités et de développement communautaire** : il s'agit de la formation, de l'appui à la gouvernance locale et des activités génératrices de revenus.

Il y a lieu de souligner que les investissements commerciaux non liés à la conservation ne sont généralement pas admissibles.

## 4.2 LE FFC EN TANT QUE MÉCANISME DE FINANCEMENT DURABLE

Le FFC est le mécanisme par excellence de financement durable, car les revenus du fonds de dotation permettent des financements durables, sans que le capital lui-même soit entamé.

### 4.2.1 QUELQUES PRINCIPES À ADOPTER

Avant de présenter le mécanisme, il est nécessaire de préciser trois principes qui dictent le fonctionnement d'un FCC efficace.

### **Premier principe: la règle de dépenses**

La règle de dépenses constitue l'étape préalable à tout octroi de subventions. La règle des dépenses stipule que le FFC ne doit ponctionner annuellement que les revenus de ses investissements, laissant ainsi intact le fonds de dotation. Chaque année, sur la base de la performance des investissements financiers, le FFC fixe le pourcentage de la valeur du fonds de dotation investi qu'il peut ponctionner. Ce montant ponctionné sera ensuite affecté à ses activités de financement d'aires protégées et des communautés ainsi qu'à son fonctionnement propre.

Ce pourcentage dépend étroitement de la performance du portefeuille des investissements. La règle de dépenses est destinée à maintenir l'équilibre entre la stabilité des financements et la pérennité du capital.

Généralement, cette règle établit que les dépenses annuelles du FFC doivent représenter entre 3,5 % et 5,5 % de la valeur moyenne du portefeuille d'investissements financiers.

Le CA peut ajuster ce taux en fonction de circonstances exceptionnelles ou de besoins des programmes. Ainsi, le capital peut être partiellement entamé à court terme et reconstitué par la suite, à la condition que sa préservation à long terme soit assurée.

### **Deuxième principe: la règle des 80/20**

Une fois la règle de dépenses fixée, il faut procéder à la répartition entre les financements pour remplir la mission du FFC et le financement de son fonctionnement propre. En effet, un FFC doit assurer ses frais de fonctionnement s'il veut agir avec efficacité.

Les meilleures pratiques des FFC indiquent que la répartition entre les financements propres en faveur des bénéficiaires et le financement des coûts propres du FFC devrait être en moyenne de 80/20. Il s'agit évidemment d'un pourcentage pour le FFC qui arrive à un certain niveau de développement. Ainsi, un FFC, tel que la FAPBM, avait appliqué la règle de 75/25 au début de son développement pour en arriver à 80/20. Après des contributions importantes au fonds de dotation, la répartition appliquée est descendue à 85/15. Il est évident que les bailleurs de fonds sont très favorables au fait que les frais de fonctionnement du FFC ne devraient pas dépasser 20 % des dépenses totales du Fonds.

Une fois le budget de fonctionnement du FFC déduit, l'enveloppe dédiée aux subventions en faveur des aires protégées et des communautés est ensuite répartie entre les subventions annuelles et les Fonds spéciaux. Il est à noter qu'il s'agit ici uniquement de l'utilisation des revenus du Fonds de dotation.

### **Troisième principe: la priorisation du financement des coûts de fonctionnement sur les autres types de coûts**

Cette priorisation doit être claire au niveau du FFC. Il est acquis que la mission première des FFC est de financer l'ensemble des frais de fonctionnement de la gestion des aires protégées. Cependant, il est important d'établir des priorités à l'intérieur même de ces dépenses.

Lorsque l'État prend en charge les salaires liés à la gestion des aires protégées, la question de l'équilibre est moins cruciale. Lorsque ce n'est pas le cas, la priorité des financements du FFC doit être donnée aux salaires du personnel travaillant sur le site financé, que le personnel soit administratif ou opérationnel. Viennent ensuite les coûts de fonctionnement liés à l'administration du site ou à l'appui aux activités.

Une fois les coûts de fonctionnement opérationnels et administratifs financés, le FFC peut étudier le financement d'activités spécifiques telles que l'appui aux communautés locales.

Dans des cas exceptionnels, lorsque le FFC a financé une part importante des frais de fonctionnement ainsi qu'une part des activités spécifiques, il lui est possible de financer des investissements. Cependant, il y a lieu d'être prudents, car les montants importants des investissements risquent de perturber l'évolution des subventions annuelles reçues par les bénéficiaires.

Les principes étant éclaircis, le FFC peut adopter deux approches dans le mécanisme de financement durable. L'une consiste en une approche directe et l'autre en un mécanisme compétitif par appel à propositions. L'adoption d'une approche particulière est stratégique et doit faire l'objet d'une étude approfondie du contexte du pays et de la stratégie du FFC.

## **4.2.2 PREMIER MÉCANISME: L'APPROCHE DIRECTE DES AP SÉLECTIONNÉES APRÈS PRIORISATION**

Dans l'approche directe, le FFC prend l'initiative d'entrer directement en contact avec les gestionnaires des sites choisis ou les communautés vivant à l'intérieur ou autour de ceux-ci sur la base de la liste priorisée. Une analyse conjointe s'ensuit à l'issue de laquelle une convention de financement est établie.

Les avantages de l'approche directe sont les suivantes :

1. les subventions s'inscrivent dans la vision à long terme du FFC et dans les priorités nationales de conservation;
2. les AP ou communautés bénéficiaires peuvent compter sur des financements pluriannuels, et donc durables, facilitant la planification et la mise en œuvre d'actions de conservation à long terme;

3. cette approche nécessite moins de processus d'évaluation et de sélection chaque année, car les sites sont déjà intégrés dans la liste de priorisation. Il s'ensuit des économies de frais administratifs pour le FFC;
4. les indicateurs peuvent être harmonisés et comparés entre les sites. Le suivi-évaluation est ainsi facilité;
5. l'existence d'un financement de base pluriannuel incite d'autres partenaires à contribuer au financement du site bénéficiaire.

Si les avantages de l'approche directe sont indéniables, il y a lieu d'en souligner les inconvénients :

1. une fois les AP ou les communautés sélectionnées, il est plus difficile de réorienter rapidement les financements en fonction de nouvelles urgences;
2. des AP nouvellement créées ou des AP ne disposant pas de suffisamment de données peuvent se trouver dans un classement défavorable qui ne correspond pas à leur situation réelle;
3. le financement récurrent des mêmes AP sur une longue période peut réduire la capacité du FFC à appuyer un plus grand nombre de sites;
4. les gestionnaires des AP bénéficiaires de ces subventions peuvent réduire leurs efforts de diversification des financements. Ce risque de dépendance est l'un des plus importants inconvénients de l'approche directe.

### **4.2.3 DEUXIÈME MÉCANISME : LES SUBVENTIONS COMPÉTITIVES (APPELS À PROJETS)**

L'alternative à l'approche directe est l'appel à projets.

Une fois les sites identifiés à partir de la liste priorisée, le FFC définit les thématiques, les types d'activités éligibles et les critères d'éligibilité et de sélection des bénéficiaires. Il lance alors un appel à projets en spécifiant les modalités de soumission et d'évaluation dans des termes de référence. Les propositions sont évaluées par un comité technique indépendant interne, souvent avec l'appui d'experts externes. Les subventions sont généralement accordées pour une durée relativement courte (1 à 3 ans) et renouvelées uniquement après une nouvelle compétition.

Lors du processus de l'appel à projets, le FFC peut adopter une approche en une seule étape en demandant des projets complets lors de la soumission. Mais les candidats sont souvent rebutés par l'étape unique, car la préparation d'un projet complet représente une charge de travail importante, sans assurance d'être sélectionnés. De ce fait, un nombre croissant de FFC ont recours à un processus en deux étapes. Dans une première étape, l'appel d'offres sélectionne les projets sur la base d'une note conceptuelle. Dans une deuxième phase, les projets sélectionnés doivent alors être finalisés sous la forme d'un document de projet complet.

Les avantages des subventions compétitives sont les suivantes :

1. le processus est ouvert et inclusif permettant à toute organisation répondant aux critères de postuler;
2. les appels à projets favorisent l'innovation et permettent de financer des approches pilotes;
3. les thématiques peuvent être adaptées aux priorités émergentes;
4. l'accès aux financements du FFC est facilité pour des acteurs diversifiés;
5. les appels à projets incitent les gestionnaires à apporter une attention particulière à la qualité de leurs propositions.

Les inconvénients sont cependant notables :

1. le financement à long terme n'est pas garanti pour le gestionnaire;
2. le processus de sélection et de suivi peut être lourd, ce qui entraîne des coûts administratifs plus élevés;
3. cette approche peut entraîner une multiplication de projets de courte durée à impacts limités;
4. les acteurs expérimentés dans les appels à projets sont avantagés.

En Afrique, la FAPBM (Madagascar) privilégie l'approche directe avec des conventions annuelles, tandis que Biofund (Mozambique) combine les deux mécanismes. En Amérique latine, FunBio (Brésil) recourt régulièrement aux appels à projets pour allouer des ressources de manière flexible.

En conclusion, il n'existe pas de mécanisme unique optimal. L'approche directe est adaptée pour garantir la durabilité financière d'un noyau de sites stratégiques à protéger, tandis que les subventions compétitives sont plus flexibles et permettent de répondre rapidement à de nouvelles priorités. Une option hybride, combinant un financement récurrent pour les AP prioritaires et des appels à projets thématiques, est souvent la plus efficace pour concilier stabilité et adaptabilité.

#### **4.2.4 DE L'IMPORTANCE ET DU CONTENU DU MANUEL D'OCTROI DES SUBVENTIONS**

Les FFC se dotent généralement d'un manuel d'octroi de subventions, aussi appelé manuel de financement, surtout lorsqu'ils appliquent l'approche directe. Cet outil normatif définit de manière détaillée les règles, procédures et critères applicables aux activités financées ainsi qu'à la mise en œuvre et au suivi des financements octroyés.

### ***L'importance d'un manuel d'octroi de subventions***

Le manuel joue un rôle stratégique à plusieurs niveaux. Tout d'abord, il assure la bonne gouvernance du processus de financement en définissant clairement les responsabilités respectives du CA, du Comité de financement et de la Direction exécutive. Il garantit la transparence et l'égalité de traitement des bénéficiaires, en fixant des critères objectifs et vérifiables pour l'accès aux subventions. Enfin, il contribue à la redevabilité du FFC envers ses partenaires financiers et les bénéficiaires en intégrant des mécanismes de suivi, d'évaluation et de sanction en cas de non-respect des engagements.

Dans la pratique, les FFC ont démontré que l'existence d'un tel manuel constitue une condition de crédibilité vis-à-vis des bailleurs de fonds. Biofund au Mozambique, la FAPBM à Madagascar et le Caribbean Biodiversity Fund (CBF) ont d'ailleurs adopté des manuels détaillés qui définissent chaque étape du cycle de financement. Ces documents constituent souvent un prérequis exigé par les partenaires internationaux pour sécuriser leurs contributions.

### ***Cycle et responsabilités***

Le manuel décrit le cycle complet de financement. Celui-ci comprend la planification, l'octroi et le décaissement, la mise en œuvre par le bénéficiaire, le suivi-évaluation ainsi que la clôture et la planification d'un nouveau cycle. Chaque étape est assortie de procédures normalisées, de délais et de documents de référence (cadre logique, rapports financiers et techniques, audits).

La répartition des responsabilités au sein du FFC est également précisée. La répartition ci-après est basée sur l'expérience de quelques FFC. Elle sert par conséquent de base et doit être adaptée à chaque contexte. La Direction exécutive collabore avec les entités bénéficiaires sur le contenu des financements et soumet des propositions au Comité de financement. Le Comité de financement, composé d'administrateurs et d'experts indépendants, évalue les propositions de la direction et formule des recommandations au CA. Ce dernier prend la décision finale en validant les bénéficiaires et les enveloppes financières. Une fois les financements accordés, la Direction exécutive supervise la mise en œuvre et assure le suivi des subventions.

Cette clarification des rôles permet de réduire les risques de conflits d'intérêts, d'accroître la transparence et d'aligner les pratiques sur les standards internationaux de gouvernance.

### ***Les critères d'éligibilité***

Le manuel de priorisation définit avec précision les critères d'éligibilité des bénéficiaires qui interviennent dans les sites cibles. Ces critères incluent le statut juridique de l'organisation, la qualité de sa gouvernance interne, l'existence d'un plan de gestion

de l'aire protégée si le bénéficiaire en est le gestionnaire, la cohérence de ses activités avec les priorités du FFC et sa capacité à mobiliser des cofinancements. Dans plusieurs FFC, notamment en Amérique latine (FunBio au Brésil, Forever Costa Rica), ces critères sont adaptés aux différents types de bénéficiaires (ONG, agences publiques, organisations communautaires) afin d'élargir l'accès aux financements, tout en maintenant des standards rigoureux.

Le manuel doit également spécifier les coûts admissibles. La transparence dans la définition des coûts admissibles est cruciale pour éviter les litiges et renforcer la confiance entre le FFC et ses partenaires.

### *L'importance des règles de passation de marchés*

Les règles de passation de marchés sont un aspect important des subventions octroyées par un FFC. Le FFC doit préciser ces règles qui sont généralement issues des règles de bailleurs de fonds. Lorsque les règles de l'ONG ou de l'association bénéficiaire diffèrent des règles du FFC, il est important de vérifier son équivalence. Si tel n'est pas le cas, l'organisation bénéficiaire doit utiliser les règles demandées par le FFC pour les subventions accordées. Ceci rend parfois lourdes les charges administratives de l'organisation bénéficiaire lorsque celle-ci bénéficie de financements de plusieurs bailleurs de fonds avec des règles différentes. Si ce cas se présentait, il est de la responsabilité du FFC d'approcher l'ensemble des bailleurs de fonds du site ou de l'organisation afin de trouver les moyens d'alléger ou d'harmoniser ces procédures.

### *Due diligence et gestion des risques*

Un volet essentiel du manuel de priorisation concerne la due diligence, ou diligence raisonnable, préalable à l'octroi des financements, pour les approches directes. Cette procédure a pour objectif d'évaluer les risques financiers, institutionnels, sociaux et environnementaux associés à chaque futur bénéficiaire. Dans la pratique, la due diligence combine une analyse documentaire (vérification des statuts, audits, états financiers, manuels de procédures internes) et une mission de contrôle sur le terrain. Ce processus doit être systématiquement appliqué par le FFC avant d'intégrer un nouveau site ou une nouvelle organisation dans le cycle de financement.

Cette étape se conclut parfois par la définition d'un plan d'action correctif, négocié entre le FFC et le bénéficiaire, afin de renforcer la gouvernance et la gestion financière de l'organisation appuyée. Ce plan peut constituer une partie des subventions de la première année ou être financé par une fenêtre spéciale du FFC.

La due diligence n'a pas lieu d'être dans le cas des appels à projets. Plus précisément, les conditions d'éligibilité du bénéficiaire sont inscrites clairement dans les termes de référence. Le financement étant sur le court et le moyen terme, le FFC doit surtout s'attacher à vérifier l'impact du projet.

### **La convention de financement**

Tous les aspects contenus dans le manuel d'octroi des subventions sont transcrits dans une convention de financement établie avec les organisations bénéficiaires. La convention doit inclure le montant et la durée, les modalités de décaissement, la description des activités financées, les conditions d'utilisation des fonds, les règles de rapportage, les engagements sociaux et environnementaux ainsi que les procédures de suivi-évaluation et d'audit. Elle prévoit en outre des clauses de suspension ou de résiliation en cas de non-conformité, telles que le non-respect des obligations fiscales et sociales, les pratiques frauduleuses et les impacts environnementaux négatifs. La convention annuelle contiendra enfin les éléments propres au financement, tels que le programme annuel de travail et le budget.

Cette contractualisation rigoureuse constitue un élément de protection tant pour le FFC que pour les bénéficiaires en instaurant un cadre clair et juridiquement contraignant.

En conclusion, un manuel d'octroi de subventions constitue un instrument central pour tout FFC, car il structure le processus de financement, clarifie les responsabilités, sécurise les bailleurs de fonds et renforce la légitimité du Fonds. Les expériences des meilleurs FFC montrent qu'un tel manuel est non seulement une bonne pratique, mais aussi une condition préalable pour mobiliser et gérer des financements internationaux. En garantissant la transparence, l'équité et la redevabilité, ce document est un pilier de la gouvernance des FFC et un gage de durabilité pour les financements destinés à la conservation de la biodiversité.

## **4.2.5 LES FONDS D'URGENCE OU DE RÉPONSE RAPIDE**

En complément des subventions annuelles, le FFC peut créer un Fonds d'urgence pour aider les AP à faire face à des événements imprévus ayant un impact négatif sur l'état de la biodiversité. Tout gestionnaire d'AP ou ONG intervenant des AP est alors admissible pour bénéficier de ce Fonds, ce qui en fait un instrument très utile pour les aires protégées.

Un Fonds d'urgence est un fonds destiné à répondre à des événements ponctuels et imprévisibles qui mettent en péril la viabilité d'une cible particulière (un habitat, une espèce de faune ou de flore) ou l'intégrité écologique de l'aire protégée en général. Les interventions doivent être ponctuelles, mais sa durée pourrait aller jusqu'à quelques mois selon ce que requerra la situation. L'urgence et la pertinence des interventions sont des critères cruciaux pour être admissible à ce financement.

### **Des exemples de Fonds d'urgence**

Des FFC ont mis en place un Fonds destiné à répondre à des événements tels que l'intrusion d'exploitants miniers illégaux, des cas de braconnage, un trafic d'animaux ou des conflits armés. Dès l'apparition de l'événement, l'ONG adresse une demande urgente au FFC qui décaisse le financement en cas de réponse positive. Une difficulté peut apparaître lorsque le FFC n'a jamais collaboré avec l'ONG et ne possède pas suffisamment d'informations fiables à son sujet. Un minimum de due diligence doit se faire, ce qui peut retarder l'accord du financement.

Un autre cas de Fonds d'urgence est intéressant : afin de faire face à des feux de forêt parfois aux conséquences dramatiques, le FFC a mis en place un Fonds d'urgence contre les feux. Contrairement à un Fonds d'urgence classique qui est un financement en réponse à un événement qui s'est produit, le mécanisme peut être préventif.

Dans ce cas, le FFC identifie à l'avance les sites à risque. Le FFC met alors à disposition de l'organisation bénéficiaire à l'avance un montant correspondant aux besoins estimés durant la période du risque. Des règles de gestion des financements sont convenues au préalable entre les deux parties. Selon la stratégie du FFC, le Fonds d'urgence peut financer, en addition aux interventions de lutte contre les feux, des formations pour renforcer les compétences et connaissances techniques des bénéficiaires, des investissements en matériel et équipements ou des infrastructures qui font souvent défaut sur le terrain.

## **4.2.6 LES FONDS THÉMATIQUES**

Le FFC peut enfin créer des Fonds thématiques. Les ressources financières de tels fonds sont, soit une partie des revenus du capital du FFC, soit des dons reçus venant de bailleurs de fonds divers. Un FFC peut ainsi créer un Fonds pour une espèce menacée ou pour le développement communautaire ou encore pour une thématique importante. Dans le cas des fonds thématiques, le FFC peut décider de lancer des appels à projets ou apporter une réponse aux demandes reçues spontanément.

À titre d'exemple, un FFC a mis en place un Fonds d'appui au renforcement de capacités des ONG. Les activités admissibles à ce financement doivent permettre de renforcer globalement les capacités du bénéficiaire. Les activités possibles sont la mise en place de procédures, la réalisation de formations techniques ou celle d'inventaires écologiques. Ces activités permettront d'assurer une gestion plus efficace, plus pertinente et pérenne du site cible.

## 4.3 LE FFC EN TANT QUE MÉCANISME FINANCIER DE PROJETS

Si la mission principale des FFC est d'apporter un financement durable, ils sont souvent amenés à servir de mécanisme financier de projets en gérant des fonds d'amortissement. En effet, par leur rigueur et leur bonne gestion, les FFC sont souvent reconnus comme des institutions de confiance par les bailleurs de fonds.

Un financement de projet correspond à un financement ponctuel et limité dans le temps, destiné à être entièrement dépensé sur une période déterminée. Ce type de financement rentre donc dans le Fonds d'amortissement. Contrairement au Fonds de dotation qui génère des flux annuels permanents, le Fonds d'amortissement est destiné à des projets spécifiques, souvent avec des objectifs, des indicateurs et des échéances clairement définis. La complémentarité du Fonds d'amortissement et du Fonds de dotation est indéniable. En effet, les subventions annuelles assurent la gestion de la conservation sur le moyen et long terme, tandis que les projets permettent une accélération des activités et des impacts lorsque les menaces sont importantes et nécessitent des actions rapides.

Dans la gestion des Fonds d'amortissement, le rôle du FFC ne se limite pas à la gestion comptable. Il devient un mécanisme de coordination et de facilitation impliquant :

- la réception et la sécurisation des fonds provenant des bailleurs;
- le financement des projets en conformité avec les critères convenus avec le bailleur de fonds;
- la coordination des partenaires de mise en œuvre, en particulier lorsque plusieurs ONG, agences publiques et communautés locales sont impliquées;
- le suivi-évaluation technique et financier des activités financées;
- l'élaboration et la transmission de rapports consolidés aux bailleurs de fonds, assurant transparence et traçabilité.

Ce rôle est particulièrement important lorsque le projet implique un grand nombre d'acteurs et de sites d'intervention nécessitant une gouvernance claire et des mécanismes rigoureux de gestion financière. Dans un grand nombre de FFC, les montants gérés dans ces Fonds d'amortissement sont souvent supérieurs aux revenus générés par son capital placé, ce qui illustre l'importance stratégique de ce rôle.

Les avantages du FFC comme mécanisme financier de projets sont nombreux :

- le FFC, en tant qu'entité indépendante, rassure les bailleurs de fonds sur la bonne utilisation des fonds confiés;
- grâce à une expertise financière et environnementale reconnue, le FFC combine les exigences de conservation et les standards de gestion financière;
- le FFC a la capacité de mobiliser et gérer des financements multisources (publics, privés, philanthropiques);
- après la fin du projet, le FFC reste en place, ce qui permet de capitaliser sur les acquis et d'assurer une continuité des actions en vue d'obtenir des impacts à plus long terme.

En résumé, le FFC ne se limite pas à servir de mécanisme financier passif de projets. Il est un acteur clé de la conception de projets complexes, un coordinateur stratégique multiacteurs, un catalyseur de cofinancements, en résumé un garant de l'efficacité des investissements en conservation.

## 4.4 LE FFC EN TANT QU'ORGANISATION DE MISE EN ŒUVRE

La fonction première d'un FFC est d'agir comme mécanisme de financement. Cependant, certaines circonstances exceptionnelles peuvent amener un FFC à endosser un rôle d'Organisation de mise en œuvre (OMO) de projets, c'est-à-dire à assurer directement la coordination et l'exécution d'initiatives sur le terrain, plutôt que de déléguer cette responsabilité à des entités bénéficiaires.

Les situations justifiant le rôle d'OMO pour un FFC sont nombreuses :

### a. Absence de capacités nationales ou locales suffisantes

Dans certains pays, il peut ne pas exister d'organisations locales disposant des capacités techniques et administratives nécessaires pour mettre en œuvre un projet d'envergure ou répondant aux standards internationaux exigés par les bailleurs de fonds.

Au Mozambique, Biofund a assuré directement la coordination initiale d'un programme de suivi de la biodiversité marine, faute d'ONG locales spécialisées capables de remplir les critères techniques imposés par le bailleur de fonds. Dans certaines zones reculées de l'Amazonie brésilienne, FunBio, de son côté, a pris en charge l'organisation logistique et financière d'initiatives pilotes de restauration forestière en attendant que des opérateurs locaux soient formés.

## **b. Exigence explicite des bailleurs de fonds ou partenaires stratégiques**

Certains bailleurs de fonds internationaux peuvent préférer confier la mise en œuvre à un FFC déjà reconnu pour sa rigueur financière et sa crédibilité institutionnelle afin de réduire les risques administratifs et garantir la conformité à leurs exigences.

À titre d'exemple, la FAPBM (Madagascar) a agi comme OMO pour mettre en place la première phase d'un programme de formation de gestionnaires d'AP et de leaders communautaires. Des organisations prendront le relais lors de la deuxième phase.

## **c. Caractère innovant ou stratégique du projet**

Lorsqu'un projet est particulièrement stratégique, novateur ou à forte visibilité, un bailleur de fonds peut juger préférable que le FFC conserve un contrôle direct sur sa mise en œuvre afin de garantir sa qualité et son alignement sur les priorités nationales de conservation.

## **d. Besoin d'assurer la phase de démarrage ou de transition**

Le FFC peut intervenir en tant qu'OMO pour lancer un projet ou une composante spécifique en attendant que des structures partenaires soient identifiées, formées et prêtes à en assurer la gestion opérationnelle.

