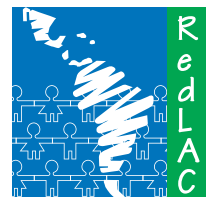




Stratégies de Levée de Fonds à l'usage des Fonds Environnementaux

4

Projet RedLAC de Renforcement des Compétences des
Fonds Environnementaux



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Stratégies de Levée de Fonds à l'usage des Fonds Environnementaux

4

Projet RedLAC de Renforcement des Compétences des
Fonds Environnementaux



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Développer la finance de la conservation

Le Réseau des Fonds Environnementaux Amérique Latine et Caraïbes – RedLAC – a été créé en 1999 et il rassemble actuellement 24 fonds, dans 15 pays. Il a pour mission de mettre sur pied un véritable système d'apprentissage, de renforcement, de formation, et de coopération dans le cadre d'un Réseau de fonds Environnementaux (FE) conçu pour contribuer à la conservation et à l'utilisation durable des ressources naturelles de la région.

RedLAC, grâce au soutien de la Fondation Gordon & Betty Moore et du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), met en place un projet de renforcement des compétences qui a pour but d'améliorer la capacité des FE à mettre au point des mécanismes financiers innovants pour la conservation de la biodiversité, susceptibles de réduire leur dépendance vis-à-vis des dons, mais aussi d'aider à la création de nouveaux FE, en systématisant et en partageant les meilleures pratiques avérées dans le fonctionnement quotidien des fonds.

Le but du projet, sous la coordination du Fonds Brésilien pour la Biodiversité – Funbio – en tant que membre de RedLAC, est de permettre aux fonds de s'assurer de nouveaux flux financiers dans leurs portefeuilles grâce à la mise en place de sources de financement durables pour l'investissement dans la conservation. Si la connaissance dans le domaine de la gestion est le cœur du projet, celui-ci réunira également l'information existante sur différents sujets d'intérêt des FE et permettre de bâtir une nouvelle expertise à partir de l'expérience collective de la communauté des FE.

Ce guide a été élaboré pour servir de support au quatrième séminaire de l'initiative de construction de capacités, qui porte sur les stratégies de levée de fonds, à l'usage des fonds environnementaux. Certains FE plus expérimentés ont mis au point des plans de levée de fonds innovants et couronnés de succès, améliorant ainsi leur capacité à porter des projets de conservation. Tel est le cas du Fundesnap, du Profonanpe, du Kenya Wildlife Service Fund, de l'Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Funds et de Funbio, qui nous font partager leurs expériences et leurs actions les plus récentes. Funbio a organisé cet atelier, à Dar Es-Salaam, en Tanzanie, les 27 et 28 septembre 2011.

Organisation:



Financé par:



Table des Matieres

5

Introduction

7

Les Tendances du Financement des Fonds Environnementaux

19

La Levee de Fonds : Une Approche par Étapes

41

La Capacite Institutionnelle et les Conseils d'administration des FE

53

Études de Cas

71

Conclusion

81

Annexe

Auteur: Paquita Bath, Aligning Visions

Auteur des études de cas:

Fundesnap – Valeria Dorado

Kenya Wildlife Service Fund – Edwin Wanyonyi

Funbio – Camila Monteiro, Fernanda Barbosa and Pedro Leitão

Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund – Francis Sabuni

PROFONANPE – Alberto Paniagua

Coordination dans Funbio:

Camila Monteiro

B331f

Stratégies de Levée de Fonds à l'usage des Fonds Environnementaux. Pro-
jet RedLAC de Renforcement des Compétences des Fonds Environnementaux
/ Paquita Bath – Rio de Janeiro: RedLAC, 2011.

Auteur des études de cas

Camila Monteiro, Fernanda Barbosa et Pedro Leitão – Fundo Brasileiro para
a Biodiversidade – Funbio

Edwin Wanyonyi – Kenya Wildlife Service Fund

Francis Sabuni – Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund

Valeria Dorado – Fundesnap

Alberto Paniagua – PROFONANPE

86p.; il, 29 cm.

1. Fonds Environnementaux. 2. Renforcement des Compétences.
3. Levée de Fonds. 4. Sources de financement. 5. Sources de financement.
Bath, Paquita.

CDD 658.15



Introduction



Les fonds environnementaux ne peuvent penser à ce qu'ils vont faire sans réfléchir aux façons de le financer. Ils ne peuvent pas non plus obtenir de l'argent sans montrer les programmes qu'ils ont déjà réalisés. Cela peut se révéler un véritable casse-tête pour les organisations à but non lucratif, mais c'est aussi la base d'une levée de fonds efficace. Chaque programme réalisé sert de vitrine pour démontrer la capacité du fonds à en mettre en œuvre de nouveaux, plus ambitieux encore. On constate aujourd'hui un véritable engouement mondial pour les instruments permettant d'investir de façon transparente dans la protection de la nature et des services environnementaux, ainsi qu'un intérêt de plus en plus manifeste pour les programmes liant cette protection à l'amélioration de la qualité de vie des populations locales. Traités internationaux, conférences sur le carbone, nouveaux marchés, tout est aujourd'hui motivé par une conscience mondiale croissante de l'importance des fonds environnementaux !

D'un autre côté, il ne fait pas de doute que l'économie mondiale est en pleine transformation. Nombre de bailleurs traditionnels ont stoppé leurs investissements alors que les nouveaux donateurs potentiels en provenance de pays tels que la Chine n'ont pas encore fait leur apparition dans le monde des fonds environnementaux. Le chapitre B de ce guide décrit les principales sources de financement disponibles à l'heure actuelle pour les fonds environnementaux, tout en reconnaissant que de nouvelles sources ne manqueront pas d'apparaître à mesure de l'évolution de l'économie mondiale.

La capacité d'un fonds environnemental à lever des capitaux dépend directement de sa capacité à mettre en œuvre de bons programmes, à créer des partenariats avec les organisations et les agences gouvernementales clés et, pour parler franchement, à « vendre » son produit. Le chapitre C du guide est destiné à aider les fonds environnementaux à monter leurs dossiers et à identifier les bailleurs les plus prometteurs.

Tout produit doit trouver acheteur. La première étape consiste donc à identifier les « clients » potentiels. Que désirent-ils ? Comment le FE peut-il les aider à l'obtenir ? Leurs objectifs sont-ils les nôtres ? Sont-ils satisfaits de la qualité de ce que nous leur fournissons ? La relation avec les bailleurs et les acteurs du marché est la clé de l'efficacité de la levée de fonds. En général, les fonds environnementaux s'en remettent à leur directeur pour obtenir les financements. Notre guide souligne le rôle de l'ensemble de l'équipe du FE et l'importance de l'intervention des membres du Conseil dans la construction des relations avec les bailleurs (chapitre D).

Gérer un fonds environnemental, c'est s'engager de façon permanente à construire des capacités institutionnelles, à s'adapter à un contexte en changement constant, et à établir des partenariats durables avec les bailleurs et les acteurs de terrain. La mission des FE n'est pas aisée, mais elle n'en est pas moins urgente et cruciale pour l'avenir de l'espèce humaine. La route est longue et ne connaît pas de raccourcis. Par ce guide, nous espérons néanmoins contribuer à la réussite des fonds environnementaux pour les générations à venir !

A photograph of a rural market stall. The stall has a thatched roof made of dried grass and is built with wooden logs. It is filled with fresh produce, including red onions, green cabbages, and various fruits. A person is visible behind the counter. In the background, there are large, rugged mountains under a clear blue sky. A red banner with white text is overlaid on the image.

I. Les tendances du financement des fonds environnementaux

Les possibilités et les enjeux du financement des fonds environnementaux sont en évolution très rapide. En 2000, Ruth Norris suggérait que les points suivants constituaient les principaux enseignements de la levée de fonds pour de nombreux fonds environnementaux :¹

La réussite de la levée de capitaux dépend généralement d'une bonne stratégie incluant la planification du programme et l'évaluation des besoins financiers ainsi qu'une recherche des diverses sources potentielles disponibles pour tous les fonds. En général, les ressources des banques multilatérales sont réservées aux États ou aux projets privés qu'ils soutiennent. Une collaboration étroite avec l'État est donc un préalable à l'éligibilité à des sources de financement importantes telles que le GEF. Les financements des bailleurs bilatéraux, en devises ou en monnaie locale, peuvent être affectés à la capitalisation d'un fonds de dotation, à l'assistance technique ou à un financement parallèle de programmes choisis par le FE. Ce genre de financement est généralement négocié entre États et requiert donc le soutien actif de l'administration. Les échanges et les conversions de dettes pour la protection de la nature peuvent générer des fonds de dotation ou de la trésorerie pour les projets des FE. Il faut pour cela réunir plusieurs conditions : l'existence d'une dette nationale répondant à un certain nombre de conditions, un créancier disposé à pardonner cette dette en échange d'un paiement réduit et/ou d'engagements spécifiques de protection de la nature, et un gouvernement local acceptant d'autoriser et de souscrire à l'accord. Les fondations internationales offrent rarement de gros capitaux aux FE, mais elles constituent une importante source de collaboration et de cofinancement de projets. Les taxes, les impôts spéciaux et les subventions nationales sont une autre source fréquente de capital de dotation et de trésorerie.

Qu'est-ce qui a donc changé au cours des dix dernières années ? Dans leur ensemble, ces points clés restent exacts, mais le monde tel que le voient les bailleurs et les gouvernements a connu des bouleversements radicaux. De nouvelles possibilités s'ouvrent tous les jours aux FE, et les enjeux ne cessent de se modifier. Certains sont liés à la récession actuelle et aux restrictions budgétaires des pays donateurs, mais d'autres traduisent des changements plus profonds. La seule chose qui n'ait pas bougé est que les FE doivent toujours mobiliser des ressources pour leurs fonds de dotation, d'amortissement ou leur fonctionnement afin de répondre à des problèmes environnementaux toujours plus aigus et souvent aggravés par les changements climatiques.

Parmi les nouveaux enjeux des FE on trouve :

- Un sentiment d'urgence croissant à mesure que diminue le temps disponible pour protéger la biodiversité et s'adapter aux changements du climat. Ce sentiment d'urgence a soulevé des questions sur la destination à donner aux ressources somme toute limitées des bailleurs : créer des nouveaux fonds environnementaux ou augmenter les fonds de dotation², en cette époque où de nombreux États demandent plus de fonds d'amortissement liés à des projets ;
- La crainte que les organisations à but non lucratif ne soient en train de se substituer aux investissements publics et au rôle de l'État (on trouvera un résumé des contre-arguments sur la façon dont les FE soutiennent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide dans Rapid Review of Conservation Trust Funds, p. v.)
- L'absence de nouveaux bailleurs – les donateurs traditionnels tels que le Fonds pour l'Environnement Mondial et les agences bilatérales allemande, française et américaine n'ont pas été suivis dans leurs efforts par des bailleurs d'autres pays. Compte tenu de la croissance du nombre de FE et de la vertigineuse augmentation du nombre d'espaces protégés créés dans le cadre de la Convention sur la Diversité Biologique, la concurrence s'est intensifiée ;
- Une inquiétude croissante autour de la notion de parcs « favorisés » qui permet à certains espaces naturels de renommée mondiale de recevoir constamment des fonds de dotation tandis que les réseaux nationaux d'espaces protégés doivent lutter pour financer leur simple fonctionnement ;
- Avec leur assistance technique et leur contribution financière, les organisations internationales à but non lucratif (telles que le réseau WWF, The Nature Conservancy ou Conservation International) ont fourni des contreparties essentielles aux dotations des FE et contribué à faire avancer les échanges de dettes. La crise mondiale a contraint ces organisations à réduire leur personnel, leurs engagements et leurs contributions dans de nombreux pays ;
- Avec la volatilité des marchés financiers mondiaux il devient plus difficile pour les FE d'obtenir de nouveaux fonds, d'investir les fonds existants et de prédire les taux d'intérêts de leurs dotations. D'un autre côté, les nouvelles conditions économiques continuent à faire surgir de nouvelles possibilités d'investissement.

¹The IPG Handbook on Environmental Funds: A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds. Organisé par Ruth Norris. Publié pour IPG par Pact Publications, 2000. P 64.

² Pour une discussion sur les avantages des dotations, voir Adams, John S. et Ray Victorine, Permanent Conservation Trusts: A Study of the Long-Term Benefits of Conservation Endowments.

Et parmi les nouveaux atouts:

- La liste déjà longue et largement documentée des résultats obtenus par les fonds environnementaux est un argument convaincant sur l'importance de leur rôle dans les efforts à long terme de protection de la nature³,
- Pendant les dix dernières années, nombre de pays ont mis en place des stratégies nationales et des plans d'action pour l'environnement – l'harmonisation des actions de FE avec ces stratégies facilitant grandement l'obtention de ressources ;
- Les paiements des services écosystémiques (PSE), ainsi que les paiements des actions d'atténuation et les possibilités croissantes de compensation offertes par des mécanismes tels que REDD+ créent de nouvelles perspectives de financement à long terme ;
- De nouvelles sources de financement à long terme, sous la forme de taxes, de paiements par carte de crédit, de droits d'entrée dans les espaces protégés et d'amendes, à condition qu'elles soient spécifiquement liées à la gestion des FE (et non réaffectées à d'autres fins, comme c'est le cas dans de nombreux pays), constituent une manne substantielle pour les actions de protection de la nature.

Pour mobiliser des ressources, il ne reste donc plus aux FE qu'à aller de l'avant. A ce sujet, les sages conseils de Lorenzo Rosenzweig restent d'actualité :⁴

- L'appui concret et actif de toutes les parties prenantes, telles que le conseil d'administration, son président, le gouvernement et les ministères concernés, ainsi que des populations subventionnées ou bénéficiaires.
- Une vision claire et un solide plan stratégique de croissance et d'amélioration du programme de levée de fonds.
- Des objectifs fondés sur des priorités clairement définies et des plans, des budgets et des besoins précis.
- Un dossier de demande séduisant et authentique, dûment documenté.
- Une étude de marché sur les bailleurs nationaux ou internationaux dont les priorités de mécénat correspondent au profil du FE.

Ajoutons à cette liste la nécessité d'être attentif aux possibilités offertes par le développement des mécanismes de compensation et de paiement des services écosystémiques. Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises ont compris l'importance d'investir dans la protection de la nature. Certaines le font pour garantir leurs sources d'approvisionnement (c'est le cas des compagnies d'eau pour protéger les bassins versants dont elles dépendent), d'autres pour exprimer une conscience sociale et environnementale toujours plus présente, une volonté de réduire leur empreinte de carbone, ou de payer plus cher pour un produit éco-certifié ou « label vert » – à condition que le FE soit en mesure de démontrer sa capacité à atteindre des résultats durables à long terme ! Les FE doivent savoir tirer tout le parti de ces tendances pour de se rapprocher encore plus du secteur privé.

B.1. Evolution des sources de financement

En 2001, les sources de financement les plus fréquentes des fonds environnementaux étaient les suivantes⁵:

La plus courante des sources de financement des FE est la conversion de la dette pour la protection de la nature. On peut même dire que la plupart des FE ont été créés pour gérer des montants considérables dégagés par les conversions de dette de la fin des années 80 et du début des années 90. Le programme nord-américain Initiative pour les Amériques est aujourd'hui encore l'une des principales sources de financement des FE en Amérique latine et dans les Caraïbes. Les dons des bailleurs bilatéraux et multilatéraux sont une autre source importante pour certains fonds environnementaux. Les financements du GEF, affectés par le biais de la Banque mondiale ou du PNUD, sont en effet devenus l'une des principales sources de dotation pour les fonds fiduciaires des FE. Les gouvernements nationaux ont fait des contributions financières importantes aux FE, soit par subventions directes soit en reversant des droits d'entrée et des taxes spéciales. Enfin, les ONG et les fondations internationales de protection de la nature représentent une source importante d'assistance technique et financière pour les fonds environnementaux.

Il est devenu évident en 2011 que la capitalisation rapide des fonds latino-américains et caribéens – grâce à une combinaison des conversions de dettes et des dons du GEF – est loin de se reproduire au même rythme pour les fonds africains. Le GEF et les bailleurs bilatéraux restent la principale source de financement des fonds africains, mais les conversions de dettes se font de plus en plus rares. En moyenne, les fonds africains lèvent bien moins de capitaux (<6 millions USD) que leurs homologues latino-américains (>20 millions USD) dans les années qui sui-

³ Cf. Adams, Permanent Conservation Trust Funds et CFA Rapid Review of Conservation Trust Funds for making the case for EFs.

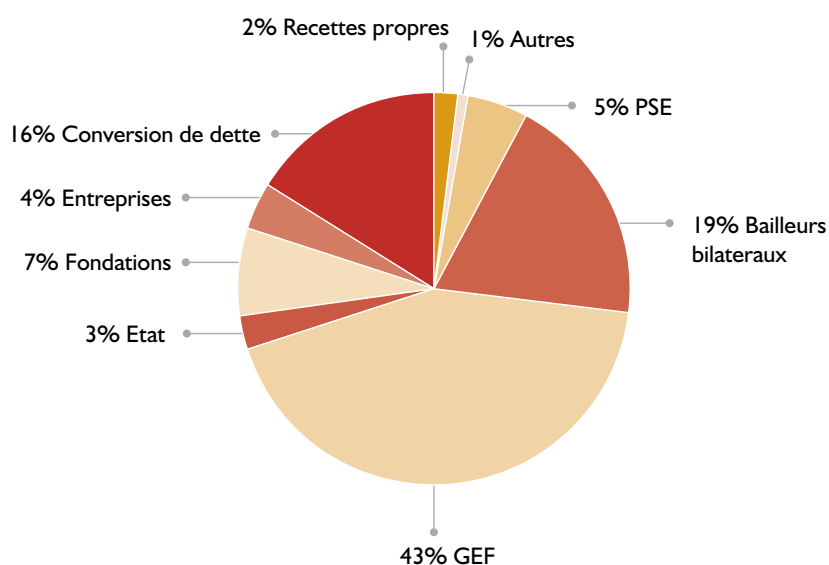
⁴ Rosenzweig, Lorenzo "Overview: Designing a Resource Mobilization Strategy" in Norris, R. The IPG Handbook on Environmental Funds. p. 66.

⁵ Bayon, Ricardo, C. Deere, R.Norris, S. Smith, Environmental Funds: Lessons Learned and Future Prospects. <http://economics.iucn.org> (issues-20-01), p. 4.

vent leur création⁶. Cela démontre le besoin de renforcer les capacités des fonds africains ainsi que d'identifier de nouvelles sources de financement. Il existe malgré tout un fort intérêt pour les projets de protection de la nature en Afrique sous-saharienne de la part du GEF, des fondations et des agences bilatérales et des donateurs particuliers. Le domaine le plus prometteur pour tous les FE sont les PSE et les mécanismes compensatoires tels que REDD+.

Quand on monte une stratégie de levée de fonds, l'un des principaux points de réflexion à l'heure doit porter sur la diversification des sources de financement. Il convient d'analyser visuellement la répartition actuelle de ses ressources, comme nous le montrons ci-dessous, pour penser aux façons de les diversifier à l'avenir.

Exemple de répartition des sources de financement d'un FE



B. 2 Les grandes tendances des fonds environnementaux

Les fonds environnementaux créés dans les années 90 étaient souvent destinés à la protection d'espaces spécifiques. Peu à peu, autant les anciens fonds que les nouveaux tendent à s'inscrire dans la protection de réseaux nationaux d'espaces protégés dans leur ensemble et à harmoniser leurs interventions avec les priorités nationales établies dans le cadre de la Convention sur la diversité biologique. Les fonds environnementaux sont aussi beaucoup plus enclins qu'il y a vingt ans à lier la protection de la nature à l'amélioration des conditions de vie et à la diminution de la pauvreté des populations locales. En ce qui concerne l'Afrique, Marie de Longcamp et Carl Bruessow, codirecteurs du comité des fonds environnementaux africains de la CFA en 2010, ont ainsi décrit cette évolution⁷

Première vague (avant 2002) : création de 11 FE centrés sur un ou deux espaces protégés ou des populations locales – principalement en Afrique anglophone ;

Deuxième vague (après 2002) : création de cinq FE consacrés aux réseaux nationaux d'espaces protégés – principalement en Afrique francophone.

Les trois rôles principaux des FE restent les mêmes à travers le temps et la géographie :

1. Mobiliser des recettes stables et prévisibles pour le financement durable (au moins sur 15 ans) d'activités de protection de la nature clairement définies au niveau national ;
2. Créer des fonds à long terme (de dotation, d'amortissement, voire de subvention) permettant de répondre à l'intérêt croissant envers les activités de protection et de financer les coûts de fonctionnement des FE ;
3. Financer des programmes gouvernementaux ou associatifs.

Au cours du temps, les principaux fonds environnementaux ont acquis une maturité qui leur permet aujourd'hui:

⁶ CFA, Rapid Review of Conservation Trust Funds, p. 91

⁷ Longcamp, Marie and C. Bruessow, Where do African Trust Funds come from?

- d'investir dans des projets de renforcement des capacités et de formation dans le domaine de la protection de la nature et des conditions de vie des populations locales ;
- de collaborer directement avec les administrations locales pour promouvoir les bonnes pratiques de gestion des ressources naturelles et l'application des conventions nationales ;
- dans certains cas, de porter directement des projets au lieu de financer d'autres organisations ;
- de mesurer les indicateurs de biodiversité des projets qu'ils financent afin de donner à leurs investisseurs des informations dépassant le domaine financier. Ces derniers exigent de plus en plus l'utilisation de méthodes telles que la planification des actions de protection, les chaînes de résultats et les cadres logiques pour assurer la qualité constante des mesures et l'adaptation ;
- d'obtenir de nouvelles recettes en proposant au secteur privé des services spécialisés de conseil ou de programmes d'écotourisme.

B.3 Pourquoi investir dans un FE ?

Outre l'importance de leur rôle, il existe de nombreux arguments en faveur des fonds environnementaux.

La continuité institutionnelle

Un des arguments de poids est la nécessité de l'existence d'institutions solides et durables dans chaque pays afin d'assurer une protection permanente de la nature. Comme le dit un récent rapport du GEF :

La principale conclusion de l'évaluation d'impact que nous avons conduite sur trois espaces protégés est que l'existence d'institutions locales fortes et durables était essentielle à la production de cet impact. Ces institutions fournissent la continuité nécessaire et la capacité de levée de fonds qui permettent de consolider et de renforcer les activités d'un projet après que celui-ci soit arrivé à son terme. Cela est particulièrement important quand il s'agit d'actions de protection intégrée ou de développement, qui n'ont d'effet sur les conditions de vie et sur l'environnement global qu'après de nombreuses années. D'autre part, les institutions possédant une longue histoire d'engagement dans la région cible acquièrent plus facilement la confiance des populations locales nécessaire au succès des initiatives de protection.⁸

Les FE sont conçus pour durer. Leur stabilité et leur continuité à travers les changements de gouvernements, d'administrations et de fonctionnaires sont un de leurs principaux atouts. Cette continuité constitue une étape importante dans l'évolution des fonds environnementaux.

La capacité de conserver les membres de leurs conseils pendant plusieurs mandats est un élément important de cette stabilité. Bien que les directeurs des FE jouent un rôle crucial, c'est le conseil qui doit fournir les contacts clés et assurer la stabilité pendant les transitions. D'ailleurs, dans de nombreux FE, les directeurs influents quittant leur poste sont invités à rejoindre le conseil en vue de maintenir la continuité de ces relations.

L'intégrité et la transparence

Un des principaux arguments en faveur de l'attribution de fonds à un FE plutôt qu'à une institution publique est l'assurance que cet argent sera géré de façon transparente. Audits, contrats d'investissement clairs, termes de référence avec les bénéficiaires, voilà ce que l'on attend d'un FE. Et un FE qui ne rendrait pas correctement compte de sa trésorerie perdrait immédiatement sa légitimité auprès des bailleurs. Ceux qui au contraire ont bien géré leurs fonds, ont ouvert leurs portes aux audits et aux contrôles externes et ont persévéré dans leur recherche d'efficacité et de transparence bénéficient de l'engouement des bailleurs pour les fonds capables de financer avec succès des actions de protection de la nature. De même, la bonne réputation des FE par rapport à d'autres organisations à but non lucratif doit être soulignée pour expliquer pourquoi les sommes investies seront mieux gérées entre les mains d'un FE. Enfin, la transparence n'est rien sans de bons résultats concrets. Il convient donc de démontrer, preuves à l'appui, de bonnes performances de gestion des actifs et de financement de projets.