### **Précautions et limites**

Si un FFC assume un rôle d'OMO, il est important que cela reste l'exception et non la règle. Ce rôle doit être limité dans le temps ou dans le périmètre afin de ne pas détourner le FFC de sa vocation principale de mécanisme financier. Les risques principaux incluent :

- l'alourdissement des structures internes et des coûts fixes;
- la dilution de la mission financière du FFC;
- le risque de conflit d'intérêts si le FFC se finance lui-même comme opérateur;
- une visibilité contradictoire auprès des bailleurs de fonds.

Pour limiter ces risques, les bonnes pratiques suivantes sont recommandées dans ces cas :

- définir clairement la durée et les objectifs de l'intervention comme OMO;
- mettre en place des mécanismes de suivi-évaluation rigoureux et indépendants;
- préparer dès le départ un plan de transfert vers des opérateurs tiers.

## 4.5 DES QUESTIONS STRATÉGIQUES LIÉES AUX FINANCEMENTS

Quelques questions stratégiques liées aux différents mécanismes de financement se posent souvent aux FFC et doivent être traitées.

### 4.5.1 QUELS TYPES DE FINANCEMENTS POUR QUELLES CATÉGORIES DE COÛTS ?

La première question qui se pose est celle de l'adéquation entre la nature des coûts (récurrents ou ponctuels) et les sources de financement mobilisées. Cet arbitrage conditionne la pérennité, la crédibilité et l'efficacité des interventions des FFC. Les bonnes pratiques sont explicitées ci-après :

#### *Revenus du Fonds de dotation : faire face aux besoins récurrents*

Les revenus générés par le Fonds de dotation sont des ressources durables. Ils constituent par conséquent la source privilégiée pour couvrir les coûts récurrents liés à la gestion des aires protégées. Ces coûts incluent notamment les salaires essentiels du personnel de terrain, les patrouilles de surveillance, le fonctionnement administratif ainsi que la maintenance courante des infrastructures et des équipements.

L'avantage majeur des revenus du Fonds de dotation réside dans sa prévisibilité et sa pérennité. Les versements sont programmés sur la base de la règle de dépenses. Cette discipline financière permet de préserver la valeur réelle du capital tout en garantissant un flux de revenus stables sur le long terme pour les bénéficiaires.

Un autre argument en faveur du financement des coûts récurrents par les revenus du Fonds de dotation est que les bailleurs de fonds sont souvent peu enclins à financer ces coûts de fonctionnement, notamment les salaires. Les revenus du Fonds de dotation financent alors cette partie du financement qui est la moins attractive du point de vue du financement de la protection de la biodiversité, mais qui est pourtant vitale. Lorsque le gestionnaire a couvert ses frais de fonctionnement grâce au financement du FFC, il peut alors se concentrer sur la recherche de financement pour les activités.

Le Fonds de dotation présente cependant une contrainte. Les rendements annuels dépendent de la conjoncture économique et financière, et la volatilité des marchés peut affecter le niveau des distributions annuelles. C'est pourquoi plusieurs FFC ont mis en place des mécanismes de lissage des versements ainsi que des fonds de réserve destinés à absorber les fluctuations.

### **Fonds d'amortissement: financer les activités et les investissements**

Les Fonds d'amortissement servent habituellement à financer les activités incluses dans les projets. Ils sont par ailleurs particulièrement adaptés au financement des investissements qui sont souvent inclus dans des projets spécifiques (construction d'infrastructures, achat de véhicules ou d'équipements lourds, restauration écologique, acquisition foncière).

L'avantage de ce mécanisme est sa flexibilité. Il permet de mobiliser des ressources affectées à des projets spécifiques, souvent issues de financements bilatéraux, multilatéraux ou de mécanismes innovants tels que les échanges dette-nature. En contrepartie, l'utilisation des fonds est généralement soumise à des conditions strictes imposées par les bailleurs de fonds, ce qui peut limiter leur adaptabilité.

### **Dispositifs hybrides**

L'expérience comparée des FFC en Afrique et en Amérique latine montre que l'équilibre dans les emplois du Fonds de dotation, du Fonds d'amortissement et des mécanismes hybrides est indispensable. Cet équilibre doit maximiser la résilience des mécanismes de financement, tout en garantissant la pérennité des sites à protéger. Ainsi, certains FFC utilisent les revenus du Fonds de dotation pour financer des investissements nécessaires. À l'inverse, les projets servent parfois à financer des emplois de courte durée.

La règle générale reste cependant la suivante: les revenus du Fonds de dotation constituent l'instrument le plus adapté pour les charges récurrentes et incompressibles, garantes de la continuité opérationnelle des aires protégées. Les fonds d'amortissement s'imposent pour les investissements ponctuels, les programmes thématiques et les activités spécifiques.

## **4.5.2 L'APPUI AUX COMMUNAUTÉS LOCALES: ENJEUX ET DIFFICULTÉS DE GESTION**

La conservation de la biodiversité dans les aires protégées doit prendre en compte les communautés locales qui vivent à l'intérieur ou aux alentours de l'aire et qui exploitent souvent les ressources qui s'y trouvent pour leur survie. Ces communautés vivaient généralement dans ces sites avant qu'ils ne deviennent des AP.

L'expérience des FFC montre que lorsque les communautés locales perçoivent des bénéfices concrets, elles participent activement à la protection des écosystèmes. À l'inverse, l'absence d'opportunités économiques alternatives renforce la pression sur les ressources naturelles. C'est pourquoi les FFC intègrent de plus en plus des mécanismes spécifiques d'appui aux communautés locales. Ces mécanismes sont variés et reflètent des arbitrages entre efficacité pour la conservation, viabilité économique et capacité de gestion des bénéficiaires.

### ***Le recours aux communautés comme acteurs de la conservation***

Le premier mécanisme consiste à employer les communautés locales dans les activités de protection de la biodiversité, notamment par leur participation directe aux patrouilles, aux travaux de restauration ou aux programmes de suivi écologique. Dans ce cas, les bénéfices pour les communautés sont directement ressentis à travers les rémunérations et indemnités que le FFC verse via le bénéficiaire de ses financements.

Ce mécanisme génère donc des revenus immédiats, renforce le lien entre emploi et conservation et améliore la légitimité sociale des actions de conservation. Cependant, ces emplois sont précaires et dépendent étroitement des possibilités de financement de l'ONG bénéficiaire.

### ***L'appui par l'intermédiaire d'ONG ou de gestionnaires***

Le deuxième mécanisme implique que le FFC confie des financements communautaires à une ONG, à un gestionnaire d'aire protégée ou à une organisation intermédiaire spécialisée. Cette ONG intermédiaire se charge alors d'identifier les bénéficiaires parmi les communautés, de mettre en œuvre des projets, d'assurer le suivi et de renforcer les capacités locales.

Un des avantages de ce mécanisme est la professionnalisation de la gestion des subventions, car l'intermédiaire possède généralement une bonne connaissance des communautés et des activités à appuyer. Un des risques de ce mécanisme est cependant la captation des compétences par les intermédiaires. Si l'intermédiaire possède une forte expertise, il peut suppléer aux capacités des communautés, ce qui n'est pas recommandé sur le long terme.

### ***L'appui direct aux communautés pour l'augmentation des revenus***

Le troisième mécanisme consiste à financer directement les communautés locales afin de développer des activités génératrices de revenus et des chaînes de valeur durables. Cet appui peut concerner l'agriculture, l'artisanat, l'écotourisme ou encore la valorisation de produits forestiers non ligneux. Le FFC agit ici en interlocuteur direct des communautés.

Un des avantages de ce mécanisme est qu'il favorise une appropriation directe, permet de démontrer rapidement des bénéfices concrets et contribue à l'émergence de chaînes de valeur locales. Cependant, une limite importante tient au fait que les communautés disposent souvent de capacités d'organisation limitées, ce qui implique un effort particulier de la part du FFC pour renforcer ces capacités. Par ailleurs, le FFC prend le risque de dispersion des appuis dans des microprojets peu durables.

### **Défis transversaux**

Malgré ces différents mécanismes, plusieurs défis persistent : la difficulté d'établir un lien direct entre appui économique et impacts mesurables sur la conservation, l'insuffisance des compétences des ONG gestionnaires des sites pour accompagner les communautés, le rôle encore marginal du secteur privé et un processus incertain de transformation des communautés en acteurs économiques autonomes.

### **Quelques recommandations**

Afin d'accroître l'efficacité et la durabilité des mécanismes de financement des FFC en faveur des communautés locales, plusieurs recommandations se dégagent des expériences :

- il est essentiel d'identifier clairement les communautés concernées et de veiller à leur représentativité par rapport aux sites soutenus; cette identification nécessite parfois un processus complexe qui prend en compte la sociologie des communautés et, au besoin, le recours à des experts ou cabinets d'étude sera nécessaire;
- une analyse approfondie des chaînes de valeur potentielles doit aussi précéder tout appui; ici aussi, l'appui d'experts sectoriels peut être nécessaire afin de garantir la viabilité économique et la durabilité environnementale des filières promues;
- les FFC devraient systématiquement prévoir un renforcement des capacités organisationnelles et financières des communautés bénéficiaires, notamment en matière de gestion des subventions;
- le développement de partenariats stratégiques avec le secteur privé apparaît indispensable pour assurer la pérennité des initiatives locales en facilitant surtout l'accès aux marchés;
- dans la plupart des cas, les FFC limitent la part des financements communautaires à 10–20 % des subventions totales octroyées à un site afin de maintenir l'équilibre entre la conservation stricte et le développement local;
- les FFC doivent veiller à choisir le mécanisme de financement le plus pertinent en fonction du contexte local en combinant plusieurs approches si nécessaire, ceci pour maximiser les impacts.

En conclusion, les mécanismes de financement des communautés locales constituent une composante essentielle mais complexe du modèle économique des FFC. Le recours aux communautés comme main-d'œuvre de conservation crée des revenus immédiats, mais reste précaire. L'appui indirect via des intermédiaires sécurise la gestion, mais peut ne pas renforcer les communautés. Et l'appui direct favorise l'appropriation, mais requiert un fort accompagnement.

Ici encore, le FFC devra trouver une combinaison s'adaptant au contexte local et à la stratégie de l'institution.

### 4.5.3 QUELLE PART DU BUDGET DU BÉNÉFICIAIRE ?

Le rôle du FFC est de garantir la couverture d'un socle minimal de coûts récurrents, tout en évitant que les gestionnaires d'AP deviennent dépendants de leurs financements. Un FFC n'a ainsi pas vocation à financer la totalité des besoins d'un site ou d'une communauté. La question centrale est donc d'évaluer la proportion maximale du budget annuel d'un site qui doit être financée par le FFC et sous quelles conditions (plafonds, cofinancements obligatoires, incitations).

#### *Le plafond de financement assuré par le FFC*

L'objectif est de financer un noyau incompressible de dépenses (salaires des gardes, fonctionnement de base, patrouilles, suivi écologique), tout en laissant aux gestionnaires la responsabilité de mobiliser des financements additionnels.

Dans le cas de la FAPBM (Madagascar), le plafond moyen fixé est de 40 à 50 % du budget annuel d'un site. Ce ratio permet de sécuriser le socle, tout en incitant les gestionnaires à rechercher des cofinancements. Biofund (Mozambique) adopte une logique similaire en couvrant entre 30 et 50 % des besoins des parcs. Le Caribbean Biodiversity Fund (CBF) finance de même en moyenne 30 à 50 % des budgets des aires marines protégées. Forever Costa Rica assure un financement stable, mais partiel (souvent autour de 40–60 %). FunBio (Brésil) finance rarement plus de 50 % d'un projet ou budget d'AP, exigeant systématiquement des contreparties.

Ainsi, on constate une convergence vers des ratios compris entre 30 % et 60 % du budget total avec une moyenne autour de 50 %.

L'instauration d'un plafond de financement pour un site constitue une bonne pratique largement adoptée par les FFC. Un tel plafond évite que les gestionnaires deviennent dépendants exclusivement du FFC, crée une incitation structurelle à diversifier les sources de financement (partenariats publics, bailleurs de fonds internationaux, recettes propres) et favorise l'effet de levier : chaque euro financé par le FFC devient une base pour attirer d'autres ressources.

#### *La conditionnalité du cofinancement*

De nombreux FFC imposent explicitement une condition de cofinancement comme critère d'éligibilité. Le FFC devient ainsi un partenaire et non le seul bailleur de fonds du site. Cette condition incite les gestionnaires à développer une capacité de levée de fonds et à établir des alliances avec les fondations philanthropiques, les ONG et les acteurs privés. Elle assure une meilleure durabilité en multipliant les sources, ce qui réduit les risques de rupture brutale de financement.

### ***Une nécessaire flexibilité***

L'existence d'un plafond dans la part du budget financé et l'obligation de cofinancement apparaissent comme de bonnes pratiques de gouvernance financière, à la fois pour inciter les gestionnaires à diversifier leurs revenus et pour renforcer la durabilité globale du système de financement.

Toutefois, ces règles doivent rester flexibles afin de s'adapter aux réalités locales et aux contextes où les options de cofinancement sont limitées. En effet, dans des contextes fragiles (pays en crise, sites isolés, faible attractivité touristique), exiger un cofinancement trop élevé peut exclure certains gestionnaires ou conduire à des financements insuffisants pour le site. Dans ces cas, le plafond doit être revu à la hausse.

# CHAPITRE 5

## LES OUTILS COMPLÉMENTAIRES DE FONCTIONNEMENT DU FFC

---

En complément des mécanismes des subventions, le FFC doit mettre en place des outils clés destinés à assurer son bon fonctionnement.

### 5.1 LE SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION

Le système de suivi-évaluation ne constitue pas une exigence des bailleurs de fonds, il est plus que cela. Il constitue un outil stratégique permettant de démontrer la pertinence des financements, la transparence dans l'utilisation des fonds et surtout l'impact réel sur la biodiversité et les communautés locales. Le suivi-évaluation découle par ailleurs du principe de redevabilité des organisations bénéficiaires des financements du FFC.

Par exemple, FunBio (Brésil) utilise le S&E pour produire des données consolidées sur la réduction de la déforestation en Amazonie, tandis que la FAPBM (Madagascar) s'appuie sur son système pour convaincre les bailleurs de fonds de la pertinence de son modèle de financement durable.

#### 5.1.1 LA DISTINCTION ENTRE LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

La distinction et la complémentarité entre les deux concepts doivent être soulignées. Le suivi est un processus continu qui permet de collecter des informations régulières sur la mise en œuvre des activités financées et les résultats immédiats. Il assure que les projets respectent leurs plans de travail, budgets et indicateurs convenus.

L'évaluation, quant à elle, intervient à des moments clés (mi-parcours, fin de projet ou évaluation ex-post). Elle vise à juger la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des projets ainsi qu'à en mesurer l'impact réel sur la conservation et le développement.

D'une manière générale, l'évaluation sert à répondre aux questions suivantes :

- Est-il opportun pour le FFC de continuer à financer le site ?
- Dans quelle mesure et avec quel degré de succès ou d'échec les résultats et les objectifs escomptés ont-ils été atteints ?

- Y a-t-il adéquation et bonne optimisation des ressources utilisées par rapport aux résultats et objectifs ?
- Quels sont les effets et impacts durables obtenus, sur la base des indicateurs définis et convenus ?

## 5.1.2 LES PRINCIPES ET OUTILS DE SUIVI-ÉVALUATION

Le système de suivi-évaluation a recours à un ensemble de principes et d'outils :

### *Les principes de base du suivi-évaluation des subventions*

Un système de S&E solide repose sur plusieurs principes généraux :

1. transparence : communication claire des résultats et des impacts;
2. participation : implication des gestionnaires et communautés locales;
3. rigueur scientifique : adoption de méthodologies reconnues;
4. flexibilité et adaptation : ajustement des indicateurs selon le contexte;
5. orientation vers l'impact : suivi des changements tangibles.

### *Les outils méthodologiques utilisés par les FFC*

Les FFC combinent des outils standardisés internationaux et des outils adaptés aux contextes locaux. Les outils largement utilisés par les FFC sont les suivants :

- METT (*Management Effectiveness Tracking Tool*)<sup>4</sup>
- IMET (*Integrated Management Effectiveness Tool*)<sup>5</sup>
- Cadres logiques et théories du changement
- Bases de données numériques centralisées
- Enquêtes socio-économiques participatives

Une présentation des deux premiers outils est nécessaire.

Le METT est un outil d'évaluation destiné à mesurer de manière standardisée l'efficacité de la gestion des aires protégées. Il repose sur un questionnaire structuré autour de six composantes clés du cycle de gestion : le contexte, la planification, les intrants, les processus, les résultats et les impacts. Chaque question est notée selon un barème simple permettant de suivre l'évolution de la performance au fil du temps. Le METT est largement utilisé dans le monde, car il offre une approche pragmatique, peu coûteuse et facile à appliquer, et ce, même dans des contextes où les capacités institutionnelles sont limitées. Il permet notamment de comparer les progrès entre différentes aires protégées, d'identifier les faiblesses de gestion et de guider les décisions d'allocation des ressources ou de renforcement des capacités.

---

4. Outil de suivi de l'efficacité de la gestion.

5. Outil intégré d'évaluation de l'efficacité de la gestion.

L'IMET est un outil plus complet et interactif. Il vise non seulement à évaluer, mais aussi à améliorer la performance de gestion des aires protégées à travers une approche intégrée et participative. L'IMET permet de collecter, d'analyser et de visualiser des données détaillées sur la gouvernance, la planification, la mise en œuvre, les ressources et les résultats de conservation. Contrairement au METT, il met davantage l'accent sur l'analyse spatiale, la planification adaptative et la priorisation des actions de gestion.

### Les documents de référence aux travaux de suivi-évaluation

La qualité d'un système de S&E repose sur trois documents de référence qui garantissent l'harmonisation des données :

- Manuel de suivi-évaluation du FFC qui définit les procédures, responsabilités et outils
- Plan stratégique du site
- Programme pluriannuel et annuel du bénéficiaire

À ces documents de référence s'ajoutent :

- Rapports techniques et financiers périodiques
- Bases de données par site ou par bénéficiaire

### 5.1.3 LES INDICATEURS DE RÉSULTATS ET D'IMPACT

Afin d'évaluer les impacts des financements accordés, le FFC doit adopter des indicateurs qui constitueront son tableau de bord. Ceux-ci peuvent être distingués en indicateurs de résultats et indicateurs d'impact.

#### Les indicateurs de résultats (*outputs* ou *outcomes* intermédiaires)

Les indicateurs de résultats mesurent les effets directs à court ou moyen terme des activités financées. Ils traduisent ce que la subvention a permis de réaliser concrètement (services fournis, changements de pratique, améliorations dans la gestion). Dans ce cas, il s'agit pour le FFC de vérifier que le financement a bien produit les biens, services ou changements attendus dans la gestion du site.

Les exemples d'indicateurs de résultats sont les suivants :

#### Gestion et protection

- Nombre de patrouilles effectuées dans le site
- Nombre d'agents formés (gardes forestiers, écoguides, gestionnaires)
- Pourcentage de mise en œuvre du plan de gestion du site
- Hectares de forêt ou d'habitat restaurés / reboisés
- Nombre de communautés locales impliquées dans la gestion participative

### **Gouvernance et suivi**

- Nombre de réunions du comité de gestion tenues et documentées
- Existence d'un système de suivi écologique fonctionnel
- Nombre d'accords ou conventions signés avec les communautés pour l'utilisation durable des ressources

### **Développement local**

- Nombre de ménages ayant bénéficié de formations ou d'appuis pour des activités génératrices de revenus
- Nombre de microprojets financés dans le site ou autour (apiculture, écotourisme, agroforesterie, etc.)
- Taux de participation des femmes et des jeunes aux activités de gestion et de gouvernance

### **Les indicateurs d'impact**

Les indicateurs d'impact mesurent les changements durables et globaux sur la biodiversité, les écosystèmes ou les conditions socio-économiques des populations locales. Il s'agit des effets finaux, généralement observables à moyen ou long terme et plus difficiles à attribuer directement à une seule subvention. L'objectif pour le FFC est d'évaluer si la conservation produit des bénéfices tangibles pour la biodiversité et les populations.

Les exemples d'indicateurs d'impact sont les suivants :

#### **Biodiversité et écosystèmes**

- Variation des populations d'espèces clés
- Réduction du taux annuel de déforestation dans le site
- Augmentation du couvert forestier ou amélioration de l'indice de connectivité des habitats
- Maintien ou augmentation du nombre d'espèces présentes (richesse spécifique)
- Amélioration de la qualité de l'eau dans les zones de captage protégées

#### **Climat et services écosystémiques**

- Quantité de carbone séquestré dans les forêts protégées
- Superficie d'écosystèmes critiques (mangroves, forêts sèches, récifs coralliens) maintenue en bon état écologique
- Contribution mesurable de l'aire protégée à la résilience climatique locale (ex. : réduction de l'érosion, atténuation des inondations)

## Bien-être des populations

- Augmentation du revenu moyen des ménages dépendant des ressources naturelles
- Réduction du nombre de conflits liés à l'utilisation des ressources naturelles
- Amélioration de la sécurité alimentaire locale (diversité alimentaire, disponibilité de produits forestiers non ligneux)
- Accroissement du nombre de touristes et de bénéficiaires liés à l'écotourisme

En résumé, les indicateurs de résultats vérifient si les activités financées ont été correctement mises en œuvre et si elles ont produit des effets directs (ex. : patrouilles, formations, plans appliqués), tandis que les indicateurs d'impact mesurent les effets à long terme sur la biodiversité et les communautés (ex. : espèces protégées, forêts restaurées, conditions de vie améliorées).

## 5.1.4 LE RAPPORTAGE : ÉLÉMENT PRIMORDIAL DU SYSTÈME DE SUIVI-ÉVALUATION

Le rapportage traduit les données collectées en informations communicables. Il se fait à deux niveaux. Le premier niveau est celui fait par le bénéficiaire pour le FFC, tandis que le second niveau est élaboré par le FFC à destination de ses partenaires, des autorités et de ses bailleurs de fonds.

Le rapportage du bénéficiaire vers le FFC est plutôt technique. Il donnera les informations sur la mise en œuvre des activités, l'atteinte des indicateurs, le taux de réalisation. Ce rapportage se fait trimestriellement ou semestriellement.

L'ensemble des rapportages reçus, combinés aux résultats des visites sur le terrain, permet au FFC d'élaborer un rapport global sur les impacts de ses financements. Ce rapportage se fait généralement tous les ans.

Le rapportage constitue un élément central de la redevabilité des FFC. Quelques bonnes pratiques observées sont les suivantes :

- des rapports annuels de durabilité intégrant les aspects financiers et écologiques;
- la diffusion publique des résultats pour renforcer la transparence;
- l'utilisation d'indicateurs comparables au niveau international pour faciliter la communication avec les bailleurs de fonds.

### Les visites sur le terrain

Quoique quelques FFC basent leurs activités de suivi-évaluation sur les rapports reçus des bénéficiaires, les meilleurs FFC organisent des visites sur le terrain afin de constater de visu les informations. Chaque mission doit être minutieusement préparée, en coordination avec le bénéficiaire.

Les expériences des meilleurs FFC montrent ainsi que le système S&E doit être à la fois normatif (transparence, rigueur, participation) et adapté au contexte local. Cette double logique est la clé de la crédibilité et de la pertinence des systèmes de S&E des FFC.

## 5.2 LE SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE (SGES)

La création d'un SGES est devenue, depuis plusieurs années, un prérequis incontournable pour les FFC.

### 5.2.1 DE L'IMPORTANCE DE SE DOTER D'UN SGES

Un FFC finance des projets qui touchent aux écosystèmes et impactent les communautés locales. Il doit donc garantir que ses financements ne génèrent pas d'effets négatifs involontaires sur les populations et l'environnement touchés.

Un SGES permet :

- d'identifier et gérer les risques environnementaux et sociaux (E&S) dès la conception des projets;
- de renforcer la crédibilité du FFC auprès des bailleurs de fonds qui alignent leurs exigences sur les standards internationaux (Banque mondiale, SFI, FEM, etc.);
- Améliorer la durabilité des projets financés en intégrant les dimensions sociales et environnementales dans leur gestion.

L'adoption d'un SGES robuste accroît la confiance des donateurs et ouvre l'accès à de nombreux financements multilatéraux et bilatéraux.

### 5.2.2 OBJECTIFS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX DU SGES

Un SGES a pour objectif principal de garantir que les projets financés par le FFC :

- identifient et évaluent les risques environnementaux et sociaux;
- évitent, atténuent ou compensent les impacts négatifs;
- contribuent positivement à la conservation et au développement durable.

Les principes clés incluent les éléments suivants :

- prévention et précaution (anticipation des impacts négatifs);
- équité et inclusion (respect des droits des communautés et égalité de genre);
- participation (mobilisation des parties prenantes tout au long du cycle de projet);

- responsabilité et transparence (redevabilité vis-à-vis des bailleurs de fonds et des populations affectées);
- amélioration continue (ajustement régulier des procédures selon les leçons apprises).

Le SGES d'un FFC doit se baser sur les Normes environnementales et sociales (NES) de la Banque mondiale, qui servent de référence mondiale. Ces normes couvrent les thématiques suivantes :

- NES n°1 : évaluation et gestion des risques et effets environnementaux et sociaux
- NES n°2 : emploi et conditions de travail
- NES n°3 : utilisation rationnelle des ressources et prévention et gestion de la pollution
- NES n°4 : santé et sécurité des populations
- NES n°5 : acquisition des terres, restrictions à l'utilisation des terres et réinstallation forcée
- NES n°6 : préservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles biologiques
- NES n°7 : peuples autochtones
- NES n°8 : patrimoine culturel
- NES n°9 : intermédiaires financiers (IF)
- NES n°10 : mobilisation des parties prenantes et diffusion de l'information

### 5.2.3 PROCÉDURES DE GESTION ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE

La mise en œuvre du SGES repose sur un processus en plusieurs étapes :

1. Criblage initial, avec une liste d'exclusion définissant les activités non finançables
2. *Screening*<sup>6</sup> des risques E&S via un questionnaire de due diligence
3. Catégorisation des projets selon les risques environnementaux et sociaux (faible, modéré, élevé)
4. Analyse détaillée et plan d'action pour les projets à risque
5. Suivi des mesures de gestion et mise à jour régulière
6. Rapports annuels des bénéficiaires et du FFC
7. Réévaluation périodique lors de nouvelles conventions

---

6. Évaluation préliminaire.

Les SGES modernes intègrent les risques liés aux violences basées sur le genre (VBG) et au harcèlement sexuel (SEA/SH), conformément aux bonnes pratiques de la Banque mondiale. Les FFC doivent ainsi adopter :

- Une politique de tolérance zéro envers la VBG et le SEA/SH
- Des mesures préventives (formation, clauses contractuelles, sensibilisation des communautés)
- Des mécanismes de signalement sécurisés pour les victimes

## 5.2.4 LE MÉCANISME DE GESTION DES PLAINTES ET DOLÉANCES

Un élément essentiel du SGES est la mise en place d'un mécanisme de gestion des plaintes accessible, transparent et efficace.

- Chaque bénéficiaire d'un financement du FFC doit disposer de son propre dispositif de traitement des plaintes
- Le FFC doit assurer une fonction de supervision et de recours en cas de défaillance du mécanisme du bénéficiaire
- Les plaintes peuvent être traitées à trois niveaux :
  1. amiable simple (délais rapides, faible gravité);
  2. médiation externe (plaintes graves ou sensibles);
  3. recours judiciaire (après échec des étapes précédentes).

## 5.2.5 RESPONSABILITÉS ET RÔLES INSTITUTIONNELS

La bonne gouvernance du SGES repose sur une répartition claire des responsabilités.

- Bénéficiaires : identification et gestion des risques, gestion des plaintes, rapportage annuel
- FFC : validation des outils, suivi de la conformité
- CA : supervision stratégique, validation des cas sensibles
- Parties prenantes externes : médiation si nécessaire

La mise en place d'un SGES par un FFC n'est pas uniquement une exigence de conformité. Un SGES renforce la confiance des bailleurs de fonds, améliore la qualité des projets financés et contribue à la légitimité du FFC auprès des communautés et de l'État. Les expériences des FFC les plus avancés combinent standards internationaux et contextualisation nationale pour bâtir des SGES efficaces, inclusifs et crédibles.

## 5.3 LE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Le FFC doit mettre en place un dispositif de contrôle interne, conçu pour garantir une gestion transparente, efficace et conforme des financements alloués aux bénéficiaires.

Ce dispositif, structuré selon les pratiques internationales, constitue un pilier de la bonne gouvernance du FFC. Il permet de répondre aux exigences croissantes de redevabilité envers les bailleurs de fonds, tout en consolidant la confiance des partenaires et en assurant la pérennité des mécanismes de financement du FFC.

### 5.3.1 CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE

Le contrôle interne et l'audit interne sont deux fonctions complémentaires, mais distinctes dans la gouvernance d'un FFC.

Le contrôle interne désigne l'ensemble des politiques, procédures et dispositifs mis en place par la direction du FFC pour assurer une gestion saine, efficace et conforme aux règles. Il vise à garantir la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux politiques internes, la protection des actifs du fonds ainsi que l'efficacité des opérations.

Dans un FFC, le contrôle interne inclut, par exemple, les procédures d'engagement et de validation des dépenses, les contrôles de conformité des subventions aux sites cibles, la séparation des fonctions financières (ordonnateur, comptable, trésorier) ou encore les politiques d'approvisionnement et de gestion des risques.

L'audit interne est une fonction qui évalue de manière objective l'efficacité du système de contrôle interne et la qualité de la gouvernance. L'audit interne ne met pas en œuvre les contrôles, mais vérifie s'ils sont bien conçus, appliqués et efficaces.

Dans le cas d'un FFC, l'audit interne examine par exemple la conformité des décaissements aux règles du fonds, l'utilisation des ressources des subventions ou la gestion des placements financiers. Il formule des recommandations pour corriger les faiblesses et améliorer les processus. Placé sous l'autorité du CA ou de son Comité d'audit, il joue un rôle essentiel pour renforcer la transparence, la redevabilité et la confiance des bailleurs de fonds.

Il est fréquent que, dans les FFC, le contrôle interne et l'audit interne soient assurés par les mêmes ressources.

## 5.3.2 OBJECTIFS ET ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

Le système de contrôle interne du FFC doit poursuivre les objectifs suivants :

- Assurance de conformité : veiller au respect des réglementations en vigueur, des procédures internes et des clauses des conventions de financement avec les gestionnaires de fonds
- Transparence financière : garantir la traçabilité des flux financiers destinés aux aires protégées et assurer le suivi de l'utilisation effective des fonds sur le terrain
- Gestion proactive des risques : identifier, évaluer et mitiger les risques afin de prévenir et détecter toute irrégularité ou utilisation non conforme des ressources
- Amélioration de la performance : renforcer les capacités et la performance des gestionnaires d'AP dans la mise en œuvre des activités financées
- Confiance des partenaires : rassurer les partenaires financiers sur la fiabilité, la transparence et la durabilité du mécanisme de financement

### Structure du contrôle interne

Le contrôle et l'audit interne doivent bénéficier d'une indépendance organisationnelle qui leur permettra d'agir en toute impartialité. Le contrôle interne peut rendre compte au Directeur exécutif, tandis que l'audit interne devrait rendre compte directement au Comité d'audit du CA.

Leurs principales caractéristiques doivent donc être les suivantes :

- Indépendance fonctionnelle : la fonction d'audit et de contrôle interne opère en toute autonomie vis-à-vis des départements opérationnels
- *Reporting* direct : la communication doit se faire sans intermédiaire avec le Directeur exécutif et le Comité d'audit, garantissant ainsi un suivi rapproché par les instances de gouvernance

Le service du contrôle interne doit être habilité à intervenir auprès de l'ensemble des structures du FFC ainsi qu'auprès des entités bénéficiaires de ses financements.

## 5.3.3 CONTRÔLES AU NIVEAU DES BÉNÉFICIAIRES DES SUBVENTIONS

Ces contrôles visent à garantir l'utilisation correcte des financements par les bénéficiaires des subventions et le respect des termes des conventions de subvention. Ils doivent s'articuler autour des principaux volets suivants :

- *Évaluation de la conformité* : vérification du respect des conventions de subvention, des exigences contractuelles et des procédures du FFC

- *Contrôle technico-financier* : analyse de la bonne utilisation des fonds, examen de la fiabilité et de la cohérence des rapports soumis, vérification de l'admissibilité des dépenses et de la pertinence des activités financées, examen systématique des demandes de déblocage et des calculs de pénalités contractuelles (retards de soumission des rapports, remboursement de dépenses inéligibles, dépassements des délais de versement des reliquats)
- *Contrôle et suivi opérationnel* : vérification de la cohérence entre les dépenses et les justificatifs, descente sur le terrain, contrôle documentaire et traçabilité des opérations financières et techniques
- *Suivi des plans de travail et plans d'action* : examen du Plan pluriannuel et du Plan de travail annuel, analyse des déviations, formulation des recommandations et suivi de leur mise en œuvre, issues des audits internes et externes
- *Évaluation et clôture des financements* : analyse des décomptes finaux et des reliquats à reverser, examen des réponses aux fiches d'analyse des rapports, coordination avec les auditeurs externes pour la certification des comptes

## Types de contrôles des subventions

La gestion des subventions exige une vigilance particulière afin d'assurer l'utilisation correcte des fonds alloués. Les contrôles sont organisés autour de deux volets.

### Contrôles préventifs

- Validation des critères d'éligibilité : seuls les bénéficiaires conformes aux critères établis peuvent prétendre aux financements
- Vérification de la complétude des dossiers de demande : chaque dossier doit comporter l'ensemble des pièces administratives, techniques et financières requises
- Analyse de cohérence budgétaire et financière : évaluation de la pertinence des budgets proposés par rapport aux objectifs de conservation et aux standards de coûts
- Contrôle de la séparation des tâches : mise en place de responsabilités distinctes entre instruction, approbation et décaissement pour limiter les risques d'abus

### Contrôles de détection

- Audit périodique des dossiers de financement : revue indépendante de la conformité des opérations et de l'utilisation des fonds
- Contrôle de l'utilisation effective des fonds : comparaison entre le budget approuvé et les dépenses réellement engagées
- Vérification du respect des obligations contractuelles : suivi du respect des délais, des rapports et des clauses contractuelles

- *Monitoring* des indicateurs financiers et opérationnels : suivi de l'absorption des financements et détection d'éventuels retards ou anomalies

### **Importance des formations des bénéficiaires**

Il est important de souligner que la fonction de contrôle interne ne doit pas être considérée par les bénéficiaires comme un contrôle autoritaire. Les meilleures pratiques démontrent que les relations entre le FFC et les bénéficiaires doivent être basées sur la coopération et la confiance.

Le FFC doit plutôt avoir le rôle de renforcer les capacités des bénéficiaires à travers l'organisation de séances de mise à niveau sur les exigences de *reporting*, le respect des procédures de passation de marchés ou la constitution de pièces justificatives probantes.

Dans le cas des bénéficiaires d'un premier financement du FFC, ce dernier doit appuyer l'organisation à formuler les demandes et à mettre en place les conditions d'une bonne mise en œuvre. Durant les cycles de financement, le FFC devra avoir une attitude de bienveillance et apporter tout d'abord son appui avant de prendre toute autre mesure considérée comme une sanction.

## **5.4 LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT**

Un FFC doté d'un Fonds de dotation doit adopter une politique d'investissement de ce Fonds. Une politique d'investissement performante est une des conditions essentielles pour instaurer la confiance des bailleurs de fonds.

### **5.4.1 LE NÉCESSAIRE CHOIX ENTRE UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ACTIVE OU PASSIVE**

La manière dont le Fonds de dotation est investi a une incidence directe sur la capacité du FFC à générer des revenus réguliers, tout en préservant le capital initial à long terme. Il est donc indispensable que chaque FFC adopte une politique d'investissement claire, structurée et alignée à la fois sur sa mission environnementale et sur ses objectifs de rendement.

Les expériences des FFC membres du Consortium Africain des Fonds pour l'Environnement (CAFE), comme Biofund (Mozambique), FPRCI (Côte d'Ivoire), BACoMaB (Mauritanie), FAPBM (Madagascar), FTNS (Afrique centrale) ou FSOA (Afrique de l'Ouest), ainsi que celles de fonds d'Amérique latine, tels que FunBio (Brésil), offrent un large éventail de pratiques. Ces dernières se structurent généralement autour de deux grandes approches : la gestion passive ou la gestion active du capital.

### **Option 1 : Politique d'investissement passive – Gestion déléguée à une institution financière**

Dans cette première approche, le FFC confie la gestion de la totalité de son fonds de dotation à une ou plusieurs institutions financières, selon un mandat de gestion clair. Ce mandat repose sur une allocation stratégique d'actifs définie à l'avance que la banque applique en respectant des critères de prudence, de sécurité et de rendement modéré.

Les avantages de la gestion passive sont les suivantes :

- Cette option limite les besoins en expertise interne, ce qui est particulièrement adapté aux FFC en phase de démarrage ou de développement précoce;
- elle réduit le risque d'erreurs liées à des décisions internes prises sans information adéquate;
- elle offre une sécurité accrue, notamment si le capital est investi dans des produits à faible risque (obligations souveraines, bons du Trésor);
- le recours à de grandes institutions de renom permet de bénéficier de leur savoir-faire et de leur stabilité financière.

Cependant, cette option possède des inconvénients :

- le FFC exerce un contrôle limité sur la stratégie d'investissement quotidienne;
- il peut être difficile d'adapter rapidement la politique en cas de changement de contexte économique ou stratégique;
- les rendements peuvent être moins élevés qu'avec une gestion active bien encadrée.

### **Option 2 : Politique d'investissement active – Gestion pilotée par le FFC**

Dans cette deuxième approche, le FFC joue un rôle actif dans la définition et le pilotage de la stratégie d'investissement de son fonds de dotation. Le FFC décide ainsi de l'allocation des actifs, sélectionne les gestionnaires et les produits financiers. Il ajuste aussi sa stratégie selon l'évolution du marché ou de ses besoins. Au sein de la Direction exécutive, cette gestion active requiert la présence d'une personne possédant une connaissance de base des marchés financiers. Quant au sein du CA, cette gestion implique l'existence d'un comité d'investissement compétent. Dans la grande majorité des FFC ayant adopté une politique d'investissement active, un conseiller financier externe a été recruté pour assurer le suivi du portefeuille des investissements.

Les avantages de la gestion active sont nombreux :

- le FFC conserve un contrôle stratégique total sur ses investissements, ce qui lui permet d'aligner les décisions financières avec ses priorités environnementales;
- il est possible d'optimiser les rendements grâce à une gestion dynamique, particulièrement en période favorable;
- le FFC peut intégrer des critères ESG (environnement, social, gouvernance) ou d'impact dans la sélection de ses placements;
- cette approche renforce l'expertise interne du FFC et sa capacité à dialoguer avec les institutions financières.

Des inconvénients de la gestion active existent cependant :

- cette option requiert un haut niveau de compétence financière au sein du FFC ou de ses instances de gouvernance et généralement, elle n'est possible qu'à un stade de développement avancé du FFC;
- elle expose davantage le fonds à des erreurs de jugement, notamment si le comité d'investissement manque de compétence;
- le recours à des conseillers ou à des gestionnaires multiples peut générer des coûts plus élevés;
- la gestion active demande une surveillance continue et des processus décisionnels rigoureux.

### **Quelques recommandations relatives au choix d'une option**

Le choix entre une politique d'investissement passive ou active dépend du contexte institutionnel du FFC, de son niveau de maturité, de la taille de son capital et de ses capacités internes.

En phase de création ou de consolidation, une gestion passive peut offrir une solution simple et sécurisée. À mesure que le FFC développe ses compétences et renforce sa gouvernance, une transition vers une gestion active ou hybride peut permettre d'accroître les rendements, tout en maintenant une bonne maîtrise des risques.

## **5.4.2 GOUVERNANCE DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT**

La bonne mise en œuvre d'une politique d'investissement, en particulier d'une politique active, repose sur une gouvernance solide au sein du FFC et avec les prestataires externes.

## La gouvernance interne

Le CA demeure l'organe de gouvernance ultime. Il adopte la politique d'investissement, en supervise la révision périodique et approuve le recrutement ou la révocation des prestataires financiers, notamment les gestionnaires d'actifs, les dépositaires et le conseiller financier indépendant. Le Conseil conserve la pleine responsabilité des décisions financières.

Le Comité d'investissement est une instance technique composée de membres du Conseil ou d'experts externes sélectionnés sur la base de leur compétence dans la gestion d'actifs, la stratégie financière et leur adhésion aux valeurs de conservation. Ce Comité élabore les propositions de politique, assure le suivi de la mise en œuvre, évalue la performance des gestionnaires et peut être délégataire de décisions techniques spécifiques. Il peut recourir à des experts ponctuels, sans droit de vote, pour des analyses spécialisées. Compte tenu de l'importance du Comité d'investissement, il est nécessaire qu'au moins un membre du CA du FFC possède les compétences requises en matière de finance et d'investissement sur les marchés financiers.

La Direction exécutive met en œuvre les décisions du Conseil et du Comité d'investissement. Elle prépare les rapports périodiques, assure la communication avec les prestataires externes, valide les mouvements de capitaux et veille au respect des cahiers des charges. Elle peut également mobiliser des outils d'analyse ou de veille financière pour renforcer le suivi du portefeuille.

## Les prestataires externes

Il est fortement recommandé d'avoir recours à un conseiller financier indépendant. Celui-ci accompagnera le FFC dans la définition de la politique, la sélection des prestataires, l'analyse de performance, la production de rapports et le contrôle de conformité. Il travaillera en coordination étroite avec le Comité d'investissement.

Les gestionnaires d'actifs sont chargés d'investir le fonds de dotation selon un mandat défini. Ils peuvent agir en mode discrétionnaire, où ils ont toute latitude dans la gestion du portefeuille sous réserve du respect des contraintes fixées, ou en mode consultatif, où leurs recommandations doivent être validées par le Comité d'investissement. Leur performance est mesurée à l'aune de *benchmarks* adaptés et ils doivent respecter des exigences élevées en matière de diligence, de transparence, de disponibilité et de conformité ESG.

La banque dépositaire, enfin, conserve les actifs financiers, exécute les ordres d'achat/vente, perçoit les revenus, administre les opérations sur titres et gère les devises. Elle peut également exercer les droits de vote attachés aux titres sur instruction.

### 5.4.3 LE CONTENU D'UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ACTIVE

Cette partie propose les composantes essentielles d'une politique d'investissement active.

#### **La nécessité d'un document formel**

La politique d'investissement d'un FFC doit être explicitée dans un document formel afin de garantir la transparence, la rigueur et la cohérence dans la gestion du fonds de dotation. Ce document définit clairement les principes, les objectifs et les règles encadrant les décisions d'investissement, notamment en matière de répartition des actifs, de gestion des risques, de sélection des gestionnaires financiers et de performance attendue.

En formalisant cette politique, le FFC démontre qu'il applique une gouvernance solide et des pratiques professionnelles alignées sur les standards internationaux des fonds fiduciaires. Cela permet d'assurer une traçabilité des décisions, de prévenir les conflits d'intérêts et de protéger le capital destiné à la conservation à long terme.

Un document formel inspire également confiance aux bailleurs de fonds, qu'ils soient publics ou privés, en leur offrant une visibilité sur la manière dont leurs contributions seront gérées et sécurisées. Il constitue par conséquent un gage de crédibilité et de discipline financière, essentiel pour attirer de nouveaux financements et renforcer la durabilité du FFC dans le temps.

#### **Les objectifs de la politique d'investissement active**

L'objectif principal d'une politique d'investissement vise à générer une performance financière suffisante pour financer les missions du FFC, tout en préservant la valeur réelle ou nominale du capital et en respectant les principes d'investissement responsable. La gestion active repose sur une allocation stratégique définie, mais souple, permettant des ajustements tactiques face aux opportunités ou aux menaces de marché.

Trois priorités guident cette approche :

- assurer des distributions annuelles compatibles avec les besoins de financement de la conservation et avec la soutenabilité financière du portefeuille;
- préserver la valeur réelle ou nominale du capital sur un horizon à long terme;
- accroître progressivement le capital afin d'augmenter la capacité future de financement.

- Cette politique intègre souvent un objectif extrafinancier : contribuer à des impacts environnementaux et sociaux positifs à travers les choix d'investissement, selon une approche structurée d'investissement responsable et durable (ISR). Cependant, la part des investissements à impact doit être limitée, car leurs rendements financiers sont souvent inférieurs aux autres investissements.

### Approche du risque et équilibre performance-risque

La gestion du risque est au cœur d'une politique d'investissement active. Le FFC définit le risque comme l'incapacité à générer les revenus nécessaires à ses engagements ou la perte durable de capital en valeur réelle ou nominale. Il accepte une certaine volatilité à court terme dans la mesure où celle-ci est compatible avec une performance ciblée à long terme.

L'objectif de performance financière se situe généralement entre 4 % et 6,5 % nets de frais par an sur des périodes glissantes de 7 à 10 ans. Cet objectif tient compte des frais de gestion et de la règle de distribution.

Le portefeuille doit être diversifié à la fois entre classes d'actifs (action, obligation, dette privée, capital-investissement), zones géographiques, devises et secteurs économiques. Cette diversification permet de réduire le risque spécifique et d'améliorer la robustesse globale du portefeuille.

### Allocation stratégique des actifs

L'allocation stratégique constitue l'ossature de la gestion des investissements. Elle définit les proportions cibles par classe d'actifs, compatibles avec les objectifs de rendement et de risque. Elle est revue périodiquement par le Comité d'investissement, en lien avec le conseiller financier.

Dans les FFC de référence, l'allocation combine une majorité d'actifs obligataires (obligations souveraines, *Corporate investment grade*, obligations à haut rendement) avec une part significative d'actions cotées et une part limitée dédiée à l'investissement d'impact (dette privée et capital-investissement<sup>7</sup>), en lien avec les objectifs de développement durable.

Voici deux exemples de répartition :

- **FFC A**
  - 2,5 % en liquidités
  - 15 % en obligations d'État américaines
  - 25 % en obligations d'entreprises *Investment Grade*
  - 12,5 % en obligations à haut rendement
  - 30 % en actions cotées
  - 6 % en dette privée à impact
  - 9 % en capital-investissement à impact

7. Capital-investissement (private equity).

- **FFC B**

- 40 à 70 % en actions (globales, émergentes, etc.)
- 20 à 60 % en obligations et instruments monétaires
- 0 à 10 % en actifs alternatifs (immobilier, infrastructure, etc.).

### **Benchmarks**

Chaque classe d'actifs est associée à un ou plusieurs indices ou benchmarks de référence. En voici quelques exemples :

- Actions mondiales évaluées par rapport à l'indice MSCI World ou MSCI ACWI
- Obligations *Investment grade* évaluées par l'indice Bloomberg US Aggregate
- Obligations à haut rendement évaluées par l'indice ICE BofA Global High Yield
- Portefeuilles à impact utilisant des objectifs de TRI de référence
- Ensemble du portefeuille évalué par un benchmark composite pondéré selon l'allocation stratégique

Ces repères permettent de mesurer la valeur ajoutée des gestionnaires par rapport à une stratégie passive.

### **Processus d'investissement responsable et durable (ISR)**

L'intégration de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans les décisions d'investissement devient une condition essentielle pour assurer la cohérence entre la mission du FFC et sa stratégie financière. Ce processus se décline en plusieurs volets.

Tout d'abord, les critères ESG sont pris en compte dès la sélection des gestionnaires qui doivent démontrer une méthodologie robuste et transparente d'intégration ESG dans leurs analyses et décisions.

Ensuite, le FFC applique un ensemble d'exclusions sectorielles. Sont généralement exclus, les secteurs de l'armement, du tabac, des énergies fossiles sans stratégie de transition, des jeux d'argent ou les secteurs impliqués dans la déforestation illégale ou massive.

Le FFC doit adopter également des exclusions normatives fondées sur les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies, notamment en matière de droits de la personne, de travail décent, de responsabilité environnementale et de lutte contre la corruption. Toute entreprise contrevenant à ces principes sera par conséquent exclue du portefeuille.

Une liste grise, dénommée *Watch list*<sup>8</sup>, est établie pour les entités ou secteurs présentant un risque élevé de non-conformité. Cette liste de surveillance permet un suivi renforcé, un dialogue avec les gestionnaires et peut déboucher sur un désinvestissement progressif en cas d'absence de progrès.

La performance ESG du portefeuille est évaluée chaque année à travers un rapportage extrafinancier détaillé, incluant les indicateurs d'impact, la présence d'actifs controversés et les actions d'engagement actionnarial.

### Suivi, rapportage et révision de la politique

Un système de suivi rigoureux et transparent doit être mis en place pour garantir l'exécution fidèle de la politique d'investissement. Ce système comprend :

- un rapportage financier périodique, généralement trimestriel, incluant performance absolue, performance relative, allocation effective, frais et évaluation des gestionnaires;
- un rapportage ESG annuel portant sur les pratiques d'investissement responsable, les controverses, l'exposition sectorielle et géographique, les engagements pris et les améliorations attendues;
- une révision formelle de la politique d'investissement sur une base périodique, généralement de 2 à 3 ans, incluant la révision des objectifs, de l'allocation stratégique et des *benchmarks*<sup>9</sup>.

## 5.4.4 RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations pour un FFC ayant atteint la phase de maturation sont résumées ci-dessous.