L'expertise

Les fonds environnementaux ont de plus en plus besoin de démontrer leur excellence, et donc d'engager et de garder des équipes d'excellence. Le personnel doit posséder de grandes compétences scientifiques et une bonne connaissance des écosystèmes locaux. D'autre part, les FE engagent de plus en plus de personnes qui ont des liens

⁸ GEF Protected Area Projects in East Africa, Impact Evaluation Information Document No. 12 September 2008

étroits avec les populations locales et qui sont capables de travailler auprès de groupes ethniques ou sur des programmes de création de revenus complémentaires. Parallèlement, les FE ont besoin de professionnels de l'investissement, de la levée de fonds et de la gestion financière. L'équipe du FE doit pouvoir assurer le lien avec toutes les parties prenantes nationales, des élus aux chercheurs locaux. Cette capacité d'embaucher et/ou d'attirer du personnel hautement qualifié doit être soulignée auprès des bailleurs comme une des grandes réussites du FE.

Flexibilité

Les FE jouissent d'une position privilégiée au niveau national. Dans la plupart des pays, ils peuvent financer des agences publiques, des ONG, des établissements scientifiques ou des organisations communautaires. Cet éventail de partenaires potentiels permet aux FE d'identifier les projets présentant le plus fort potentiel et donc d'investir plus efficacement.

Tenir compte des objectifs des bailleurs

Les bailleurs souhaitent provoquer des effets concrets sur la protection de la nature. Plus un FE pourra démontrer un lien clair entre ses activités et ses résultats en termes de conservation de la nature ou d'amélioration des conditions de vie, plus il lui sera facile d'obtenir l'appui des bailleurs. Nombre de bailleurs ont adopté des approches telles que la planification des actions de protection, les chaînes de résultats, les cadres logiques et la gestion adaptative. Ils demandent à tous les bénéficiaires de décrire la logique de leurs projets et de démontrer des résultats mesurables à long terme et clairement balisés par des repères intermédiaires. La capacité du FE d'atteindre ses buts et d'obtenir des résultats positifs doit être mise en avant dans les descriptions des projets réalisés.

Gestion de projets à long terme

Parce qu'ils gèrent des dotations à long terme, les fonds environnementaux peuvent assurer le financement d'espaces protégés et de communautés à un rythme constant et prévisible. Ceci permet de garantir une bien meilleure stabilité financière, des taux de rétention du personnel plus élevés et moins de prises de décision de crise ou de « dépenses orgiaques de fin d'exercice ». Les fonds liés à des projets arrivent souvent par montants plus élevés mais ne peuvent être maintenus sur le long terme. Même s'il existe évidemment un grand nombre d'expériences de fonds portant des projets à court terme, il est indéniable que des entrées d'argent brusques et massives peuvent mener à une inflation des salaires locaux, à des achats inconsidérés d'équipements sans budget de maintenance à long terme, ainsi qu'à une vision à court terme des dépenses et des résultats. Ce point mérite une analyse économique plus profonde, ce dont s'occupe actuellement le FFEM avec la CFA (voir B.4.2) – donc, restez à l'écoute !

B.4. Les tendances des prospects

Le lecteur trouvera dans cette section une rapide description des sources traditionnelles ou plus récentes de financement disponibles pour les FE, ainsi que les liens électroniques correspondants.

B.4.1 Les financements multilatéraux

Les ressources du Fonds mondial pour l'Environnement (GEF) restent d'une importance primordiale pour les FE du monde entier. Le GEF est à cette date le premier bailleur des fonds de dotation africains et a recentré ses activités depuis 2003 sur la protection de réseaux entiers d'espaces protégés, par opposition à l'approche « parcs favorisés »⁹. Trente-cinq pays sont venus alimenter les coffres du GEF - 5 pour un montant de 3,54 milliards de dollars¹⁰. En 2010, le GEF avait investi 290 millions de dollars dans 75 projets de biodiversité en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, et réuni 933 millions de dollars sous forme de cofinancements¹¹. Son projet le plus récent concerne une dotation de 108 millions de dollars (pouvant attirer jusqu'à trois milliards de dollars en investissements) pour protéger les écosystèmes menacés du Lac Tchad, du bassin du Congo et de la Grande Muraille verte du Sahel¹². On trouvera plus d'informations sur les priorités et les approches les plus efficaces du GEF dans des brochures telles que Biodiversity Conservation in West and Central Africa. Le GEF administre aussi des fonds spécifiques destinés à lutter contre les changements climatiques (dans le cadre de l'Objectif 5) par la protection et le renforcement des stocks de carbone forestier¹³.

⁹ Spergel et Taïeb, p. 61

¹⁰ <http://www.climatefundsupdate.org/listing/gef-trust-fund>

¹¹ GEF, Biodiversity Conservation in West and Central Africa, p. 6.

¹² http://www.thegef.org/gef/news/council_approves_project_sahel

¹³ GEF Trust Fund, Climate change Focal Area <http://www.climatefundsupdate.org/listing/gef-trust-fund>

La Banque Africaine de Développement (BAD) pourrait jouer un rôle plus important dans le développement des FE. Elle s'est beaucoup capitalisée et est devenue, depuis 2003, un des agents d'exécution du GEF. Elle a récemment signé avec WWF un protocole d'accord pour soutenir plus de projets d'économie verte (<http://www.afdb.org/en/news-and-events/article/afdb-and-wwf-team-up-to-protect-african-environment-8303/>). Elle subventionne aussi des projets tels que le Programme d'aide à la protection des écosystèmes du bassin du Congo, pour un montant de 50 millions USD. La BAD participe aussi à la lutte contre les changements climatiques en se concentrant sur les régions les plus critiques pour l'Afrique et en aidant les projets africains à avoir accès aux financements internationaux tels que les Fonds d'investissements climatiques ou à des mécanismes financiers internes conçus pour répondre à des défis africains particuliers¹⁴. Bien que les fonds de changement climatique ne soient pas encore en nombre suffisant, l'attention de tous se porte clairement sur ce secteur.

La "Life Web Initiative" représente un nouvel outil important pour les FE. Cette plateforme internet a pour but de renforcer le financement des espaces protégés, sur les questions de la conservation de la biodiversité, de l'amélioration des conditions de vie et de l'adaptation au changement climatique, dans le cadre du programme de travail sur les espaces protégés, de la Convention sur la Diversité Biologique (CBD).

LE GEF

Le Fonds pour l'Environnement mondial (GEF) (<http://www.thegef.org/gef/home>) est le plus grand bailleur de projets de protection de l'environnement mondial et reste à ce jour le principal bailleur des fonds environnementaux africains. Il offre des dons aux pays en développement ou en transition pour des projets liés à la biodiversité, au changement climatique, aux eaux internationales, à la dégradation des sols, à la couche d'ozone et aux polluants organiques persistants.

(<http://www.thegef.org/gef/whatisgef>).

Types de financements disponibles :

Dons et cofinancements ; Microfinancements (<50 000 USD) pour les ONG et les associations communautaires. L'adresse du site web pour le programme de microfinancements destinés aux fonds africains est la suivante : <http://sgp.undp.org/index.cfm?module=SGP&page=ContactRegion&RegionID=RBA>

Critères d'éligibilité :

Les pays sont éligibles aux financements du GEF si :

- Ils répondent aux critères établis par la COP pertinente à cette convention
- Ils sont membres des conventions et éligibles aux concours de la Banque mondiale (BIRD ou ADI)
- Ils sont les bénéficiaires éligibles de l'assistance technique du PNUD

Les projets adressés au GEF doivent répondre aux critères suivants (http://www.thegef.org/gef/who_can_apply):

- être exécutés par un pays pouvant prétendre à l'aide du GEF ; correspondre aux priorités et programmes du pays ;
- relever d'un ou plusieurs domaines d'intervention du GEF, contribuant à améliorer l'état de l'environnement mondial ou offrant de meilleures perspectives de réduire les menaces qui pèsent sur lui ;
- correspondre à la stratégie opérationnelle du GEF ;
- requérir l'aide du GEF uniquement au titre du financement du surcoût convenu des mesures visant à améliorer l'environnement de la planète ;
- associer la population à sa conception et à son exécution ;
- être approuvés par le(s) gouvernement(s) du/des pays hôte(s).

Approche :

À la fin des années 90 le Fonds Mondial pour l'Environnement a reconnu le besoin de travailler plus étroitement avec les organisations non gouvernementales. Nombre de FE font aujourd'hui partie du réseau GEF-ONG. On trouvera plus d'informations sur cette source de financement sur le lien suivant : <http://www.gefngo.org/index.cfm?&menuid=51>.

Le site suivant fournit des informations sur les encours du GEF en Afrique, classés par pays. On y trouvera aussi la liste des membres actuels du conseil ainsi que les coordonnées des responsables du développement de la stratégie de financement du GEF. (http://www.thegef.org/gef/gef_projects_funding)

¹⁴ AfDB News 24/06/2011, Forum 2011 des fonds d'investissement climatiques, Le Cap, Afrique du Sud.

Études de cas :

On trouvera des détails sur le financement de projets spécifiques dans des études de cas telles que « Tanzania – Conservation and Management of Eastern Arc Forests » sur <http://gefonline.org/projectDetailsSQL.cfm?projID=1170>), ainsi que dans les nombreuses autres publications du GEF.

LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

www.afdb.org

La principale mission de la Banque Africaine de Développement est de promouvoir le développement durable et le progrès social dans les pays membres régionaux en vue de contribuer à la réduction de la pauvreté.

Secteur environnemental : <http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/sectors/environment/>

Fonds d'Investissements climatiques : <http://www.afdb.org/en/news-and-events/climate-investment-funds-cif/> On lira un article intéressant sur la médiocrité des fonds affectés aux mécanismes de développement propre (MDP) en Afrique et sur la façon dont la BafD pourrait contribuer en créant un Fonds Carbone africain pour fournir des capitaux d'amorçage permettant de développer les marchés du carbone : <http://www.afdb.org/en/news-and-events/article/designing-targeted-financing-to-build-africas-carbon-market-8041/> Programme Africain d'Appui au Carbone : <http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/african-carbon-support-program/>

B.4.2. Le financement bilatéral

Après le GEF, les USA sont le principal contributeur des fonds environnementaux en Amérique latine et en Afrique. Bien que les FE ne fassent pas explicitement partie des priorités de l'USAID sur le continent africain¹⁵, nombreuses sont les possibilités d'accéder à ses fonds par le biais de conversions de dettes, de programmes de développement durable ou de mise en œuvre de mécanismes transparents, flexibles et efficaces de financement des politiques nationales prioritaires (« Renforcer les états démocratiques »).

Les agences bilatérales européennes ont aussi fait des dons généreux aux programmes africains de protection de la nature : citons notamment la récente contribution de 20 millions d'euros de la KfW au programme de protection du Kavango-Zambèze. Leurs gouvernements respectifs ne soutiennent néanmoins pas pleinement les investissements dans des fonds environnementaux, notamment pour des raisons de manque de capacités locales, ce qui est une des raisons pour lesquelles le FFEM/AFD investit dans le projet de renforcement des capacités du RedLAC et dans les enquêtes sur les investissements des fonds fiduciaires pour la protection de l'environnement. Une étude est en cours sur l'efficacité comparée des investissements directs dans les espaces protégés et du financement par des fonds de dotation. Elle pourrait constituer une aide importante pour les FE africains si ses résultats leur sont favorables.

A cette date, les gouvernements français et allemand ont joué les premiers rôles en Afrique et ont appuyé le lancement de nouveaux FE en Côte d'Ivoire et à Madagascar¹⁶. On trouvera à la section E du présent document une étude de cas de l'EAMCEF sur un nouveau don bilatéral de la Norvège.



¹⁵ http://www.usaid.gov/locations/sub-saharan_africa/overview.html

¹⁶ Spergel et Taïeb, p. 61

LA KfW (KREDITANSTALT FÜR WIEDERAUFBAU) (INSTITUT DE CREDIT POUR LA RECONSTRUCTION)

http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/index.jsp

La KfW Entwicklungsbank est le bras du gouvernement allemand pour la coopération financière internationale dans plus de 100 pays en développement ou en transition. « La KfW est une des plus grandes banques de développement du monde. Elle met sa force et son expertise au service de l'amélioration durable des conditions de vie économiques, sociales et écologiques des populations locales. » http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/Identity/Mission_Statement_and_Guiding_Principles/index.jsp et http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/Mission/Development_Finance/index.jsp

Types de financements disponibles :

Subventions : Dons pour le développement concédés dans le cadre de négociations bilatérales.

Fonds Carbone KfW : Plateforme d'intermédiation pour les crédits-carbone délivrés dans le cadre des mécanismes flexibles du Protocole de Kyoto.

http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/Sustainability_and_Climate_Protection/KfW-Carbon_Fund/index.jsp

Microfinance : la KfW reconnaît « combien il est important de permettre aux personnes les plus démunies de monter leur affaire grâce à un microcrédit » (http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/Mission/Development_Finance/index.jsp)

Prêts http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/How_we_work/Verantwortungsvolle_Refinanzierung/index.jsp Prêts concédés à travers des banques locales

http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/About_KfW/How_we_work/Credits_via_house_banks/index.jsp

Études de cas :

A propos du principal concours de la KfW en 2011 :

« Avec une subvention de vingt millions d'euros, la KfW Entwicklungsbank est le principal donateur du programme de protection du Kavango-Zambèze, un espace naturel de 29 millions d'hectares où elle contribuera à la création d'infrastructures pour les parcs, de corridors écologiques et d'espaces de protection de la faune. »

http://www.kfw.de/kfw/en/KfW_Group/Press/Latest_News/News/KfW_finances_largest_conservation_area_in_the_world.jsp

LA GTZ/GIZ (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALE ZUSAMMENARBEIT)

<http://www.gtz.de/en/index2.htm>

La GTZ finance « des organisations et des partenaires dans plus de 130 pays en transition ou en développement. Forte de plus de trente ans d'expérience dans la coopération internationale, elle a constitué une solide expertise dans le domaine des conditions économiques, sociales et politiques du développement durable. Elle conseille les gouvernements, les organisations internationales et les entreprises et les aide à mettre leurs projets en œuvre en tant que partenaire ou sur une base contractuelle. » (<http://www.gtz.de/en/692.htm>)

Petites subventions : le montant maximum du financement d'un dossier de petite subvention est de 60 000 euros (frais indirects compris), non renouvelables, pour des projets de moins de deux ans. <http://www.gtz.de/de/dokumente/giz2011-01-en-small-grant-guidelines.pdf>. Les dossiers doivent clairement expliquer ils sont innovants (nouvelles technologies, systèmes de gestion, partenariats, produits, bénéfiques, résultats ou nouvelles méthodes et services de fourniture.

Étude de cas : Afrique du Sud - <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-nssd-southafrica-casestudy.pdf>

LE FFEM (FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL)

<http://www.ffem.fr/site/ffem/>

« Le FFEM encourage les pays en développement à mettre en œuvre des stratégies, des programmes et des projets de développement durable, dans des domaines importants de l'environnement mondial. » (<http://www.ffem.fr/lang/en/accueil/ffem/mission>) Sis en France, le FFEM est un fonds bilatéral dont les actions se concentrent sur l'Afrique et la formation de partenariats avec les agences du monde francophone.

Types de financements disponibles : « Le FFEM intervient dans les pays bénéficiaires sous forme de subventions en appui à des réalisations concrètes, qui incluent une démarche d'apprentissage et d'expérimentation d'approches novatrices ou exemplaires. »

(<http://www.ffem.fr/lang/en/accueil/ffem/mission>)

Critères d'éligibilité : http://www.ffem.fr/lang/en/accueil/projets/autour-des-projets/criteres_eligibilite_ffem

Approche : Note d'opportunité de projet résumant l'idée du projet, note d'identification du projet présentant le projet, note d'engagement de projet en appui de l'étude de faisabilité.

http://www.ffem.fr/site/ffem/lang/en/accueil/projets/autour-des-projets/comment_presenter_projet_ffem

L'AFD (AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT)

<http://www.afd.fr/home>

L'AFD est un établissement financier dont le capital est entièrement détenu par l'État français. « Principal opérateur de l'aide publique au développement de la France dans les pays en développement, elle se consacre à des activités de nature industrielle et commerciale et est placée sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères et européennes, du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et de l'Immigration. Son double statut de banque de développement et d'établissement financier spécialisé lui permet de financer des projets à caractère économique autant que social. L'AFD est devenue l'opérateur pivot de la politique française d'aide au développement dans les pays étrangers et dans les territoires d'outremer. »

(<http://www.afd.fr/lang/en/home/AFD/presentation-afd/Organisation>)

Types de financements disponibles : Les subventions de l'AFD sont destinées aux pays les plus pauvres de la Zone de solidarité prioritaire. <http://www.afd.fr/lang/en/home/outils-de-financement-du-developpement/subventions>

C2D/Contrats de désendettement et de développement : Les C2D refinancent des dettes d'APD par des subventions directes aux pays très endettés. <http://www.afd.fr/lang/en/home/outils-de-financement-du-developpement/C2D>

Études de cas : La priorité de l'AFD est l'Afrique sub-saharienne - <http://www.afd.fr/lang/en/home/AFD/presentation-afd/AFD-en-chiffres-old/priorite-afrique-subsaharienne>

L'USAID (U.S. AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT)

<http://www.usaid.gov/index.html>

L'USAID est « la principale agence américaine d'aide aux pays se relevant d'un désastre, essayant d'éradiquer la pauvreté ou s'engageant dans des réformes démocratiques. C'est une agence fédérale indépendante placée sous les orientations de politique étrangère du secrétariat d'État. Elle intervient en appui au développement économique équitable et durable (...), à l'agriculture et au commerce, à la santé, et à la démocratie, la prévention des conflits et l'aide humanitaire. » (http://www.usaid.gov/about_usaid/) « Par le biais des DIV, [Development Innovation Ventures], l'USAID cherche à identifier et à tester rigoureusement des projets capables de promouvoir le développement de façon qualitative (plutôt que quantitative) et à reproduire à plus grande échelle les projets couronnés de succès. Grâce aux DIV, l'USAID espère apporter les bénéfices de la croissance à des dizaines de millions de personnes du monde entier dans les dix prochaines années. » (<http://www.grants.gov/search/search.do;jsessionid=Q2pbNxMCTGgBbwVv9KHRS5CBvlgH9YFLZoJP8MpzkjGJ4owdpKDQ!756542808?oppId=98633&mode=VIEW>)

Types de financements / Critères d'éligibilité / Approche : « L'USAID est à la recherche de demandes d'organisations de toutes sortes (ONG américaines ou étrangères, organisations confessionnelles, entreprises américaines ou étrangères, universités, associations, organisations régionales etc. »

<http://www.usaid.gov/div/aps/DIVAnnualProgramStatement2.o.pdf>

Étude de cas : Description de l'affectation des fonds de l'USAID en 2010.

<http://www.usaid.gov/policy/budget/money/>

« L'Afrique sub-saharienne a reçu la plus grosse partie de l'aide économique—29 % » en 2009.

<http://gbk.eads.usaidallnet.gov/data/fast-facts.html>

B.4.3. La conversion de dettes

En pleine progression, les conversions de dettes sont une source importante de financement, notamment en Amérique latine et dans les Caraïbes. L'adoption de la loi sur la protection des forêts tropicales (TFCA) aux États-Unis il y a une dizaine d'années a permis de financer de nombreux pays, bien qu'un seul pays africain, le Botswana, ait bénéficié du programme à ce jour. La plupart des pays africains sont éligibles au programme de la Banque mondiale pour les pays pauvres très endettés (HIPC) dont les critères politiques et économiques sont moins rigoureux que ceux du TFCA. Pour compliquer les choses, le Trésor américain n'a inclus aucun pays HIPC à cette date. Les pays à la fois éligibles et intéressés par le TFCA sur le continent africain sont donc peu nombreux¹⁷.

Il existe des exemples de réussites de conversions de dettes avec d'autres États, telles que l'importante opération de conversion de l'Allemagne avec Madagascar pour aider à lancer la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPB) en 2005¹⁸. Voir aussi ci-dessus la description de l'Agence Française de Développement dans la section sur les financements bilatéraux.

¹⁷ Conversation avec Scott Lampman, Directeur TFCA, USAID. Août 2011.

¹⁸ Voir l'étude du cas de la FAPB p. 100 chez Spergel et Taieb.

LA LOI DE PROTECTION DES FORETS TROPICALES (TROPICAL FOREST CONSERVATION ACT - TFCA)

http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca.html

Les conversions de dettes ont constitué une source majeure de financement des fonds latino-américains et caribéens dans le cadre du programme « Enterprise for the Americas » (EAI) et, plus récemment, la loi de protection des forêts tropicales (TFCA). La TFCA a été adoptée en 1998 pour offrir aux pays en développement éligibles la possibilité de soulager leur dette envers l'État américain tout en créant des ressources en monnaie locale pour financer des activités de protection de la nature. Outre la protection des forêts et le pardon de la dette, la TFCA est destinée à renforcer les sociétés civiles en créant des fondations locales pour subventionner des ONG et des communautés locales.

La TFCA a été conçue sur le modèle du programme « Enterprise for the Americas » et placée sous la responsabilité de l'USAID.

Types de financements : La TFCA « offre une chance remarquable de créer des partenariats public-privé. La plupart des accords TFCA incluent des fonds levés par des ONG américaines. Ces financements sont mis en œuvre au moyen d'accords bilatéraux avec les pays éligibles. » (http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca.html)

Mécanismes de conversion de la dette (http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/debt_mechs.html)

Critères d'éligibilité :

http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca_requirements.html

Dossier d'inscription

http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca_process.html

Activités éligibles dans le cadre de la TFCA

http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca_acts.html

Études de cas

Le seul pays africain ayant eu accès aux fonds TFCA est le Botswana : http://www.usaid.gov/our_work/environment/forestry/tfca_descs.html#Botswana.

AUTRES LIENS SUR LA CONVERSION DE DETTES

Debt Relief International: Overview of Debt Conversion – par Melissa Moye http://www.conservationfinance.org/guide/guide/images/25_moye2.pdf

Madagascar's Experience with Swapping Debt for the Environment <http://www.cbd.int/doc/external/wwf/wwf-madagascar-en.pdf>

B.4.4. Les fondations privées

Les fondations privées ont toujours soutenu les fonds environnementaux par des dons généreux destinés à financer leurs opérations, le renforcement de leurs capacités et leurs dotations. La plupart de ces fondations proviennent des USA et d'Europe. Comme nous le verrons de façon plus détaillée dans le chapitre C, les FE doivent établir une relation étroite avec les équipes de programme, développer des éléments de communication efficaces et souligner la correspondance directe entre leur mission et leurs valeurs et celles de la fondation, ainsi que leur capacité à mener le programme à bon terme !

Les fondations cherchent souvent à provoquer un effet de levier en investissant dans des idées expérimentales prometteuses susceptibles d'être reproduites à plus grande échelle. Elles constituent l'avant-garde de nombreux

mouvements naissants : à l'heure actuelle, elles contribuent largement aux approches de paiement des services écosystémiques, qui pourraient se révéler comme un instrument hautement efficace. Elles sont aussi très conscientes du besoin de renforcement des capacités et de la valeur de l'existence de fonds environnementaux solides dans des pays où les institutions clés sont inexistantes.

Les principales sources d'information sur les fondations sont les suivantes :

www.fdncenter.org - Le Foundation Center est le centre d'information sur les fondations américaines. Si votre FE dispose d'une équipe de développement, il vaut la peine de s'y abonner pour avoir accès aux meilleures banques de données.

www.efc.be - Le Centre Européen des Fondations dresse le portrait général des associations philanthropiques en Europe et fournit des informations sur les nouvelles initiatives des donateurs européens. Il fournit aussi un lien vers le Groupe Européen des Fondations pour l'Environnement www.fundersonline.org dont les orientations sont précieuses en matière de recherche de dons.

On trouvera ci-dessous une série de liens vers certaines des principales fondations habituées à financer des FE.

LA FONDATION DAVID ET LUCILE PACKARD

<http://www.packard.org/>

Une petite fondation familiale orientée par la philosophie et les valeurs de ses fondateurs, David et Lucile Packard. La Fondation Packard s'attache à « à améliorer la vie des enfants, à permettre des recherches scientifiques créatives, à faire progresser la santé de la reproduction et à conserver ou à restaurer les systèmes naturels de la Terre. » (<http://www.packard.org/about-the-foundation/>)

Types de financements :

Formation à l'efficacité organisationnelle (réservée aux récipiendaires des subventions de la Fondation Packard) (<http://www.packard.org/what-we-fund/organizational-effectiveness-and-philanthropy/>)

Investissements liés à des programmes (<http://www.packard.org/what-we-fund/program-related-investments/>)

Subventions : critères d'éligibilité : (<http://www.packard.org/grants/>)

« Ce que nous finançons » (<http://www.packard.org/what-we-fund/>)

Subventions locales – Questions fréquentes (<http://www.packard.org/wp-content/uploads/2011/04/faq-local-grantmaking.pdf>)

Études de cas : Banque de données sur les subventions (<http://www.packard.org/grants/grants-database/>)

LA FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

<http://www.fesdc.org/index.htm>

Une « fondation politique allemande à but non lucratif consacrée à l'avancée des politiques publiques inspirées par les principales valeurs de la social-démocratie dans les domaines de l'éducation, de la recherche et de la coopération internationale. » (<http://www.fesdc.org/content/aboutus.htm>)

Bulletin d'information : « Committed to Social Democracy » (<http://www.fesdc.org/pdf/fesen-english.pdf>)

En tant que formatrice d'opinion, la FES finance de nouvelles recherches et de nouveaux ouvrages sur les dimensions sociales des changements climatiques et de la mondialisation.

Liens : Bureaux de la FES dans le monde et départements internes de la FES (<http://www.fesdc.org/content/links.htm>)

LA FONDATION GORDON ET BETTY MOORE

<http://www.moore.org/>

« La Fondation Gordon et Betty Moore s'efforce de promouvoir la protection de la nature et la recherche scientifique dans le monde ainsi que d'améliorer la qualité de la vie dans la Baie de San Francisco. Nos interventions sont orientées par une série de valeurs clés – impact, intégrité, approche disciplinée et collaboration. » (<http://www.moore.org/about.aspx>) La Fondation Moore est aussi le principal donateur du Fonds Mondial pour la Conservation administré par Conservation International (voir ci-dessous).

Types de financements disponibles :

Initiatives: « Les initiatives se construisent autour de stratégies soigneusement conçues pour concentrer les investissements à long terme et obtenir des impacts significatifs. Les initiatives constituent près de 80% des subventions de la Fondation. » (<http://www.moore.org/about.aspx>)

Projets isolés : « La Fondation affecte près de 20% de ses dons à l'expérimentation, à l'innovation ciblée et aux actions urgentes et à fort impact dans ses trois domaines d'intervention (protection de la nature, science et protection de la baie de San Francisco). » (<http://www.moore.org/about.aspx>)

Critères d'éligibilité : « Prière de noter que la Fondation n'accepte pas de dossiers spontanés. Nous finançons nos propres initiatives et certains projets isolés concernant nos domaines d'intervention. Nos équipes recherchent des organisations susceptibles de contribuer à remplir des créneaux spécifiques et à atteindre les objectifs que la Fondation s'est fixée. Une fois les projets et les bénéficiaires potentiels identifiés, la Fondation peut leur demander une proposition formelle. » (<http://www.moore.org/faqs.aspx>) « La Fondation finance les organisations internationales dans la mesure où leur travail correspond à ses buts et à ses stratégies. » (<http://www.moore.org/faqs.aspx>)

Conservation International (<http://www.moore.org/initiative.aspx?id=110>)

Informations financières (<http://www.moore.org/financials.aspx>)

Études de cas : Subventions accordées (<http://www.moore.org/grants-awarded.aspx>)

LA FONDATION JOHN D. ET CATHERINE T. MACARTHUR

http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.3599935/k.1648/John_D_Catherine_T_MacArthur_Foundation.htm

« La Fondation MacArthur aide les personnes créatives et les institutions véritablement engagées dans la construction d'un monde plus juste, plus vert et plus pacifique. Outre le soutien que nous apportons à nos boursiers, nous agissons en défense des droits de l'Homme, de la protection et de la sécurité du monde, de la transformation des villes et de la compréhension de la façon dont la technologie affecte les enfants et la société. » (http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1013733/k.9901/International_Grantmaking_Conservation_and_Sustainable_Development.htm)

Types de financement : « La Fondation MacArthur possède quatre programmes de subventions et de prêts : « programmes internationaux », « programmes américains », « presse, culture et initiatives spéciales » et « programme de bourses MacArthur ». Les subventions de la fondation sont affectées à la protection de la biodiversité de la planète ainsi qu'aux conditions de vie des populations qui dépendent des ressources naturelles pour assurer leur survie. Avec la menace croissante des changements climatiques, la fondation appuie aussi les efforts d'adaptation des stratégies de protection à un environnement en plein changement, notamment dans huit 'points chauds' autour du monde. » (http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1013733/k.9901/International_Grantmaking_Conservation_and_Sustainable_Development.htm)

Informations financières : http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.938093/k.9E4C/Financial_Grant_Information.htm

Contact : http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1053705/k.29FF/Contact_Us.htm

La politique de financement de la Fondation MacArthur « se concentre sur huit régions des tropiques présentant des niveaux élevés i) de DIVERSITÉ ET de QUANTITÉ d'espèces animales et végétales, ii) d'ENDEMISME (le pourcentage de ces espèces que l'on ne trouve nulle part ailleurs), et iii) de MENACE pesant sur ces espèces. Le choix de ces huit régions a aussi été motivé par la diversité des habitats, la force des institutions locales de protection de la nature ainsi que le passé de la Fondation et sa connaissance des régions sélectionnées. »

http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1013753/k.5E4/International_Grantmaking_Conservation_Grantmaking_Guidelines.htm

Études de cas : http://www.macfound.org/site/c.lkLXJ8MQKrH/b.1014009/k.33Co/International_Grantmaking_Conservation_Recent_Grants.htm#madagascar

LA FONDATION MAVA

<http://www.mava-foundation.org>

« Nous construisons des partenariats solides pour protéger la biodiversité pour les générations futures. »

La Fondation Mava a adopté une approche éco-régionale de protection des espèces et des écosystèmes représentatifs de chaque zone, y compris les espèces migratoires. Elle intervient en appui à des actions situées dans trois écorégions : le bassin méditerranéen, la Suisse et l'Arc alpin, et la zone côtière de l'Afrique de l'Ouest (Mauritanie, Sénégal, Gambie, Guinée Bissau, Guinée, Sierra Leone et Cap Vert. Dans cette dernière, la Fondation Mava donne la priorité aux projets liés aux écosystèmes suivants : zones humides, écosystèmes marins et écosystèmes côtiers. Hormis ces trois écorégions prioritaires, la Fondation finance aussi des actions concernant des écosystèmes particulièrement menacés.

Contact : On trouvera une fiche d'inscription sur le site <http://www.mava-foundation.com/concept.html> qui devra être retournée à la responsable de projets, Carol Wuersch (carol.wuersch@fondationmava.org)

AUTRES LIENS UTILES

- Avina Foundation (<http://www.avina.net/>)
- Ford Foundation (www.fordfoundation.org)
- Skoll Foundation (<http://www.skollfoundation.org/>)

B.4.5. Les fonds publics

Bien que souvent peu employés, les fonds publics restent une des principales sources de financement des fonds environnementaux et des priorités nationales de protection de la nature. Certains États ont démontré leur appui aux FE en finançant activement leurs actions dans les espaces protégés nationaux. C'est le cas du gouvernement mexicain, qui en versant sa contrepartie à une subvention du GEF a démontré l'importance qu'il donnait à ce concours et la confiance qu'il accordait au Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. Citons aussi la création de la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPB) en 2005 avec la participation de l'État malgache¹⁹

Dans la plupart des cas, les fonds du GEF ou d'autres bailleurs bi- ou multilatéraux dépendent d'un engagement substantiel de l'État en personnel et en infrastructure, le FE étant alors chargé de verser les subventions aux ONG et aux associations locales, ou de financer directement les interventions des agences publiques dans certains espaces protégés. Dans d'autres situations, des sources durables de recettes telles que les droits d'entrée dans les parcs, les taxes de tourisme ou les loteries pourraient être gérées par les FE dans le cadre de conventions avec l'État. De nombreux pays possédant des accords de cogestion d'espaces protégés entre des ONG et des agences gouvernementales spécifient précisément le pourcentage des droits d'entrée pouvant être retenu par le co-gestionnaire.

¹⁹ Recommend the case study on FAPB p. 100 of Spergel and Taieb.

Mais dans la majorité des cas, ces recettes sont contrôlées par les agences publiques, versées au Trésor ou affectées à des FE contrôlés par l'État avec tous les problèmes de discontinuité des affectations, de manque de transparence et d'interférences politiques que ce genre de situation entraîne. Dans les pays manquant de capacités pour investir et gérer correctement ces recettes, les FE peuvent arguer de leur engagement plus professionnel.

Enfin, les compensations et les amendes sont en hausse dans de nombreux pays. Le Brésil a adopté des lois permettant de verser directement les amendes et les compensations pour dommages écologiques au FUNBIO, qui gère ces ressources en fonction des priorités établies par les agences publiques pour l'environnement. Dans un premier cas, ces amendes sont placées dans un fonds spécial pour la protection de la faune (le portefeuille Fauna). Dans l'autre (le Fonds pour la Forêt atlantique de Rio de Janeiro), les ressources issues des compensations sont versées au Funbio qui les utilise conformément aux priorités de l'état et de la loi sur les espaces protégés. Dans les deux cas, cet argent provenant de sources privées est mis au service de l'intérêt public.

Les fonds environnementaux ont toujours dû consacrer beaucoup de temps et d'énergie à tisser des liens avec des ministères de l'Environnement qui, tout en étant des partenaires obligatoires eu égard à leur rôle dans la définition des politiques environnementales et la gestion des espaces protégés nationaux, n'en sont pas moins limités en matière de moyens, de personnel et d'influence. Pour les FE disposant du personnel suffisant, il convient de nouer des relations avec d'autres ministères importants tels que ceux de l'Agriculture, de l'Aménagement ou des Finances, qui ont l'habitude de travailler avec des bailleurs multilatéraux et bilatéraux et possèdent des programmes plus en phase avec les paiements des services écosystémiques, les lois sur les filières d'extraction et les négociations des compensations environnementales. De la même façon qu'un FE doit soigneusement analyser ses bailleurs en matière de politique et d'influence potentielle, l'analyse raisonnée des ministères ayant le plus grand impact sur les espaces dont le FE doit assurer la protection constitue sans aucun doute un exercice utile.

B.4.6. Les organisations non gouvernementales internationales

Les grandes ONG internationales de protection de l'environnement ont toujours joué un rôle déterminant en matière d'assistance technique, de financement et parfois même d'apport de légitimité pour la création de fonds environnementaux en Amérique latine et en Afrique. Le WWF, CI et TNC ont tous une longue expérience dans le domaine de la conversion de dettes, de la levée de capitaux pour les FE et du financement à long terme des parcs et des sys-

tèmes d'espaces protégés dont ils ont fait leur priorité. Ces organisations ont été très efficaces pour aider les donateurs individuels et les fondations à investir dans des fonds environnementaux. Au cours des dernières années le Fonds global pour la conservation de Conservation International, appuyé à son tour par la Fondation Gordon et Betty Moore, a constitué une source essentielle de financement à long terme des espaces protégés africains et latino-américains, y compris grâce à la création de FE²⁰. Parallèlement à leurs financements directs, ces ONG ont généreusement ouvert leurs portes aux fonds environnementaux, organisé des missions et des réunions avec les autorités des pays bailleurs et fourni leur assistance technique aux FE en matière de conversions de dettes et de création de fonds d'amortissement et de fonds de dotation.

Les ONG internationales jouent un rôle croissant dans le domaine des paiements des services écosystémiques (PSE), comme en témoigne la création de Natural Capital (un consortium entre TNC, WWF et l'Université de Stanford). Elles sont aussi présentes dans la plupart des négociations internationales, telles que la Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) et les négociations REDD+, où elles aident à faire progresser ces sources de financement tout en assurant que l'argent sera dépensé à de véritables fins de protection de la nature. Elles sont souvent la meilleure source d'information et de publications sur ces domaines naissants, aux côtés de l'IUCN, de WCS, du FDE et du WRI. Bien que les ONG traditionnelles (les « BINGO » selon les anglo-saxons) restent très influentes, de nouveaux groupes tels que Conservation Strategy Fund (<http://conservation-strategy.org/>) et Forest Trends (<http://www.forest-trends.org/>) apportent des ressources et des perspectives nouvelles en matière de stratégies et d'assistance technique pour l'élaboration de plans d'affaires et la découverte de nouveaux accès aux marchés.

AFRICA WILDLIFE FOUNDATION (AWF)

<http://www.awf.org/>

« L'African Wildlife Foundation (AWF) est la principale organisation de protection de la nature à se consacrer exclusivement à l'Afrique. » (<http://www.awf.org/section/about>) Bien que fonctionnant plutôt comme une ONG que comme une fondation traditionnelle et n'ayant à ce jour jamais financé de FE, nous l'incluons ici comme un partenaire potentiel à long terme.

²⁰ Voir http://www.conservation.org/sites/gcf/publications/Pages/ltf_toolkit.aspx pour plus d'informations sur les critères d'éligibilité.

Types de financements disponibles :

Espaces protégés (<http://www.awf.org/section/land/protectedareas>)

Planification de l'usage des sols (<http://www.awf.org/section/land/landuse>)

Fonds pour la protection des terres hors des espaces protégés (<http://www.awf.org/section/land/landtrusts>)

Programme des cœurs de pays (Heartlands Program) (<http://www.awf.org/section/heartlands>)

CONSERVATION INTERNATIONAL (CI)

<http://www.conservation.org>

Conservation International est une organisation à but non lucratif « qui cherche à assurer le futur de l'humanité en protégeant les écosystèmes et la biodiversité de la Terre. Les interventions de CI sont centrées sur six initiatives clés portant sur les conditions de vie des populations : la sécurité alimentaire, l'eau potable, la santé, la culture et la protection des espèces. Conservation International est connue pour ses partenariats avec les ONG locales et les populations autochtones. » (http://en.wikipedia.org/wiki/Conservation_International)

Types de financement : Conservation International « est une organisation de terrain qui croit fortement à la constitution d'alliances avec des institutions partenaires, mais qui n'est pas un bailleur à l'image des fondations traditionnelles ou des sources de financement les plus courantes. » (<http://www.conservation.org/Pages/FAQ.aspx>) CI préfère gérer plusieurs mécanismes spécifiques de financement (http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/default.aspx) Ces derniers comprennent le Fonds Carbone, qui fournit des incitations à l'arrêt de la déforestation et à l'amélioration de l'usage des sols. (http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/default.aspx)

Fonds de partenariat pour les écosystèmes en danger (Critical Ecosystem Partnership Fund) http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/CEPF.aspx

Global Conservation Fund http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/gcf.aspx

Verde Ventures http://www.conservation.org/about/centers_programs/funding/Pages/VV.aspx

THE NATURE CONSERVANCY

<http://www.nature.org/>

« The Nature Conservancy est la principale organisation de protection de la nature du monde. Elle protège des millions d'hectares de terres et intervient dans plus de 30 pays pour combattre les menaces qui pèsent sur le climat, l'eau douce, les mers et les espaces protégés. » (<http://www.nature.org/aboutus/index.htm>)

Types de financements disponibles : Quelques financements directs, appui aux partenariats.

Critères d'éligibilité : « The Nature Conservancy intervient dans tous les secteurs de la société et de l'industrie en faveur de sa mission de protection du monde naturel. Nous évaluons strictement les partenaires les plus à même de produire des bienfaits durables et mesurables pour la nature et correspondant le mieux à notre mission. »

Approche : Un des principaux volets du travail de The Nature Conservancy en Afrique consiste à construire des partenariats avec des organisations de protection de la nature africaines. « TNC reconnaît néanmoins l'importance de ses partenariats avec les organisations de développement en vue de capter l'expertise sociale et économique nécessaire à la durabilité des projets environnementaux. <http://www.nature.org/ourinitiatives/regions/africa/partners/>

Études de cas : Principales réalisations en Afrique en 2010 (http://www.nature.org/ourinitiatives/regions/africa/africayearinreview_final.pdf)

LA WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY (WCS)

<http://www.wcs.org/>

« La Wildlife Conservation Society (...) se consacre à la sauvegarde de la nature autour de la Terre. (...) Nous nous sommes engagés à protéger 25 % de la biodiversité mondiale en finançant des projets dans les quatre domaines les plus cruciaux pour la faune et les écosystèmes : les changements climatiques, l'exploitation des ressources naturelles, la santé environnementale et le développement durable. » La WCS gère aussi des « institutions vivantes » où des millions de visiteurs reçoivent des éléments d'éducation à l'environnement. (<http://www.wcs.org/about-us.aspx>)

Types de financement disponibles : « Le Fonds Wildlife Action Opportunities subventionne des organisations consacrées à la mise en œuvre des politiques publiques de protection de la faune. » (<http://www.wcs.org/about-us/grants-and-opportunities.aspx>)

« La WCS possède le plus grand programme de protection de la nature en Afrique. Nous nous consacrons depuis des décennies à l'étude et à la protection des lieux sauvages du continent – les plus divers et les plus productifs du monde. » (<http://www.wcs.org/saving-wild-places/africa.aspx>)

Bureaux locaux (<http://www.wcs.org/about-us/country-offices.aspx>)

Études de cas : Liens (<http://www.wcs.org/search-results.aspx?searchTerm=africa%20case%20studies>)

LE WWF (FONDS MONDIAL POUR LA NATURE) (WORLD WILDLIFE FUND/ WORLD WIDE FUND FOR NATURE)

<http://www.worldwildlife.org>

Le WWF est une organisation non gouvernementale internationale se consacrant à la protection, l'étude et la restauration de l'environnement. Avec plus de cinq millions de souscripteurs dans le monde entier, nous sommes la plus grande organisation de protection de la nature du monde. Nous intervenons en appui à près de 1 300 projets de protection de l'environnement dans plus de 100 pays. »

Types de financements disponibles : Partenariats, Fonds de dotation (<http://www.worldwildlife.org/what/howwedoit/conservationfinance/conservationtrustfunds.html>)

Approche : les partenariats (avec les entreprises, les gouvernements et les associations humanitaires) sont un élément clé de notre intervention. Nous sommes conscients de ne pas pouvoir réaliser notre mission seuls. (<http://www.worldwildlife.org/what/partners/index.html>)

Études de cas : Fonds de dotation pour la protection de la nature :

<http://www.worldwildlife.org/what/howwedoit/conservationfinance/WWFBinaryitem10913.pdf>

L'expérience de conversion de la dette de Madagascar <http://www.cbd.int/doc/external/wwf/wwf-madagascar-en.pdf>

B.4.7. Les instruments de marche au bénéfice des valeurs environnementales

Les nouvelles sources de financement que constituent les marchés de compensation du carbone et les paiements des services écosystémiques devraient jouer un rôle croissant dans les prochaines années. Dans certains pays, les paiements compensatoires des projets d'infrastructure font aussi l'objet d'une attention accrue. On reconnaît de plus en plus dans le monde entier que les activités humaines affectent les écosystèmes terrestres. Certains parlent même d'une ère « anthropocène », en référence aux profonds changements causés par les Hommes sur la planète depuis quelques siècles.

A mesure que les activités humaines altèrent les fonctions des écosystèmes, des actions que nous tenons pour évidentes telles que la purification de l'eau, la gestion des déchets ou la restauration des plages sont profondément affectées. Leur continuation requiert des projets d'ingénierie de plus en plus complexes et coûteux, souvent remplacés par des solutions à court terme caractérisées par leur manque d'efficacité. Nombre d'entreprises reconnaissent

aujourd'hui ce problème et sont disposées à payer pour des services de régulation tels que la diminution de l'envasement par la protection des bassins versants ou la restauration des plages par la protection des récifs. Les ONG du secteur utilisent souvent une approche entrepreneuriale pour relier les moyens financiers nécessaires à la gestion des écosystèmes aux sources potentielles de revenus²¹.

Les principaux instruments de marché créés grâce à cette prise de conscience accrue sont les suivants :

1. Des programmes de certification des produits des industries d'extraction (bois, pêche) exploités de façon durable – souvent accompagnés de paiements pour la protection des écosystèmes concernés ;
2. Les « labels verts » – la même idée que la précédente mais destinée cette fois-ci aux hôtels, aux expéditions en forêt, aux sorties de plongée etc., où les touristes payent une surtaxe affectée à la protection de la nature. Bien que ces taxes aient souvent été galvaudées au cours des ans – notons l'usage abusif du terme « écotourisme » – nombre de pays et d'espaces protégés ont adopté des règlements permettant de restaurer le sens de cet instrument d'incitation à des comportements durables et de création de revenus pour la gestion des écosystèmes ;
3. Les programmes de compensation, par lesquels les entreprises ou les promoteurs immobiliers compensent les impacts inévitables de leurs projets sur l'environnement. Il s'agit généralement d'amendes ou de paiements destinés à reproduire le même écosystème à un autre endroit (avec des résultats souvent peu convaincants) ou à financer des espaces protégés présentant des types d'habitat similaires.
4. Les paiements de services écosystémiques (PSE) sont des fonds versés directement aux gestionnaires d'un espace (autorités publiques, ONG, populations locales, coopératives de pêche etc.) en échange de l'atteinte d'objectifs de gestion spécifiques (piégeage de carbone, gestion forestière et reboisement de la végétation des berges dans un bassin versant donné, etc.). Les programmes de PSE les plus développés à cette date dans le monde entier portent sur l'action climatique (adaptation ou atténuation). On trouvera une liste des sources de financement pour l'action climatique sur le lien suivant : <http://www.climatefinanceoptions.org/cfo/>. Les initiatives les plus anciennes, telles que le Fonds Amazonie créé par la Norvège et le Brésil, ont lancé leurs premières études de cas²².

On trouvera de nombreux détails dans le « Guide du financement de la protection de la nature » de Conservation Finance Alliance, ainsi que dans un ouvrage récemment publié par le RedLAC et intitulé « Fonds environnementaux et Paiements des services écosystémiques »²³.

Les FE possèdent des atouts indéniables en matière de négociation, de mobilisation, de renforcement des capacités et de gestion de ressources financières destinées au paiement de services écosystémiques. C'est notamment le cas des Projets intégrés de protection et de développement :²⁴ « Des institutions locales capables de négocier des affaires et de construire des montages organisationnels complexes peuvent contribuer au développement des marchés et promouvoir la participation des associations locales et des représentants des populations rurales et autochtones²⁵. » On trouvera une description complète du rôle des FE en matière de PSE dans l'ouvrage du RedLAC sur les Fonds environnementaux et les Paiements de services écosystémiques.

Ce même document offre une discussion en profondeur des paiements des services écosystémiques (p. 55). Au bout du compte, les FE doivent être conscients de l'importance des coûts d'amorçage : « Le besoin de disposer d'un capital d'amorçage pour les projets de PSE est un élément majeur qui freine l'augmentation du nombre de projets. Certains acheteurs accepteront de payer d'avance, mais ils sont rares. Ce déficit de trésorerie est généralement comblé par des organisations philanthropiques ou par des ONG, ou encore par des investisseurs ayant le goût du risque²⁶. » Dans le futur, le Fonds Carbone Africain de l'AfDB pourrait devenir un acteur important dans ce domaine (voir section B.4.1).

B.4.8. Les dons d'entreprises

Souvent en lien avec les nouveaux marchés décrits ci-dessus, les contributions des entreprises augmentent dans le monde entier en reconnaissance de l'importance des services écosystémiques pour la production. En contribuant aux FE, les entreprises profitent aussi de la diffusion de leur nom et de leur image.