1. Élaborer une politique d'investissement active claire, formalisée et compatible avec la vocation perpétuelle du fonds de dotation
2. Mettre en place une gouvernance solide, articulée autour d'un CA, d'un Comité d'investissement et d'un conseiller financier indépendant
3. Définir une allocation stratégique diversifiée, alignée avec les objectifs de rendement et de tolérance au risque
4. Intégrer systématiquement des critères ESG dans la sélection et le suivi des actifs avec un processus ISR robuste et cohérent
5. Appliquer des exclusions sectorielles et normatives strictes notamment fondées sur les principes du Pacte mondial des Nations unies
6. Utiliser des *benchmarks* appropriés pour chaque classe d'actifs afin de mesurer la performance relative

8. Liste d'attente.

9. Référentiels de performance.

7. Adopter une règle de distribution prudente avec un taux compris entre 3,5 % et 4,5 % de la valeur moyenne du capital sur plusieurs années
8. Produire des rapports réguliers, financiers et extrafinanciers et les soumettre aux organes de gouvernance et aux partenaires
9. Réviser périodiquement la politique en l'ajustant à l'évolution des marchés, des besoins programmatiques et des standards internationaux

## 5.5 LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines constituent l'un des piliers stratégiques de la performance d'un FFC. Disposer d'une politique de ressources humaines solide est indispensable pour garantir la continuité institutionnelle, renforcer la confiance des bailleurs de fonds et assurer une mise en œuvre efficace des programmes de conservation. Une politique RH bien conçue doit ainsi soutenir le développement d'une équipe professionnelle, motivée et stable, capable de relever les défis complexes inhérents à la gestion de financements environnementaux à long terme.

### 5.5.1 ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX D'UNE POLITIQUE RH EFFICACE

Les éléments fondamentaux d'une politique RH pour un FFC sont les suivants.

#### *Organigramme*

Un FFC performant doit se doter d'un organigramme clair et fonctionnel définissant les principales directions et leurs relations hiérarchiques. Cet organigramme doit inclure a minima : un(e) directeur(trice) exécutif(ve) assurant la vision stratégique, un département chargé des finances, un département chargé de la gestion des subventions, une unité de suivi-évaluation, une fonction de contrôle interne ainsi que des fonctions de soutien (administration, logistique).

#### *Fiches de poste et référentiel de compétences*

Chaque poste au sein du FFC devrait être formalisé à travers une fiche de poste détaillée précisant les missions principales, les compétences techniques et comportementales requises, les responsabilités spécifiques, les indicateurs de performance attendus et les lignes de subordination. Un référentiel global des compétences de l'organisation doit également être élaboré pour faciliter la planification des besoins futurs en ressources humaines, la mobilité interne et le développement des talents. Cette approche favorise une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptées aux enjeux à long terme des FFC.

### *Gestion de la performance*

La mise en place d'un système formel de gestion de la performance devient importante pour motiver le personnel et améliorer l'efficacité organisationnelle. Chaque collaborateur(trice) devrait disposer d'objectifs annuels individuels alignés sur les objectifs stratégiques du FFC. Des évaluations annuelles structurées doivent permettre de mesurer les résultats, d'identifier les besoins en formation, de définir des plans d'amélioration et de reconnaître les performances exceptionnelles. À titre d'exemple, un FFC peut utiliser les résultats de ces évaluations pour l'attribution de primes de performance et la planification de formations ciblées. Dans les FFC les plus avancés, ces évaluations servent de base à l'évolution de carrière et la gestion des talents à haut potentiel.

### *Rémunération et avantages sociaux*

Pour attirer et retenir des professionnels de haut niveau, les FFC doivent proposer une politique de rémunération compétitive, alignée sur les standards du secteur à l'échelle nationale et internationale. Cette politique doit comprendre un salaire de base équitable, des primes de performance et des avantages sociaux complets, incluant une assurance santé, une couverture retraite, le droit aux congés payés, des indemnités de transport, des primes de scolarité, ainsi que la mise à disposition d'équipements de bureau adéquats.

### *Formation et développement professionnel*

Le développement des compétences demeure un enjeu majeur pour maintenir un haut niveau d'expertise dans un environnement en constante évolution. Une politique RH efficace pour un FFC doit prévoir un plan annuel de formation continue couvrant les compétences techniques (conservation, finance, subvention), les compétences en gestion et leadership ainsi que les compétences transversales (communication, négociation, gestion de projet). Les FFC les plus performants offrent également des opportunités de mentorat, de coaching, de participation à des réseaux internationaux et de mobilité temporaire dans d'autres institutions partenaires favorisant l'apprentissage par l'expérience et l'ouverture internationale.

## **5.5.2 GOUVERNANCE DE LA FONCTION RH**

Pour garantir une gestion professionnelle et éthique des ressources humaines, le FFC doit intégrer les principes de gouvernance RH dans ses textes fondateurs et dans ses pratiques quotidiennes. Les aspects suivants sont ainsi recommandés :

- l'adoption d'un code de conduite et d'éthique applicable à tout le personnel, aux consultants et aux partenaires opérationnels;
- la mise en place de procédures transparentes de recrutement, de gestion des conflits d'intérêts, de signalement des comportements inappropriés et de protection des lanceurs d'alerte;

- L'intégration des principes de diversité, d'équité et d'inclusion dans les processus RH afin de promouvoir un environnement de travail respectueux et inclusif.

Une telle gouvernance permet de renforcer la crédibilité institutionnelle du FFC et de rassurer les bailleurs de fonds sur la qualité de sa gestion interne.

### 5.5.3 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La réussite des FFC les plus performants repose sur les facteurs suivants :

- le maintien d'une équipe centrale de taille restreinte, mais hautement qualifiée, concentrant des expertises pointues et capable de mobiliser des ressources externes selon les besoins;
- le développement d'une culture organisationnelle collaborative fondée sur la transparence, l'engagement, la responsabilité individuelle et le travail en équipe;
- une gestion proactive des talents anticipant les besoins futurs en compétences, planifiant les successions et assurant le transfert intergénérationnel de connaissances;
- l'utilisation d'outils modernes de gestion RH (systèmes d'information, bases de données de compétences, tableaux de bord) pour appuyer les décisions et le suivi stratégique;
- une attention particulière portée au bien-être au travail, à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et à la prévention des risques psychosociaux.

Ces bonnes pratiques contribuent à créer un environnement attractif et stimulant, condition essentielle pour la stabilité des équipes et la performance à long terme du FFC.

Une politique RH robuste constitue ainsi un levier stratégique majeur pour le FFC. Elle doit articuler de manière cohérente les aspects organisationnels, les procédures de gestion du personnel, les dispositifs de motivation, de reconnaissance et de développement, tout en intégrant des standards éthiques élevés et des mécanismes de gouvernance solides.

# CHAPITRE 6

## LA MOBILISATION DE RESSOURCES POUR LE FFC

---

En tant que mécanisme de financement, la vocation première d'un FFC est de mobiliser des ressources pour abonder dans les différents mécanismes de financement. Une politique performante de mobilisation de fonds est par conséquent primordiale.

### 6.1 UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE CIBLÉE

Une politique de communication claire, cohérente et ciblée constitue un pilier essentiel pour la mobilisation de ressources et la consolidation de la crédibilité d'un FFC. Elle permet de renforcer la visibilité du Fonds, de valoriser ses réalisations et de susciter la confiance de ses partenaires. Cette politique doit être formalisée dans un document stratégique qui définit les cibles, les messages, les canaux et les responsables de la communication.

#### Les cibles de la communication

La politique de communication d'un FFC doit identifier avec précision les publics auxquels elle s'adresse. Les principales cibles sont les différentes catégories de bailleurs de fonds (fondation philanthropique, coopération bilatérale, organisation multilatérale, initiative internationale, secteur privé), dont le soutien financier est déterminant pour la durabilité du Fonds.

L'État constitue également une cible prioritaire, notamment les ministères chargés de l'environnement, des finances et des affaires étrangères en tant que partenaires institutionnels et garants du cadre légal du FFC. Les gestionnaires d'aires protégées doivent être informés des objectifs et activités du FFC, et ce, pour renforcer la transparence et la coordination. Enfin, les communautés locales, bénéficiaires des actions de conservation, sont des cibles clés afin d'assurer leur adhésion et leur participation aux projets soutenus.

#### L'image recherchée auprès des cibles

Le FFC doit projeter une image de crédibilité, de transparence et d'efficacité. Aux yeux des bailleurs de fonds, il doit apparaître comme une institution financière solide, dotée d'une gouvernance rigoureuse et d'une gestion conforme aux stan-

dards internationaux. Pour l'État et les partenaires techniques, il doit être perçu comme un acteur fiable et stratégique contribuant directement aux politiques nationales de conservation. Enfin, auprès des communautés et du grand public, le FFC doit inspirer confiance et engagement en démontrant que ses actions ont un impact concret sur la biodiversité et le développement local.

### **Les messages à véhiculer**

Les messages doivent être adaptés à chaque cible, tout en restant cohérents avec la mission globale du Fonds. Ils mettront en avant les valeurs ajoutées du FFC : garantir la pérennité du financement des aires protégées, assurer une utilisation transparente et efficace des ressources et contribuer à la préservation de la biodiversité au bénéfice des générations futures. Les messages doivent également insister sur le rôle catalytique du FFC dans la mobilisation de financements innovants (crédit carbone, obligation verte, contribution du secteur privé) et sur son engagement en faveur de la bonne gouvernance et de l'équité sociale.

### **Les canaux de communication privilégiés**

Le FFC doit combiner des canaux de communication institutionnels et numériques pour toucher efficacement ses cibles. Les rencontres directes, conférences, tables rondes et missions de terrain sont privilégiées pour renforcer les liens avec les partenaires techniques et financiers. Les médias numériques, tels que le site web, les réseaux sociaux (LinkedIn, X, Facebook), et les *newsletters*<sup>10</sup> permettent de diffuser régulièrement des informations et d'accroître la visibilité internationale du Fonds.

### **Les supports de la communication**

Les supports de communication doivent être variés, professionnels et adaptés aux différents publics. Le site web<sup>11</sup> institutionnel constitue la vitrine principale du FFC et doit présenter ses missions, ses réalisations et leurs impacts de même que ses rapports financiers. Des fiches de projet, documents de plaidoyer, brochures institutionnelles et rapports annuels illustrés doivent être produits pour appuyer les activités de levée de fonds et de sensibilisation. Enfin, des supports visuels de plaidoyer – vidéos, brochures, infographies, cartes interactives – doivent être produits pour illustrer de manière attrayante les enjeux de la protection de la biodiversité dans le pays concerné ainsi que les impacts de financement du FFC.

### **La visibilité internationale**

Par ailleurs, le FFC doit planifier sa participation aux grands événements internationaux sur la biodiversité et le climat, tels que les Conférences des Parties à la CDB ou à la CCNUCC, les Congrès de la nature de l'IUCN ou les différents forums sur la finance verte, ceci afin d'élargir son réseau, rencontrer les bailleurs de fonds et présenter ses mécanismes de financement.

---

10. Infolettres.

11. Internet.

## La gestion des relations avec la presse

Le FFC doit entretenir des relations professionnelles, transparentes et saines avec les médias. Il est essentiel d'établir une base de données de journalistes partenaires et d'organiser régulièrement des *briefings* de presse, notamment lors du lancement de projets, de la publication de rapports ou d'événements majeurs. Les communiqués et dossiers de presse doivent être préparés avec soin, en mettant l'accent sur les réalisations et les impacts mesurables. En cas de crise médiatique, un protocole de communication de crise doit être activé pour assurer une réponse rapide, coordonnée et factuelle.

## Les représentants habilités à communiquer au nom du FFC

Enfin, la politique de communication doit préciser clairement les personnes autorisées à s'exprimer au nom du FFC. En général, le Directeur exécutif est le porte-parole attitré pour les communications stratégiques et institutionnelles. Le Président du CA peut intervenir lorsqu'il s'agit des grandes orientations du Fonds. Le responsable de la communication assure la coordination quotidienne des messages et veille à la cohérence entre les différents canaux. Toute autre prise de parole publique doit être préalablement validée afin d'éviter les incohérences ou les malentendus.

Une politique de communication bien structurée permet ainsi au FFC de renforcer sa légitimité, d'accroître sa visibilité et, surtout, de mobiliser des financements à long terme en inspirant confiance à ses partenaires.

## 6.2 LA STRATÉGIE DE LEVÉE DE FONDS

La levée de fonds constitue une fonction essentielle pour tout FFC dans la mesure où elle conditionne sa capacité à remplir efficacement son mandat de financement pérenne de la biodiversité et des aires protégées. Ce processus ne se limite pas à une simple recherche de ressources financières. Il repose sur la consolidation de relations de confiance avec les bailleurs de fonds, sur une compréhension fine de leurs attentes et sur la capacité à démontrer des impacts concrets sur le terrain.

L'enjeu est double. Il s'agit à la fois de mobiliser des contributions au Fonds de dotation, destinées à générer des revenus récurrents à long terme, et d'obtenir des contributions au Fonds d'amortissement pour financer des projets à durée déterminée.

### *Considérations importantes*

Afin de gérer toute attente dans les objectifs d'une stratégie de levée de fonds, quelques considérations doivent être prises en compte.

En premier lieu, la temporalité est un facteur clé à considérer. Les démarches de mobilisation de ressources nécessitent un temps long et les résultats tangibles peuvent ne se manifester qu'après plusieurs années de contacts, d'échanges et de construction de relations. Il n'est pas rare que le cycle de maturation d'une relation avec un bailleur de fonds s'étale sur trois à cinq ans.

Ensuite, la mobilisation de fonds repose sur une dynamique collaborative. L'implication active des membres du CA, de la Direction exécutive, des représentants gouvernementaux et des partenaires techniques et communautaires est essentielle pour renforcer la crédibilité du FFC et accroître son pouvoir d'influence. Ce travail d'équipe permet de parler d'une seule voix, d'assurer la cohérence du message et de démontrer l'ancrage institutionnel du FFC.

Enfin, la dimension humaine des relations avec les bailleurs de fonds est souvent négligée. Or, c'est la qualité de ces relations qui constitue dans la majorité des cas le déclencheur final de l'accord entre les parties. Les relations interpersonnelles et la confiance bâtie au fil du temps jouent ainsi un rôle tout aussi décisif que les arguments techniques.

## **6.2.1 ANALYSE STRATÉGIQUE (FFOM)**

Avant l'élaboration d'une stratégie de levée de fonds, le FFC doit procéder à une analyse de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM en français). Cette analyse lui permet d'identifier les leviers à mobiliser et les contraintes à anticiper. Elle doit être révisée régulièrement pour adapter la stratégie de levée de fonds aux évolutions du contexte national et international. L'analyse suivante sert principalement d'exemple, car il appartient à chaque FFC de l'adapter à son contexte propre.

### **FORCES**

Le FFC doit tirer sa force principale de la reconnaissance dont il bénéficie de la part de toutes les parties prenantes en tant que mécanisme de financement environnemental crédible, doté d'une gouvernance alignée sur les normes internationales. Son expérience en matière de gestion financière, la transparence de ses opérations, la qualité de son rapportage et sa stabilité institutionnelle doivent être autant d'atouts qui renforcent la confiance des bailleurs de fonds.

### **FAIBLESSES**

Parmi les faiblesses pouvant toucher les FFC figure la concentration des financements autour d'un nombre limité de bailleurs de fonds historiques, l'insuffisante mobilisation de ressources à l'échelle locale et la perception d'une trop grande proximité avec les autorités publiques qui pourrait nuire à l'indépendance perçue du Fonds.

## OPPORTUNITÉS

Le FFC dispose de leviers importants pour saisir des opportunités stratégiques. Il peut notamment s'appuyer sur la richesse exceptionnelle de la biodiversité du pays, sur la présence d'ONG locales compétentes et sur un contexte international favorable à la conservation. L'adoption du Cadre mondial de la biodiversité, les engagements croissants en faveur du climat et l'émergence de mécanismes financiers innovants constituent autant d'occasions intéressantes.

## MENACES

Face à ces opportunités, certaines menaces doivent être considérées. En effet, le rétrécissement de l'aide publique au développement, le réarmement des pays riches face aux risques de guerre, l'orientation marquée des financements vers la lutte contre le changement climatique, la concurrence entre pays pour capter les financements et les pressions géopolitiques (crises internationales) peuvent notamment affecter la disponibilité des ressources.

Après l'analyse FFOM, la stratégie de mobilisation de fonds s'articulera de la façon suivante :

### 6.2.2 IDENTIFICATION DES CIBLES

La première étape de l'élaboration d'une stratégie efficace consiste à identifier les cibles potentielles de levée de fonds, en distinguant clairement les catégories de partenaires à cibler selon leurs caractéristiques, modalités d'intervention et niveaux de contribution potentiels.

**L'État hôte :** l'État hôte doit constituer la première cible de mobilisation de la part du FFC. En effet, le FFC doit avoir pour objectif de convaincre l'État d'allouer un budget annuel à la protection de la biodiversité, soit à travers une contribution budgétaire annuelle, soit à travers des mécanismes parafiscaux utilisant le FFC. Compte tenu de la diversité des acteurs, le FFC peut être un réceptacle privilégié de ces fonds renouvelables.

Par ailleurs, l'État peut réaliser, avec l'accord des États créditeurs, des échanges dettes-nature. Une partie importante des fonds ainsi dégagés peut être canalisée par le FFC.

**Les institutions bilatérales de développement :** les institutions bilatérales de développement, telles que l'Agence française de développement (AFD), la banque allemande KfW, l'agence de coopération japonaise JICA, l'agence de coopération norvégienne Norad et le Département britannique chargé de l'environnement DEFRA, constituent la deuxième cible privilégiée après l'État hôte. Cette approche dépendra cependant étroitement de la coopération entre le pays hôte et les pays

donateurs. Il est important que le cadre de la coopération avec le pays donateur intègre le secteur de l'environnement en général. Lorsque cela est le cas, le FFC peut approcher le pays cible en vue de mobiliser des ressources, soit sous la forme d'une contribution au Fonds de dotation, soit sous la forme de projets dont le FFC servira de mécanisme financier.

**Les organisations multilatérales de développement** : les organisations multilatérales, telles que la Banque mondiale, le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et la Banque africaine de Développement (BAD), offrent des opportunités substantielles de mobilisation de ressources, notamment dans le cadre de grands projets de protection de l'environnement. Ici encore, le FFC doit agir auprès des autorités nationales pour que le domaine de la biodiversité soit inscrit dans le programme conjoint de coopération au niveau de chaque organisation.

**Les initiatives mondiales dans le secteur de la biodiversité et du changement climatique** : les initiatives mondiales les plus importantes sont le Fonds pour l'Environnement mondial (FEM) et le Fonds vert pour le climat (FVC). D'autres initiatives importantes existent, à l'exemple du *Legacy Landscapes Fund* (LLF), du Fonds d'Adaptation ou du Blue Action Fund. Le FFC doit mener des approches adaptées auprès de chacune de ces initiatives.

**Les fondations philanthropiques** : les fondations, particulièrement celles basées aux États-Unis, et en Europe, doivent être considérées comme des cibles importantes pour la mobilisation de fonds de projets. Leur intervention repose souvent sur la démonstration d'un impact tangible et d'une gouvernance solide du FFC.

**Le secteur privé** : enfin, les entreprises deviennent progressivement des sources importantes de financement de la protection de la biodiversité. Comme cela sera présenté ultérieurement, le secteur privé peut être mobilisé à travers des instruments innovateurs tels que les crédits carbone, les crédits biodiversité, les obligations vertes ou les contributions volontaires dans le cadre de la RSE.

### 6.2.3 ÉLABORATION DES MESSAGES CLÉS

L'élaboration de messages clés et ciblés constitue la deuxième étape de l'élaboration de la stratégie de levée de fonds. Les messages que le FFC adressera à ses interlocuteurs sont au cœur de sa stratégie de levée de fonds. Ils doivent être soigneusement construits, adaptés aux motivations de chaque type de bailleur de fonds et présentés dans un langage clair, cohérent et mobilisateur.

## Les messages centraux

Un message central doit porter la richesse et les particularités de la biodiversité du pays hôte. La première question à laquelle le FFC doit répondre est en effet *Pourquoi le bailleur de fonds investirait-il dans la protection de la biodiversité du pays hôte ?* Le message s'articulera autour de la biodiversité, de la résilience des communautés, de l'engagement des partenaires et des histoires à succès.

Un deuxième message fort doit mettre en valeur la vision du FFC et son rôle structurant dans la mise en œuvre des engagements nationaux et internationaux en matière de conservation. Il s'agit de présenter le FFC comme un outil indépendant, garantissant la durabilité des financements destinés aux aires protégées, en particulier dans la perspective d'atteinte de l'objectif 30x30 du Cadre mondial de la biodiversité.

Ensuite, le FFC doit valoriser son positionnement stratégique en tant que mécanisme de financement aligné sur les grandes priorités mondiales : conservation de la biodiversité, adaptation au changement climatique, restauration des écosystèmes, amélioration des moyens de subsistance des communautés locales et développement économique durable. Le message doit souligner que chaque dollar ou euro investi dans la biodiversité contribue également à la stabilité sociale, à la sécurité alimentaire et à la résilience face aux crises environnementales.

De plus, le FFC peut insister sur sa capacité à canaliser et structurer des ressources de façon efficiente en mettant en avant la transparence de sa gouvernance, la solidité de ses systèmes financiers et les impacts mesurables de ses investissements passés. Il est important d'insister sur la valeur ajoutée du FFC en matière d'optimisation des investissements et de gestion responsable.

Enfin, une attention particulière doit être portée à la dimension émotionnelle et humaine des messages. L'unicité des écosystèmes concernés, les histoires inspirantes des communautés locales engagées dans la conservation et les menaces pressantes sur certaines espèces emblématiques peuvent notamment renforcer l'adhésion des bailleurs de fonds.

## Exemples de messages par cible

### Messages destinés aux bailleurs de fonds

- « Le FFC garantit une gestion rigoureuse, transparente et conforme aux standards internationaux, assurant ainsi la confiance et la durabilité des investissements dans la conservation. »
- « En soutenant le FFC, vous contribuez à la mise en place d'un mécanisme financier solide et durable qui assure la pérennité du financement des aires protégées et de la biodiversité. »
- « Chaque contribution au FFC se traduit par des résultats mesurables sur le terrain pour la nature et pour les populations locales. »

### **Messages à destination de l'État et des partenaires techniques**

- « Le FFC est un partenaire stratégique du gouvernement pour la mise en œuvre des politiques nationales de conservation et de développement durable. »
- « Ensemble, nous renforçons les synergies entre financement durable, gouvernance environnementale et priorités nationales. »
- « Le FFC constitue un instrument de confiance pour canaliser et sécuriser les financements internationaux dédiés à la biodiversité. »

## **6.2.4 DÉVELOPPEMENT DES GUICHETS FINANCIERS**

Afin de répondre à la diversité des attentes des bailleurs de fonds et de structurer son offre de financement, le FFC doit concevoir une gamme de mécanismes financiers clairs, adaptés et attractifs sous la forme de guichets.

### ***Le Fonds de dotation***

Le premier guichet est le Fonds de dotation, ou capital, qui constitue la raison d'être du FFC. Il s'agit d'un capital investi à long terme, dont seuls les revenus financiers annuels sont utilisés pour financer des projets de conservation. Certains bailleurs de fonds préféreront affecter les rendements générés à des aires spécifiques ou à des thématiques particulières. Ces contributions sont alors fléchées. D'autres bailleurs de fonds feront des contributions non fléchées, donnant ainsi au FFC une plus grande marge de manœuvre.

### ***Le Fonds d'amortissement***

Le deuxième guichet est le Fonds d'amortissement qui peut être constitué de plusieurs fenêtres ou de fonds spécialisés.

Ainsi, le FFC peut développer des fonds thématiques consacrés à des problématiques précises comme la lutte contre les feux de forêt, la conservation d'espèces menacées ou encore le renforcement des capacités des gestionnaires d'aires protégées. Ces fonds, qui feront partie du Fonds d'amortissement, permettront d'attirer des bailleurs de fonds intéressés par des thématiques spécifiques.

De la même manière, la mise en place de fonds géographiques permettra de structurer les demandes de financement autour de paysages prioritaires, de régions écologiques ou de zones marines spécifiques. Cette approche « par écosystème » facilitera la mobilisation d'acteurs locaux et permettra une valorisation plus ciblée des enjeux.

## Un concept original: les Fonds d'accélération

Le FFC peut enfin créer des Fonds d'accélération, qui regroupent plusieurs projets cohérents dans une même enveloppe, facilitant la lisibilité pour le bailleur de fonds. Un Fonds d'accélération peut être thématique ou lié à un écosystème.

Les fonds thématiques, géographiques ou les Fonds d'accélération doivent comporter des projets pour assurer leur crédibilité. Ainsi, le FFC devra disposer de projets prêts à être financés, incluant une théorie du changement, les activités clés, un budget, une stratégie de suivi-évaluation, des indicateurs de performance et une estimation des cofinancements attendus.

### 6.2.5 FIXATION D'OBJECTIFS DE LEVÉE DE FONDS

Une fois les cibles définies, les messages élaborés et les guichets financiers mis en place, le FFC doit se fixer des objectifs de levée de fonds par cible. Les objectifs peuvent être répertoriés dans un tableau similaire à celui ci-dessous.

Institutions cibles	Mécanismes de mobilisations des fonds	Montant cible (période à déterminer) – Contributions au Fonds de dotation	Montant cible (période à déterminer) – Contributions aux Fonds d'amortissement et d'accélération
Gouvernements	Échanges dette-nature en vue de contributions au capital et de financements de projet		
Institutions bilatérales de développement	Contributions au capital		
	Financements de projet		
Institutions multilatérales de développement	Financements de projet (Fonds d'amortissement et d'accélération)		
Initiatives mondiales dans le secteur de la biodiversité et du changement climatique	<i>Financement de projets pour la permanence<sup>12</sup></i>		

12. Project Finance for Permanence.

<b>Institutions cibles</b>	<b>Mécanismes de mobilisations des fonds</b>	<b>Montant cible (période à déterminer) – Contributions au Fonds de dotation</b>	<b>Montant cible (période à déterminer) – Contributions aux Fonds d'amortissement et d'accélération</b>
	Contributions au capital à travers les cycles FEM		
	Contributions au capital par le FVC		
	Mécanisme financier de projets FEM ou FVC		
	Mécanisme financier de projets (Fonds des paysages en héritage, Fonds d'adaptation, Fonds d'action pour les océans, etc.) <sup>13</sup>		
<b>Fondations philanthropiques</b>	Financements thématiques ou géographiques, contributions aux Fonds d'amortissement et d'accélération, projets conjoints		
<b>Entreprises</b>	Ventes de crédits carbone		
	Vente de crédits biodiversité		
	Fonds de compensation/ <i>Offset</i>		
	Projets REDD+		
	Programmes RSE		
	Obligations vertes		
<b>Total</b>			

13. Legacy Landscape Fund, Adaptation Fund, Blue Action Fund.

## 6.2.6 LES STRATÉGIES PAR CIBLE

Une fois les objectifs financiers fixés, le FFC doit développer ses stratégies par cible. Le tableau ci-dessous émet des recommandations de stratégies basées sur les meilleures pratiques des FFC

Segment	Stratégies recommandées
Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociations bilatérales en vue d'échanges dettes-nature entre le gouvernement du pays hôte du FFC et les États créditeurs</li> <li>Plaidoyer pour des ressources parafiscales (redevances touristiques, taxes environnementales, etc.)</li> <li>Plaidoyer pour une contribution budgétaire annuelle</li> <li>Positionnement du FFC comme réceptacle des fonds publics pour la biodiversité</li> </ul>
Institution bilatérale de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui des contributeurs initiaux du FFC pour servir de leviers d'influence auprès des nouveaux contributeurs cibles</li> <li>Plaidoyer auprès des représentations diplomatiques des pays cibles</li> <li>Appui des représentations diplomatiques du pays hôte pour les approches auprès des pays cibles</li> <li>Approche directe des départements chargés de la coopération au développement auprès des pays cibles pour des programmes sur la biodiversité dans le pays hôte</li> </ul>
Institution multilatérale de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rencontres de haut niveau avec les représentants nationaux et régionaux des institutions</li> <li>Positionnement du FFC comme mécanisme financier durable</li> <li>Plaidoyer pour des projets de protection de la biodiversité dans les programmes d'appui des institutions dans le pays hôte</li> </ul>
Initiative mondiale dans le secteur de la biodiversité et du changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soumission de propositions lors des appels à proposition en consortium avec d'autres organisations (ONG, communautés, etc.)</li> <li>Approche directe des initiatives en vue de construire un projet</li> <li>Actions de plaidoyer auprès du gouvernement du pays hôte du FFC pour l'inscription d'une contribution au capital du FFC par les financements multilatéraux (FEM, FVC)</li> <li>Accréditation auprès du FVC</li> </ul>
Fondation philanthropique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration de projets thématiques ou pour des paysages répondant aux thématiques des Fondations philanthropiques cibles</li> <li>Organisation de tournées de promotion<sup>14</sup> dans les principaux pays cibles</li> <li>Contacts directs après analyse des stratégies des fondations</li> <li>Présentations ciblées du FFC et de ses mécanismes lors des grands événements internationaux</li> </ul>
Initiative d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propositions de projets liés au crédit carbone, REDD+ et crédit biodiversité auprès d'entreprises internationales</li> <li>Mise en place au sein du FFC d'un Fonds des entreprises pour la biodiversité dans le cadre de projets RSE</li> <li>Le FFC, réceptacle des fonds de compensation/ crédit de compensation<sup>15</sup></li> </ul>

14. Road shows.

15. Offset.

## 6.2.7 LES NOUVELLES INITIATIVES D'ENVERGURE

Ces nouvelles initiatives offrent un cadre structuré et une attractivité importante pour les bailleurs de fonds désireux de financer des programmes basés sur une vision globale et pérenne de la protection de la biodiversité dans un pays.

### *Financement de projets pour la permanence (PFP)*

Le modèle PFP est une initiative de financement durable à grande échelle qui permet aux gouvernements, aux communautés locales, aux bailleurs de fonds et aux ONG de garantir la gestion à long terme et la pérennité des zones de conservation par le biais d'un accord unique et global. Il ne peut y avoir qu'un seul PFP dans un pays donné, d'où la nécessité qu'il soit global et ambitieux.

Bien que chaque PFP soit unique, car adapté au contexte du pays, les PFP partagent tous plusieurs caractéristiques essentielles :

- un objectif de conservation à grande échelle, spécifique et charismatique qui unit toutes les parties;
- un plan de conservation qui détaille toutes les activités visant à atteindre et à maintenir l'objectif de conservation;
- un modèle financier robuste qui estime les coûts complets et à long terme pour atteindre et maintenir l'objectif de conservation à perpétuité;
- des engagements formels et initiaux pour le financement nécessaire;
- une approche de financement du secteur privé; les PFP sont structurés comme des contrats du secteur privé avec un seul accord de clôture qui intègre tous les plans, financements et engagements nécessaires pour atteindre les objectifs de conservation et de développement communautaire;
- des populations autochtones et communautés locales pleinement impliquées dans le processus, les bénéficiaires étant directement liés à leurs propres priorités en matière de développement et de conservation;
- une gouvernance indépendante qui garantit que les fonds sont gérés de manière transparente et que les conditions de déboursement sont claires afin de s'assurer que les engagements sont respectés;
- des fonds philanthropiques privés et publics qui catalysent des investissements importants de la part des gouvernements nationaux, ce qui permet de passer à un financement durable et local au fil du temps.

### *Le programme SPACES*

Le programme SPACES représente une autre initiative d'un Consortium de bailleurs de fonds pour des financements d'envergure au niveau d'un pays. Ce programme a pour but de permettre au gouvernement d'un pays d'élaborer un plan de conservation et un plan de financement sur la protection de la biodiversité afin d'aider le pays à l'atteinte de l'objectif 30x30 du Cadre mondial de la biodiversité.

L'élaboration de ce plan nécessite la mobilisation de toutes les parties prenantes, dont les ministères concernés, les communautés, les gestionnaires d'aires protégées et les bailleurs de fonds.

## Rôle des FFC

Dans la phase d'élaboration de ces programmes, le FFC peut agir comme un partenaire technique et institutionnel clé. Il apporte son expertise en modélisation des besoins de financement et en définition des coûts de gestion à long terme des aires protégées terrestres et marines. Le FFC contribue également à la structuration du mécanisme financier, à la définition des engagements mutuels entre bailleurs, gouvernement et société civile ainsi qu'à la conception du cadre de gouvernance et de performance du programme.

Lors de la mise en œuvre de ces programmes, le FFC peut jouer le rôle d'institution financière centrale. Il peut recevoir, sécuriser et administrer une partie des ressources provenant de multiples sources qu'il distribue selon des règles claires et convenues entre les parties. Cette fonction garantit la stabilité des financements nécessaires à la gestion efficace des aires protégées, tout en assurant la traçabilité et la redevabilité vis-à-vis des bailleurs de fonds.

Sur le plan institutionnel, le FFC peut constituer un instrument d'ancrage durable. Sa gouvernance multipartite, l'État, la société civile, les partenaires techniques et financiers favorisent la confiance, la transparence et la continuité au-delà des cycles politiques et des projets ponctuels. Il peut assurer la pérennité du financement après la période initiale d'un PFP ou d'un programme SPACES grâce à la capitalisation des fonds, à la génération de revenus d'investissement et à la mobilisation de nouveaux mécanismes financiers, tels que les crédits carbone, les crédits biodiversité ou les paiements pour services écosystémiques.

## 6.2.8 ORGANISATION INTERNE ET GOUVERNANCE DU PROCESSUS DE LEVÉE DE FONDS

La mise en œuvre efficace d'une stratégie de levée de fonds repose en grande partie sur la capacité organisationnelle du FFC. Il est essentiel que la gouvernance du processus de mobilisation de ressources soit clairement définie et que les responsabilités soient attribuées de manière cohérente et opérationnelle.

Le Directeur exécutif du FFC joue un rôle déterminant dans la stratégie de levée de fonds. Son implication personnelle dans les rencontres avec les bailleurs de fonds, les présentations officielles et les décisions de structuration des projets est indispensable. Toutefois, la levée de fonds ne saurait être une responsabilité isolée. Elle doit faire l'objet d'un portage institutionnel partagé.

Il est par conséquent fortement recommandé de mettre en place un Comité de levée de fonds au sein du CA. Au-delà des membres du CA, ce comité peut accueillir des personnalités influentes, des représentants des bailleurs de fonds ainsi que des experts en philanthropie ou en finance verte. Le rôle du Comité est de fournir des orientations stratégiques, d'ouvrir les portes, de participer à des événements et de soutenir les efforts de plaidoyer à haut niveau.

Au niveau opérationnel, le FFC devra recruter un responsable de la mobilisation de ressources, rattaché directement au Directeur exécutif dès que ses ressources le permettront. Ce responsable aura pour mission de proposer le plan annuel de mobilisation de ressources, de rédiger les dossiers de présentation, de maintenir le contact avec les bailleurs de fonds et d'assurer un rapportage régulier sur les opportunités et les avancées. Si les moyens financiers du FFC ne permettent pas un recrutement spécialisé, ce rôle pourra être confié dans un premier temps au responsable de la communication.

## 6.2.9 BUDGET DÉDIÉ À LA MOBILISATION DE RESSOURCES

Une stratégie de levée de fonds, pour être crédible et opérationnelle, doit être soutenue par un budget spécifique, alloué annuellement et inscrit dans le plan de travail du FFC. Ce budget doit être à la mesure des ambitions de mobilisation de fonds du FFC. Trop souvent, les FFC sous-estiment les moyens nécessaires à une mobilisation efficace, ce qui freine leur capacité à attirer des financements externes.

Le budget de levée de fonds doit couvrir plusieurs types de dépenses essentielles. Il doit tout d'abord permettre les déplacements nationaux nécessaires à la préparation de projets, à la consultation des parties prenantes et à la rédaction de propositions. Il devra ensuite financer les missions internationales, notamment la participation à des événements de haut niveau, les rencontres avec des fondations ou institutions bilatérales dans leur pays ou encore les *roadshows* et campagnes de communication. Lorsque les discussions avec les bailleurs de fonds potentiels atteignent un niveau de maturité suffisant, le FFC doit prévoir un budget pour inviter ceux-ci à des visites dans le pays hôte.

Le budget devra enfin permettre la production de documents stratégiques et de supports de plaidoyer. Si nécessaire, le budget devra aussi prévoir la mobilisation de consultants spécialisés pour la formulation de projets ou de dossiers financiers complexes.

Il est primordial pour le FFC de considérer le budget de levée de fonds comme un investissement et non comme une charge.

## 6.2.10 POLITIQUE D'EXCLUSION ET DILIGENCE RAISONNABLE

Dans le cadre de sa stratégie de levée de fonds, le FFC doit préserver son intégrité institutionnelle, sa réputation et la cohérence avec ses objectifs de conservation. Pour cela, il est essentiel d'établir une politique d'exclusion claire, définissant les types de financement ou d'investissement que le FFC choisit de ne pas solliciter ni accepter.

Cette politique peut porter sur plusieurs aspects. Le FFC pourra décider d'exclure les financements en provenance de certaines origines géographiques de financement (pays ou institutions en désaccord avec les valeurs du FFC), certains secteurs économiques (extraction minière, énergies fossiles, etc.) ou certaines entreprises spécifiques dont les activités sont incompatibles avec la conservation de la biodiversité.

Une fois la politique d'exclusion clairement établie, le FFC devra procéder à des études de diligence raisonnable (*due diligence*) pour chaque nouveau bailleur de fonds ou partenariat envisagé lorsqu'un doute apparaît. Ces études permettent de s'assurer du respect des critères d'exclusion du FFC, de l'origine licite des fonds, de l'absence de risque réputationnel et de la conformité aux règles internationales (lutte contre le blanchiment, respect des droits de la personne, etc.). L'adoption d'un code de conduite éthique et l'alignement du FFC sur les standards internationaux, tels que les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies ou les critères ESG renforceront la confiance des bailleurs de fonds.

## 6.2.11 LES FINANCEMENTS DU FFC, EFFETS DE LEVIER

L'un des éléments clés de la stratégie de levée de fonds d'un FFC repose sur sa capacité à jouer un rôle de catalyseur financier. Les ressources mobilisées par le FFC doivent non seulement financer des actions, mais aussi inciter d'autres contributeurs à intervenir dans les sites cibles. Cela peut se faire par des engagements de cofinancement, conditionnant l'octroi de ressources à la mobilisation d'apports complémentaires par les bénéficiaires. Mais, le FFC peut aussi mobiliser directement des ressources complémentaires.

De plus, le FFC peut favoriser le financement mixte (*blended finance*) en combinant des subventions avec des financements privés ou des investissements responsables. Ce concept sera présenté dans un chapitre ultérieur.

En agissant comme levier, le FFC augmente l'efficacité de ses ressources et renforce son attractivité auprès des bailleurs de fonds soucieux de l'effet multiplicateur de leurs apports.

## 6.3 LES MÉCANISMES FINANCIERS INNOVANTS

Les ressources traditionnelles de financement sur lesquelles peuvent compter les FFC suivent aujourd'hui une tendance à la diminution, d'où une diversification nécessaire de ces ressources.

### 6.3.1 LA DIVERSIFICATION NÉCESSAIRE DES RESSOURCES

Historiquement, les financements des FFC ont reposé sur des dotations apportées par des bailleurs de fonds publics bilatéraux ou multilatéraux, moins souvent sur des contributions philanthropiques et assez rarement sur des ressources issues des entreprises.

#### *L'insuffisance des ressources traditionnelles*

Aujourd'hui, les besoins financiers nécessaires à la préservation de la biodiversité dépassent largement ce que ces sources traditionnelles permettent de couvrir. Dans un contexte international marqué par la concurrence entre priorités globales, telles que la lutte contre le changement climatique, la santé, la sécurité alimentaire et plus récemment la défense, les sources de financement traditionnelles connaissent un plafonnement et même une diminution. Par conséquent, les FFC doivent impérativement diversifier leurs sources de financement.

C'est dans ce cadre que des mécanismes financiers innovants apparaissent comme des sources alternatives qui complètent les sources traditionnelles. Ils permettent de mobiliser les entreprises et les marchés financiers, créant ainsi des flux financiers nouveaux et potentiellement durables pour la conservation.

#### **Un nouveau défi: la mobilisation des entreprises**

L'implication des entreprises dans le financement de la protection de la biodiversité, à travers les mécanismes innovants, présente un double avantage. D'une part, elle permet d'élargir la base de partenaires et de réduire ainsi la dépendance envers les bailleurs de fonds traditionnels. D'autre part, elle offre aux entreprises une opportunité d'améliorer leur image et répondre aux attentes croissantes des consommateurs et investisseurs en matière de durabilité.

Cette mobilisation représente cependant un défi pour le monde de la conservation en général et pour les FFC qui sont des partenaires clés des entreprises. Les différents mécanismes innovants de mobilisation de ressources financières sont présentés ci-après.

### 6.3.2 LES FINANCEMENTS RSE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), autrefois appelée mécénat, désigne l'ensemble des pratiques mises en œuvre par les entreprises pour intégrer volontairement les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités économiques et leurs relations avec les parties prenantes. Elle repose sur un principe relativement récent selon lequel la performance d'une entreprise ne se mesure pas uniquement à ses résultats financiers, mais également à son impact sur la société et sur l'environnement. La RSE est ainsi devenue un pilier de la durabilité et de la gouvernance d'entreprise.

Les politiques RSE couvrent plusieurs domaines: la réduction de l'empreinte écologique, le respect des droits de la personne, le bien-être de la population (éducation, santé), le développement local ou encore le soutien à la conservation de la biodiversité. Les entreprises mettent généralement en place des budgets RSE. Les fonds peuvent provenir d'un pourcentage des bénéfices de l'entreprise, d'une allocation budgétaire volontaire ou d'engagements compensatoires liés à leurs activités (par exemple, dans les secteurs extractif, énergétique ou touristique).

Cependant, la gestion durable et transparente de ces ressources pose souvent des défis, notamment en matière de gouvernance, de suivi et d'efficacité des investissements. C'est dans ce contexte que les FFC peuvent jouer un rôle stratégique.

#### Rôle potentiel des FFC

Grâce à leur structure de gouvernance multipartite associant État, société civile, bailleurs de fonds et experts, les FFC constituent des mécanismes de confiance capables d'assurer une gestion rigoureuse, transparente et indépendante des budgets RSE destinés à la protection de l'environnement ou au développement communautaire.

Les FFC peuvent notamment recevoir et administrer les contributions financières des entreprises en garantissant leur affectation à des projets alignés sur les priorités nationales de conservation et de développement durable. En investissant ces ressources dans des portefeuilles financiers responsables, ils assurent la continuité des actions au-delà des cycles budgétaires ou des changements internes aux entreprises.

De plus, les FFC peuvent accompagner les entreprises dans la conception et le suivi de leurs programmes RSE en les aidant à identifier des projets crédibles, à évaluer les impacts environnementaux et sociaux et à rendre compte de manière transparente des résultats obtenus. Ils peuvent également faciliter la mise en réseau entre le secteur privé, les ONG et les communautés locales afin de renforcer la pertinence et la portée des initiatives financées.

Ainsi, l'intégration des FFC dans les dispositifs de RSE permet d'assurer une meilleure gouvernance des fonds, de renforcer la crédibilité des engagements des entreprises et d'accroître l'impact durable des investissements au service de la biodiversité, du climat et du développement local. Par leur expertise en gestion financière durable et en gouvernance environnementale, les FFC constituent des partenaires naturels pour un secteur privé engagé dans la durabilité.

### **6.3.3 LE MÉCANISME DE COMPENSATION ÉCOLOGIQUE**

Le mécanisme de compensation écologique est l'un des mécanismes pouvant mobiliser des financements importants en faveur de la biodiversité.

#### **La hiérarchie d'atténuation**

La compensation représente la dernière étape de la hiérarchie d'atténuation. Cette hiérarchie implique que, dans ses activités et investissements, une entreprise doit éviter tout effet néfaste à l'égard de la biodiversité. Si cela n'est pas possible, l'entreprise doit en atténuer les effets, sinon restaurer la biodiversité détruite sur le même lieu. C'est lorsque ces différentes options ne peuvent pas être respectées que l'entreprise doit avoir recours à la compensation écologique.

La compensation écologique ou *offset* repose sur le principe selon lequel tout projet de développement ayant un impact négatif sur la biodiversité doit compenser ses pertes par des actions équivalentes ailleurs. Il s'agit donc de compenser toute perte de biodiversité dans un lieu par des actions de protection de la biodiversité dans un autre lieu qui abrite une biodiversité équivalente. Ces actions peuvent consister en la restauration d'habitats, l'extension d'aires protégées ou la mise en place de programmes de gestion durable.

#### **Le contenu d'une réglementation sur la compensation écologique**

Une réglementation sur la compensation écologique vise à encadrer juridiquement les mesures permettant de compenser les impacts résiduels des projets de développement sur la biodiversité dans le but d'atteindre l'objectif *zéro perte nette* ou *gain net* de biodiversité.

Elle définit d'abord le champ d'application, c'est-à-dire les types de projets soumis à l'obligation de compensation et les seuils d'impact environnemental concernés. Elle établit ensuite les principes directeurs: application stricte de la hiérarchie d'atténuation (éviter, réduire, restaurer, compenser), équivalence écologique entre pertes et gains, proximité écologique, valeur ajoutée et durabilité des mesures.

La réglementation doit préciser la procédure d'évaluation et d'autorisation intégrée à l'étude d'impact environnemental ainsi que le contenu d'un plan de compensation: description des impacts, choix du site compensatoire, calendrier de mise en œuvre, indicateurs de suivi et engagement financier.

Elle fixe les modalités de mise en œuvre pouvant être directes (par le porteur de projet) ou indirectes (via un opérateur agréé ou un FFC). Des garanties financières sont exigées pour assurer la pérennité des actions de conservation.

Enfin, elle établit les mécanismes de suivi et de contrôle ainsi que des sanctions en cas de non-respect. En structurant ainsi la compensation écologique, la réglementation permet d'assurer la crédibilité, la transparence et l'efficacité du dispositif au service de la conservation de la biodiversité.

## La responsabilisation des entreprises

Le mécanisme de compensation écologique permet de responsabiliser les entreprises et de générer des financements réguliers pour la conservation, à condition que le cadre juridique et réglementaire soit clair et solide. Selon les pays, ce cadre institue une obligation de compensation ou une simple incitation. Malgré ceci, il existe des risques de voir ce mécanisme utilisé comme un « permis de détruire » si les compensations ne sont pas additionnelles ou équivalentes en termes écologiques.

## Le rôle potentiel du FFC

Les entreprises qui souhaitent avoir recours à la compensation écologique, ou qui y sont tenues en vertu de la réglementation du pays, peuvent soit financer directement les activités à travers une ONG ou une association villageoise, soit recourir à un FFC.

Les FFC peuvent ainsi jouer un rôle central en gérant les fonds de compensation et en garantissant la crédibilité scientifique, la transparence et la durabilité des projets financés. Il y a toutefois lieu d'éviter qu'en gérant les fonds de compensation, le FFC devienne responsable des impacts de celles-ci. Les entreprises concernées demeurent responsables des impacts de la compensation.

### 6.3.4 LE MÉCANISME REDD+

Le mécanisme REDD+ (Réduction des émissions dues à la déforestation et à la dégradation des forêts) permet de générer des financements en récompensant les pays qui réduisent leurs émissions de dioxyde de carbone liées à la déforestation. Le REDD+ fonctionne sur la base d'un cadre national.

- Les pays doivent établir une stratégie nationale REDD+, un système de surveillance des forêts et un niveau de référence des émissions forestières.
- Une fois ces conditions remplies, ils peuvent recevoir des paiements pour résultats, versés par des bailleurs de fonds multilatéraux (Fonds vert pour le climat, Banque mondiale, etc.) ou des pays partenaires.

L'intérêt du mécanisme REDD+ réside dans sa capacité à valoriser le rôle des forêts tropicales dans la lutte contre le changement climatique et à créer des incitations financières basées sur la performance. Toutefois, il s'agit d'un mécanisme complexe qui nécessite la mise en place de systèmes robustes de suivi, notification et vérification.

### **Rôle potentiel du FFC dans le mécanisme REDD+**

Les FFC peuvent jouer un rôle central, à la fois financier, institutionnel et stratégique, pour garantir la durabilité et la transparence des mécanismes REDD+.

Les FFC peuvent servir de mécanismes financiers fiables et transparents pour gérer les ressources issues des paiements REDD+. Ces fonds, souvent dotés d'une gouvernance multipartite (État, société civile, partenaires techniques et financiers), sont conçus pour assurer une gestion rigoureuse, durable et indépendante des financements destinés à la conservation. En hébergeant ou en gérant les recettes issues des crédits carbone forestiers, les FFC garantissent que ces ressources sont sécurisées, bien réparties et utilisées conformément aux objectifs de réduction des émissions et de protection des forêts.

Les FFC peuvent ensuite assurer la pérennité du financement des activités REDD+. En effet, en investissant une partie des ressources dans des portefeuilles durables, les revenus générés peuvent financer à long terme les actions de terrain, au-delà des cycles de financement des bailleurs de fonds. Cette fonction de capitalisation est essentielle pour stabiliser le financement de la conservation face à la volatilité des marchés du carbone.

Par ailleurs, les FFC peuvent jouer un rôle de coordination et de redistribution équitable des bénéfices. Dans un mécanisme REDD+, les revenus doivent être partagés entre différents acteurs : communautés locales, services forestiers, ONG et institutions publiques. Grâce à leur expérience dans la gestion de subventions environnementales, les FFC disposent des structures et procédures nécessaires pour canaliser efficacement les fonds, assurer un suivi transparent et éviter les détournements.

En outre, les FFC peuvent soutenir la crédibilité et la conformité du pays vis-à-vis des normes internationales. En intégrant les exigences de gouvernance, de suivi, de vérification et de transparence financière, ils contribuent à renforcer la confiance des investisseurs, des bailleurs de fonds et des acheteurs de crédits carbone. Ils peuvent également faciliter la coordination entre le mécanisme national REDD+, les politiques forestières et les initiatives locales de conservation.