²¹ La brochure « Business Planning for Protected Areas » Conservation Finance Alliance est une bonne source d'information http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/cfa_business_plan.pdf

²² <http://toolkit.conservationfinance.org/sites/default/files/documents/redlac-capacity-building/amazon-fund.pdf>

²³ http://redlac.org/OwsI_pes_finalcomplete.pdf

²⁴ RedLAC, Fonds environnementaux et paiements des services écosystémiques http://redlac.org/OwsI_pes_finalcomplete.pdf p. 19

²⁵ Ibid. p. 43

²⁶ Ibid. p. 58

Citons, parmi les exemples de partenariats entre des fonds environnementaux et des entreprises :

- La Fondation Tri-Nationale de la Sangha : Partenariat avec Krombacher Beer Company
- Le mécénat de l'entreprise de production d'électricité KenGen Power Generation Company à la course de brouettes « Hell's Gate Wheelbarrow Race » pour lever des fonds pour le Service Kenyan de Protection de la nature (http://www.enchanted-landscapes.com/el_travelogue/archives/682) (voir l'étude de cas à la section E).

Les entreprises préfèrent souvent les dons en nature aux dons en espèces : elles fourniront volontiers les repas pour un événement, les boissons pour un concert, voire même un véhicule ou un appareil coûteux. Elles instituent souvent un jour de « bénévolat » où leurs équipes peuvent consacrer leur temps et leur expertise à aider le fonds environnemental.

Pour identifier les entreprises susceptibles d'aider votre FE :

- Faites une liste d'entreprises dont les intérêts sont étroitement liés au périmètre géographique de votre FE.
- Choisissez les entreprises connues pour leur générosité envers les FE et les organisations à but non lucratif ;
- Ciblez les entreprises dont les activités dépendent des filières d'extraction ou des services écosystémiques ;
- Donnez la préférence aux entreprises amies des FE ou proches des membres de votre conseil ;

Nombre d'entreprises veulent identifier leur nom à celui du FE à des fins de marketing ou d'association de leur image à la récupération de dégradations environnementales. Réfléchissez soigneusement à l'image de votre FE et à la façon dont elle sera affectée par les liens avec l'entreprise. Réfléchissez aussi aux bénéfices précis que l'entreprise pourra tirer de ce partenariat avant de la solliciter.

Comme dans toutes les levées de capitaux, les relations sont longues à se mettre en place. Préparez-vous à démarrer lentement et à construire les relations et le niveau de soutien dans le temps.

B.4.9. Les recettes propres

De nombreuses organisations sans but lucratif obtiennent des recettes propres : loyer d'immeubles leur appartenant, services de conseil, placements de fonds, ventes d'entrées ou de t-shirts, festivals de musique ou safari-tours. L'avantage de ces recettes est qu'elles sont exemptes de contraintes et peuvent être affectées aux volets prioritaires du FE.

Les recettes propres sont d'autant mieux gérées qu'elles correspondent au plus près au cœur de métier du FE et reposent sur des expertises existantes au sein de l'équipe. D'un autre côté, comme dans toutes les affaires, les recettes propres peuvent se transformer en pertes financières si l'on n'accorde pas toute l'attention requise à l'étude du marché, à la planification et aux aspects légaux des activités de création de recettes pour des organisations à but non lucratif. Les activités rémunératrices de ces organisations se bornent souvent à la publicité et à la sensibilisation du public (vente de t-shirts et de casquettes, organisation d'événements). Cela ne signifie pas que les FE ne doivent pas en exploiter les possibilités :

- Quels services le FE fournit-il que quelqu'un gens accepterait de rémunérer ?
- Que produit le FE qui a de la valeur pour quelqu'un ?
- Quel nouveau produit pourrait-il concevoir qui corresponde à ses objectifs ?
- Peut-il monter un partenariat et prêter son nom en échange d'un pourcentage des bénéfices ?

Parmi les exemples de fonds environnementaux possédant des programmes rémunérateurs on trouve le Fonds Kenyan pour la Nature, qui organise une course de brouettes dans un parc national dont il encaisse les recettes ainsi que les dons d'entreprises (que nous décrivons à la section E). Le Funbio est un autre exemple de création de recette en échange de services de consultance tels que la conception de fonds pour des tierces parties.

B.4.10. Les dons individuels

De nombreuses organisations à but non lucratif possèdent des programmes de dons individuels fondés sur des droits d'inscription, des campagnes annuelles ou des sites web. Certains sont très sophistiqués, d'autres aussi simples qu'une tirelire installée dans les aéroports pour que les touristes y laissent leur monnaie en quittant le pays. Citons parmi les plus réussis :

- « Adoptez un hectare », un programme de The Nature Conservancy qui est aujourd'hui copié par de nombreuses campagnes du style « adoptez un animal ». Le Fonds mexicain de protection de la nature possède aujourd'hui un programme du même genre pour la protection de l'aigle royal – l'oiseau national du Mexique (www.aguilarealmexico.org)

- L'envoi de calendriers, de marque-pages, de sacs ou de réductions sur les entrées dans les parcs aux membres du fonds.
- Des cadeaux spéciaux pour les dons plus importants – livres, invitations à des événements particuliers.
- www.Globalgiving.org – Ce site web constitue une innovation relativement récente en matière levée de capitaux – l'utilisation d'internet. Le Programme mésoaméricain vient de l'utiliser pour lancer un appel à la création d'un fonds de contrepartie (<http://www.globalgiving.org/projects/save-the-mesoamerican-reef/>). Ces appels à contribution permettent d'obtenir rapidement des recettes de fonctionnement, mais les FE ne doivent pas compter dessus pour de grandes dotations ou pour financer leurs programmes. Ils n'en restent pas moins utiles pour augmenter le nombre de membres de l'organisation !
- Legs – les dons en héritage et en « planification foncière » sont aujourd'hui une des principales sources de financement des ONG aux États-Unis et devraient continuer en hausse eu égard à la démographie et aux lois fiscales américaines.

L'avantage des programmes de dons individuels est qu'ils sont généralement sans restriction (c'est-à-dire hautement flexibles) et que de nombreux donateurs sont heureux de continuer à contribuer au fil des ans. Ces petits dons peuvent être obtenus sur des sites web, de la publicité, des brochures, des tirelires dans les aéroports, des stands dans des salons spéciaux ou des lettres circulaires. Analysez l'univers potentiel de vos adhérents avant de vous lancer dans ce genre d'activités. Le suivi de ces programmes et la fidélisation des adhérents demande du temps, de l'argent et de gros efforts de communication. Il est toutefois plus facile de retenir des adhérents ou des donateurs existants que d'en trouver de nouveaux. Un des ouvrages les plus utiles pour la conception de programmes de dons individuels reste *Resources for Success* par The Nature Conservancy.

Pour gérer un programme de dons individuel durable dans le temps, les FE doivent s'assurer que leur communication :

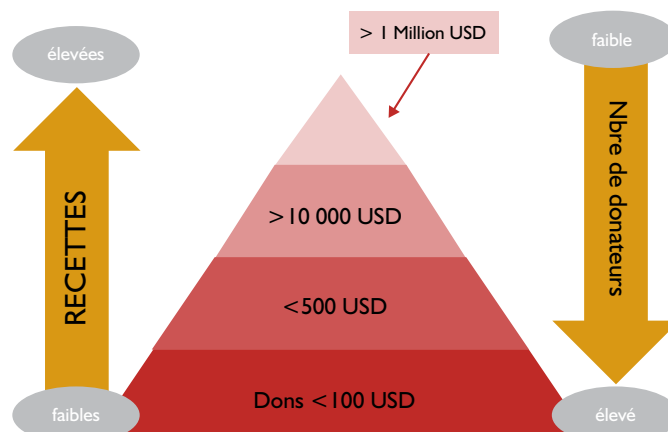
- Crée un sentiment de valeurs partagées entre le fonds et les donateurs ;
- Construit un sentiment d'appartenance à une communauté ;
- Crée un lien émotionnel chez les donateurs (un fort désir pour un safari ou pour une relation avec une communauté locale) ;
- Les réjouit de participer au financement du programme ;
- N'hésitez pas à DEMANDER des dons ! Les gens ne participent généralement pas sans qu'on le leur demande.

Avec une petite équipe, l'idéal est de se concentrer sur les gros contributeurs, les petits dons ne couvrant généralement pas les coûts de communication (voir le diagramme ci-dessous). Un grand nombre d'adhérents est néanmoins un atout précieux pour montrer la force et la popularité d'un FE, outre le fait que ces recettes peuvent être dépensées librement.

Plus le don est important, plus la communication doit être individualisée. Les grands donateurs requièrent beaucoup d'énergie, de réunions en tête-à-tête, de coups de téléphone, de réceptions, de visites de terrain etc. De nombreuses ONG latino-américaines ont publié de beaux livres illustrés sur la faune et la flore de leurs espaces protégés afin de susciter le « coup de cœur » chez leurs donateurs potentiels.

Le profil des donateurs individuels de la plupart des organisations américaines prend la forme d'une pyramide, avec une grande majorité de petits donateurs (moins de 100 dollars) et une petite minorité de gros donateurs (plus d'un million de dollars). Le temps et les efforts doivent être concentrés sur les gros contributeurs dont les dons représentent plus de la moitié des recettes.

Pyramide des donateurs



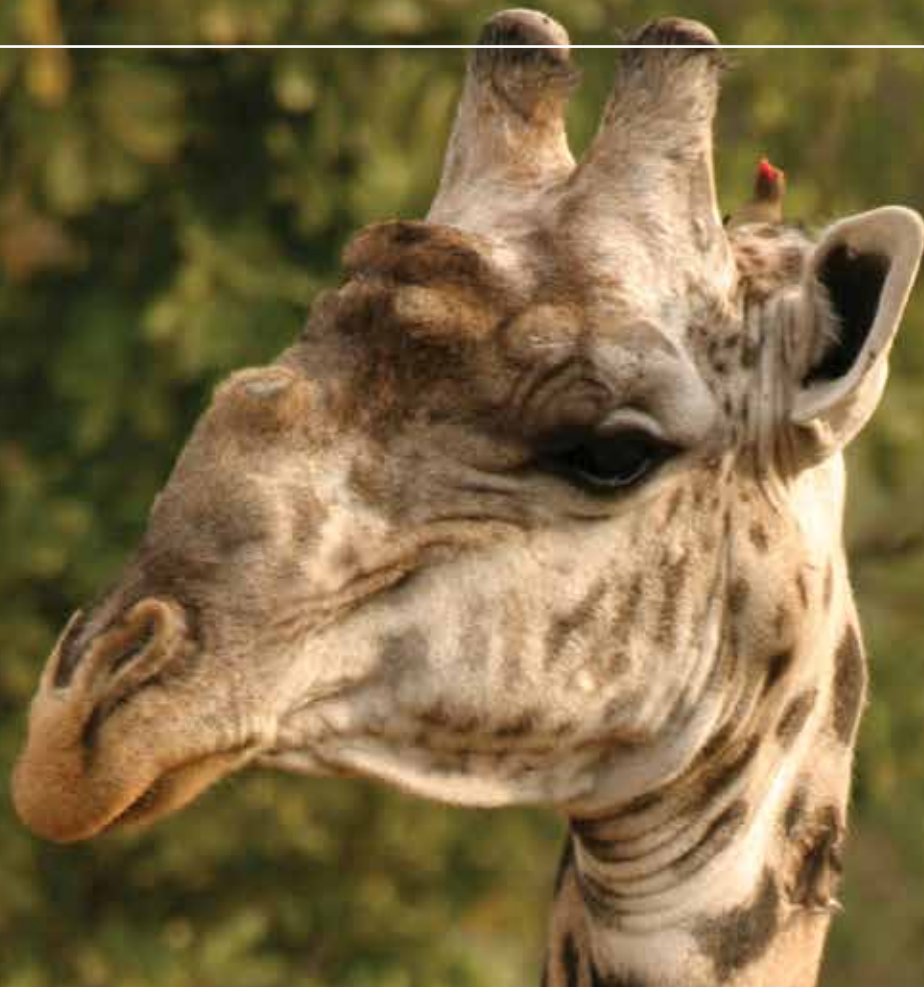


Dans certains cas, les FE peuvent choisir la voie de la campagne populaire pour constituer leurs fonds. C'est ce que vient de faire le Fonds malgache avec le soutien de la Fondation MacArthur.

Dans les pays où les lois fiscales encouragent les dons liés, ce genre de financement est plus facile. C'est le cas des États-Unis par exemple, où l'article 501(c)(3) du Code fiscal²⁷ permet et encourage les dons individuels.

**Vous trouverez une description
détaillée de la façon de cibler
et d'approcher des donateurs
potentiels à la Section C!**

²⁷ For more information, check <http://www.irs.gov/charities/charitable/article/0,,id=96099,00.html>.



C. La levee de fonds : une approche par étapes

C.1 Pourquoi une stratégie de levée de fonds ?

Tout comme les plans stratégiques, les plans de levée de fonds sont des feuilles de route pour atteindre le but désiré. Toute action de planification consomme du temps et de l'énergie, mais la stratégie de levée de fonds fait le lien entre le plan stratégique et la capacité de le mettre réellement en œuvre. Les stratégies de levées de fonds indiquent de façon réaliste l'essentiel de ce qu'il faut faire pour pouvoir réaliser les objectifs visés par le programme. Les plans de levée de fonds orientent le FE, mobilisent l'énergie des équipes, suscitent leur engagement et aident à orienter nos décisions sur les ressources. Foncièrement, tous les plans stratégiques – y compris les stratégies de levée de fonds – se concentrent sur les trois questions essentielles suivantes :

1. Où en sommes-nous maintenant ?
2. Où voulons-nous aller ? et
3. Comment y arriver ?

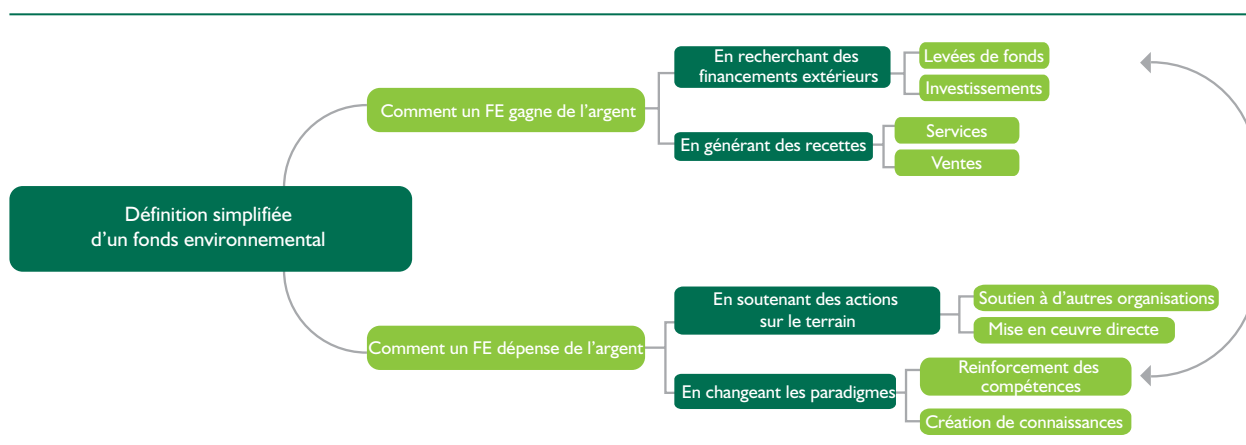
Intérieurement, les FE nécessitent d'une stratégie claire et précise pour :

- Parvenir à une définition claire, consensuelle et réaliste sur les budgets, les délais et ressources nécessaires à la mobilisation de nouveaux fonds ;
- Se préparer à l'avenir en adoptant un calendrier et en établissant un plan A et un Plan B ;
- Améliorer les processus de prise de décision et d'établissement de priorités ;
- Se préparer à mieux diversifier les sources de financement ;
- Harmoniser les positions du conseil d'administration et de l'équipe et préciser de façon plus claire les rôles et les missions de chacun ;
- Réduire les appels de fonds pour les urgences et les crises ;
- Prévenir et contrôler les diversions ;
- Sensibiliser le personnel aux démarches de levée de fonds et encourager sa collaboration ;
- Développer un langage efficace pour les appels à contribution et la description des actions et de la capacité du FE de faire la différence !

En externe, les stratégies de levée de fonds aident le FE à :

- Sensibiliser les bailleurs et les partenaires à l'égard du FE ;
- Faire connaître les points forts du FE ;
- Se concentrer sur les relations critiques – prendre le temps nécessaire à l'établissement d'une atmosphère de confiance auprès des principaux bailleurs et partenaires ; et
- Relever la barre – encourager les contributeurs à élargir la portée et l'ambition des FE pour être encore plus en plus efficaces dans la réalisation de leurs cibles et programmes.

Pour compléter ce qui a été dit sur la planification stratégique pour les fonds environnementaux²⁸, deux activités principales existent dans chaque FE :



Il manque toutefois dans ce graphique une boucle de feedback entre les deux activités – les FE ne pourront pas gérer de bons programmes de protection sans disposer des moyens appropriés. De même, une meilleure diffusion de ses réussites protection pourra aider le FE à lever plus de ressources. Prendre conscience de ce lien, et faire en sorte que les bons programmes de protection permettent de lever encore plus de fonds, voilà un objectif commun à tous les FE !

²⁸ Quintela, Carlos, Planification stratégique pour les fonds environnementaux, RedLAC 2011 | Projet de renforcement des compétences. p. 12.

C.2 Qui doit participer ?

La réponse à cette question est tout le monde. Tous ceux qui participent à un FE doivent être capables d'expliquer clairement la mission et les besoins des programmes de protection de la nature et de subsistance durable, ainsi que la raison pour laquelle le FE est plus en mesure de répondre à ces besoins. Une partie importante de l'activité de levée de fonds est la formation de l'équipe – et ceci implique de s'assurer que tous les membres de l'équipe connaissent bien la mission, l'argumentaire, et aient envie de faire connaître les réalisations et les plans du FE. Il est également impératif de bien expliquer les rôles et les responsabilités attribués à l'équipe et au conseil d'administration en ce qui concerne spécifiquement les donateurs, leur sensibilisation, leur accompagnement et leurs « demandes ». Voir l'annexe 3 : Attributions du plan de travail de levée de fonds pour des exemples de la façon dont les Plans d'action doivent être déclinés en missions-clés attribuées aux équipes.

LE DIRECTEUR EXÉCUTIF

Le directeur exécutif est le l'image publique du FE et le principal responsable de l'établissement de relations avec les bailleurs et les organisations partenaires. Il est également responsable de l'exécution de la mission et des programmes de l'organisation, et doit donc travailler conjointement avec le conseil d'administration de façon à obtenir les moyens appropriés. L'activité de levée de fonds constitue souvent le plus clair du travail du directeur.

LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le rôle des membres du conseil d'administration pour lever les fonds est essentiel et sera discuté en détails au point D.2.3.

L'ÉQUIPE DE LEVÉE DE FONDS

Bien que bon nombre de FE n'aient pas encore formé leur équipe de levée de fonds, il est évident que cette mission est fondamentale – qu'elle soit réalisée par une équipe spécifiquement désignée ou qu'elle soit intégrée aux fonctions de chacun. La compréhension par tous de la stratégie de levée de fonds et des priorités retenues est la première étape pour clarifier la façon dont l'équipe et le conseil d'administration pourront collaborer. La stratégie de levée de fonds permet de faire comprendre pourquoi les relations entretenues par le directeur et l'équipe de levée de capitaux sont aussi importantes et pourquoi il faut y consacrer autant de temps et de moyens.

LES AUTRES DIRECTEURS OU CHEFS DE PROGRAMME

Pour les FE qui ne disposent pas d'équipe de levée de fonds – et même pour ceux qui en disposent, l'implication des chefs de programmes, des scientifiques et des directeurs est fondamentale. Ce n'est pas toujours facile. Les équipes de programmes qui affirment : « nous sommes les responsables du programme. À vous de lever les fonds » ne font que vouer le FE à l'échec. Les descriptions de postes doivent mettre l'accent sur l'importance de l'activité de levée de fonds à tous les niveaux ! Il est impossible de mobiliser des moyens financiers sans les équipes de programme !

Équipe de programme :

- Indiquer ce qui est réaliste et ce qui ne l'est pas en termes d'objectifs de protection et de conditions de vie durables. Cela permettra au FE de dépasser les attentes des bailleurs plutôt que de rester en deçà;
- Assurer le suivi des activités et des résultats ;
- Partager les expériences de programmes avec les bailleurs au moyen de forums internet, de voyages sur le terrain, de sites web, de blogs sur le web, et des bulletins du FE, parallèlement aux rapports réguliers envoyés aux bailleurs ; et
- Entretien des relations positives avec les principaux partenaires et contreparties gouvernementales susceptibles de concourir de façon effective aux actions de protection sur le terrain.

Finalement, en cette période de mobilisation de ressources dans le cadre de programmes comme le REDD et les paiements de services écosystémiques, associée à des exigences de plus en plus fréquentes de la part des bailleurs traditionnels de publicité de l'impact de leurs investissements sur la protection des équipes des programmes et les équipes scientifiques sont décisives pour établir :

- si le projet est viable et s'il est possible de faire son suivi et de produire des rapports ;
- si le projet est susceptible de favoriser nos objectifs de protection de l'écosystème et de conditions de vie durables ;

- si le programme et le suivi demandés peuvent être réalisés dans le cadre du budget prévu ;
- un calendrier pour le suivi effectif et pour déterminer la durée de l'engagement du FE.
- les répercussions écologiques qui pourraient advenir – et les conséquences auprès des communautés locales si le FE acceptait des fonds de compensation ou découlant d'amendes imposées à une société minière ou à une entreprise forestière, etc. ?
- Comment pouvons-nous fixer des critères appropriés pour suivre de près l'initiative et l'adapter aux besoins ?

L'EQUIPE DE COMMUNICATION

L'équipe de communication est fondamentale pour les efforts de levée de fonds et de communication des résultats à l'aide de matériel institutionnel actualisé (rapports annuels, brochures, sites web) et également pour coordonner la participation du FE aux manifestations importantes. En montrant la synergie qui unit la mission du FE, ses programmes et ses réalisations le FE se présente comme un ensemble cohérent et constant. L'équipe de communication est également décisive pour assurer que la contribution des bailleurs soit dûment reconnue, que leurs logos figurent en bonne place sur les publications-clés, et qu'ils soient mentionnés à l'occasion de la réalisation d'évènements.

LES CONTREPARTIES GOUVERNEMENTALES

L'harmonie avec les stratégies environnementales des États est une condition essentielle pour les grands bailleurs, les gouvernements et les organisations. Les autorités gouvernementales doivent aider à ouvrir les portes des principaux donateurs bilatéraux et multilatéraux, et voir d'un bon œil les fonds environnementaux décidés à s'attaquer aux problèmes environnementaux nationaux.

ONG ET PARTENAIRES DE LA COMMUNAUTÉ

Les partenaires-clé au niveau international tels que les grandes ONG (Section B.4.6) jouent un rôle crucial : celui d'ouvrir les portes, de fournir de l'appui technique et, dans beaucoup de cas, celui d'apporter des fonds de contrepartie. De leur côté, les partenaires locaux sont également indispensables pour une bonne levée de fonds. Les récipiendaires de subventions et les organisations communautaires sont indispensables pour relayer les actions, prêter leur assistance au cours des visites des bailleurs sur le terrain et pour démontrer non seulement la capacité du FE, mais également la capacité et de l'engagement des groupes locaux en faveur des efforts en matière de protection et de conditions de vie durables. Les FE doivent démontrer qu'ils sont à même de distribuer efficacement des fonds aux bonnes organisations locales et que ceci peut faire la différence sur le terrain ! Parallèlement, les financements liés au marché exigent des relations et des accords solides avec des partenaires locaux, suffisamment solides pour faire face à des délais prolongés, des montages techniques compliqués et des contrôles sévères.

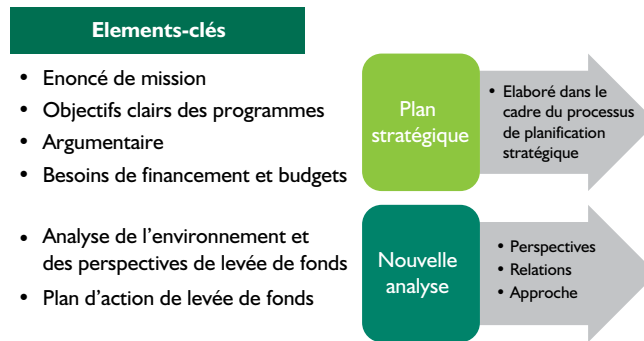
Tout le monde doit être d'accord avec la stratégie de levée de fonds et savoir comment la faire progresser !