Enfin, les FFC peuvent promouvoir des synergies entre carbone et biodiversité, en finançant des actions qui assurent à la fois la séquestration du carbone et la préservation des écosystèmes. En hébergeant des guichets combinant crédits carbone et crédits biodiversité, ils permettent de diversifier les sources de financement et d'accroître l'impact environnemental et social des initiatives REDD+.

Les FFC peuvent ainsi constituer des piliers institutionnels des mécanismes REDD+ en garantissant la transparence, la durabilité et l'efficacité de la gestion financière des ressources issues du carbone forestier, tout en renforçant la gouvernance et la crédibilité du pays dans la lutte contre le changement climatique et la déforestation.

### 6.3.5 LES CRÉDITS CARBONE

Les crédits carbone sont des instruments financiers issus des politiques de lutte contre le changement climatique. Ils constituent des certificats correspondant à des réductions ou à des séquestrations vérifiées d'émissions de gaz à effet de serre. Ils se déclinent en crédits carbone verts, liés aux forêts et aux terres agricoles, et en crédits carbone bleus, associés aux écosystèmes marins et côtiers, comme les mangroves et les herbiers marins.

#### *La relation entre REDD+ et crédits carbone*

Le lien entre REDD+ et crédits carbone se situe dans la conversion potentielle des résultats REDD+ en unités carbone pouvant être échangées ou utilisées sur les marchés du carbone.

- REDD+ fournit le cadre institutionnel, méthodologique et de gouvernance nécessaire pour garantir la crédibilité des réductions d'émissions forestières. Les crédits carbone, quant à eux, permettent de monnayer ces résultats et de mobiliser des financements privés.
- REDD+ opère au niveau national ou juridictionnel, tandis que les crédits carbone sont souvent générés par des projets ou programmes locaux.
- De nombreux pays développent aujourd'hui des programmes REDD+ juridictionnels qui visent à articuler les projets locaux de crédits carbone avec le cadre national REDD+ afin d'éviter le double comptage des réductions d'émission.

#### **Le mécanisme des crédits carbone**

Un crédit carbone représente l'équivalent d'une tonne de CO<sub>2</sub> évitée, réduite ou séquestrée grâce à un projet de conservation, de reforestation, de gestion durable des terres ou de transition énergétique. Les projets générant des crédits carbone doivent démontrer un impact mesurable, vérifiable et additionnel, c'est-à-dire un impact qui n'aurait pas eu lieu sans leur mise en œuvre.

Le fonctionnement repose sur un principe de marché. Ainsi, les porteurs de projets certifiés vendent leurs crédits carbone à des acheteurs, souvent des entreprises ou des institutions engagées dans des stratégies de compensation ou de neutralité carbone. Ces transactions créent une source de financement basée sur la performance environnementale où la valeur économique dépend de la capacité à maintenir le carbone stocké dans les écosystèmes, notamment les forêts et les mangroves.

## **Conditions de crédibilité et de succès d'un projet carbone**

La gouvernance du projet doit intégrer des mécanismes de partage équitable des bénéfices avec les communautés locales, car la légitimité sociale est un facteur clé pour garantir la pérennité de la séquestration carbone. Par ailleurs, la stabilité institutionnelle et la sécurisation foncière constituent des prérequis, notamment dans les pays où les forêts communautaires et les aires protégées couvrent de vastes superficies.

## **Le rôle potentiel des FFC dans les mécanismes de crédits carbone**

Le rôle principal des FFC dans le développement des crédits carbone a été présenté dans le point précédent relatif au mécanisme REDD+.

Les FF peuvent particulièrement jouer un rôle de catalyseur pour le développement de projets carbone. En fournissant des subventions initiales ou des financements de préparation, ils peuvent soutenir la mise en place des études de référence, la certification, le suivi du carbone et la formation des acteurs locaux.

Dans certains cas, le FFC peut même devenir véhicule de portage de projets carbone en mutualisant la préparation des dossiers techniques, le coût de certification et le suivi au profit de plusieurs sites de conservation. Ce rôle de plateforme carbone permet de réduire les coûts d'entrée et d'assurer une standardisation des approches particulièrement bénéfique pour les aires protégées et les initiatives communautaires.

Les FFC peuvent enfin servir de plateforme d'investissement pour les bailleurs de fonds ou les entreprises souhaitant s'engager dans des projets carbone.

## **6.3.6 LES CRÉDITS BIODIVERSITÉ**

Les crédits biodiversité sont des instruments financiers destinés à valoriser les actions de conservation ou de restauration des écosystèmes, non pas uniquement pour leur capacité de stockage du carbone, mais également pour leur contribution mesurable à la protection d'espèces menacées, d'habitats critiques ou de fonctions écologiques essentielles.

### ***Différence entre crédits carbone et crédits biodiversité***

Les crédits carbone et les crédits biodiversité poursuivent tous deux des objectifs environnementaux, mais ils se distinguent par la nature des services écologiques qu'ils valorisent. Les crédits carbone représentent des unités mesurables d'émissions de gaz à effet de serre évitées, réduites ou séquestrées, généralement exprimées en tonnes de CO<sub>2</sub>, et sont utilisés pour compenser ou neutraliser les émissions des entreprises ou des États.

En revanche, les crédits biodiversité visent à compenser les pertes d'espèces, d'habitats ou de fonctions écologiques causées par des activités humaines en finançant des actions équivalentes de restauration, de conservation ou de protection d'écosystèmes. Autrement dit, le crédit carbone mesure une performance climatique, tandis que le crédit biodiversité valorise une performance écologique plus large, intégrant la diversité des espèces, des habitats et des fonctions écosystémiques.

### **Le mécanisme des crédits biodiversité**

Un crédit biodiversité représente une unité de résultat environnemental, telle qu'une surface restaurée de forêt naturelle, une population d'espèces endémiques stabilisée ou une zone clé pour la biodiversité sécurisée contre les pressions anthropiques.

Les crédits biodiversité s'appuient sur des indicateurs complexes et multidimensionnels. Ils visent à traduire en valeur économique les bénéfices écologiques générés par un projet et à permettre à des entreprises ou institutions de compenser leur empreinte sur la biodiversité ou d'investir dans des actions positives mesurables, dans le cadre de stratégies dites « nature positive » ou de « compensation biodiversité ».

#### **Fonctionnement et exigences de crédibilité**

Pour qu'un projet génère des crédits biodiversité reconnus, il doit démontrer un impact réel, mesurable et additionnel, c'est-à-dire une amélioration de l'état écologique qui n'aurait pas eu lieu sans l'intervention. Les projets doivent suivre des méthodologies validées par des standards émergents, comme le *Biodiversity Credit Alliance* (BCA) ou les cadres de compensation « *No Net Loss/Net Gain* » utilisés par certaines institutions financières et banques multilatérales.

Un système de mesure, rapportage et vérification (MRV) est nécessaire pour assurer la transparence et la crédibilité des crédits. Les dimensions sociales et communautaires sont essentielles, car les projets de biodiversité sont souvent liés à la gestion territoriale, aux droits coutumiers et à l'usage traditionnel des ressources. La reconnaissance et l'inclusion des communautés locales sont donc indispensables pour garantir la légitimité et la durabilité du mécanisme.

#### **Rôle potentiel des FFC dans le développement des crédits biodiversité**

Les FFC peuvent jouer un rôle structurant dans l'émergence d'un marché crédible des crédits biodiversité. En tant qu'institutions dotées d'une gouvernance stable et de mécanismes éprouvés de gestion financière, ils peuvent sécuriser les flux financiers issus de la vente des crédits et les affecter durablement aux sites de conservation et aux communautés bénéficiaires.

Un FFC peut également agir comme plateforme technique et financière pour mutualiser les coûts de certification, standardiser les indicateurs de biodiversité et assurer un suivi régulier des résultats. Ce rôle est particulièrement pertinent dans les pays où plusieurs aires protégées ou paysages communautaires pourraient bénéficier d'un mécanisme commun plutôt que de développer chacun un projet isolé.

Par ailleurs, le FFC peut rassurer les investisseurs privés, les philanthropes et les institutions financières en garantissant que les revenus issus des crédits biodiversité sont utilisés conformément aux objectifs de conservation et redistribués de manière équitable.

Enfin, les FFC peuvent mettre en place des mécanismes de partage équitable, transparents et contractualisés, incluant les gestionnaires d'aires protégées, les communautés locales et les partenaires techniques. Plus encore, ils peuvent créer des sous-fonds où les revenus issus des crédits biodiversité sont intégrés dans le Fonds de dotation. Ces revenus sont alors programmés dans une logique de financement à long terme, plutôt que consommés rapidement.

Les crédits biodiversité constituent donc une opportunité innovante pour financer durablement la protection de la nature, en allant au-delà de la logique carbone pour reconnaître la valeur intrinsèque des écosystèmes et des espèces. Toutefois, leur mise en œuvre nécessite des garanties fortes en matière de gouvernance, de transparence et de justice sociale. Dans ce contexte, les FFC sont idéalement positionnés pour devenir des structures de confiance capables de structurer le marché, de garantir la répartition équitable des bénéfices et d'assurer l'impact écologique réel des crédits biodiversité.

### **6.3.7 LES PAIEMENTS POUR SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES (PSE)**

Le mécanisme des PSE constitue un instrument économique incitatif visant à encourager la conservation et la gestion durable des ressources naturelles. Il repose sur le principe selon lequel les bénéficiaires des services rendus par les écosystèmes, tels que la régulation du climat, la purification de l'eau, la pollinisation ou la protection contre l'érosion, rémunèrent les acteurs, souvent des communautés locales ou des propriétaires fonciers, qui assurent la préservation de ces services. Autrement dit, le PSE traduit en valeur économique les bénéfices écologiques fournis gratuitement par la nature, créant ainsi une incitation financière à leur maintien.

Le fonctionnement d'un PSE s'articule généralement autour de trois composantes principales : un service écosystémique identifié, un fournisseur qui gère ou conserve la ressource naturelle et un bénéficiaire qui tire profit du service. Par exemple, une entreprise d'eau potable peut rémunérer une communauté qui protège une forêt servant de bassin versant. De même, un projet touristique peut soutenir financièrement la conservation d'un paysage naturel dont il dépend. Ces paiements sont conditionnés à la mise en œuvre concrète de pratiques de gestion durable, vérifiées selon des indicateurs de performance écologique.

Les PSE se distinguent des approches traditionnelles de conservation en introduisant une logique contractuelle et incitative, plutôt que coercitive. Le paiement n'est pas une subvention, mais une contrepartie à un service mesurable et durable. Ce mécanisme favorise ainsi la participation volontaire des communautés et le renforcement des liens entre économie locale et protection des écosystèmes.

### Rôle potentiel du FFC

Dans ce dispositif, les FFC peuvent jouer un rôle crucial pour garantir la pérennité et l'efficacité de la gestion financière des PSE. En tant qu'institutions dotées d'une expertise en financement durable, les FFC peuvent recevoir, gérer et redistribuer les paiements provenant des bénéficiaires (entreprises, collectivités, bailleurs de fonds ou consommateurs) vers les fournisseurs des services écosystémiques. Leur capacité à mobiliser et investir les fonds dans des portefeuilles durables permet d'assurer la continuité des paiements, même en cas de fluctuation des contributions.

Les FFC peuvent également assurer la traçabilité et la vérification des paiements grâce à des mécanismes de suivi et de rapportage conformes aux exigences des partenaires financiers et environnementaux. En centralisant les flux financiers, ils réduisent les risques de mauvaise gestion, garantissent une répartition équitable des bénéfices entre les communautés bénéficiaires et renforcent la confiance des partenaires.

De plus, les FFC peuvent servir de plateforme d'articulation entre les initiatives locales de PSE et les politiques nationales de gestion durable des ressources naturelles. Ils peuvent soutenir la mise en place de protocoles de suivi écologique et de modèles économiques reproductibles à plus grande échelle.

Ainsi, le mécanisme de PSE offre une approche innovante et inclusive de la conservation en reliant directement la valeur économique des services rendus par la nature à la gestion responsable des ressources. Les FFC constituent des instruments essentiels pour assurer la viabilité financière et institutionnelle, tout en maximisant les impacts écologiques et sociaux à long terme.

## 6.3.8 LES OBLIGATIONS VERTES

Les obligations vertes sont des instruments financiers émis par des États, des entreprises ou des institutions financières dans le but de mobiliser des capitaux pour financer exclusivement des projets ayant un impact environnemental positif. Contrairement aux obligations classiques, les obligations vertes imposent une affectation stricte des ressources mobilisées à des initiatives clairement identifiées comme bénéfiques pour le climat, la biodiversité et la transition écologique.

Lorsqu'un émetteur décide de lancer une obligation verte, il définit d'abord un cadre d'intervention. Ce document précise le type de projets admissibles, les critères de sélection, les modalités de gestion des fonds ainsi que les engagements en matière

de suivi et de transparence. Une fois ce cadre établi, l'obligation est proposée aux investisseurs sur les marchés financiers. Ces investisseurs prêtent des fonds à l'émetteur en échange d'un rendement financier sous forme d'intérêts, exactement comme dans le cas d'une obligation traditionnelle.

Pour garantir la crédibilité environnementale de l'opération, il est courant que l'émetteur fasse appel à un organisme tiers indépendant chargé de vérifier la conformité de l'obligation avec des standards internationaux reconnus, tels que les Principes des obligations vertes de l'ICMA ou les critères de la *Climate Bonds Initiative*. Cette vérification vise à éviter le *greenwashing* et à renforcer la confiance des investisseurs.

Une obligation verte fonctionne ensuite comme une obligation classique : l'émetteur s'engage à verser périodiquement des intérêts, appelés coupons, puis à rembourser le capital à l'échéance. Cependant, il a l'obligation supplémentaire de rendre compte de la manière dont les fonds ont été utilisés. Cela se traduit par un rapport d'allocation, qui indique précisément à quels projets les ressources ont été affectées, et de plus en plus souvent par un rapport d'impact environnemental qui présente les résultats obtenus, par exemple en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ou de surfaces naturelles restaurées.

Les obligations vertes permettent ainsi d'attirer une nouvelle catégorie d'investisseurs, notamment des fonds spécialisés dans la finance durable, des institutions multilatérales ou des banques de développement qui cherchent à aligner leurs portefeuilles sur des objectifs environnementaux. Dans certains cas, les investisseurs acceptent même un rendement légèrement inférieur en échange de l'impact positif généré, ce que l'on appelle la prime verte.

Pour les pays riches en biodiversité, les obligations vertes représentent une opportunité stratégique. Elles peuvent servir à financer la restauration des forêts, la gestion durable des bassins versants ou encore des projets communautaires de conservation. Certains pays ont déjà expérimenté des variantes thématiques, comme les obligations bleues pour la protection des océans.

## **Rôle potentiel des FFC**

Dans ce mécanisme, les FFC peuvent jouer un rôle stratégique en tant qu'acteurs de confiance capables de garantir la bonne utilisation des ressources mobilisées. En tant qu'institutions dotées d'une gouvernance indépendante et d'un mandat de financement à long terme, les FFC peuvent recevoir et gérer une partie des fonds issus de l'émission d'obligations vertes afin de les redistribuer de manière transparente et sécurisée aux projets de conservation admissibles.

Les FFC peuvent également assurer le suivi financier et technique de l'allocation des fonds, conformément aux exigences internationales de rapportage imposées par les investisseurs. Grâce à leur expérience en matière de suivi des performances

environnementales, ils sont en mesure de produire des rapports d'impact fiables, ce qui renforce la crédibilité de l'émission obligataire et limite les risques de *greenwashing*<sup>16</sup>. Leur implication permet de garantir que les fonds mobilisés au niveau macro-financier sont effectivement convertis en résultats concrets sur le terrain, notamment au profit des aires protégées, des écosystèmes restaurés et des initiatives communautaires de conservation.

En participant à la définition du cadre d'admissibilité des projets et en jouant un rôle de plateforme de financement pérenne, les FFC contribuent enfin à sécuriser la confiance des investisseurs et à ancrer l'obligation verte ou bleue dans une logique de durabilité réelle. Leur présence dans le mécanisme agit comme un gage de stabilité institutionnelle et de continuité, au-delà des cycles politiques et des fluctuations de financement à court terme.

### 6.3.9 LES ÉCHANGES DETTE/NATURE

Bien que n'étant pas un mécanisme innovant à proprement parler, les échanges dette/nature restent un mécanisme à fort potentiel pour les FFC lorsque les contributions classiques diminuent.

#### *Le mécanisme « échanges dette/nature »*

Les échanges dette/nature ou « *Debts for Nature Swaps* » sont des mécanismes financiers qui consistent à convertir une partie de la dette extérieure d'un pays en investissements destinés à la conservation de la biodiversité ou à la protection des écosystèmes. Ce mécanisme repose sur un accord tripartite entre un pays débiteur, un créancier (État, banque multilatérale ou fonds d'investissement) et une entité environnementale, souvent une organisation de conservation ou un FFC.

Concrètement, une portion de la dette est rachetée ou restructurée à un taux plus avantageux que sa valeur faciale. En échange, le pays bénéficiaire s'engage à verser des fonds locaux, sur une période déterminée, dans un fonds dédié à la conservation, plutôt que de rembourser directement le créancier.

Ce système transforme une obligation financière internationale en une obligation écologique nationale, tout en créant une source pérenne de financement pour la biodiversité.

#### **Objectifs et bénéfices du mécanisme**

L'objectif principal de ce mécanisme est double : alléger la pression budgétaire des pays en développement fortement endettés et générer des financements durables pour les politiques de conservation. Il permet d'aligner les intérêts macroéconomiques (réduction du service de la dette) et environnementaux (protection des forêts, des aires protégées ou des espèces menacées).

---

16. Écoblanchiment.

## **Processus et conditions de mise en œuvre**

La mise en place d'un échange dette/nature nécessite une volonté politique forte et une collaboration étroite entre les ministères des Finances, de l'Environnement et des Affaires étrangères du pays hôte. Elle nécessite également des négociations parfois difficiles avec le pays crédeur. Elle requiert enfin un cadre institutionnel crédible, capable de recevoir et gérer les ressources générées par l'échange de dettes.

Dans un grand nombre de cas, les créanciers exigent que les fonds issus de l'échange soient placés dans une structure indépendante, dotée d'une gouvernance multipartite. C'est dans cette perspective que les FFC apparaissent comme des acteurs clés.

## **Le rôle potentiel des FFC dans les échanges dette/nature**

Les FFC peuvent jouer un rôle stratégique dans la réussite d'un échange dette/nature. En tant qu'institutions permanentes et spécialisées dans la gestion de financements environnementaux à long terme, ils peuvent être désignés comme véhicules financiers officiels chargés de recevoir, gérer et redistribuer les ressources issues de la conversion de la dette.

Grâce à leur gouvernance multipartite, combinant État, société civile et partenaires techniques, les FFC offrent une garantie de transparence et de confiance aux bailleurs de fonds internationaux, ce qui est souvent une condition préalable à la signature d'un accord d'échange dette/nature. Ils peuvent également assurer un ciblage efficace des financements en alignant l'utilisation des fonds sur les priorités nationales de conservation.

Au-delà de la gestion des flux financiers, les FFC peuvent transformer un échange dette/nature en un instrument de financement durable. En les intégrant dans un Fonds de dotation au lieu d'un Fonds d'amortissement, ils permettent de prolonger l'impact du mécanisme bien au-delà de la durée de l'accord initial.

Enfin, ils peuvent assurer une redistribution équitable des financements en impliquant directement les gestionnaires d'aires protégées, les ONG locales et les communautés. Cette dimension est cruciale pour garantir que les bénéfices de l'échange dette/nature ne se limitent pas à des engagements macroéconomiques, mais se traduisent par des résultats concrets sur le terrain.

Les échanges dette/nature constituent ainsi un instrument puissant de diplomatie environnementale et de financement de la conservation. Cependant, leur efficacité dépend fortement de l'existence d'une structure nationale capable de gérer durablement les ressources générées. Dans ce contexte, les FFC sont des acteurs incontournables pour crédibiliser le mécanisme, garantir la transparence et assurer une trajectoire de financement stable et pérenne au bénéfice de la biodiversité et des communautés locales.

### 6.3.10 LES REVENUS DE L'ÉCOTOURISME

L'écotourisme désigne un modèle touristique fondé sur la valorisation des écosystèmes naturels, des paysages et de la biodiversité, tout en garantissant un impact minimal sur l'environnement.

#### **L'écotourisme, mécanisme de financement de la conservation**

Dans de nombreux pays riches en biodiversité, les droits d'entrée dans les aires protégées, les redevances perçues auprès des opérateurs touristiques ainsi que les partenariats avec les hôtels et *lodges* écoresponsables constituent des sources importantes de revenus pour la conservation.

Contrairement aux financements basés sur des projets à court terme, les recettes issues de l'écotourisme peuvent constituer une source récurrente et relativement autonome pour les gestionnaires d'aires protégées. Lorsque le modèle est bien structuré, chaque visiteur contribue directement à la protection des sites naturels à travers les frais d'accès, les taxes de séjour ou les contributions écosolidaaires intégrées dans les prestations touristiques.

#### **La nécessité d'une distribution équitable des revenus écotouristiques**

Dans les destinations riches en biodiversité comme le Costa Rica, le Botswana ou le Kenya, l'écotourisme représente une part importante de l'économie locale et nationale. Les parcs nationaux peuvent générer des revenus importants grâce aux entrées, à la location de concessions touristiques, aux activités guidées, aux boutiques de souvenirs et à la restauration écoresponsable. Ces revenus, lorsqu'ils sont bien captés et redistribués, permettent non seulement de financer les coûts de gestion des parcs, mais aussi d'améliorer la situation des communautés riveraines.

L'un des défis majeurs de l'écotourisme est en effet de garantir que les revenus générés bénéficient à la fois à la conservation et aux communautés locales. Sans cadre institutionnel solide, les ressources peuvent être trop centralisées et utilisées à d'autres fins. Il est donc essentiel d'établir des mécanismes de redistribution équitables, associant les gestionnaires des sites, les communautés riveraines, l'administration publique et les opérateurs privés. C'est à ce niveau que les FFC peuvent jouer un rôle structurant.

#### **Le rôle potentiel des FFC dans la mobilisation des revenus écotouristiques**

Les FFC peuvent être utilisés comme plateformes financières sécurisées pour gérer et redistribuer les revenus générés par l'écotourisme. Ils peuvent accueillir des fonds particuliers issus des droits d'entrée, des concessions touristiques ou des taxes de séjour écologiques afin de garantir leur affectation directe aux objectifs de conservation.

Un FFC peut également instaurer un mécanisme de stabilisation, en capitalisant une partie des recettes touristiques dans le Fonds de dotation. Ceci permettra au FFC de compenser les baisses de fréquentation en période de crise, comme cela peut être observé lors de crises sanitaires ou politiques. En mettant en place des sous-fonds géographiques ou thématiques liés à des sites touristiques spécifiques, le FFC peut assurer une traçabilité totale des revenus, renforçant ainsi la confiance des partenaires et des opérateurs privés.

Enfin, les FFC peuvent structurer des partenariats public-privé avec le secteur hôtelier et les voyagistes en négociant, par exemple, des contributions de type « *conservation fees* » intégrées dans le coût du séjour ou des excursions. Ces mécanismes permettent de transformer l'activité touristique en instrument de financement durable, plutôt qu'en simple source de revenus ponctuels.

### **6.3.11 LE FINANCEMENT MIXTE (OU BLENDED FINANCE)**

Le financement mixte ou *blended finance* constitue l'un des mécanismes financiers les plus prometteurs pour mobiliser des ressources additionnelles en faveur de la conservation de la biodiversité. Il s'agit d'une approche qui combine des financements publics, philanthropiques ou préférentiels avec des investissements privés afin de réduire les risques perçus par les investisseurs et d'attirer des capitaux d'ampleur vers des projets à impact environnemental et social positif. Cette combinaison permet d'aligner les objectifs de développement durable avec les logiques de rentabilité du secteur privé.

#### **Complémentarité entre financements publics et privés**

Dans le contexte de la conservation, le financement mixte se distingue par sa capacité à relier les acteurs publics et privés dans un cadre collaboratif. Les projets de coopération au développement, les ONG et l'État peuvent financer les infrastructures lourdes (routes d'accès, eau, électricité, barrages, etc.) ou les dispositifs institutionnels nécessaires à la mise en œuvre des projets de conservation. Ces apports initiaux, souvent considérés comme des financements de premier risque, jouent un rôle de levier en sécurisant les conditions d'investissement pour les acteurs privés.

Une fois ce risque initial atténué, les investisseurs privés peuvent intervenir pour financer des activités génératrices de revenus compatibles avec la conservation, telles que l'écotourisme, l'agroforesterie durable, la valorisation de produits forestiers non ligneux, la gestion durable des ressources naturelles et la compensation écologique. Cette complémentarité entre le financement public des infrastructures et l'investissement privé dans les activités économiques permet d'assurer la durabilité financière des initiatives de conservation.

Les partenaires publics et les ONG apportent la légitimité institutionnelle, la gouvernance environnementale et les garanties sociales, tandis que le secteur privé contribue à l'efficacité opérationnelle, à l'innovation et à la création de valeur économique. Ensemble, ils permettent de dépasser les logiques de subvention traditionnelle pour instaurer une approche d'investissement à impact, où chaque dollar public investi catalyse plusieurs dollars privés.