C.3. Les éléments-clés d'une stratégie de levée de fonds

La stratégie de levée de fonds doit décrire en détails la façon dont le FE pourra mobiliser des fonds à partir d'un large éventail de sources. Les principales variables à prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie de levée de fonds sont la diversité des sources de financement, la flexibilité (les fonds sont-ils destinés à des finalités précises ou bien l'organisation peut-elle les affecter à une activité prioritaire de son choix ?) et la prévisibilité (quelles sont les chances d'obtenir des fonds d'une source particulière au bon moment et dans les montants prévus ?). Voir les annexes 1 et 2 pour des exercices spécifiques.

L'élaboration d'une stratégie de levée de fonds s'appuie sur le travail préalable de développement d'un plan stratégique d'ensemble conjugué à de nouvelles recherches dans l'environnement de financements. Les FE doivent disposer de tous les éléments suivants :

Stratégie de levée de fonds



C.3.1. L'énoncé de mission

L'énoncé de mission doit être clair et inspirateur et expliquer de façon détaillée l'objectif du FE. L'harmonisation des visions facilite grandement leur énoncé ainsi que celui des valeurs

Exemples d'énoncés de mission extraits de la boîte à outils du CFA et généreusement cédés par des FE :

L'objectif de la « Fundação para a Conservação e Biodiversidade/Fondation pour la Protection et la Biodiversité (BIOFUND Mozambique) » est de soutenir la protection de la biodiversité aquatique et terrestre et l'utilisation durable des ressources naturelles, y compris la consolidation du système national d'espaces protégés.²⁹

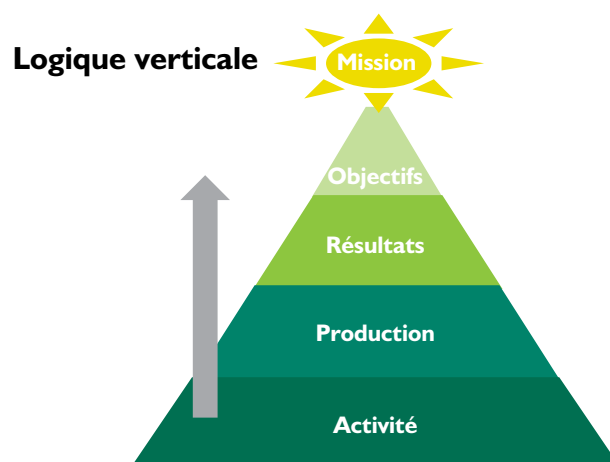
« L'objectif principal du fonds est d'apporter une source durable de financement pour la protection de la faune et de la flore et de leur habitat, pour le bien des générations présentes et futures. » – Kenya Wildlife Service Fund³⁰

Dutch Caribbean Nature Alliance

Les objectifs de la Fondation sont de sauvegarder la biodiversité et de promouvoir la gestion durable des ressources naturelles des îles des Antilles néerlandaises à la fois sur la terre et en mer, au profit des générations présentes et futures, en apportant son soutien et son assistance aux organisations de gestion des espaces protégés et aux activités de protection de la nature sur le territoire des Antilles néerlandaises.³¹

C.3.2. Des objectifs de programmes clairs

La précision et la clarté des cibles du programme permettront de faire ressortir le lien direct entre ces derniers et la réalisation des missions. Le processus de planification stratégique devra exposer « la logique verticale » de la façon dont les activités du FE sur le terrain correspondent à la mission. La clarté sur les objectifs du FE et la capacité d'expliquer comment les activités contribuent à leur réalisation sont des conditions essentielles. Ce processus est alors énoncé selon la méthodologie préférée du bailleur : « Cadres logiques », « chaînes de résultats » ou bien « Planing des actions de protection » pour expliquer de façon précise la durabilité de l'impact du FE.



²⁹ <http://toolkit.conservationfinance.org/documents/road-map-establishment-and-operation-ctf> p.2

³⁰ http://www.kws.org/info/events/2010/details/11aug10_fund.html

³¹ Dutch Caribbean Nature Alliance, Articles of Incorporation

Dans presque toutes les situations, la définition des objectifs devra faire appel à des techniques comme le langage SMART afin d'être facilement comprise dans toutes les langues, cultures et communautés :

SMART
Spécifiques
Mesurables
Accessibles
Orientés vers les Résultats
Limités dans le Temps

L'exemple ci-dessous permet de constater que les objectifs du fonds Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund correspondent parfaitement à l'énoncé de sa mission :

Mission du fonds « Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund »

Catalyser des ressources pour favoriser la protection de la biodiversité de la forêt de l'Arc montagneux oriental de la Tanzanie au moyen d'investissements favorisant le développement durable de la communauté, de financements à long terme destinés aux espaces protégés et à la gestion du changement climatique, et d'appuis financiers à la recherche appliquée.³²

Objectifs :

1. Gestion efficace et protection adéquate des zones prioritaires, riches en biodiversité, des montagnes de l'Arc Oriental
2. Augmenter le volume des ressources financières disponibles au moyen de la gestion efficace des dotations, de la diversification des sources de financement, et du développement de mécanismes financiers innovants,
3. Encourager et promouvoir des projets et programmes durables de développement en créant des liens solides entre la protection, la gestion des ressources durables et l'amélioration des conditions de vie.
4. Accroître les connaissances et la compréhension de l'importance mondiale et nationale des montagnes de l'Arc Oriental.
5. Construire et maintenir les compétences techniques et de gestion nécessaires pour gérer les programmes, fournir de l'assistance technique et faire fonctionner l'organisation de façon efficace.

C.3.3. L'argumentaire

Un argumentaire est une explication claire du créneau occupé par le FE et permet d'expliquer pourquoi les ressources du bailleur seraient plus efficacement mises en œuvre par le FE :

- Quel est l'avantage comparatif du FE ? (voir B.3)
- Comment le FE peut aider les bailleurs à atteindre leurs objectifs ?
- Pourquoi le FE présente-t-il plus d'avantages que les autres concurrents ? Ne nommez pas expressément ces concurrents – mais faites ressortir les points essentiels (par exemple : nous offrons le meilleur retour sur investissement de tous les fonds locaux ; Nous distribuons plus de ressources en dotations ; nous entretenons des relations de longue date avec les communautés locales etc.)

Un exemple de bon argumentaire extrait du CFA Toolkit du MAR Fund : <http://toolkit.conservationfinance.org/sites/default/files/documents/communications/prospectus-2009-mar-fund.pdf>

C.3.4. Des objectifs et des budgets de programmes précis

L'étape suivante est une analyse financière détaillée de ce que coûtera la réalisation des objectifs du FE. Un excellent exemple provenant de la boîte à outils du CFA est celle du Sustainable Funding for the Nature Parks of the Netherlands Antilles [Financement durable des parcs naturels des Antilles Néerlandaises] de Barry Spergel.

Le budget traduit ce que le FE sera réellement capable de réaliser. La lecture du budget permet aux bailleurs d'évaluer le sérieux du calcul des projections de coût par l'équipe, le soin avec lequel les éventualités ont été prises en compte, et si le FE est capable de créer des opportunités et de mener ses activités sur une plus grande échelle. Ils pourront également se faire une idée de la structure des salaires du FE. Finalement le budget doit permettre de démontrer l'efficacité du projet (c'est à dire, combien d'argent dépense le FE pour chaque dollar de dotation).

Pour préparer ses appels à contribution, le FE aura besoin :

- De budgets précis établis par programme. Quel montant a été levé (et pourra servir de contrepartie ou de démonstration d'engagement) ? Quels montants supplémentaires seront-ils nécessaires ? Dans quels délais ?

³² Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund, EAMCEF Profile

- D'un calcul des coûts indirects – les frais généraux !!!
- D'une projection des besoins globaux pour accomplir la mission.
- De flexibilité et de bonne volonté pour reformuler les budgets sur d'autres tableaux, selon d'autres postes budgétaires, pour harmoniser le budget du FE avec celui du bailleur.
- D'un système d'audit solide et d'un système de gestion financière transparent.

Beaucoup de FE font également appel à des plans d'affaires). Comme l'explique le CFA : le plan d'affaires doit fournir une image précise 1) des besoins financiers nécessaires à la mise en œuvre du plan d'activités proposé par l'administration, et 2) des sources de revenu potentielles qui aideront à y répondre.³³ Cette approche est particulièrement utile lorsque l'on travaille avec des mécanismes de marché tels que les entrées dans les parcs, le paiement de services écosystémiques, etc.

Tous ces éléments font partie du processus de planification stratégique !³⁴ Pour faire avancer une stratégie de levée de fonds il est nécessaire de consacrer beaucoup plus de temps à l'étude de l'environnement de financement.

C.3.5. L'analyse de l'environnement de financement et de ses perspectives

Une analyse réaliste de l'environnement de financement exige du temps et de l'énergie afin de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les bailleurs actuels du FE ? Sont-ils encore à vos côtés ? Ont-ils été récemment informés des actions récentes du FE et sont-ils toujours inspirés par le travail du fonds ? Il est plus facile de garder un bailleur que d'en trouver un nouveau !!
- Quelles sont les meilleures sources potentielles de financement ? De nouveaux PSE ? De nouvelles fondations ? De nouveaux secteurs d'affaires ? Procédez à une évaluation réaliste pour vérifier si vos missions et vos cibles correspondent bien aux leurs.
- Compte tenu du temps de latence, quelles sont les meilleurs bailleurs potentiels ? Consacrez leur votre énergie.

Critères pour choisir les meilleurs prospects

1. Leurs missions et leurs programmes sont-ils compatibles avec les vôtres ?
2. Sont-ils intéressés à investir dans la région/ le pays/ le groupe de population – et surtout – ont-ils déjà investi dans ce domaine avant ?
3. Ont-ils subventionné d'autres FE ou d'autres ONG de protection de la nature dans la région ?
4. Connaissent-ils le FE (son conseil d'administration ou son directeur-exécutif) de réputation, ses rapports et ses connaissances du terrain ?
5. Entretiennent-ils des relations avec les membres clés ou existe-t-il des contacts qui pourraient ouvrir les portes et permettre des contacts ?
 - Quels sont les contacts clés (équipe, conseil d'administration, ONG partenaire, partenaire publique) ?
 - Sont-ils disposés à présenter un représentant du FE ?
 - Le personnel présenté est-il en mesure donner suite à ces relations ? ?
6. Que gagneront-ils à s'associer au FE ?
 - Le FE peut-il les aider à atteindre leurs objectifs?
 - Le FE peut-il leur donner de la visibilité (notamment en matière de communication pour les entreprises donatrices) ?
 - Le FE peut-il procurer à leur équipe l'occasion de s'engager ou de se sentir lié au travail sur le terrain ?
7. Peuvent-ils fournir le type et le niveau d'appui financier/ d'assistance technique ou de contributions en nature dont le FE a besoin pour réussir ?

³³ Conservation Finance Alliance "Business Planning for Protected Areas" http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/cfa_business_plan.pdf

³⁴ For more detail on strategic planning see Quintela, Carlos and Stephen Philips, Strategic Planning for Environmental Funds. RedLAC 2011.

On trouvera un ensemble utile d'exercices pour classer les sources potentielles de financement à l'Annexe 1 : Identification de prospects et à l'Annexe 2 : Classement des perspectives !

Et, finalement, ne perdez pas de temps à envoyer des appels « à froid » si vous n'avez pas encore bâti de relations avec le bailleur ! A mesure que l'équipe classe les bailleurs potentiels par ordre de priorité, réfléchissez à la façon de construire la relation, aux façons d'ouvrir les portes ou d'organiser des rencontres tête-à-tête.

DES IDÉES CRÉATIVES VENUES D'AILLEURS

Enfin, pendant que vous analysez les perspectives de sources et les stratégies les plus appropriées, passez quelque temps à réfléchir à des solutions différentes. Quels AUTRES types de stratégies permettraient de trouver les ressources nécessaires ?

650 000 USD ont été levés grâce à la mise aux enchères du droit de nommer une nouvelle espèce de primates découverte dans le Madidi National Park (FUNDESNAP – Bolivie)³⁵

Les films IMAX et le Fonds Mexicain pour la Protection de la Nature

Des programmes d'adoption d'animaux ou du style « Adoptez un hectare »

Les revenus de la Loterie nationale de la Poste hollandaise sont alloués à la Dutch Caribbean Nature Alliance.

C.3.6. Le plan d'action doit établir une stratégie spécifique pour chacun des bailleurs potentiels ciblés :

Une fois clairement précisés les besoins du programme et les meilleurs bailleurs potentiels, il sera temps de monter un plan d'action de levée de fonds. Développez des stratégies et des activités pour établir des relations avec vos meilleurs prospects et identifier des passions communes. Rencontrez-les pour savoir quels éléments de vos programmes les intéressent le plus. Quel est l'investissement qu'ils considèrent le plus viable ? Ont-ils des idées pour rendre votre programme encore plus attrayant ? Faites-le AVANT de demander formellement les fonds ! Il s'agit d'un engagement institutionnel de GRANDE IMPORTANCE. Pensez donc à un modèle semblable à celui que nous montrons à l'Annexe 3 : Tâches prévues au plan de levée de fonds, pour comprendre quels sont les moyens qui seront exigés de l'ensemble de l'équipe du FE.

Le plan d'action doit établir une stratégie spécifique pour chacun des bailleurs potentiels ciblés :

- Lequel de nos programmes intéresserait le plus ce bailleur ?
- Comment établir des relations avec lui ?
- Qui pourrait ouvrir des portes ? (examinez votre liste complète des équipes concernées, des membres du conseil d'administration, des partenaires et des volontaires !)
- Qui, dans l'équipe, sera responsable de cette activité ? Est-ce que le temps employé à cette tâche est prévu dans la description de son poste ? (voir Annexe 3 !)
- Quelle partie du budget devons-nous réserver à ces visites et au maintien de cette relation etc. ?
- Quels partenaires doivent être impliqués ?
- Quel est le calendrier nécessaire (par exemple, si vous avez un appel à contributions en janvier – à quel moment devrez-vous envoyer une lettre pour demander des renseignements, prendre rendez-vous ou inviter le contributeur potentiel à une visite sur le terrain avant de lui soumettre une proposition ?) Quelle est la date la plus proche à laquelle les fonds pourront être disponibles (pour rester réalistes) ? Voir l'encadré Calendrier de la levée de fonds ci-dessous !
- Une contrepartie est-elle nécessaire ? Pouvons-nous utiliser nos financements actuels ? Pouvons-nous mettre en avant une contrepartie locale ? Quelles stratégies de levée de fonds donnent les meilleurs résultats dans le pays (pour servir de contrepartie et pour intégrer notre « argumentaire » sur la façon dont nous obtenons l'appui nécessaire au renforcement de la protection) ?
- Avant d'élaborer une proposition formelle ou de faire une demande, savons-nous précisément quel sont les programmes qui auront les meilleures chances de succès ? Est-ce que le choix des projets proposés reflète bien les intérêts du bailleur ? Essayez de faire la demande personnellement si c'est possible – il est beaucoup plus facile de dire « non » par lettre ou par courriel. Votre DEMANDE doit-être bien claire :

LA DEMANDE

Le ... FE aura besoin de 250 000 USD pour en en 2012 et 2013. Nous sommes convaincus que votre fondation partage nos objectifs dans ce domaine et nous vous serons reconnaissants d'accepter d'investir dans ce programme à hauteur de ce montant.

³⁵ Cité dans CFA, Rapid Review of Protection Trust Funds, p. 112

Si le bailleur est intéressé, il demandera un exposé ou bien une proposition complète. S'il semble ne pas être intéressé, essayez de l'attirer vers d'autres projets plus adaptés aux objectifs de son institution !

LA PROPOSITION

Lorsque finalement un projet/programme est perçu comme de grande utilité aussi bien par le FE que par le bailleur, il y aura des chances réelles d'obtenir un financement, et il sera temps d'en décrire tous les détails de la façon la plus précise possible ! La majorité des bailleurs procèdent à une sélection rigoureuse et soigneuse. Ils possèdent normalement une liste de priorités ou de critères d'évaluation des projets. Cherchez à connaître les besoins, les modèles et les délais et organisez l'équipe du FE de façon à assurer que tous les rapports seront prêts et disponibles (y compris les audits antérieurs, la documentation juridique, etc.) - avant d'élaborer la proposition. N'oubliez pas que le sympathique salarié avec lequel vous traitez, N'EST PAS la personne qui prendra la décision finale. Le dossier devra séduire les décideurs de ces institutions.

Beaucoup de bailleurs préfèrent recevoir d'abord un document descriptif (2 pages) ou une lettre d'éclaircissements qui leur permettra de s'assurer que la proposition est en harmonie avec leurs intérêts avant de demander un dossier plus détaillé. Les documents descriptifs doivent « ouvrir l'appétit » du bailleur et permettent de s'assurer qu'ils sont sur la même longueur d'ondes.

Une proposition complète doit répondre aux questions clés suivantes :

Points à intégrer dans toutes les propositions adressées à des fondations ou à des bailleurs individuels

Quoiqu'il existe de nombreux formats de propositions, des réponses bien pesées aux questions ci-dessous permettront à l'équipe d'ajuster rapidement les propositions aux formats exigés par les bailleurs potentiels.

1. **Problème** : Quel est le problème auquel s'attaque le fonds environnemental, et dans quelle région ?
 - a) Quelle est la situation actuelle de ce problème ?
 - b) Quelle est la tendance historique ? – si possible, annexe des projections scientifiques (tout particulièrement dans le cas de propositions d'adaptation au climat).
2. **Théorie du changement** (une partie du langage utilisé vient de l'approche de la planification des actions de protection) : http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/resources/index_html
 - a) Quel est l'objectif du programme proposé ? Les objectifs de protection sont-ils bien établis ?
 - b) Quelles sont les contraintes et leurs sources ?
 - c) Quelle sont les principales opportunités de réaliser le changement ?
 - d) Est-ce que des interventions similaires ont été efficaces dans d'autres régions ?
 - e) Qu'y-a-t-il de nouveau et d'innovant dans l'approche ou dans la méthodologie proposées qui pourrait être reproduit/renforcé ?
3. **Stratégie** :
 - a) Quelle est la fonction du FE et son créneau par rapport aux autres ?
 - b) Quels sont les acteurs principaux et comment le FE dialogue-t-il avec eux pour réussir ce changement ?
 - c) Quels résultats peuvent-ils être mesurés tous les ans pour montrer les avancées du programme de protection ?
 - d) Présentez une courbe de Gantt ou un autre outil de suivi contenant les activités et délais et des indicateurs annuels de résultats.
4. **Maintien du projet**
 - a) Quels sont les risques et les difficultés (internes et externes) pouvant menacer le projet ? Comment l'équipe du FE traite-t-elle ces questions ?
 - b) Quelle organisation ou quelle équipe sera chargée d'assurer la continuité du projet ?
 - c) Comment le financement sera-t-il assuré ?
 - d) Quelles sont les capacités en place permettant de mettre en œuvre ces stratégies et de conduire, de gérer et d'adapter le projet dans la durée ?
5. **Budget** :
 - a) Quel est le coût estimé du projet sur trois ans (décliné par exercice annuel) ?

- b. Quelles sont les sources de financement actuelles ?
- c. Combien manque-t-il ?

Concernant les mécanismes non-traditionnels de financement tels que le paiement de services écosystémiques, d'autres questions devront être examinées. Comme nous l'avons mentionné plus haut, ces mécanismes sont souvent plus adaptés à l'approche Plan d'affaires:

- Quel est la portée du projet, son échelle géographique et son calendrier ?
- Quel est le contexte juridique, administratif, social et politique permettant de garantir l'application de ces fonds ?³⁶
- Comment les mécanismes de suivi et de versement de fonds permettront-ils de garantir la protection des services écosystémiques.

Si le projet est convaincant et en harmonie avec les valeurs et les priorités du bailleur de fonds, vous aurez de bonnes chances d'obtenir le financement. **FÉLICITATIONS !** Prenez le temps de remercier de façon appropriée le bailleur de son engagement. Une lettre personnelle et un appel téléphonique du directeur exécutif seraient de mise.

LE CALENDRIER DU PLAN D'ACTION

L'élaboration de documents descriptifs, de propositions et de stratégies d'approche prend du temps. De plus, la préparation de la réception des fonds, de leur gestion et de leur affectation correcte et conforme aux termes de référence devront faire l'objet d'un échéancier institutionnel.

ÉCHÉANCIER DE LA LEVÉE DE CAPITAUX

Comme les programmes du FE, les dates limites et les dates clés de la levée de fonds seront portées sur un calendrier indiquant :

- Les dates de tous les événements liés aux bailleurs de fonds ou aux étapes successives de la levée de fonds, y compris les réunions du conseil d'administration, les visites sur le terrain, les tournées, les visites internationales, etc.
- Les dates-butoir pour toutes les propositions (de façon à s'assurer que l'équipe pourra les respecter sans crise de dernière minute !)
- Les dates des visites de la délégation officielle du FEM et des réunions avec celui-ci (ou avec des organismes bilatéraux, fondation etc.).
- Les dates de toute la correspondance (appels, bulletins, etc.)
- Les dates établies pour l'envoi de rapports et d'évaluations du projet.
 - Autres dates administrative (stages, réunions de l'équipe, etc.)
 - Une date pour fêter la réussite de la levée de fonds

En montant le calendrier, reliez les activités et les produits du plan de levée de fonds à des rapports d'avancée. Les benchmarks serviront à accompagner de façon régulière avec l'équipe et le conseil d'administration les progrès réalisés et à débattre d'éventuelles adaptations. Si l'objectif est de lever 300 000 USD en avril 2013 auprès d'une fondation privée américaine, travaillez à rebours :

- | | |
|-------------|--|
| Activité 1: | En avril 2012, démontrer la correspondance avec les critères du bailleur et envoyer une lettre de présentation aux trois fondations américaines suivantes : 1.... 2) 3) .. ; |
| Activité 2: | En juin 2012, inviter l'équipe de la fondation à une visite de terrain lorsqu'elle sera dans le pays – organiser le voyage avant le mois d'octobre 2011 ; |
| Activité 3: | En décembre 2012, discuter avec l'équipe du programme un mise en correspondance plus précise en vue du prochain appel à propositions ; |
| Activité 4: | En février 2013 soumettre une proposition complète de 300 000 USD à la Fondation |

Beaucoup d'institutions à but non lucratif emploient une approche du type « feu de circulation » comme méthodologie d'appui à la discussion de points stratégiques à l'occasion de réunions de l'équipe ou du conseil d'administration. Voici un exemple de cette méthode :

³⁶ Voir WWF, Guide to Conservation Finance pour plus de détails.

2012 Q1

Envoi d'une lettre de présentation aux trois fondations suivantes

2012 Q2

Invitation des équipes de programme des 3 fondations à une visite de terrain.

Deux d'entre elles ont décliné l'invitation. Un membre de la Fondation X a accepté.

(À ce moment, soulever la question ; devons-nous envoyer plus de lettres de présentation ? La Fondation X est-elle capable d'octroyer une subvention de 300 000 USD ? Nous n'avons pas pris contact avec la fondation Y – notre nouveau projet pourra l'intéresser etc.)

2012 Q3

Un membre de l'équipe de programme de la Fondation X est tombé malade. Le voyage a été annulé.

L'équipe de la Fondation Y a demandé si l'un des membres de leur conseil d'administration pourrait se rendre sur le terrain en octobre.

La force du codage visuel fait que les questions sautent immédiatement aux yeux lors des réunions de l'équipe et du conseil d'administration, ce qui aide à maintenir le cap et à assurer que les discussions se concentreront sur les décisions les plus prioritaires !