### **Le rôle stratégique des FFC**

Dans ce dispositif, les FFC occupent une position stratégique. Ils sont en mesure de jouer le rôle de véhicule de financement mixte. Ils peuvent recevoir, administrer et redistribuer les fonds provenant de différentes sources, publiques ou privées, tout en assurant une gestion rigoureuse et une traçabilité complète des flux financiers.

Les FFC peuvent également offrir un cadre de confiance et de gouvernance qui rassure les investisseurs privés. Leur rôle peut consister à structurer les mécanismes de partage des risques et des bénéfices, à évaluer la viabilité économique et environnementale des projets et à assurer la cohérence entre les investissements réalisés et les objectifs nationaux ou régionaux de conservation. En agissant comme intermédiaires financiers, les FFC facilitent la mise en relation des capitaux privés avec des projets à fort impact écologique, tout en garantissant la durabilité et la transparence de leur gestion.

Le financement mixte représente ainsi un levier essentiel pour accroître l'attractivité financière des initiatives de conservation. En combinant les ressources publiques et philanthropiques avec les investissements privés, il permet de transformer les subventions traditionnelles en instruments catalytiques capables de mobiliser des capitaux d'envergure. Ce mécanisme contribue à renforcer la viabilité économique des projets, à élargir le champ des partenariats et à promouvoir des modèles d'investissement durables.

En soutenant des projets à la fois rentables et bénéfiques pour la biodiversité, le financement mixte permet aux FFC d'élargir leur rôle : ils ne se limitent plus à gérer des dotations, mais deviennent des plateformes de finance durable, capables de catalyser des investissements privés pour la nature et de renforcer la résilience financière de la conservation à long terme.

### **Des opportunités de diversification des financements**

Les mécanismes financiers innovants représentent donc des opportunités importantes pour diversifier les sources de financement des FFC. Ils permettent de mobiliser de nouveaux acteurs, en impliquant plus fortement le secteur privé.

Dans ce cadre, les FFC se positionnent comme des catalyseurs de l'innovation financière en intégrant des outils tels que les crédits carbone et biodiversité, les paiements pour services écosystémiques, les obligations vertes et les approches de financement mixte. Grâce à leur expertise, les FFC peuvent articuler les contributions publiques, privées et philanthropiques au sein de cadres financiers cohérents, garantissant une meilleure efficacité et une transparence dans l'utilisation des fonds.

## 6.4 LES RECOMMANDATIONS ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

À la lumière des expériences menées par les FFC ayant mobilisé des financements importants, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour une stratégie de levée de fonds efficace.

- Le FFC doit toujours valoriser la transparence dans sa gestion en mettant à disposition des bailleurs de fonds des rapports financiers audités, des résultats d'évaluation d'impact et des indicateurs vérifiables.
- Il convient de démontrer systématiquement les impacts des financements reçus, que ce soit en matière de surface conservée, de biodiversité préservée ou de bénéfices socio-économiques pour les communautés.
- Une gestion rigoureuse du fonds de dotation est essentielle pour rassurer les bailleurs de fonds sur la pérennité de leur investissement philanthropique.
- Le FFC devra investir fortement dans la création et l'entretien d'un réseau international de relations. Les premiers contacts établis par le FFC ne sont pas toujours des bailleurs de fonds immédiats, mais peuvent jouer un rôle de facilitateurs en ouvrant l'accès à d'autres partenaires.
- Une communication institutionnelle professionnelle et proactive est cruciale. Cela implique des outils modernes (site web multilingue, réseaux sociaux, publications, etc.), mais aussi une présence stratégique dans les arènes de négociation internationale (CDB, CCNUCC, UICN, etc.).
- Enfin, il est fondamental de construire des relations humaines solides avec les bailleurs de fonds. Au-delà des dossiers techniques, ce sont les liens de confiance, les échanges personnalisés et la connaissance mutuelle qui favorisent les engagements concrets. Le FFC devra donc multiplier les occasions d'interaction : réunions bilatérales, visites de terrain, tables rondes, conférences thématiques, etc.

La levée de fonds pour un FFC ne peut être pensée comme une activité ponctuelle ou périphérique. Elle constitue un pilier stratégique de sa mission et un vecteur clé de sa pérennité et de son impact. Une stratégie bien structurée repose sur l'identification rigoureuse des cibles, l'élaboration de messages adaptés, la création de produits financiers attractifs, la mise en place d'une organisation interne solide et l'entretien d'un dialogue constant avec les bailleurs.

En positionnant le FFC comme un acteur fiable, transparent et catalyseur, il devient possible de mobiliser des ressources significatives pour répondre aux défis immenses de la conservation, du changement climatique et du développement durable à long terme.

## CHAPITRE 7

### LA PHASE DE DÉMARRAGE DU FFC

---

La phase de démarrage du FFC est critique, car d'elle dépend le bon développement ultérieur de l'institution.

En effet, les dix-huit premiers mois d'un FFC constituent une phase à fort enjeu stratégique. Il s'agit non seulement de construire un outil technique solide, mais aussi de forger un consensus autour de la vision et des modalités d'action du futur Fonds. La rigueur dans la structuration, la qualité des outils ainsi que l'ouverture au dialogue et aux partenariats détermineront la capacité du FFC à remplir durablement sa mission de conservation de la biodiversité en général et de financement des aires protégées et des communautés riveraines en particulier. L'expérience internationale montre que la réussite du FFC dépend largement d'une gouvernance crédible dès le départ. C'est l'objet du présent chapitre.

#### 7.1 LA CONSTITUTION DU PREMIER CA

Comme détaillé précédemment, il revient aux fondateurs de constituer le premier Conseil d'administration (CA) ou Conseil du FFC. La composition du premier CA lance un message clair à l'ensemble des parties prenantes, en particulier quant à son indépendance. En cela, l'élection du premier Président du CA est déterminante, car celui-ci doit incarner cette indépendance de même que la vision et l'ambition du Fonds.

Il est important de préciser que les fondateurs n'intègrent pas tous le premier CA. De même, parmi les premiers Administrateurs peuvent figurer des personnes n'ayant pas fait partie des initiateurs du FFC. Ce premier CA doit refléter la future mission du FFC en matière d'équilibre État-privé, de compétences, de représentativité et d'engagement. Ainsi, dans les plus grands FFC, le premier CA a accueilli généralement un ou plusieurs représentants de l'État. Ces derniers proviennent des ministères chargés de l'Environnement et des Finances. On y retrouve également des représentants de la société civile reconnus pour leur compétence ainsi qu'un partenaire technique, généralement une ONG internationale. Un bailleur de fonds peut aussi y participer, mais sa présence n'est pas essentielle; il peut choisir de se limiter à un rôle d'observateur.

Une bonne pratique adoptée par de nombreux FFC est la formation de tout nouveau membre du CA sur le rôle du CA et sur le rôle spécifique de chaque Administrateur, et ce, tout au long de la vie du FFC.

## 7.2 LE RECRUTEMENT DU PREMIER DIRECTEUR EXÉCUTIF

Concernant le premier Directeur exécutif, le profil recherché doit être adapté à la phase spécifique de mise en place du FFC. À ce stade, son rôle consiste surtout à bâtir une institution, à en définir les bases, à établir sa légitimité et à mobiliser les premiers soutiens financiers. Le poste requiert donc une combinaison particulière de compétences institutionnelles, techniques et relationnelles. Plusieurs profils peuvent par conséquent être appropriés.

Un premier profil possible est celui d'un dirigeant à forte expérience institutionnelle et diplomatique, capable d'assurer la reconnaissance légale du FFC, de négocier avec les autorités nationales et de convaincre les bailleurs de fonds de la crédibilité de la structure. Ce type de profil convient particulièrement dans un contexte où la priorité est de construire le cadre de gouvernance, d'établir la confiance entre les parties prenantes et de poser les fondations de la structure fiduciaire.

Un deuxième profil possible est celui d'un gestionnaire technique issu du monde de la conservation ou du développement, disposant d'une solide expérience dans la gestion de programmes environnementaux, la coordination multiacteurs et la mise en œuvre de mécanismes de financement durable. Ce type de profil est pertinent lorsque le FFC, une fois créé, entre immédiatement dans sa phase d'opérationnalisation en commençant à octroyer des subventions ou à gérer des programmes financés.

Un troisième profil possible est celui d'un professionnel de la finance durable, ayant une expérience avérée des relations avec les partenaires extérieurs et de la levée de capitaux. Ce profil est particulièrement adapté lorsque le FFC ambitionne dès sa création de mobiliser des ressources importantes.

Si le FFC prévoit de recruter un Directeur exécutif qui a vocation à le rester sur une relative longue période, il sera nécessaire de rechercher un profil hybride capable de mener le FFC de sa mise en place à un stade avancé de son développement.

Le profil du premier Directeur exécutif doit donc être défini en cohérence avec les priorités stratégiques du FFC. Dans la phase de création, le besoin se situe davantage du côté du leadership institutionnel, de la diplomatie environnementale et de la mobilisation de partenaires. À mesure que le Fonds devient opérationnel, les compétences techniques, financières et managériales prendront une importance croissante. Le succès d'un FFC dépend ainsi non seulement de sa conception institutionnelle, mais aussi de la qualité et de la vision du premier Directeur exécutif, véritable architecte de la crédibilité du Fonds.

## 7.3 L'ADOPTION D'UN ORGANIGRAMME DE DÉMARRAGE

Ce guide présente trois différents modèles d'organigrammes adaptés aux réalités et aux différents stades de développement des FFC. Ces modèles sont inspirés de structures mises en place par différents FFC membres du Consortium Africain des Fonds pour l'Environnement (CAFE). L'objectif est d'aider à concevoir des structures organisationnelles efficaces, aptes à répondre aux exigences des bailleurs de fonds, et à maximiser les impacts sur la protection et la valorisation de la biodiversité.

### 7.3.1 LES FONCTIONS ESSENTIELLES POUR TOUT FFC

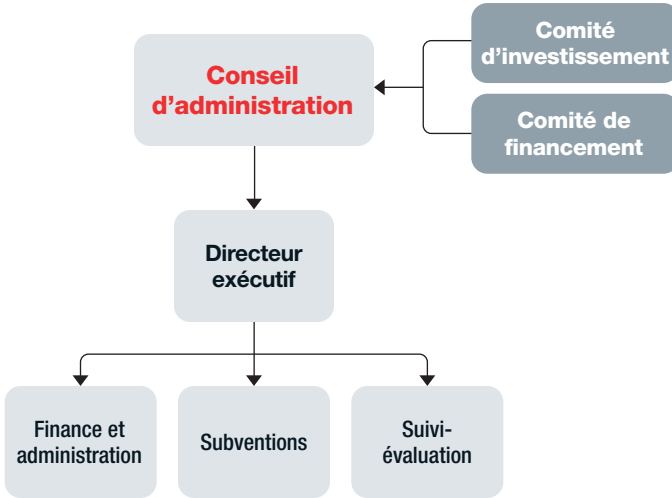
Avant de détailler les types d'organigramme, il importe de rappeler les fonctions clés qui doivent impérativement être présentes dans les FFC lors de leur création ou, à tout le moins, dès le premier stade de leur développement.

- Directeur exécutif, chargé de la gestion globale, de la représentation de l'institution et de la coordination stratégique
- Unité chargée des finances et de la comptabilité, responsable de la gestion comptable, de la planification financière et des rapports
- Unité dédiée aux subventions, chargée de l'élaboration des financements accordés
- Unité responsable du Suivi-évaluation, garant de la mesure de la performance
- Unité responsable du contrôle interne, assurant la conformité et la transparence des financements accordés
- Responsable des sauvegardes environnementales et sociales
- Unité responsable de l'administration et des ressources humaines

Si les ressources budgétaires du FFC sont limitées au départ, une même personne peut être amenée à cumuler plusieurs de ces fonctions. L'important est que chacune d'elles soit assumée dès la première phase de création du FFC.

### 7.3.2 TYPE 1 : ORGANIGRAMME FONCTIONNEL SIMPLIFIÉ

Cet organigramme simplifié est particulièrement adapté pour les FFC en phase de démarrage



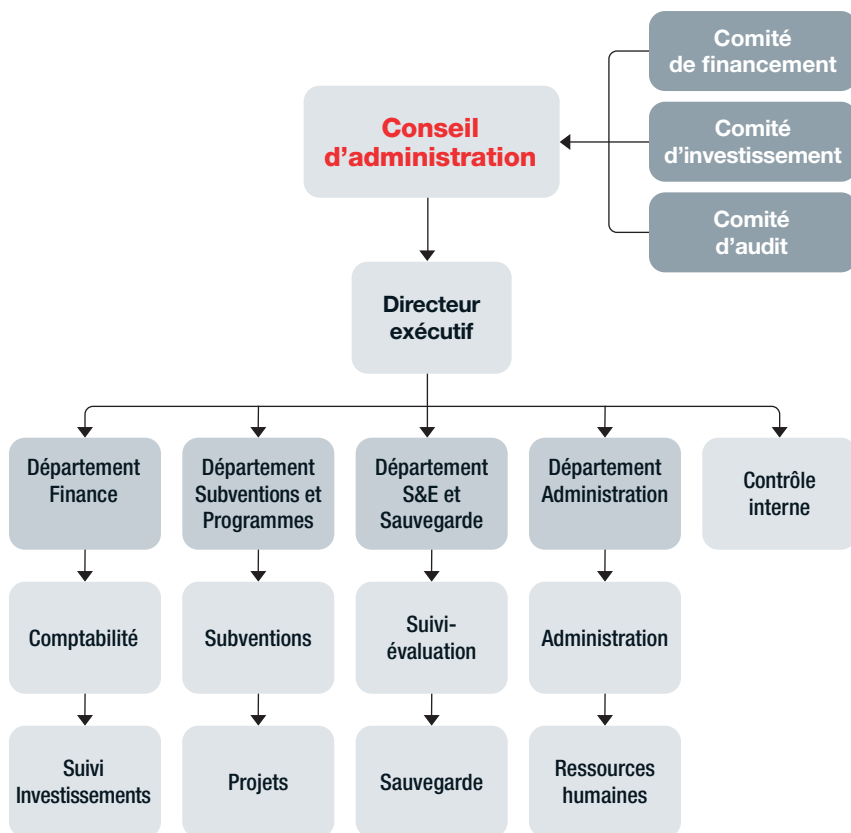
#### Caractéristiques

Ce type d'organigramme repose sur une structure allégée dans laquelle certaines fonctions sont mutualisées afin de limiter les charges administratives. Les rôles et responsabilités sont souvent assumés par un personnel polyvalent, ce qui permet une gestion flexible et adaptable, particulièrement utile pour les FFC en phase de démarrage ou disposant de ressources humaines limitées.

Ce modèle offre également la possibilité de renforcer progressivement les fonctions à mesure que le fonds se développe.

### 7.3.3 TYPE 2: ORGANIGRAMME PAR DÉPARTEMENT SPÉCIALISÉ

Cet organigramme est recommandé pour les FFC démarrant ses activités d'octroi de subventions



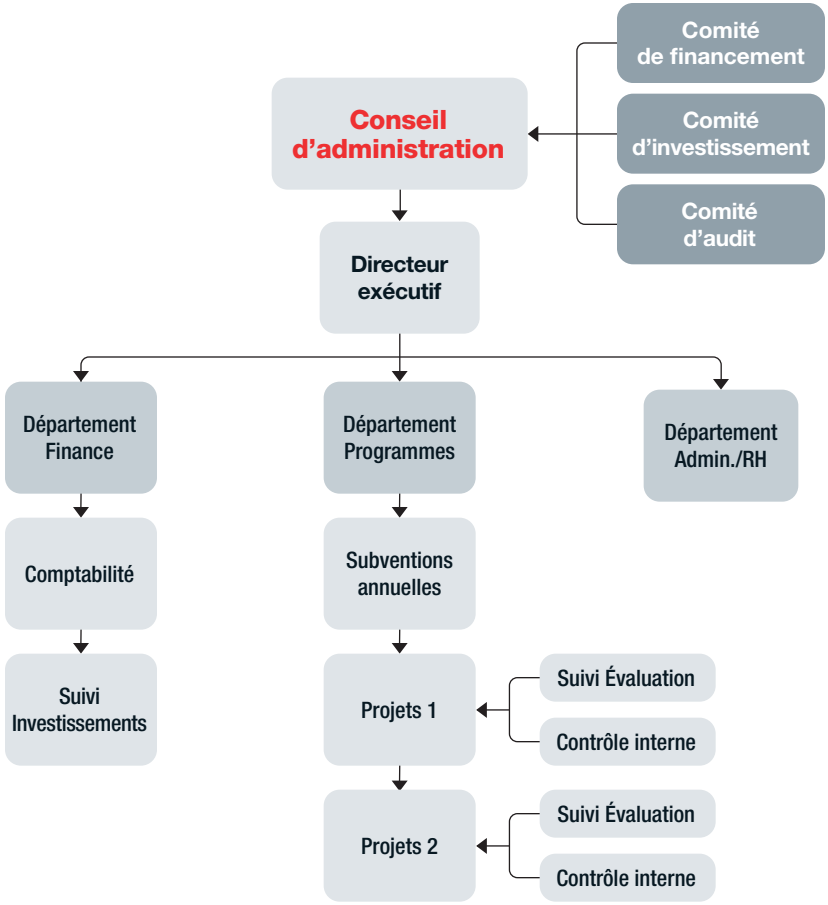
#### Caractéristiques

Dans ce modèle plus développé, chaque département dispose de ressources spécialisées. Cette structuration permet un pilotage stratégique efficace, une séparation claire des responsabilités et un renforcement du contrôle interne.

Bien que plus coûteuse en ressources humaines, cette configuration est particulièrement robuste et adaptée aux FFC gérant des financements complexes et multibailleurs.

### 7.3.4 TYPE 3: ORGANIGRAMME MATRICIEL

Cet organigramme matriciel est présenté à titre informatif, car il est plus adapté aux FFC mûrs, orientés sur la gestion financière de multiples projets.



#### Caractéristiques

Ce type d'organigramme repose sur une organisation matricielle où chaque projet dispose de toutes les fonctions. Il est particulièrement efficace pour les FFC qui assurent la gestion financière ou mettent en œuvre de nombreux projets.

En conclusion, un FFC doit adapter sa structure à :

- ses objectifs stratégiques;
- ses mécanismes de financement;
- son volume financier;
- la diversité de ses partenaires;
- son degré d'implication dans l'exécution ou la délégation des projets.

Un organigramme efficace doit garantir une bonne gouvernance, une gestion financière rigoureuse, un contrôle interne fiable ainsi qu'un suivi pertinent de la performance et de l'impact des financements.

## 7.4 LE DÉVELOPPEMENT D'UN RÉSEAU DE CONTACTS INTERNATIONAUX

Dès la création du FFC, il est recommandé d'intégrer des plateformes de réseautage, telles que le Consortium Africain des Fonds pour l'Environnement (CAFE) pour les FFC actifs en Afrique ou le RedLAC pour ceux opérant en Amérique latine. Il existe par ailleurs de nombreuses plateformes dédiées au financement durable de la biodiversité, comme *Conservation Finance Alliance*. Enfin, il est pertinent de devenir membre de l'UICN, le plus vaste regroupement mondial d'organisations engagées dans la conservation de la biodiversité.

Le développement d'un réseau international est essentiel, car il facilite le partage d'expériences et l'accès aux opportunités de mobilisation de fonds.

## 7.5 L'ÉLABORATION DES DOCUMENTS DE GESTION

Pour remplir efficacement sa mission, un FFC doit s'appuyer sur une gestion rigoureuse et des procédures clairement établies. Cela exige l'élaboration d'un ensemble cohérent de documents de base qui constituent l'ossature juridique, administrative, opérationnelle et éthique du fonds. À cela s'ajoutent des documents de travail indispensables à la planification, au suivi, à la redevabilité et à l'amélioration continue des performances. Ces documents sont sommairement décrits ci-dessous.

### 7.5.1 LES DOCUMENTS DE BASE

Bien que la majorité de ces documents ait été présentée dans les chapitres précédents, il est utile de rappeler que leur rédaction est une étape essentielle durant la phase de démarrage du FFC.

#### **Les statuts**

Les statuts définissent la personnalité juridique du FFC et constituent son acte constitutif. Ils précisent les objectifs de conservation, la nature et la structure juridique du FFC (Fondation, *Trust Fund*, association, société à but non lucratif, etc.), les modalités de création, les organes de gouvernance (CA, Direction exécutive, Comités techniques), leurs responsabilités respectives ainsi que les règles générales de fonctionnement.

Les statuts sont indispensables pour assurer la légitimité juridique du FFC, obtenir la reconnaissance d'utilité publique ou l'agrément des autorités nationales. Ils facilitent également les partenariats avec les bailleurs de fonds internationaux et constituent la référence légale suprême sur laquelle reposent tous les autres documents.

### **Le Règlement intérieur**

Le règlement intérieur complète les statuts en détaillant les modalités pratiques de fonctionnement des organes de gouvernance. Il précise notamment les critères d'acceptation ou d'exclusion des administrateurs, les règles de quorum, les mécanismes de prise de décision, la fréquence des réunions et le fonctionnement des comités spécialisés.

Ce document est essentiel pour garantir un fonctionnement transparent. Il permet de clarifier les responsabilités et d'éviter les conflits d'interprétation dans la gestion des instances.

### **Le Code d'éthique**

Le Code d'éthique est une déclaration formelle d'engagement en faveur de la bonne gouvernance. Il énonce les principes et les valeurs que le FFC s'engage à respecter : intégrité, transparence, redevabilité, équité, lutte contre la corruption, prévention des conflits d'intérêts, respect des droits de la personne, équité des genres et non-discrimination.

Ce Code s'applique à tous les niveaux de la structure, y compris les membres du conseil, le personnel, les consultants et les partenaires bénéficiaires. Il doit servir de référence commune pour l'ensemble des activités du FFC. Il est fondamental pour inspirer la confiance, notamment auprès des donateurs et des communautés locales, ainsi que pour protéger la réputation du FFC.

Il est essentiel de se doter d'une politique de gestion des conflits d'intérêts claire, transparente et appliquée de manière cohérente. De telles situations de conflit peuvent survenir à divers niveaux. Ainsi, les membres du CA doivent se retirer des discussions et des décisions lorsque les organisations auxquelles ils appartiennent sont concernées. Il en est de même lorsque des ONG jouent un rôle dans le FFC (Comité, groupe de travail). Celles-ci doivent se retirer de toutes décisions concernant les financements dont elles pourraient bénéficier. L'absence d'une politique claire de gestion de conflits d'intérêts compromettrait la confiance des bailleurs de fonds potentiels et pourrait mettre en péril la réputation du FFC.

### **Le Manuel de procédures**

Le Manuel de procédures regroupe l'ensemble des procédures administratives, comptables, financières et opérationnelles. Il détaille notamment la chaîne des responsabilités, les règles de passation des marchés, les seuils de dépenses, les circuits de validation, les normes comptables appliquées et les mécanismes de contrôle interne.

Il est indispensable pour assurer une gestion efficace, rigoureuse et conforme aux standards internationaux. Sa clarté et son exhaustivité sont des conditions essentielles pour minimiser les risques de mauvaise gestion ou de détournement de fonds.

Le Manuel de procédures comportera essentiellement les procédures suivantes :

- Passations de marchés
- Gestion des stocks
- Gestion des immobilisations (immeubles, équipements)
- Gestion des matériels roulants
- Gestion budgétaire
- Gestion financière
- Gestion comptable

### **Le Manuel de gestion des ressources humaines**

Ce document peut faire partie du Manuel de procédures ou constituer un document séparé. Il encadre l'ensemble de la gestion du personnel. Il précise les procédures de recrutement, les conditions d'emploi, les grilles salariales, la gestion des performances, les plans de formation, les conditions de travail de même que les droits et devoirs des employés.

Il contribue à instaurer un environnement de travail équitable et motivant, à renforcer la capacité institutionnelle du fonds et à attirer et retenir des talents compétents dans un domaine où les expertises techniques sont rares.

### **Le Manuel de subventions**

Le manuel de subventions a été largement présenté dans un chapitre précédent. La politique de subventions fixe les principes qui régissent l'allocation des financements. Elle définit les objectifs de financement, les bénéficiaires éligibles (ONG, gestionnaires d'aires protégées, collectivités, etc.), les types de subventions (récurrentes, ponctuelles, innovantes), les priorités géographiques et thématiques, les modalités d'instruction et d'attribution.

### **Le Manuel de suivi-évaluation**

Ce document décrit la stratégie ainsi que les outils de suivi et d'évaluation des impacts des financements sur la conservation de la biodiversité et le développement local. Il précise les indicateurs, les modalités de collecte de données, les responsabilités et les calendriers d'évaluation.

Il est essentiel pour mesurer les résultats obtenus, justifier les financements auprès des partenaires et améliorer l'efficacité des programmes soutenus par le FFC.

## **Le Système de gestion environnementale et sociale (SGES)**

Le SGES permet d'identifier, prévenir et atténuer les risques environnementaux et sociaux liés aux activités financées. Il assure la conformité aux normes internationales (notamment celles de la Banque mondiale ou du GEF), la protection des communautés locales et la sauvegarde des écosystèmes.

Il est fondamental pour éviter que les actions de conservation financées ne génèrent des impacts négatifs non anticipés ou ne créent des conflits avec les populations concernées.

## **Le Manuel de contrôle interne**

Le Manuel de contrôle interne est un document de référence qui définit l'ensemble des dispositifs, des procédures et des responsabilités visant à garantir une gestion saine, transparente et conforme aux règles financières et administratives du Fonds. Il précise les mécanismes mis en place pour assurer la fiabilité des informations financières, la protection des actifs, la conformité aux lois et règlements ainsi que l'efficacité et l'efficience des opérations. Le manuel décrit notamment l'organisation des fonctions financières, les procédures d'engagement et d'approbation des dépenses, la séparation des tâches entre ordonnateurs et comptables, la gestion des avances, les règles de passation de marchés et les méthodes de suivi et de justification des fonds alloués aux bénéficiaires.

En outre, le Manuel de contrôle interne établit les principes de supervision et d'évaluation continue du système de contrôle, notamment à travers les audits internes et externes, les contrôles périodiques et les rapports de conformité. Il définit les rôles et les responsabilités du CA, de la Direction exécutive, de l'audit interne et des autres acteurs dans la prévention et la détection des risques financiers ou opérationnels. Ce document constitue ainsi un instrument essentiel de gouvernance et de redevabilité en renforçant la confiance des bailleurs de fonds et des partenaires dans la capacité du FFC à gérer de manière rigoureuse et transparente les ressources dédiées à la conservation.

## **La politique d'investissements**

Ce document encadre la gestion des ressources financières du FFC, essentiellement le Fonds de dotation. Il définit les objectifs de rendement, les limites de risque, les classes d'actifs autorisées, les règles de gestion des portefeuilles et les modalités de sélection des gestionnaires financiers.

Il est indispensable pour assurer une gestion prudente et performante des capitaux du FFC, garantir la pérennité du financement à long terme et rassurer les donateurs sur la solidité du mécanisme.

## **Le Cadre de gestion des risques**

Ce document identifie, évalue et priorise les risques stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques, environnementaux et sociaux auxquels le FFC est exposé. Il inclut une matrice des risques, des stratégies d'atténuation, des procédures de surveillance et un plan de gestion des crises.

Adopté par des FFC dans le cadre des meilleures pratiques, cet outil permet de prévenir les interruptions d'activités ou les pertes financières majeures et d'améliorer la résilience institutionnelle du fonds. Il est particulièrement utile dans les contextes exposés à des instabilités politiques ou des événements climatiques extrêmes.

## **La Politique de genres et d'inclusion sociale**

Ce document explicite l'engagement du FFC à promouvoir l'égalité des sexes et l'inclusion des groupes fragilisés dans ses activités de gouvernance, ses programmes de financement, ses recrutements et ses interactions avec les communautés.

Cette politique répond aux attentes croissantes des bailleurs de fonds et favorise une conservation plus équitable, inclusive et efficace sur le terrain.

## **La Politique de communication et de transparence**

Ce document définit les règles et les canaux de communication du FFC, ses engagements en matière de transparence (mise en ligne des documents clés, rapports financiers, décisions) ainsi que sa stratégie d'information du public, des parties prenantes et des bailleurs de fonds.

Ce document contribue à renforcer la légitimité et la visibilité du FFC, à prévenir les fausses informations et à instaurer une relation de confiance durable avec les partenaires.

## **Le Guide de conformité juridique et fiscale**

Ce guide aide le FFC à se conformer aux exigences légales nationales (fiscalité, enregistrement, statuts) de même qu'aux exigences des bailleurs internationaux (transparence, anti-blanchiment, sanctions).

Il sécurise la relation avec les bailleurs de fonds multilatéraux et les fondations internationales. Il renforce ainsi la crédibilité institutionnelle du FFC.

## 7.5.2 LES DOCUMENTS DE TRAVAIL

En complément des documents juridiques et de gouvernance de base nécessaires lors de la création du FFC, son bon fonctionnement opérationnel repose sur l'existence d'une série de documents de travail, régulièrement mis à jour qui permettent une planification stratégique, une gestion transparente, un suivi rigoureux et une redevabilité effective vis-à-vis des partenaires financiers et techniques.

Ces documents ne sont pas tous exigés par la loi, mais ils font partie des meilleures pratiques.

### **Le Plan stratégique pluriannuel**

Tout FFC doit disposer d'un Plan stratégique pluriannuel qui définit la vision à moyen terme, généralement sur une période de cinq ans. Il identifie les priorités en matière de conservation, les résultats attendus, les axes d'intervention, les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance. Il constitue la feuille de route globale du FFC et sert de base à la mobilisation de ressources, à la cohérence des actions menées et à la mesure des impacts.

Ce document doit être élaboré de manière participative et être approuvé par les organes de gouvernance pour refléter un consensus institutionnel. Il constitue alors un élément important lors des actions de mobilisation de fonds.

### **Le Plan de travail et budget annuel**

Le Plan de travail et budget annuel du FFC traduit le Plan stratégique en actions concrètes à mettre en œuvre annuellement. Il contient la programmation des activités, le calendrier de réalisation, les budgets détaillés par poste et par projet ainsi que les responsabilités de mise en œuvre. Il permet à l'équipe du FFC de suivre les engagements budgétaires, d'organiser les ressources humaines et logistiques et de procéder à des ajustements en cours d'année, si nécessaire.

Il constitue une référence essentielle pour le suivi interne et le *reporting* aux partenaires financiers.

### **Les Rapports annuels**

Les Rapports annuels présentent de manière structurée les résultats obtenus au cours d'une année écoulée, tant sur le plan programmatique (activités menées, indicateurs atteints, impacts mesurés) que sur le plan financier (revenus, dépenses, investissements, situation du capital). Ils comprennent également une analyse des difficultés rencontrées, des bonnes pratiques identifiées et des recommandations pour l'année suivante.

Ces rapports sont indispensables pour assurer la transparence du FFC, renforcer la confiance des bailleurs de fonds et valoriser les réalisations auprès des parties prenantes.

### **Les Conventions cadres pluriannuelles et conventions de subventions annuelles**

Les conventions cadres définissent les modalités de partenariat entre le FFC et les entités bénéficiaires sur plusieurs années. Elles précisent les objectifs généraux du financement, les responsabilités des parties, les mécanismes de suivi, les obligations de rapportage et les critères de performance. Les conventions de subventions annuelles déclinent ces engagements dans des enveloppes budgétaires et des actions spécifiques à chaque exercice.

Ces documents contractuels garantissent la sécurité juridique des financements et constituent un cadre clair pour le dialogue entre le FFC et les partenaires bénéficiaires de ses financements.

### **Les rapports techniques et financiers des subventions**

Ces rapports sont produits par les bénéficiaires des subventions et visent à documenter la mise en œuvre effective des financements accordés. Les rapports techniques décrivent les activités réalisées, les résultats atteints, les difficultés rencontrées et les leçons tirées, tandis que les rapports financiers détaillent l'utilisation des fonds reçus et la conformité des dépenses avec le budget approuvé.

Ces documents sont essentiels pour permettre au FFC d'assurer un suivi rigoureux, évaluer la performance des partenaires et respecter ses engagements de redevabilité.

### **Les Conventions pour les subventions exceptionnelles**

Parmi ses mécanismes d'octroi de financements, le FFC peut être amené à financer des interventions ponctuelles ou d'urgence. Ces financements exceptionnels doivent faire l'objet de conventions spécifiques qui encadrent leur justification, leur périmètre, leur durée, leurs conditions de décaissement et leur suivi.

### **Les procédures de *due diligence* pour les aires protégées additionnelles**

Cette documentation concerne les subventions par approche directe. Avant d'intégrer une aire protégée dans son portefeuille de financements, le FFC doit procéder à une analyse approfondie des capacités institutionnelles, administratives, techniques et financières de son gestionnaire. Cette procédure de « *due diligence* » évalue les risques potentiels et identifie les besoins en accompagnement ou en renforcement de capacités. Elle constitue une étape indispensable pour sécuriser l'investissement du FFC et garantir que les subventions seront utilisées de manière efficace et conforme aux objectifs de conservation.

## **Les Accords de financement des fonds à mandat de gestion**

Lorsqu'un bailleur de fonds confie la gestion de ressources spécifiques au FFC dans le cadre d'un mandat, un accord de financement formel est signé entre les parties. Ce document précise les responsabilités du FFC, les règles d'utilisation des fonds, les modalités de suivi et de reporting et les conditions de clôture.

## **Les audits externes annuels**

Les audits externes réalisés annuellement par des commissaires aux comptes indépendants apportent une garantie sur la régularité, la sincérité et la fiabilité des comptes du FFC. Les rapports produits à l'issue de ces audits sont des outils cruciaux de transparence et de crédibilité, tant à l'égard des bailleurs de fonds que des autorités nationales. Le cas échéant, ils contiennent des recommandations pour renforcer les systèmes de contrôle interne et améliorer la gestion financière du FFC.

## CHAPITRE 8

# LES OPTIONS DES PREMIERS FINANCEMENTS DU FFC

---

La création d'un FFC s'accompagne inévitablement d'une phase de vulnérabilité financière. Cette période de démarrage, qui s'étend généralement sur une à trois années, nécessite la mobilisation de ressources spécifiques pour assurer la mise en place effective de la structure. Ces financements initiaux visent à couvrir les dépenses essentielles liées à la mise en place du FFC, au recrutement de l'équipe de démarrage, à la mise en place des outils de gouvernance ainsi qu'à l'élaboration de sa stratégie d'intervention.

Les premières ressources mobilisées revêtent un rôle stratégique: elles ne servent pas uniquement à faire fonctionner le fonds, mais contribuent aussi à créer sa crédibilité institutionnelle et à établir la confiance des partenaires publics et privés. L'examen des expériences de FFC actifs en Afrique, en Amérique latine et dans d'autres régions permet de dégager plusieurs options de financement de démarrage qui peuvent être combinées et adaptées selon les contextes nationaux.

### 8.1 LES OPTIONS CLASSIQUES DE FINANCEMENT DE DÉMARRAGE

Les options largement utilisées lors du démarrage d'un FFC sont les suivantes:

#### 8.1.1 LE FINANCEMENT SPÉCIFIQUE LIMITÉ À LA PHASE DE DÉMARRAGE

Une première approche couramment adoptée consiste à obtenir une subvention spécifiquement destinée à la phase de mise en place du FFC. Généralement octroyé pour une durée d'un à trois ans, ce financement provient souvent d'une fondation philanthropique, d'une agence de coopération bilatérale ou d'un programme de développement. Ce type de soutien, limité dans le temps, permet de garantir la montée en puissance du fonds sans compromettre sa viabilité future.

### 8.1.2 LA CONTRIBUTION AU FONDS DE DOTATION PAR UN PARTENAIRE FONDATEUR

Une seconde option, souvent complémentaire à la première, repose sur la constitution d'une dotation initiale au capital du FFC. Cette dotation est généralement apportée par un bailleur de fonds agissant en tant que partenaire fondateur, tel qu'une institution multilatérale (Banque mondiale, Fonds pour l'Environnement mondial, Banque africaine de développement, etc.), une agence de développement bilatérale ou une grande Fondation philanthropique.

En plus de constituer un signal fort de confiance envers le FFC, cette dotation permet de générer des revenus financiers, même modestes, qui peuvent contribuer à couvrir une partie des coûts de fonctionnement. Dans la pratique, plusieurs FFC ont combiné cette dotation initiale avec une subvention de démarrage.

### 8.1.3 LE CONTRAT DE GESTION D'UN PROJET ENVIRONNEMENTAL DÈS LA CRÉATION DU FFC

Une troisième approche, de plus en plus utilisée, consiste pour le FFC à se voir confier la gestion financière d'un projet environnemental dès sa création. Ce projet émanera généralement d'une initiative de conservation portée par un partenaire de développement. Les frais de fonctionnement du FFC sont alors intégrés au budget du projet, généralement à hauteur de 7 % à 15 % du budget total. Cette option offre un double avantage : elle assure des ressources de fonctionnement immédiates et renforce la capacité opérationnelle du FFC à gérer des fonds dès ses débuts.

### 8.1.4 LA CRÉATION D'UN FFC POUR HÉBERGER DES REVENUS SPÉCIFIQUES

Enfin, certains FFC sont créés pour servir de véhicules de gestion de revenus identifiés à l'avance, tels que des revenus issus des crédits carbone, de contrats de compensation écologique ou d'accords de conversion dette-nature. Dans ces cas, les premiers revenus perçus alimentent directement le FFC et constituent sa première source de financement autonome. Cette approche présente l'avantage d'ancrer dès le départ le fonds dans une logique de financement durable. Selon le contexte, ces apports sont intégrés dans le Fonds de dotation ou le Fonds d'amortissement

## **8.2 LES OPTIONS COMPLÉMENTAIRES SELON LES CONTEXTES NATIONAUX**

### **8.2.1 LA MOBILISATION DE RESSOURCES PUBLIQUES NATIONALES**

Bien que rarement utilisée, une option consiste à mobiliser des ressources publiques nationales en faveur du FFC. Cela peut prendre la forme d'une subvention au titre du budget de l'État ou de l'affectation d'une taxe écologique spécifique, telle que les droits d'entrée dans les parcs nationaux ou les redevances forestières. Toutefois, cette approche doit être maniée avec précaution, car une dépendance excessive aux financements publics pourrait fragiliser l'indépendance et la neutralité du FFC, éléments essentiels de sa crédibilité à long terme.

### **8.2.2 LA CONTRIBUTION DU SECTEUR PRIVÉ**

Le secteur privé peut également constituer une source initiale de financement, notamment dans le cadre des politiques RSE. Certaines entreprises opérant dans les domaines du tourisme, des ressources naturelles ou de l'agro-industrie peuvent être sollicitées pour contribuer à la mise en place du FFC. Ce type de partenariat, assez rare lors de la création d'un FFC, requiert par ailleurs un travail de sensibilisation, de transparence et d'alignement des intérêts afin de garantir une coopération durable et bénéfique pour les deux parties.

## **8.3 LES RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES**

La réussite du démarrage d'un Fonds Fiduciaire pour la Conservation (FFC) dépend étroitement de la qualité de sa préparation stratégique, de la clarté de son positionnement institutionnel et de la confiance qu'il parvient à instaurer auprès de ses partenaires financiers. Sur la base des expériences des FFC d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie, plusieurs recommandations stratégiques peuvent être formulées pour optimiser la mobilisation des premiers financements et assurer la viabilité du FFC à moyen et long terme.

### **Impliquer dès le départ un bailleur de fonds**

Il est essentiel d'associer, dès la conception du FFC, un ou plusieurs bailleurs de fonds disposés à jouer un rôle de fondateur, à la fois sur le plan institutionnel et financier. Cet engagement initial, même modeste, envoie un signal fort de crédibilité et de confiance à l'ensemble des futurs partenaires. Il démontre que le fonds bénéficie d'un soutien international ou national solide et qu'il repose sur un partenariat stratégique durable. La participation d'un bailleur de fonds fondateur contribue également à faciliter la mobilisation d'autres contributeurs qui verront dans ce premier engagement une garantie de sérieux et de bonne gouvernance.

## Élaborer une stratégie de mobilisation de fonds

Dès sa création, le FFC doit disposer d'une stratégie de mobilisation de fonds détaillant les objectifs de levée de fonds, les cibles prioritaires, les instruments financiers envisagés et le calendrier de mise en œuvre. Cette stratégie doit combiner des objectifs réalistes à court terme, permettant d'assurer la survie du FFC et des ambitions progressives à moyen et long terme visant à garantir son autonomie financière.

Elle doit aussi présenter un argumentaire solide démontrant la valeur ajoutée du FFC pour les bailleurs de fonds : transparence de gestion, efficacité financière, complémentarité avec les politiques publiques et impact mesurable sur la conservation. La clarté et la cohérence de cette stratégie constituent un élément déterminant pour attirer la confiance des partenaires.

## Construire une coalition d'acteurs publics, privés et de la société civile

Un FFC ne doit pas être perçu comme un instrument isolé, mais comme une plateforme partenariale au service de la conservation et du développement durable. La constitution d'une coalition d'acteurs dès la phase de création permet de renforcer sa légitimité et d'élargir sa base de soutien. Cette coalition peut inclure les ministères concernés, les gestionnaires d'aires protégées, les ONG locales et internationales, les communautés riveraines ainsi que le secteur privé engagé dans la durabilité. En associant ces parties prenantes, par exemple dans l'Assemblée générale, le FFC peut mieux définir ses priorités d'intervention, aligner ses objectifs sur les stratégies nationales et accroître sa visibilité auprès des bailleurs de fonds.

## Mettre en place une gouvernance forte et transparente

La crédibilité d'un FFC repose en grande partie sur la solidité de sa gouvernance. Il est indispensable d'établir dès le départ des règles de gouvernance claires, inspirées des meilleures pratiques internationales : composition équilibrée du CA, adoption de politiques de gestion financière rigoureuses, mise en œuvre d'un système de contrôle interne et externe et transparence des décisions stratégiques. Une gouvernance exemplaire inspire la confiance des bailleurs de fonds et démontre la capacité du FFC à gérer efficacement des fonds d'origines diverses.

## Assurer une communication stratégique et proactive

La communication joue un rôle déterminant dans la mobilisation des ressources initiales. Le FFC doit se doter d'une stratégie de communication dès le départ. En effet, les premiers messages et actions donnent les premières images du FFC. Si cette image est erronée, il sera difficile de modifier celle-ci plus tard.

## **Démontrer la valeur ajoutée du FFC à travers des résultats rapides et mesurables**

Les premières années d'existence doivent permettre au FFC de prouver son efficacité à travers des résultats concrets, même à petite échelle. Il est recommandé d'identifier, dès la phase de démarrage, quelques actions pilotes de financement ciblées et visibles, par exemple le soutien à une aire protégée, un projet communautaire ou un programme de restauration, afin d'illustrer la capacité du FFC à transformer les ressources financières en impacts tangibles sur la biodiversité. Ces premiers succès, même modestes, serviront d'arguments convaincants dans les discussions avec les futurs bailleurs de fonds.

## **Diversifier les sources de financement et planifier la durabilité à long terme**

Enfin, le FFC doit éviter toute dépendance excessive à un seul type de bailleur de fonds ou de mécanisme financier. La durabilité repose sur la diversification des sources de revenus : dotations en capital, contrats de gestion, financements publics, contributions privées, revenus carbone ou mécanismes de compensation écologique. En intégrant cette diversité dès la conception du FFC, celui-ci évitera ce risque de dépendance.

La viabilité financière d'un FFC repose donc sur sa capacité à franchir avec succès ses premières années d'existence marquées par des défis financiers et institutionnels majeurs. Un mix stratégique combinant dotation initiale, subvention de démarrage, gestion de projet, ressources publiques et contributions privées s'avère souvent la meilleure option. La diversité des partenaires, la crédibilité de la gouvernance et l'adaptation aux réalités nationales constituent les clés du succès à long terme du FFC.

## CONCLUSION

Les FFC représentent un pilier incontournable du financement durable de la biodiversité et, progressivement, de la lutte contre le changement climatique. En assurant la pérennité des ressources financières, en renforçant la transparence de leur gestion et en consolidant la gouvernance environnementale, les FFC traduisent l'engagement des États et de leurs partenaires à préserver, de manière responsable et équitable, leur patrimoine naturel.

Dans un contexte où les défis environnementaux s'intensifient et où les besoins en financements durables se multiplient, les FFC sont appelés à jouer un rôle de plus en plus stratégique. Le développement des instruments financiers innovants ouvre des perspectives nouvelles de mobilisation de ressources. Grâce à leur crédibilité institutionnelle, leur gouvernance inclusive et leur capacité à concilier rigueur financière et impact écologique, les FFC peuvent devenir des plateformes nationales et régionales d'intermédiation financière au service de la nature, articulant de manière harmonieuse les contributions publiques, privées et philanthropiques.

Les orientations du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal et de l'Accord de Paris sur le climat confirment la nécessité d'accroître la cohérence entre les politiques de conservation et les politiques de développement. Dans ce contexte, les FFC sont appelés à devenir des acteurs clés de cette convergence, en soutenant des programmes intégrés qui lient la protection des écosystèmes à la résilience climatique et au développement durable des populations.

Renforcer, multiplier et adapter les Fonds Fiduciaires pour la Conservation dans l'espace francophone constituent une perspective prometteuse. Ces mécanismes incarnent une approche moderne, inclusive et efficace de la solidarité internationale, fondée sur la responsabilité partagée et la recherche d'un équilibre durable entre l'homme et la nature. En consolidant leurs capacités institutionnelles et financières, les FFC contribueront durablement à la construction d'un avenir commun où la biodiversité et le climat demeurent au cœur des politiques de développement, des choix économiques et des valeurs humaines universelles.

## BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

- Bladon, A., Mohammed, E. Y., & Milner-Gulland, E. J. (s.d.). *A review of conservation trust funds for sustainable marine resources management*. International Institute for Environment and Development.
- Conservation Finance Alliance. (2020). *Conservation finance: A framework*.
- Conservation Finance Alliance. (2020). *Conservation trust funds 2020: Global vision, local action*.
- Conservation Finance Alliance. (2020). *Normes de pratique des fonds fiduciaires pour la conservation*.
- Conservation Finance Alliance. (s.d.). *Environmental funds toolkit*. <https://www.conservationfinancealliance.org/eftk-home>
- Critical Ecosystem Partnership Fund. (s.d.). *CEPF and conservation trust funds capitalization of experience: The Critical Ecosystem Partnership Fund's support to conservation trust funds (2000–2012)*.
- Éditions AFD. (s.d.). *Évaluation des contributions de l'AFD et du FFEM à des fonds fiduciaires de conservation de la biodiversité (2005–2019)*.
- International Union for Conservation of Nature. (s.d.). *Practice guidance for protected and conserved area finance*.
- Moreira, A. (2025, juin). *Conservation trust funds: Essential institutions – Critical partners in funding and financing ecosystems protection and restoration*. Global Environment Facility.
- Spergel, B., & Taïeb, P. (2008, mai). *Revue des expériences des fonds fiduciaires pour la conservation de la biodiversité*. Conservation Finance Alliance.

# PRÉSENTATION DE L'IFDD

L'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), est établi à Québec depuis plus de 35 ans. Sa mission est de faciliter la coopération au service de la transition écologique et du développement durable dans les 90 États et gouvernements membres de la Francophonie.

L'Institut joue un rôle majeur pour faciliter la participation des pays francophones aux négociations universelles sur l'environnement et le développement durable que ce soit pour les Objectifs de développement durable, l'Accord de Paris sur le climat ou le cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal. L'IFDD travaille depuis des décennies à aider les États et gouvernements francophones à planifier, à mettre en œuvre et à suivre des actions transformatrices pour la planète et l'humanité.

L'action de l'IFDD est prioritairement orientée vers les pays francophones en développement. Mais le développement durable concerne tout le monde, y compris les pays les plus avancés. Il appelle à un changement de paradigme, de modes de pensée et de consommation, de modèles économiques et de production. Avec les défis de plus en plus pressants, l'époque des petits pas est dorénavant révolue il faut maintenant passer à l'échelle et accélérer la transition écologique et le développement durable. L'ampleur des actions à réaliser individuellement et collectivement en matière de climat, d'environnement et globalement de développement durable, est donc inédite.

[www.ifdd.francophonie.org](http://www.ifdd.francophonie.org)

## PRÉSENTATION DE L'OIF

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est une institution fondée sur le partage d'une langue, le français, et de valeurs communes. Elle rassemble 90 États et gouvernements.

Le rapport sur la langue française dans le monde, publié en 2022, établit à plus de 321 millions le nombre de locuteurs de français. Présente sur les cinq continents, l'OIF mène des actions politiques et de coopération dans les domaines prioritaires suivants la langue française et la diversité culturelle et linguistique; la paix, la démocratie et les droits de l'Homme; l'éducation et la formation; le développement durable et la solidarité. Dans l'ensemble de ses actions, l'OIF accorde une attention particulière aux jeunes et aux femmes, ainsi qu'à l'accès aux technologies de l'information et de la communication.

La Secrétaire générale conduit l'action politique de la Francophonie, dont elle est la porte-parole et la représentante officielle au niveau international. Louise Mushikiwabo a été élue à ce poste lors du XVII<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie, en octobre 2018, à Erevan (Arménie). Elle a été reconduite dans ses fonctions lors du XVIII<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie, en novembre 2022, à Djerba (Tunisie).

[www.francophonie.org](http://www.francophonie.org)

ORGANISATION  
INTERNATIONALE DE  
**la francophonie**



**ifdd**

INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

[www.francophonie.org](http://www.francophonie.org)  
[www.ifdd.francophonie.org](http://www.ifdd.francophonie.org)