Enfin, voici une liste extraite de Resources for Success of WHAT NOT TO DO (Ressources pour le succès) : « CE QUE L'ON NE DOIT PAS FAIRE lorsque les financements sont finalement garantis !!!³⁷

QUELQUES MOYENS SIMPLES POUR PERDRE VOTRE FINANCEMENT

- Déposez le chèque sur votre compte général dès son arrivée. Ne prenez pas la peine d'en confirmer la réception. La fondation le verra bien quand elle recevra son chèque annulé en retour ;
- Faites des tirages à votre guise sur votre compte général – après tout, c'est quand même vous qui connaissez vos priorités, et elles peuvent avoir un peu changé depuis l'époque de votre proposition. Et ne prenez pas la peine de noter sur quelle dotation vous tirez.
- Si vous voulez vraiment perdre votre financement, ne vous souciez pas d'envoyer des rapports.
- Oubliez les dates fixées pour les rapports à envoyer. La législation sur les impôts n'est pas votre problème mais celui du bailleur. Envoyez le rapport, mais faites-le sous la forme d'un compte-rendu favorable de tout ce que votre organisation a réalisé depuis l'arrivée du chèque. Pour les états financiers, arrondissez vos chiffres ou estimez-les tout simplement. Envoyez un rapport volumineux dans la langue locale.
- Si le bailleur vous rappelle que votre rapport est en retard, envoyez-lui une longue lettre en expliquant tout simplement que vous n'avez pas pu finir le rapport à la date fixée. Vous pourrez d'ailleurs commenter que toute cette bureaucratie n'est pas raisonnable et qu'elle vous éloigne du travail plus important de la protection.
- A la place d'un rapport, envoyez une demande de fonds supplémentaires.

C.4. Prochaines étapes

Pour préparer les étapes suivantes, il faudra être bien conscient de l'appui institutionnel dont vous aurez besoin pour votre plan de levée de fonds. Le plan d'action inclut de nombreuses tâches qui exigent des efforts institutionnels supplémentaires :

- Recruter un nouveau responsable développement ;

³⁷ The Nature Conservancy, Resources for Success p. V-7.



- Offrir une formation en levée de fonds à tous les membres du conseil d'administration ;
- Créer une base de données pour rechercher des contacts chez les bailleurs ; et/ou,
- Créer une nouvelle brochure et des nouvelles plaquettes pour le FE³⁸

Il est souvent difficile d'établir un ordre de priorité pour des tâches aussi diverses. La tendance est de laisser l'équipe de levée de fonds se débrouiller toute seule. Gardez néanmoins à l'esprit que la stratégie de levée de fonds fait partie intégrale du plan stratégique global du FE – et permettra de graisser les rouages du programme et de les maintenir en bonne marche. Réfléchissez donc aux investissements institutionnels nécessaires. Voir Annexe 3 : Tâches prévues dans le plan de levée de fonds transformer votre plan en réalité institutionnelle.

Voici donc comment l'équipe de levée de fonds pourra déployer la stratégie une fois prête :

1. Analyser la stratégie avec toute l'équipe et la motiver !
2. L'utiliser pour établir des objectifs individuels pour l'équipe.
3. Revoir la stratégie avec le conseil d'administration, les volontaires et les partenaires-clés.
4. Apporter les rapports d'avancée à toutes les réunions du conseil d'administration et de l'équipe, pour maintenir le programme sur la voie.
5. Analyser et suivre les progrès, les difficultés, les défis et les opportunités avec le conseil d'administration au moins tous les trois mois.
 - Avons-nous commis des erreurs ? Comment les réparer ?
 - Prenons-nous plus de temps que les résultats n'en valent la peine ?
 - Qu'est-ce qui pourrait améliorer notre capacité de réussite ?
 - Référons-nous la même chose la prochaine fois ?
6. Si nécessaire, modifiez le plan pour qu'il reflète les changements dans l'organisation et dans le contexte.
 - Le nouvel accord de la CCNUCC nous ouvre-t-il de nouvelles opportunités ?
 - Nous n'avons pas réussi à enregistrer intégralement notre FE en Europe. Vaudrait-il la peine d'essayer aux USA ?
 - Quelles leçons pour l'avenir pouvons-nous tirer de nos actions réalisées l'année dernière ?
7. Utiliser la stratégie comme un point de départ pour l'élaboration des prochains plans.

Comme on dit aux États-Unis, le plus important c'est de retrousser les manches.

³⁸ N'oubliez pas de regarder quelques excellents exemples dans la section de communications de la boîte à outils du CFA !!! <http://toolkit.conservaionfinance.org/categories/communications>



D. La capacité institutionnelle et les conseils
d'administration des FE

Créer et gérer un fonds environnemental oblige à renforcer en permanence sa capacité institutionnelle, à l'adapter aux contextes en changement constant, et à l'organiser pour assurer son succès institutionnel sur le long terme. Si l'objectif est de fournir des mécanismes de financement innovants pour couvrir les coûts récurrents des parcs et des espaces protégées, pour soutenir la protection de la biodiversité, pour promouvoir l'usage durable des ressources naturelles – le FE devra planifier sur le très long-terme ! Il n'y a pas de raccourci possible pour faire d'un FE une institution respectée, et vue par les bailleurs, les gouvernements, les fondations et les communautés comme l'organisme à qui s'adresser pour mener à bien leur mission en faveur des générations futures !

Le renforcement continu des capacités exige un engagement systématique de la part de l'équipe, du conseil d'administration et des bailleurs qui doivent prendre conscience qu'une évolution institutionnelle est impérative pour pouvoir se conformer aux conventions internationales de longue durée telle que la Convention sur la diversité biologique, ainsi que pour répondre aux menaces et aux opportunités qui ne cesseront de se manifester dans les décennies à venir. Pour atteindre leurs buts, les fonds environnementaux doivent être ambitieux, et les plans ambitieux exigent des moyens (personnes, connaissances, ressources, systèmes etc.).

D.1. Structure de base

Il n'existe pas de fonds environnemental « type ». Certains sont des institutions sans but lucratif, d'autres sont des entités paraétatiques, etc. Quelle que soit sa nature, le fonds environnemental doit pour lever des fonds maintenir ses documents de constitution et de registre en règle, y compris ses statuts, ses contrats de dotation et les contrats de ses représentants légaux, souvent bénévoles. La Boîte à outils du The Conservation Finance Alliance Environmental Fund (<http://toolkit.conservationfinance.org/>) offre de nombreux exemples de statuts et d'actes de création de conseils d'administration. Il propose également d'une copie électronique du Manuel des fonds environnementaux de l'IPG : un manuel pour l'organisation et l'opération des fonds environnementaux³⁹ avec un chapitre sur les structures légales des fonds environnementaux, en plus d'autres considérations sur les capacités institutionnelles pertinentes.

Lorsque l'on pense à créer un nouveau fonds environnemental ou à restructurer un fonds déjà existant, il faut se rappeler des leçons passées, comme l'indiquent Spergel et Taieb⁴⁰:

L'évaluation du GEF (Évaluation de l'expérience obtenue auprès des fonds fiduciaires de protection) a conclu que les CFT requièrent quatre « conditions essentielles »

1. *Le problème à traiter exigera un engagement d'au moins dix ou quinze ans ;*
2. *L'existence de mécanismes de partenariat public-privé appuyés activement par l'État mais hors du contrôle direct de ce dernier ;*
3. *Une masse critique de personnes appartenant à divers secteurs de la société et disposées à travailler ensemble en faveur de la protection de la biodiversité et du développement durable ; et*
4. *Un cadre juridique et financier et des institutions d'appui (banques, sociétés d'audits, bureaux de conseil) dignes de confiance.*

Outre ces conditions, il faut savoir également que le cadre légal régissant les fonds environnementaux varie évidemment d'un pays à l'autre et notamment en fonction du droit appliqué, romain ou anglo-saxon. Il y a des exemples de fonds dans les deux types d'environnement légal. On en trouvera la description générale dans la boîte à outils de la Conservation Finance Alliance, ou expliqués plus en détail par Barry Spergel dans le IPG Handbook, p. 21, pour les pays de droit coutumier et par Marianne Guerin-McManus, à la page 25 pour les pays soumis au droit romain. Dans la majorité des cas, avant d'être légalement constitués, les fonds environnementaux naissants créent un comité d'orientation chargé d'organiser les choses et, dans certaines situations, le fonds est « incubé » au sein d'une autre organisation pendant quelque temps, pour l'aider à se fixer⁴¹. Dans la majorité des pays, l'État requiert, avant de délivrer les autorisations de fonctionnement, la composition d'un groupe de bénévoles (le conseil d'administration) qui sera l'organe légalement responsable de la gestion non lucrative du fonds, de sorte à assurer l'accomplissement de sa mission.

³⁹ The IPG Handbook on Environmental Funds : A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds. Ruth Norris, Editor. Publié pour l'InterAgency Planning Group (IPG) chez Pact Publications, 2000

⁴⁰ Conservation Finance Alliance, Rapid Review of Conservation Trust Funds, 2008, p. iv

⁴¹ Un bon exemple d'incubation réussie est celui de FUNBIO au Brésil qui a été constitué sous la forme d'un programme de la Fondation Getúlio Vargas, 5 ans avant de devenir une institution indépendante.

⁴² Fundação para a Conservação da Biodiversidade, Road Map for Establishment and Operation of a Mozambique Conservation Trust Fund May 15, 2010. <http://toolkit.conservationfinance.org/documents/road-map-establishment-and-operation-ctf>

Au Mozambique, la Fundação para a Conservação da Biodiversidade (BIOFUND), est un bon exemple des étapes nécessaires pour prendre un bon départ, obtenir la plupart des documents et répondre aux exigences des bailleurs⁴².

Le renforcement des capacités est un volet essentiel dans tous les programmes et les demandes de financement pour assurer que les fonds environnementaux tirent des leçons de leurs programmes (succès et erreurs), s'adaptent à l'évolution des situations, et accroissent leurs capacités de mener leurs missions à bien.

D.2. Responsabilités du conseil d'administration

Compte tenu de la grande exposition des fonds environnementaux et de leur besoin d'assurer des niveaux élevés de transparence et d'efficacité, ils doivent absolument se doter d'un conseil d'administration (ou d'un conseil d'orientation, d'un conseil de gouverneurs etc., selon les lois locales) - solidement établi. A mesure que le fonds évolue, établit des partenariats, gère des subventions, place ses dotations et administre les problèmes de subsistance des communautés locales, les conseils doivent non seulement savoir se tenir à jour mais également assurer un leadership actif. Les membres du conseil sont des bénévoles indispensables qui doivent se consacrer totalement aux missions du fonds, qui ne sont pas peu nombreuses !

Les rôles et les missions des conseillers bénévoles ont évolué au fil des années. Ils sont devenus extrêmement actifs et expérimentés pour soutenir leur organisation. Voici quelques-unes des activités des membres du conseil d'administration :

- Manifester leur passion à l'endroit de leur bénévolat en faisant montre d'un leadership volontaire ;
- Faire profiter au FE de leurs contacts et de leur influence auprès des principales parties prenantes, fonds environnemental, gouvernements et bailleurs ;
- Soutenir le directeur exécutif, en lui prodiguant des conseils éclairés et le feedback nécessaires ;
- Créer des partenariats auprès de la société civile, du milieu des affaires et des organismes publics.
- Fixer les politiques d'orientation des programmes ;
- Trouver des fonds ; et
- Faire connaître le travail du FE à leurs amis et à leurs associés.

La composition des conseils d'administration des fonds est un exercice permanent d'équilibre. Les observations de Bruce Moffat à cet égard restent valables aujourd'hui⁴³:

Les FE cherchent à attribuer le statut d'institution à but non lucratif à leur entité. Mais leurs conseils d'Administration sont composés de représentants provenant aussi bien du secteur public que du secteur privé. Ceci permet au fonds d'entretenir de bons rapports avec l'État tout en évitant les aspects négatifs de la mainmise du gouvernement. Par exemple, un FE latino-américain – présidé par un représentant du gouvernement et auquel les ONG participaient minoritairement – a eu du mal à dépasser le rôle de « chéquier » du réseau national d'espaces protégés. Pour un meilleur équilibre entre la participation publique et privée, plusieurs fonds – comme le fonds mexicain de conservation de la nature – ont décidé d'inclure des hauts fonctionnaires comme dans leur conseil d'administration pour bénéficier de leur contribution sans exposer le fonds à des influences politiques indésirables.

Nombreuses sont les façons de collaborer du conseil d'administration, mais quatre rôles sont particulièrement essentiels pour les fonds environnementaux (et pour d'autres organisations à but non-lucratif). En se concentrant sur ces quatre points, le conseil permettra certainement au fonds d'atteindre ses objectifs les plus chers !

D.2.1. Assurer la responsabilité juridique

D.2.2. Etablir les politiques et l'orientation

D.2.3. Assurer la stabilité financière

D.2.4. Recruter et appuyer le directeur exécutif

⁴³ Bruce Moffat, "Governance" in IPG Handbook on Environmental Funds, p. 29. .



D.2.1. Assurer la responsabilité juridique

La plupart des articles sur la responsabilité juridique des conseils d'administration des entités à but non-lucratif parlent de ce qu'il ne faut surtout pas faire ! Le conseil d'administration ne devra donc jamais permettre que le FE :

- ❌ UTILISE LES RESSOURCES A DES FINS NON-INDIQUÉES PAR LE BAILLEUR ET EN DEHORS DE LA MISSION DU FONDS.
- ❌ ENTREPRENNE DES PROGRAMMES HORS DU CHAMP D'APPLICATION DE SA MISSION

Lorsqu'un problème concernant une entité sans buts lucratifs s'étale au grand jour – comme dans le cas de Greg Mortenson et du Central Asia Institute – il devient vite un scandale de grandes proportions répercutant sur le financement des FE dans le monde entier. En réalité, presque tous les fonds environnementaux sont constitués de personnes dévouées, sincèrement engagées dans leur mission et faisant de leur mieux pour progresser vers la réalisation des objectifs fixés. Ceci dit, dans la perspective du gouvernement - et celle des bailleurs – et pour préserver la réputation de tous les fonds environnementaux – le premier devoir d'un membre d'un conseil d'administration est de s'assurer de l'absence de malversation ! Comme les problèmes de corruption, de pots-de-vin et de malversations sont le lot commun de nombreux pays, la plupart des grands bailleurs exigent la transparence absolue de la gestion des fonds.

Cependant, les responsabilités du conseil d'administration dépassent le simple comportement éthique. Le conseil et l'équipe DOIVENT faire beaucoup d'autres choses. Comme toutes les entités officielles, les fonds environnementaux doivent rendre compte publiquement de leurs finances, de leur gouvernance, de leurs pratiques et de leur communication et respecter strictement les lois sur les marchés publics et sur les conditions de travail Ceci implique l'existence de politiques et de procédures solides pour assurer la transparence des finances et de la reddition de comptes, ainsi qu'une parfaite connaissance des statuts du FE permettant d'assurer la légalité de ses actions ou de modifier les dits statuts en vue d'en assurer la conformité.

Aux États-Unis, les conseils d'administration sont tenus de prendre toutes les mesures possibles pour veiller à ce que :

1. leurs décisions soient JUSTIFIÉES ;
2. qu'elles SOIENT AU MIEUX DES INTÉRÊTS du fonds environnemental ;
3. qu'elles CORRESPONDENT À LA MISSION du fonds environnemental ; et
4. que les membres du conseil d'administration S'ABSTIENNENT de voter en cas de CONFLIT D'INTÉRÊTS

Ce sont les membres du conseil d'administration qui doivent assurer que ces exigences soient respectées. C'est à eux qu'il revient de s'abstenir de voter en cas de conflit d'intérêt, réel ou apparent, concernant un de leurs collègues, un proche ou une autre organisation à laquelle ils seraient étroitement liés. Si la question est mise aux voix, les conseillers devront s'abstenir formellement de voter. Le secrétaire de séance devra alors le noter sur le procès-verbal de la réunion. Le cas échéant, le conseiller ou l'équipe du fonds devront quitter la salle si un conflit évident se manifeste.

La réponse aux quelques questions suivantes permettra de s'assurer que le conseil s'acquitte effectivement de ses obligations légales :

ÊTRE ATTENTIF AUX RESPONSABILITÉS LÉGALES

1. Les conseils doivent s'entourer de toutes les PRÉCAUTIONS NÉCESSAIRES lors des décisions prises au nom du fonds environnemental :

- Disposons-nous des contrôles financiers appropriés pour nous assurer que nos fonds sont effectivement appliqués à notre mission ?
- Disposons-nous de politiques et de procédures clairement définies et élaborées conformément à la loi ?
- Les recommandations des comités sont-elles examinées par le conseil en réunion plénière pour éviter les mauvaises surprises ?
- Avons-nous besoin de mettre à jour nos statuts ?

2. Les conseils agissent AU MIEUX DES INTÉRÊTS du fonds environnemental :

- Pouvons-nous être entièrement transparents sur nos financements et nos dépenses ?
- Avons-nous réfléchi en profondeur à cette question, ou aurions-nous besoin de plus de temps et d'informations ?
- Nous posons-nous des questions du type « que se passerait-il si ? »
- En quoi consiste le « pire des scénarios » ? – Que faisons-nous pour l'éviter ?

3. Les conseils agissent conformément à la MISSION du fonds environnemental :

- Avons-nous des dépenses excessives sans rapport avec la mission ?
- Tirons-nous les leçons des meilleures idées et des études de cas connus dans notre domaine ?
- Mesurons-nous réellement l'efficacité de nos programmes ?

4. Les membres du conseil s'écartent de la décision en cas de CONFLIT D'INTÉRÊTS :

- Disposons-nous d'une politique claire sur les conflits d'intérêts signée par tous les membres du conseil et par tous les membres de l'équipe ?
- Les nouveaux membres du conseil savent-ils ce qu'est un conflit d'intérêt, ou ce qui peut lui ressembler ?

D.2.2. Définir les politiques et l'orientation

Le conseil exerce son autorité sur le fonds environnemental et en est le responsable. A ce titre il en définit les politiques. Le conseil planifie et ratifie l'essence même du fonds environnemental et de ce que celui-ci réalisera :

- Énoncés de mission ;
- Énoncés de vision ;
- Plans ;
- Stratégies de levée de fonds
- Buts et programmes ; et
- Objectifs annuels.

Cette mécanique est expliquée dans le document Planification stratégique pour les fonds environnementaux qui intègre la série RedLAC Capacity Building⁴⁴. Le conseil d'administration joue un rôle déterminant dans l'orientation de l'organisation. On peut décrire la chose de cette façon : le conseil décide le « QUOI » - ce que fait l'organisation – et l'équipe et les volontaires déterminent le « COMMENT » - la façon de mettre en œuvre cette conception.

⁴⁴ Carlos Quintela et Stephen Philips, Strategic Planning for Environmental Funds. RedLAC 2011.

Le rôle le plus important du conseil est de mener une réflexion stratégique débouchant sur une orientation politique claire et d'insister sur des cibles et des évaluations, en vue de faire avancer votre mission de la façon la plus concrète et mesurable.

Outre la planification, le conseil doit déterminer les procédures de prise de décision dans l'organisation. Ces procédures concernent la gestion de la trésorerie, l'émission de chèques, les limites du lobbying, la rémunération de l'équipe etc. Elles sont destinées à protéger l'organisation, veiller au respect des normes juridiques et clarifier les paramètres de la prise de décision.

Comme responsables des politiques, les membres du conseil doivent y réfléchir soigneusement et prendre le temps de participer à des séminaires ou d'autres réunions pour pouvoir planifier de la meilleure manière possible.

DÉFINIR LES POLITIQUES ET L'ORIENTATION

1. Les conseils s'entourent de PRÉCAUTIONS RAISONNABLES lors des décisions prises au nom du fonds environnemental :

- Préparez-vous aux réunions – lisez les documents d'appui, étudiez le problème ;
- Soyez prêts à répondre aux questions et à interroger les autres – Cherchez à examiner tous les angles d'une décision ;
- Posez des questions du type « Et si » ;



2. Les conseils agissent AU MIEUX DES INTÉRÊTS du fonds environnemental :

- Sommes-nous capable de le faire bien ?
- Est-ce que ce programme fait avancer nos objectifs de la manière la plus coût-effective ?
- Est-ce que ce programme développe nos capacités à prendre en charge des programmes plus importants l'année prochaine ?
- Est-ce que cet objectif/programme améliorera notre réputation, ou bien nos initiatives sont-elles trop ambitieuses ?
- Cette publicité nous aidera-t-elle à attirer plus de bailleurs activement engagés ?

3. Les conseils agissent conformément à la MISSION du fonds environnemental :

- La poursuite de cette stratégie pourra-t-elle nous aider à réussir ?
- Connaissons-nous clairement les postulats sur lesquels repose ce programme ?
- Mesurons-nous les indicateurs appropriés de performance de façon à nous assurer que nous sommes sur la bonne voie et à pouvoir nous adapter selon les besoins ?
- Ces actions auront-elles des impacts mesurables sur la réalisation de nos objectifs ?
- Ce modèle est-il transposable ?

4. Les membres du conseil s'écartent de la décision lorsqu'il y a CONFLIT D'INTÉRÊTS :

-  Génial ! ma société d'investissements pourrait parfaitement bien gérer ce fonds fiduciaire – Je dirai à mon associé de faire une offre dans ce sens.
-  Ce serait formidable si ce projet était approuvé par le conseil. Cela pourra aider l'agence de voyages de mon frère.

D.2.3. Assurer la stabilité financière

Un autre domaine dans lequel les conseils d'administration ont un rôle décisif pour le succès du fonds environnemental est leur engagement auprès du directeur exécutif et de l'équipe de levée de fonds en vue d'assurer l'équilibre financier du FE. Il y a deux manières de faire face à ce défi – toutes deux également nécessaires :

- Lever des ressources pour les opérations, programmes et dotations du fonds environnemental ; et
- Bien gérer ces investissements.

Les fonds environnementaux ne pourront utiliser ni l'une ni l'autre de ces méthodes sans avoir préalablement établi des orientations politiques et sans avoir approuvé des programmes. Ils devront définir ce qu'ils souhaitent faire, quels sont leurs besoins budgétaires et comment ils comptent dépenser ces ressources pour assurer la bonne marche des programmes

D.2.3.1. Lever des fonds

Tandis que le directeur exécutif se charge de nombreuses tâches liées aux financements, le conseil d'administration fixe des objectifs de levée de capitaux et joue, finalement un rôle clé dans ce domaine. Les fonds environnementaux qui réussissent à lever les fonds dont ils ont besoin sont ceux qui tirent le meilleur parti de l'engagement personnel, des connexions, de leur bonne réputation et de leur influence auprès d'autres bailleurs.

Collectivement, le conseil d'administration

- Approuve les stratégies de recherche de bailleurs
- Examine les stratégies et lance des campagnes de levée de fonds
- Consolide l'image de l'organisation.
- Assure le statut légal nécessaire pour bénéficier des contributions caritatives
- Cherche à multiplier les sources de financement

Individuellement, les membres conseil d'administration

- Se présentent aux grands bailleurs et organisent des réunions avec eux
- Rendent visite aux bailleurs et les accompagnent au cours de leurs visites sur le terrain etc.
- Construisent des relations avec des partenaires clés du gouvernement et des ONG
- Appuient et participent à des événements de levée de fonds
- Agissent en qualité de conseillers du directeur

Une fois que le conseil aura approuvé le Plan Stratégique, le moment sera venu d'établir un budget au moyen d'une estimation des coûts. Le résultat sera un résumé des besoins, approuvé par le conseil. Ce document devra expliquer pourquoi le fonds environnemental nécessite et MÉRITER le montant de xxxxxx pour faire avancer sa mission. En voici un exemple :

Le fonds environnemental xxx veut s'assurer une dotation de xxx, laquelle à un rythme de décaissement prudent de 5% l'an assurera un appui opérationnel continu couvrant 65% des dépenses prévues pour le fonctionnement du Département des Parcs de... et des Parcs Nationaux de Ce fonds servira également à financer un appel à projets biannuel pour les organisations de la population locale, pour des montants à hauteur de USD

Les exemples de questions que le fonds pour l'Environnement Mondial, géré par Conservation International, pose dans son guide sommaire de l'élaboration de dossiers donnent une bonne idée du niveau stratégique du document sur lequel le conseil doit s'engager.⁴⁵

Une fois estimé l'écart entre les besoins du programme et le niveau actuel de financement, il convient d'analyser les sources potentielles de fonds de financement du plus large éventail de bailleurs possible. Les conseils s'emploient activement à assurer le maintien d'un portefeuille diversifié de fonds – de façon à ce que le fonds environnemental puisse disposer de différents flux de financement. Cela est essentiel pour maintenir l'autonomie et l'équilibre des FE. Selon l'IUCN⁴⁷, la pérennité financière exige la création d'un portefeuille financier diversifié dépassant les mécanismes traditionnels et englobant de multiples sources de financement. Le conseil s'emploie également à rechercher la durabilité à long terme des programmes de l'organisation. Y-aurait-il des opportunités, des possibilités de subvention, des

⁴⁵ http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/gcf_ltf_checklist.pdf

⁴⁷ Emerton, Lucy et al "Sustainable Financing of Protected Areas: a Global Review of Challenges and Options", 2006 (IUCN publications)

avantages annuels apportés par le statut de membre, etc. qui pourraient contribuer à assurer une meilleure stabilité et une sécurité à plus long terme de manière à éviter une dépendance totale vis-à-vis des subventions à court terme ? Voir Annexe I : Identification de bailleurs potentiels.

QUESTIONS SUR LA LEVÉE DE FONDS (COMITÉ DIRECTEUR) :


Pendant la phase de démarrage, certains fonds environnementaux sont créés sous forme de programmes, ou bien intégrés au sein d'une autre organisation. L'activité de levée de fonds en tant que programme hébergé par une autre organisation exige une coordination spéciale. Cela demandera un accord avec votre hôte pour déterminer :

- Les obligations financières que vous assumez à l'égard de l'organisation hôte, et vice-versa
- La façon dont les logos et les identités respectives seront utilisés lors des rencontres avec des bailleurs.
- Les bailleurs que vous serez autorisés à approcher – (Il sera probablement avisé de ne pas braconner sur les listes de contacts de votre organisation-hôte sans lui en demander la permission).

Faites tout pour rentabiliser le temps et l'énergie des membres du conseil employés à la levée de fonds.

LEVER DES FONDS

1. Les conseils s'entourent de PRÉCAUTIONS RAISONNABLES avant de prendre des décisions au nom des fonds environnementaux :

- Si les ressources semblent trop faciles à obtenir... prenez garde – un grand nombre d'organisations à but non lucratif se sont laissées piéger par des systèmes de pyramides !
- On vous demande de déposer préalablement vos ressources chez eux, afin de prouver l'existence de votre contrepartie. C'est souvent un drapeau rouge. 
- Si vous acceptez des fonds versés par des entreprises au titre de compensation, pour quel type de communication pourront-elles utiliser notre logo ?
- Si nous sommes le premier groupe à entreprendre un projet REDD+ sommes-nous bien au courant des dépenses liées aux activités de suivi et de rapport ?



2. Les conseils agissent AU MIEUX DES INTÉRÊTS du fonds environnemental :

- Est-ce la meilleure façon d'utiliser le temps souvent limité des bénévoles, ou existe-t-il d'autres activités de levée de fonds plus rentables ?
- Sommes-nous capable de bien le faire ?
- Si nous lançons ce programme de recettes directes avons-nous préparé un plan d'affaires pour estimer sa croissance future et sa capacité d'accroître nos revenus annuels ?
- Sommes-nous capables, avec la dotation allouée, d'accomplir tout ce qui est prévu dans cette proposition ?
- Cet effort de levée de fonds améliorera-t-il ou nuira-t-il à notre réputation ?

3. Les conseils agissent conformément à la MISSION du fonds environnemental :

- Cette proposition fera-t-elle progresser notre mission ou bien poussons-nous trop loin le désir de nous harmoniser avec les intérêts des bailleurs ?
- Si nous lançons ce programme de recettes, combien cela nous coûtera-t-il en temps et en argent - à retirer de notre cœur d'activité ?

4. Les membres du conseil s'écartent de la décision lorsqu'il y a CONFLIT D'INTÉRÊTS :

-  Ma société peut-elle faire une offre pour organiser cet événement spécial que nous préparons ?
-  Puis-je me joindre au groupe de voyage des représentants de la fondation xxx ? J'aimerais les rencontrer pour parler du travail que je réalise dans un autre conseil ?

D.2.3.2. Gérer des fonds dans un but non lucratif

La gestion transparente des ressources du FE est un autre des rôles essentiels du conseil – souvent connu sous le nom de « Responsabilité fiduciaire du conseil ». Les contrôles internes du FE doivent aussi être capables de fournir régulièrement des rapports financiers au conseil. Voici les rapports financiers les plus communs qui doivent être régulièrement analysés et compris par tous les membres du conseil :

- Rapports financiers (si possible trimestriels) – y compris les projections de trésorerie
- Suivi trimestriel des recettes
- État financier annuel
- Allocations des actifs et rentabilité des placements

Les enquêtes sur les investissements des fonds fiduciaires de protection⁴⁷ constituent un excellent outil à la disposition des FE. Elles fournissent des éléments de comparaison portant sur les stratégies d'investissement et sur ce que les autres fonds sont en train de faire.

La question de savoir à quel moment un audit externe du FE est nécessaire est également une décision du ressort du conseil. Dans certains cas un audit externe pourra être nécessaire pour que le fonds puisse recevoir des ressources de la part de fondations, mais il est toujours indispensable dans le cas des subventions bilatérales et des dotations du fonds pour l'Environnement Mondial.

Les points qui suivent décrivent le type de problèmes auquel le conseil sera confronté dans son activité de gestion prudente des ressources du FE.

GESTION DES RESSOURCES DU FONDS ENVIRONNEMENTAL

1. Les conseils s'entourent de PRÉCAUTIONS RAISONNABLES lors des décisions prises au nom des fonds environnementaux :

- Soyez particulièrement conscients des risques que le FE est capable de gérer dans son portefeuille d'investissements, et comment ce portefeuille sera constitué.
- Fixez un montant d'argent réaliste auquel un ou deux responsables (équipe ou conseil) pourront avoir accès pour les activités routinières nécessaires, et établissez des contrôles de plus haut niveau (au moins deux signatures) pour des montants plus élevés.
- Quels systèmes internes de registres et de comptabilité sont-ils nécessaires pour nous maintenir sur la bonne voie, et assurer la séparation des responsabilités financières ?
- Quelles sont les performances de notre portefeuille d'investissement et comment pouvons-nous les améliorer ?
- Sommes-nous correctement assurés ? (bureaux, biens fonciers, personnel, responsabilité des administrateurs et dirigeants etc.)
- Possédons-nous un inventaire de l'actif immobilisé ?

2. Les conseils agissent AU MIEUX DES INTÉRÊTS du fonds environnemental :

- Pouvons-nous effectivement nous permettre ce programme ?
- Y-aurait-il une autre façon de fournir ce service à moindre coût ?
- Est-ce que nos rapports indiquent que nous avons de solides réserves ou bien semblent indiquer des signes de difficulté financière ?
- Est-ce le moment d'actualiser nos politiques d'investissement, ou de réaliser un audit ?

3. Les conseils agissent conformément à la MISSION du fonds environnemental :

- Est-ce le meilleur usage que l'on peut faire de nos ressources pour faire progresser cet objectif ?
- Est-ce que nos actifs servent effectivement à faire avancer notre mission ?
- Sommes-nous assez transparents et ouverts pour que nos membres et le public puissent savoir comment nos fonds sont dépensés ?

4. Les membres du conseil s'écartent de la décision lorsqu'il-y-a CONFLIT D'INTÉRÊTS :

- ⊘ Si le fonds investit 50 000 dollars dans ma société, je le rembourserai à 15% d'intérêts dans l'année ! (même si cela pouvait bénéficier le fonds, les conseillers doivent s'abstenir de réaliser des transactions avec le fonds)

⁴⁷ Daniel Saccardi, Conservation Trust Fund Investment Survey, Wildlife Protection Society, Juin 2008 – disponible sur le site RedLAC.

D.2.4. Le recrutement d'un directeur exécutif et l'assistance que l'on doit lui porter

Bien que le directeur exécutif soit normalement le représentant de l'organisation et l'image de celle-ci à l'extérieur, il n'exerce pas de fonctions au sein du conseil. Les conseils sont les organismes chargés de questionner et d'analyser tous les points et questions soulevés plus haut. Quant au directeur exécutif (et dans certains cas d'autres personnes recrutées) il est chargé de mettre les programmes effectivement en œuvre, de gérer les opérations et d'élaborer les demandes de financement.

Comme nous l'avons dit de façon simplifiée un peu plus haut – le conseil décide QUOI faire, tandis que l'équipe décide COMMENT le faire, et le fait. Ces rôles ne se mélangent-ils pas un peu ? Bien sûr ! Les bons directeurs exécutifs expriment fermement leurs points de vue sur le « QUOI » et sont souvent chargés d'élaborer des politiques qui seront ensuite soumises à l'appréciation du conseil. Le travail du conseil est d'analyser, de poser des questions, de débattre de façon constructive, et d'accepter ou non les recommandations du directeur exécutif. Le conseil fixe les objectifs et définit l'orientation que l'organisation devra suivre, et ne devra pas se contenter de jouer le rôle passif de tout approuver sans discussion. Le conseil ne devra non plus pas se détourner de ses fonctions et s'immiscer dans la gestion organisationnelle, qui relève de la compétence de l'équipe.

Finalement, le choix d'un directeur exécutif approprié et la tâche de lui fournir l'appui et les retours d'information nécessaires est une responsabilité majeure du conseil. Les conseils établissent le profil et la description des fonctions du directeur exécutif, l'aident dans son travail et analysent ses performances. Comme dans n'importe quelle autre organisation, le conseil doit donner des orientations claires, fixer des objectifs annuels, préciser les attentes et définir une rémunération appropriée. Le directeur exécutif élabore ensuite les descriptions de postes, fixe les niveaux de salaires et détermine les objectifs annuels de l'équipe - ceci dans le cadre des priorités des programmes et du budget approuvés par le conseil. Le directeur exécutif joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la levée de fonds, et cette activité est souvent la plus importante de sa description de poste !

LE RECRUTEMENT D'UN ET L'APPUI QUE L'ON DOIT LUI PORTER DIRECTEUR EXÉCUTIF

1) Les conseils s'entourent de PRÉCAUTIONS RAISONNABLES lors des décisions prises au nom du fonds environnemental :

- Quelles sont nos attentes par rapport au directeur exécutif ? Comment assurer qu'une description claire des fonctions de ce poste soit largement diffusée pour nous aider à trouver les meilleurs candidats ?
- Disposons-nous d'un ensemble approprié de questions pour les entretiens et de critères nous permettant de classer les candidats de façon appropriée ?
- Sommes-nous en mesure de lui offrir un bon environnement de travail ?
- Nos politiques de ressources humaines sont-elles suffisamment bien établies pour que le directeur exécutif puisse recruter et gérer le personnel ?
- Disposons-nous de politiques claires et précises d'indemnités de licenciement et pouvons-nous licencier à notre gré pour quelque raison que ce soit ?



2) Les conseils agissent AU MIEUX DES INTÉRÊTS de l'organisation à but non lucratif :

- Avons-nous établi une distinction suffisante entre les fonctions du conseil d'administration et celles du directeur exécutif de façon à ce que nous puissions tous collaborer facilement ?
- Avons-nous présenté le nouveau directeur exécutif à nos amis et aux dirigeants communautaires ou officiels ?
- Existe-t-il un processus d'appui et de contrôle productif des actions de notre directeur exécutif ?

3) Les conseils agissent conformément à la MISSION du fonds environnemental :

- Le directeur exécutif est-il capable de motiver les autres sur notre mission ?
- Le directeur exécutif consolide-t-il nos relations avec des partenaires et des bailleurs majeurs.
- Sommes-nous une organisation qui tient ses engagements ?

4) Les membres du conseil s'écartent de la décision CONFLIT D'INTÉRÊTS :

-  ils s'abstiennent de voter (et peut-être même démissionnent du conseil) si un membre de leur famille devient salarié du FE
-  Ma sœur travaille pour le mari d'une candidate à ce poste.

D.3. Le conseil doit évoluer

Les conseils, tout comme les organisations qu'ils servent, ne sont pas statiques. Ils évoluent et grandissent ensemble, cherchent à résoudre les problèmes, définissent une culture et un style qui marchent, et développent des programmes fiables et efficaces. Tout comme dans nos propres vies individuelles, les conseils mûrissent, forts de l'expérience acquise dans l'apprentissage par tâtonnements. Bien des fois, les conseils eux-mêmes décident de réaliser des changements dans leurs structures et leurs pratiques. Cela peut se faire de diverses manières:

- En modifiant la façon (pertinence/ordre du jour) dont les réunions sont tenues ;
- En faisant entrer de nouveaux membres au conseil ;
- En se séparant de membres fondateurs atteints par la limite de durée de leur mandat, ou en demandant à un conseiller de démissionner ;
- En organisant des séminaires ou des stages stratégiques de dynamisation pour se recentrer ;
- En suivant des formations ou en améliorant la capacité de compréhension des conseillers dans les domaines de la gouvernance ou des contenus des FE ;
- En s'auto-évaluant pour connaître l'efficacité et les opportunités de changement du conseil ; et
- En assurant la diversité des représentants des secteurs et des organisations.

Les évolutions les plus profondes des conseils suivent souvent une autoévaluation, un changement de présidence ou des changements majeurs effectués dans une

organisation à but non lucratif (une nouvelle équipe, un nouveau projet stratégique, etc.). Il existe deux façons importantes de renforcer le FE : les autoévaluations régulières et l'admission continue de nouveaux conseillers.

D.3.1. Le recrutement de nouveaux conseillers

Le consensus qui a émergé de l'évaluation du GEF en 1999 était que les membres du conseil devraient être choisis en raison de leurs compétences individuelles et non en qualité de représentants d'organisations. Les personnalités indépendantes travaillent de façon plus efficace en équipe alors que les conseils composés de représentants des organisations concernées tendent à considérer que leur rôle est d'allouer des ressources entre les diverses agences ou les divers secteurs »⁴⁸ C'est peut-être plus difficile à faire lorsque le conseil héberge des représentants de l'État, mais cela permet des mandats de plus longue durée, et évite le roulement à chaque changement de gouvernement. Comme nous l'avons dit plus haut, quelques fonds, comme le fonds Mexicain pour la Protection de la Nature (FMCN) font appel à de hauts fonctionnaires comme conseillers sans droit de vote pour bénéficier de leur contribution sans exposer le fonds à des influences politiques indésirables. Il est intéressant de savoir que les conseils africains hébergent plus de « membres indépendants » que de représentants d'organisations.⁴⁹

Les statuts du FE doivent limiter la durée et le nombre des mandats (voir statuts). Cela permet d'éviter les mandats à vie des membres fondateurs, que les membres indépendants ne soient trop imposés et que l'organisation se consacre véri-



⁴⁸ GEF (1999a). Global Environment Facility, Experience with Conservation Trust Funds. Evaluation Report # I-99. Washington, D.C., January 1999. P 23.

tablement au bien public grâce à l'apparition de nouvelles têtes. D'autre part, bien des membres du conseil ne souhaitent plus exercer de nouveaux mandats pour des raisons personnelles, en raison d'autres intérêts ou même parce qu'ils considèrent qu'ils ne sont pas les plus aptes à servir l'organisation. Finalement toutes les organisations ont besoin de sang neuf, d'idées nouvelles, de nouvelles énergies, de nouveaux carnets d'adresses et de nouvelles compétences. Dans l'idéal, il faudrait recruter de nouveaux conseillers tous les ans pour assurer un apport régulier de nouveaux membres, tandis que la majorité restante d'anciens conseillers se chargera de la continuité et de l'orientation des nouveaux venus.

D.3.2. Donner un vrai travail aux membres du conseil

Les membres du conseil apprécient d'avoir été choisis pour aider le FE à accomplir sa mission, mais veulent faire un travail véritablement significatif et utile. Ne leur faites pas perdre leur temps !!! Les conseillers recrutés qui savent qu'ils font la différence seront beaucoup plus susceptibles d'aider à la levée de fonds en plus de leurs autres tâches – et l'une des meilleures façons d' enrôler des conseillers ou des bénévoles (qui sont peut-être des futurs membres du conseil) est de les faire travailler dans un comité du conseil. La plupart des FE possèdent des comités permanents, en plus des comités ad-hoc de courte durée, pour la réalisation de tâches plus urgentes.

Décrire les rôles de chaque comité est une mesure extrêmement utile pour définir les cibles et le programme de travail précis du comité. Cette description permet également aux membres de savoir exactement à quoi ils s'engagent. La pratique aux USA est de recommander que les comités élaborent un ensemble de recommandations que le conseil devra approuver au préalable. Ainsi, par exemple, une personne siégeant au comité d'Audit devra préparer une recommandation sur l'opportunité d'un audit, identifier les sociétés d'audit qualifiées pour cette tâche, établir des critères de sélection et soumettre son travail au comité pour décision. Suite à l'approbation du comité, cette recommandation sera soumise à la délibération du conseil et sera ou non adoptée. Cette démarche permet d'éviter les mauvaises décisions ou même une éventuelle malversation qui profiterait de l'habitude d'homologuer en conseil toutes les décisions des comités.

Exemples de comités permanents que l'on retrouve dans de nombreux FE :

- comité exécutif :
- comité des finances :
- comité d'investissements :
- comité d'audit :
- comité de gouvernance (qui comprend également une fonction de nomination).

Nombre de FE mettent également en place un comité de levée de fonds. Le fait de siéger à ce comité ne fait pas des conseillers concernés les seuls responsables de cette activité, mais c'est plutôt à eux qu'il incombe de faire remonter au conseil les recommandations sur la meilleure façon de procéder sur ce terrain et de lui suggérer les stratégies méritant d'être explorées. Ce groupe peut également faciliter le brainstorming avec le directeur exécutif, faire connaître aux autres conseillers d'autres opportunités de financement et provoquer l'impulsion nécessaire pour que tous retroussent leurs manches. Les comités de levée de fonds sont quelquefois constitués sous la forme de comités ad-hoc, sans durée prédéterminée, mais dont la composition peut inclure d'autres conseillers (et également des non-conseillers) – spécialement organisés pour la réalisation de campagnes spéciales, d'évènements de grande proportions ou d'autres stratégies à haute visibilité, auxquels les groupes de personnes qui appuient le FE, d'anciens membres du conseil, et également des fondateurs pourront s'intégrer pour y exercer des activités d'appui. Funbio, par exemple, dispose d'un « conseil consultatif » composé d'anciens membres du conseil et « d'amis » de Funbio. Quoique ce groupe ne se réunisse qu'une fois par an, il est essentiel pour la mise à niveau du FE, car il permet de communiquer sur les avancées du fonds avec les partenaires et les bailleurs importants, et d'organiser en même temps des présentations, des soirées d'accueil, etc. La levée de fonds est une affaire de carnets d'adresses et de bon travail réalisé ! Si les gens connaissent les réalisations du FE, ils auront certainement très envie de présenter leurs contacts clés !

Les conseils d'administration jouent un rôle essentiel dans la levée de fonds pour les FE. Le meilleur scénario pour la levée de fonds, c'est quand un directeur exécutif batailleur peut compter sur son conseil pour des présentations, des réunions, des négociations, et pour fournir une vision stratégique !

⁴⁹ CFA, Rapid Review of Protection Trust Funds, p. 90

A Black-necked Stork is shown in profile, facing left. It has a long, sharp beak that is red at the tip and black towards the base. The bird's head and neck are black, while its body is white with black wings. It is standing in a field of green, leafy plants with small purple flowers. The background is a soft-focus green field.

Études de Cas
Fonds Monito Lucachi:
une stratégie innovante de levée de fonds

Monito Lucachi - Fonds de dotation

Informations clés :

- Source de financement : GoldenPalace.com (Casino en ligne)
- Montant levé : 650 000 USD.
- Objet : financer des actions de protection dans le Parc national de Madidi : les salaires des gardiens du Parc, le transport pour la mise en place des systèmes de suivi, des programmes de protection et autres investissements liés à la protection et au suivi.
- Durée du contrat : le fonds est conçu pour soutenir le Parc national de Madidi tant qu'il existera ; si la zone protégée cesse ses activités, le fonds financera des actions de conservation de l'habitat des singes dans la région.
- Contrepartie exigée : le montage de la vente aux enchères a été financé par l'ensemble des parties prenantes de cette initiative : la Wildlife Conservation Society (WCS) ; Le Service National des Aires Protégées de Bolivie (SERNAP) ; La Fondation pour le Développement du Réseau National des Aires Protégées (FUNDESNAF). Il s'agissait surtout de financer les déplacements, la publicité, et le matériel de divulgation.
- Durée de la négociation : Entre WCS, SERNAP et FUNDESNAF un mois ; la vente aux enchères s'est tenue du 24 février au 3 mars 2005.
- Type de financement : Fonds de dotation.

Déroulement :

En 2004, le Dr. Robert Wallace, MM Humberto Gómez, Adam Felton et Mme Annika Felton, accompagnés de chercheurs de la Wildlife Conservation Society, décrivaient une nouvelle espèce de singes, découverte au cœur du Parc national de Madidi. Cet événement scientifique majeur a permis de faire largement connaître les activités de conservation menées en Bolivie et l'importance de leur contribution pour le monde.

Grâce aux efforts des chercheurs et à leur souhait de faire don de leur droit à donner le nom scientifique de la nouvelle espèce, le Service National des Aires Protégées (l'autorité de l'État chargée des aires protégées) et la Fondation pour le Développement du Réseau National des Aires Protégées – FUNDESNAF, alliés à la Wildlife Conservation Society, ont signé un accord de contribution à la conservation de l'espèce. Il s'agissait de créer un fonds de dotation abondé par un bailleur fortement engagé dans la cause de la conservation, dans le cadre d'une vente aux enchères internationale. Les donateurs potentiels disputeraient ainsi le droit exclusif de baptiser la nouvelle espèce.



WCS, le SERNAP et la FUNDESNAP ont assuré la promotion de cette initiative ; la nouvelle s'est alors répandue dans toute la Bolivie, en Afrique du Sud, en Inde et en Australie, en Bolivie et de l'Argentine au Canada, et de l'Allemagne au Japon. CNN et la BBC s'en sont fait l'écho, alors que le New York Times publiait un article.

Avant la vente aux enchères, Charityfolks (le site web chargé de sa réalisation qui avait été contacté par la WCS) avait mené une grande enquête afin d'identifier des intéressés potentiels ; les résultats montraient que les enchères attiraient un vaste public, en dépit du fait qu'à cette époque le monde entier se mobilisait pour aider les victimes du tsunami qui venait de dévaster les côtes indonésiennes en décembre 2004.

La vente aux enchères en ligne s'est tenue du 24 février au 3 mars 2005, sur le site web spécialisé www.charityfolks.com. Sur le site, la description de la nouvelle espèce de singe soulignait un signe particulier : la tête du primate est surmontée d'une crête dorée. C'est cet aspect qui attiré l'intérêt d'un autre site, GoldenPalace.com, à disputer les enchères.

600 enchères ont été portées jusqu'à atteindre les 650 000 USD versés par le Casino sur Internet GoldenPalace.com. Ce sera le montant initial du fonds de dotation géré par la FUNDESNAP, et qui assurera la mise en œuvre des activités de conservation de base dans le Parc national de Madidi, habitat naturel de la nouvelle espèce baptisée sous le nom scientifique de *Callicebus aureipalatti*.

- **Facteurs de réussite**

Dès le départ, l'institution étatique chargée des aires protégées en Bolivie et les autres parties prenantes importantes ont assuré la totale transparence à la démarche.

Après la signature de l'accord entre la WCS, le SERNAP et la FUNDESNAP, une grande campagne publicitaire a été déployée en Bolivie et internationalement (dans la presse, sur Internet, à la télévision).

L'un des aspects déterminants est justement la totale transparence de tout le montage de l'opération, des enchères proprement dites et, plus important encore, de la gestion du fonds.

Les politiques publiques de Bolivie étaient ouvertes à ce type d'initiative et une analyse juridique préalable a permis d'en confirmer la légalité.

La réputation des chercheurs qui ont identifié ces espèces nouvelles pour la science, mais connues localement, était également un facteur important.

L'image de la Wildlife Conservation Society, une organisation internationale reconnue, a aidé à répercuter l'initiative au niveau international.

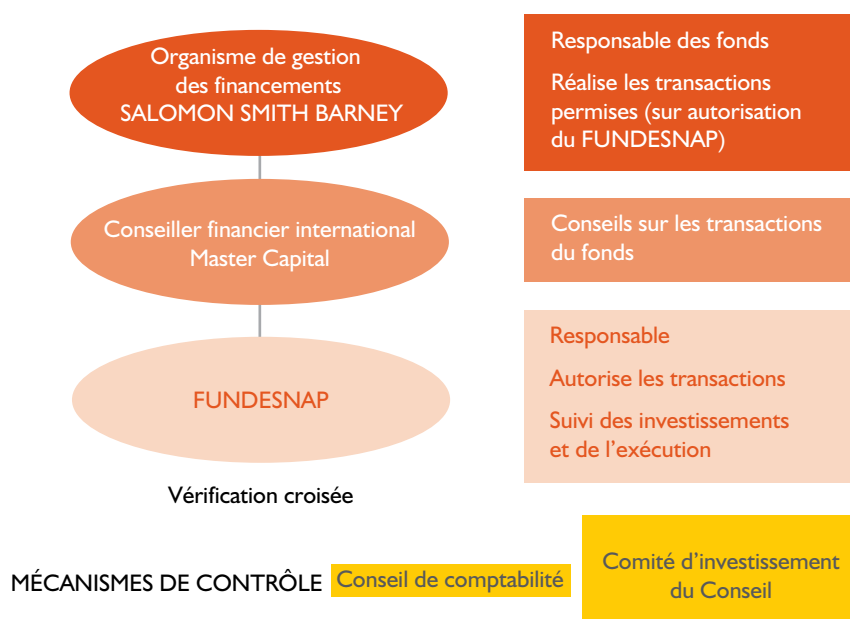
La FUNDESNAP est une institution connue des parties prenantes des secteurs public et privé et qui détient le savoir-faire nécessaire pour concevoir et pour gérer ce nouveau fonds.

La FUNDESNAP est aussi connue pour avoir mis au point divers mécanismes financiers et pour sa gestion transparente des financements des aires protégées.

- **La Gouvernance et le suivi**

La FUNDESNAP possède un mécanisme d'information de ses bailleurs qui inclut des rapports techniques et financiers, un audit annuel et une présentation annuelle à la WCS et au SERNAP sur la gestion du fonds.

Structure de Gestion



- **Autres conditions**

Le groupe WCS – SERNAP – FUNDES NAP avait décrété que le nom proposé pourrait être refusé s'il se révélait préjudiciable pour l'espèce ou pour la réputation de toute partie prenante.

Après la réalisation des enchères, GoldenPalace.com a souhaité ne pas siéger au Conseil du fonds, sa seule recommandation étant de veiller à la préservation de l'espèce.

- **Leçons tirées**

Cette expérience a permis de montrer au Service National des Aires Protégées (SERNAP) qu'il est toujours possible de mettre au point des mécanismes financiers innovants pour la cause de la conservation.

Il est important d'assurer une communication ample et transparente afin que toutes les parties intéressées soient bien informées. Ici, les activités de communication ont été coordonnées entre la FUNDES NAP, le SERNAP et les chercheurs de WCS.

Le fonds étant considéré comme un fonds d'amorçage, la FUNDES NAP organise un tour de table afin d'augmenter la dotation actuelle.

- **Défis**

Convaincre les chercheurs et les divers organismes que lever des fonds par le biais de ce type de mécanismes et en faveur d'une espèce n'est pas préjudiciable à cette espèce, ni contraire à la déontologie scientifique, mais bénéfique pour l'espèce et sa préservation.

Après la création du fonds, il y a eu plusieurs tentatives d'augmenter la dotation, mais la nouvelle donne politique et institutionnelle au niveau gouvernemental ne permettait pas de porter l'initiative à un niveau national. Depuis peu (fin 2010), les conditions sont réunies et la FUNDES NAP a démarré une nouvelle campagne de levée de fonds pour augmenter la dotation du fonds Monito Lucachi.

Études de Cas

Stratégies de levée de fonds du Fonds Kenya Wildlife Service

À propos du Kenya Wildlife Service Fund (Fonds de dotation)

Le Kenya Wildlife Service Fund est un fonds de dotation consacré à la faune et à la flore, notre fierté nationale et un héritage mondial. Il a été créé par décret parlementaire dans le cadre du Wildlife Conservation Management Act. Le fonds a démarré ses activités fin 2009.

Pourquoi un fonds de dotation ?

Le Kenya Wildlife Service Fund est conçu pour offrir un financement fiable et continu, indépendamment des fluctuations des recettes des visiteurs, des changements politiques, ou des caprices de l'économie mondiale. Par définition, on ne peut pas toucher au principal d'un fonds de dotation, seulement à ses intérêts et autres recettes. Ainsi le fonds restera-t-il toujours en mesure de financer les efforts de préservation de la vie sauvage et des populations locales génération après génération.

Les objectifs financiers du fonds

Le fonds doit atteindre les 100 milliards de KSh (shillings kenyans, soit 100 millions USD), levés sur une décennie. Avec des intérêts estimés à 10 % par an, on disposera de 10 milliards de KSh annuels (près de 13 millions USD). Cela ne représente qu'une fraction des coûts de la conservation à l'échelle du pays, mais représente toujours un précieux appoint, en particulier quand le tourisme est à la baisse.)

Comment est géré le fonds ?

Un Conseil de personnalités, réunissant de neuf à quinze experts en conservation et en finances reconnus au niveau international, investit et gère le fonds de dotation. Le mandat des conseillers bénévoles est de trois ans. Le Président et le Directeur de la KWS ont un siège au Conseil. Les autres conseillers sont indépendants de la KWS et de l'État kenyan. Les conseillers sont responsables individuellement et collectivement des actions du Fonds.

Qui peut verser une contribution au fonds de dotation ?

Tout le monde ! On trouve parmi les cotisants : des visiteurs, des fondations, l'État kenyan, des bailleurs multilatéraux et bilatéraux, des entreprises, et des citoyens conscients du Kenya et du monde entier.

À combien se monte la levée de fonds ?

Le fonds a levé un total de 839 477 USD, en interne, auprès d'entreprises, des équipes et de particuliers. Des négociations portant sur un total de 4,6 million USD sont en cours avec des partenaires dans le domaine du développement et devraient aboutir avant juin 2012. Les tableaux ci-dessous détaillent les levées de fonds :

| PROMESSES DE CONTRIBUTIONS | | |
|--|-------------------|----------------|
| Bailleurs | Montant en Ksh | Montant en USD |
| Kenya Wildlife Service / État kenyan | 60 000 000 | 705 882 |
| Cycle with the Rhino | 2 896 750 | 34 079 |
| Hells Gate on a Wheelbarrow | 1 800 000 | 21 176 |
| KLM Royal Dutch | 380 000 | 4 471 |
| Dr Scott Rogers | 12 500 | 147 |
| KWS Staff | 1 074 000 | 12 635 |
| Community and Wildlife Service Division | 1 900 000 | 22 353 |
| Honorary Wardens & Groups - Coast Conservation | 1 235 000 | 14 529 |
| Regine Hess- Ambassade d'Allemagne à Nairobi | 30 000 | 353 |
| Animal Adoption | 2 026 676 | 23 843 |
| TOTAL | 71 354 926 | 839 470 |

| En cours de négociation | | |
|--|--------------------|------------------|
| Bailleurs | Montant en Ksh | Montant en USD |
| Agence Française de Développement (AFD) & FFEM | 150 000 000 | 2 000 000 |
| État Kenyan – Ministère des finances | 200 000 000 | 2 666 667 |
| Total | 350 000 000 | 4 666 667 |

Comment levons-nous les fonds ?

- Système de dons en ligne sur notre site web, en phase de tests, avec la Banque kenyane I&M Bank
- Démarrage du Programme d'adoption d'animaux où l'on a vu des célébrités adopter des animaux et verser des cotisations pour leurs soins. Ces cotisations sont partagées à 50 % entre le Fonds et les dépenses courantes.
- Programme de récompense pour les sponsors et les supporters, où on peut aussi acheter certains articles dans le commerce dont une partie du prix est reversée au Fonds.
- Manifestations annuelles de collecte de fonds « To Hells Gate on a Wheelbarrow » et « Cycle with the Rhino » et une course de bateaux dont les recettes sont reversées au Fonds.
- Partenariat avec des compagnies d'aviation, la première étant Virgin Atlantic, pour des billets gratuits pour des levées de fonds internationales.

Études de Cas

Levée de fonds flexible: le Programme de Fonds de Partenariat de Funbio

Le programme de fonds en partenariat est un important instrument de levée de fonds qui a marqué un tournant dans l'histoire de Funbio, avec près de 6,3 millions USD levés auprès d'institutions partenaires. C'était un instrument important car il permettait d'identifier des institutions désireuses d'investir dans des projets de conservation, et de lever des financements supplémentaires en utilisant les moyens limités de Funbio.

Le programme a permis à Funbio d'atteindre ses objectifs de financement en contrepartie d'un minimum de 5 millions USD pour ses 5 premières années d'existence, une des conditions du contrat avec le FEM qui a donné naissance au Funbio, avec un apport de 20 millions USD. C'était aussi l'une des conditions à remplir pour permettre à Funbio de recevoir le second décaissement, de près de 10 millions, pour financer de nouveaux projets de conservation mais aussi pour assurer son fonctionnement.

Ce mécanisme de fonds en partenariat permettait de s'allier à des organisations menant des projets de conservation correspondant aux objectifs stratégiques de Funbio (les objectifs CBD), et susceptibles d'investir un minimum de 250 000 USD, couvrant au moins 50% du projet.

- Sources de financement et contreparties

Plusieurs institutions partenaires ont ainsi apporté leur concours. On pouvait nouer un partenariat avec une organisation particulière ou un groupement d'organisations, et ces partenaires pouvaient être des fondations, des institutions privées ou à but non lucratif, ou encore des mécanismes financiers privés ou publics, brésiliens ou internationaux.

Le Fonds en Partenariat a réuni 10 institutions autour de Funbio, dont la Compagnie d'Électricité du Minas Gerais (CEMIG), Klabin Produits forestiers, du Paraná (KPPF) et la Fondation de la Compagnie Nationale de Sidérurgie (CSN), mais aussi l'Université Fédérale du Minas Gerais (UFMG), les ONG Institut de Recherche Écologique (IPÊ), Services d'assistance à l'Agriculture Alternative (AS-PTA), la Fondation pour le développement économique rural pour le Centre ouest du Parana (RURECO), l'Association Caatinga, et l'Institut de la Terre (Instituto Terra), la Compagnie nationale pour le tourisme (EMBRATUR), la Fondation Ford, entre autres.

- **Montants levés**

Le total des apports des institutions partenaires pour l'ensemble des projets s'élevait à 6,3 millions USD.

- **Objet**

Le programme de fonds en partenariat avait pour but de dynamiser la constitution de fonds avec des institutions partenaires, pour aider des projets en faveur de la conservation de la biodiversité et de l'utilisation durable des ressources naturelles.

Les principaux domaines thématiques couverts par le programme étaient : la conservation, l'agro-écologie et la gestion des ressources forestières non-ligneuses. Les projets financiers incluaient de la recherche et des actions telles que l'élaboration de plans de gestion, la mise en œuvre de programmes municipaux d'agro-écologie, le montage de réseaux de semences régionaux et municipaux, le développement de systèmes de stockage de produits agricoles, le traitement de graines, des aides à la diffusion de méthodes écologiques et la production de plantes médicinales, entre autres activités.

- **Durée du contrat**

Les contrats signés ont une durée maximum de 4 ans. Le dernier contrat s'est achevé en 2008.

- **Autres conditions**

Chaque dossier de partenariat a été évalué et négocié sur les critères suivants :

- les affinités de valeurs et d'objectifs entre Funbio et l'institution partenaire, dans le cadre du fonds en partenariat
- la perspective d'une collaboration à long terme entre les parties
- Les projets éligibles porteront sur les domaines thématiques de l'utilisation durable des ressources génétiques et biologiques et auront une incidence significative sur la conservation de la biodiversité.

- **Durée de la négociation**

Le programme a fait un appel à propositions en 1998 et a reçu des dossiers jusqu'à fin 2002. Chaque proposition devait respecter le même format de présentation, mais le dossier n'était que le point de départ de la négociation. Plus de 70 dossiers ont été analysés et négociés, et 13 d'entre eux sont venus constituer un fonds en partenariat.

- **Facteurs de réussite**

Les points considérés clés pour la réussite des fonds en partenariat sont :

- la flexibilité, en termes d'institutions éligibles
- un large éventail de thèmes permettant de nombreux types de projets
- les fonds étaient gérés par Funbio, de manière à ce que le concours de l'institution partenaire soit investi avant la contrepartie de Funbio, qui pouvait ainsi rentabiliser ses propres fonds à plus long terme, pour en investir les intérêts accumulés dans les projets.

- **Type de financement**

Les fonds levés constituaient des fonds d'amortissement, affectés à des projets spécifiques, avec un calendrier d'exécution prédéterminé. L'ensemble des projets mis en œuvre avec Funbio ont été conclus.

- **Gouvernance et suivi**

Les dossiers de partenariat étaient analysés par le Conseil d'Administration de Funbio. Une fois le dossier retenu, un groupe de travail était formé, réunissant des représentants de Funbio et du partenaire pour discuter en détail les termes et conditions générales du fonds en partenariat. Après le feu vert de la direction des parties, un contrat officiel était signé. Le suivi des projets était coordonné par Funbio.

Études de Cas

Levée de fonds à EAMCEF: un cas d'un accord bilatéral

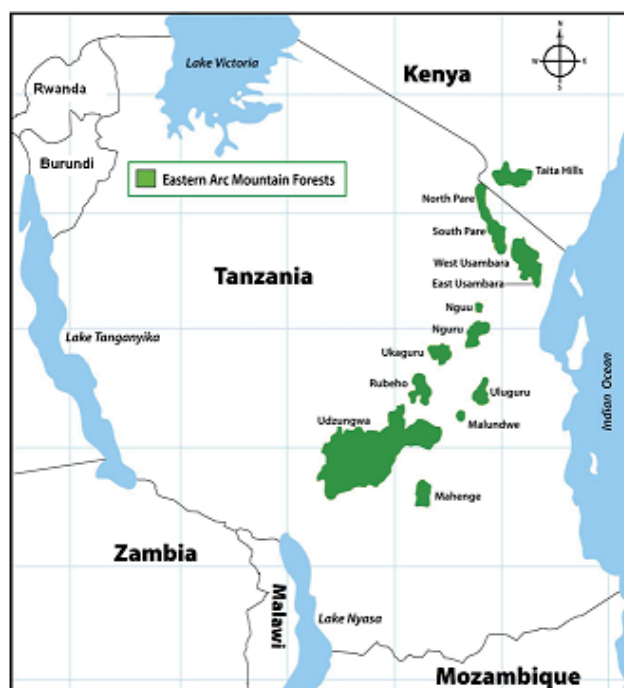
Background

Le fonds de dotation pour la conservation de l'arc montagneux oriental (EAMCEF) est un fonds fiduciaire conçu comme un mécanisme destiné à offrir une aide durable et fiable à des projets en faveur du développement des populations locales, de la conservation de la biodiversité et de la recherche appliquée, qui défendent la diversité biologique, les fonctions écologiques et l'utilisation durable des ressources naturelles dans les montagnes de l'arc oriental de Tanzanie.

Cet ensemble montagneux est reconnu comme l'un des 34 hotspots mondiaux de biodiversité, caractérisé par de fortes concentrations d'espèces endémiques aujourd'hui sérieusement menacées, et il couvre près de 5 350 km². Les montagnes jouent un rôle régional crucial : elles fournissent l'eau à plus de 25 % des habitants de la Tanzanie et permettent de produire plus de 60 % de l'électricité du pays.

L'EAMCEF est né en 2001, dans le cadre d'initiatives conjointes de la République Unie de Tanzanie, du Conseil de Personnalités (BOT), de la Banque Mondiale et du Fonds Mondial pour l'Environnement (GEF).

Localisation de L'arc Montagneux Oriental



Levée de fonds

À l'instar d'autres fonds de conservation, les activités de levée de fonds de l'EAMCEF s'inscrivent dans le cadre de ses objectifs de conservation. Le cas décrit ci-après décrit les démarches du fonds auprès du gouvernement du royaume de Norvège.

Titre du Projet : Améliorer la conservation dans les forêts des montagnes de l'arc oriental de la Tanzanie

Source de financement : Le Royaume de Norvège, par le biais de son ambassade à Dar Es-Salaam, en Tanzanie.

Type de ressources : Financement de projets

Montant : 5 947 700 USD

| Calendrier des décaissements | | | | | | |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Année | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 | Total |
| Montant (USD) | 1 548 980 | 1 037 510 | 1 057 500 | 1 062 850 | 1 240 850 | 5 947 690 |
| % | 26,05 | 17,44 | 17,78 | 17,87 | 20,86 | 100 |

Objectifs du financement : la durabilité est l'objectif majeur de l'aide financière de la Norvège qui vise à mettre en place un mécanisme de financement de longue durée en faveur de la conservation de la biodiversité dans cette région de la Tanzanie. Le financement des activités et des opérations de l'EAMCEF permettra de réinvestir l'ensemble des 7,5 millions USD de capital d'investissement que l'EAMCEF a reçus du FEM en 2006. Sans tirage pendant les 5 prochaines années, jusqu'au décaissement total du financement, et avec un taux de rendement annuel moyen estimé à 7,5 %, le capital investi devrait atteindre les 12 millions de dollars au bout de cette période. Avec un rendement annuel minimum estimé à 5 %, le capital de 12 millions USD pourra rapporter 600 000 USD par an, ce qui devrait largement suffire pour prendre en charge les opérations de l'EAMCEF et les activités sur le terrain, à un niveau modéré. Le projet financé par la Norvège est extrêmement porteur et devrait attirer de nouvelles sources de financement.

Durée du Contrat :

Le financement se réalisera sur 5 ans, de juin 2011 à mai 2016.

Contrepartie :

Aucune contrepartie financière n'est exigée de la part de l'EAMCEF. Le financement norvégien couvre l'ensemble des frais d'exploitation et de terrain des activités du projet. Le capital qui restera investi pendant toute la durée du projet sera le principale financement de contrepartie de l'EAMCEF. L'utilisation des locaux de l'EAMCEF pour les activités liées au projet font figure de contrepartie de la part de l'EAMCEF. Les frais de planification, de développement et de révision du dossier du projet ont été intégralement pris en charge par l'EAMCEF et ses autres partenaires (WWF/CEPF).

Autres conditions posées par le donateur :

- Le donneur offrira régulièrement à l'EAMCEF et à ses partenaires sous-traitants des services de conseil en gestion financière.
- À la clôture du projet, toute somme non utilisée supérieure à 1 000 couronnes norvégiennes sera rendue au donateur.
- Les fonds de la donation ne pourront être utilisés en violation des conventions de l'ONU et des résolutions de son Conseil de sécurité.
- L'EAMCEF préparera et soumettra en temps utile ses états financiers annuels, ses budgets annuels et ses plans de travail, ses rapports d'avancement semestriels et annuels, les rapports annuels d'organisation, ses comptes annuels audités et le rapport final portant sur toute la période du projet.

Durée de la négociation :

Deux années se sont passées, de la conceptualisation à la signature du contrat, de janvier 2009 à mai 2011. Tout a commencé par des conversations informelles entre le Directeur exécutif de l'EAMCEF et le conseiller (aux ressources naturelles/changements climatiques) de l'ambassade norvégienne, suivies de réunions officielles à l'ambassade ; la conception, la rédaction et l'envoi d'un dossier complet ; la révision et l'évaluation de la proposition et enfin, la signature du contrat et le premier décaissement.

Facteurs de réussite :

La réussite de cette levée de fonds de l'EAMCEF auprès de l'État norvégien tient à plusieurs facteurs, dont :

- L'importance mondiale et locale de la zone concernée (les montagnes de l'arc oriental) pour la richesse de sa biodiversité, le stockage de carbone, ses bassins versants, l'économie en général, les conditions de vie des populations locales et l'atténuation des changements climatiques.
- L'excellente réputation, la bonne gouvernance, la transparence, l'engagement et le savoir-faire de l'EAMCEF dans la gestion financière des fonds des donateurs pour la conservation.
- D'excellents résultats sur le terrain et une excellente gestion financière durant toute la première phase de l'EAMCEF, avec le soutien de la Banque Mondiale/GOT
- Une capacité institutionnelle suffisante et une structure opérationnelle adéquate pour recevoir et mettre en œuvre les fonds des donateurs et pour financer les ONG, les CBO, les institutions de l'État, les collectivités locales, les établissements d'enseignement/recherche, etc.
- La confiance de l'État tanzanien à l'égard de l'EAMCEF. L'EAMCEF est né à l'initiative du gouvernement tanzanien et reçoit toujours des aides de l'État.
- L'EAMCEF est une organisation non gouvernementale (ONG) autonome à but non lucratif et l'État n'exerce aucune interférence sur la gestion des fonds.
- L'EAMCEF répond au besoin en financements sur le long terme, fiables et soutenable en faveur de la conservation d'un écosystème majeur, qui est un important réservoir de carbone, doté d'une biodiversité unique et de bassins versants exceptionnels

- L'EAMCEF a déjà bâti les capacités nécessaires et a acquis un énorme savoir-faire au cours des 7 dernières années, dans la réception, la gestion et le déboursement de fonds de donateurs à des bénéficiaires et dans le contrôle de leur utilisation.
- L'EAMCEF avait extrêmement besoin d'un soutien financier pour couvrir une période intermédiaire qui permettrait la récupération et une croissance additionnelle de ses placements de capitaux, générant ainsi des revenus qui pourraient être retirés ultérieurement

Gouvernance et suivi du fonds :

Alors que le Conseil de Personnalités (BOT) définit les grandes lignes de la politique à suivre, prend les décisions et exerce un contrôle sur les activités de l'EAMCEF, le Secrétariat du fonds de dotation (dirigé par son Directeur exécutif) se charge de la gestion au quotidien de l'EAMCEF. Les donateurs ne sont pas membres du conseil des Personnalités.

L'EAMCEF s'est doté d'un rigoureux système de suivi des fonds qui permet de verser les fonds aux récipiendaires/bénéficiaires en fonction des résultats. Les fonds sont décaissés en trois tranches. Seule la première tranche des dons est décaissée à la signature de la convention. Le restant est décaissé sur présentation d'un rapport d'avancement satisfaisant et d'une vérification sur le terrain des activités par les responsables de l'EAMCEF. Le donateur (la Norvège) n'intègre pas l'équipe de mise en œuvre du projet mais accompagne le fonds par le biais des états financiers, des rapports d'avancement, de visites de terrain, de l'évaluation des performances et de rencontres annuelles. Un audit des fonds et de la mise en œuvre concrète des activités est également mené à bien afin de s'assurer de l'emploi exclusif des fonds dans les activités prévues.



Son Excellence Mme Ingunn Klepsvik, Ambassadrice de Norvège et M. Francis Sabuni, Directeur exécutif de l'EAMCEF, signent le Contrat de financement, le 20 Mai 2011, dans les locaux de l'ambassade, à Dar es-Salaam, en Tanzanie.

Études de Cas

Réserve Nationale de Paracas:
le levée de fonds avec le secteur privé

Source:

Pluspetrol Peru Corporation S. A. (Pluspetrol) est une société latino-américaine qui exploite des gisements de gaz et de pétrole en Amérique latine et en Afrique (essentiellement en Angola), et est aujourd'hui le premier producteur de gaz du Pérou.

Pluspetrol a reçu de l'État péruvien le permis d'exploiter le gisement de gaz de Camisea (l'une des plus importantes réserves de gaz de l'Amérique du Sud). Il se trouve au centre de la région amazonienne, et des gazoducs de près de 1 000 km de long le relient au littoral. Le gaz est ainsi conduit de Camisea à une usine de fractionnement de liquides de gaz située dans la zone tampon de la Réserve Nationale de Paracas (RNP), un espace protégé de la côte maritime.

Montant :

La donation de Pluspetrol s'élève à 7 millions USD, dont 1 million, destiné à la prise en charge des coûts de fonctionnement de la RNP, a été décaissé en quatre échéances annuelles de 250 000 USD. Les 6 millions restants sont destinés à la création d'un fonds de dotation.

Afin de mieux structurer le portefeuille d'investissements, PROFONANPE et PLUSPETROL sont convenus d'un calendrier de décaissement sur dix ans :

- 3 millions USD en 2008
- 2 millions USD en 2013
- 1 million USD en 2018

Durée de la convention :

40 ans, renouvelable par accord entre les parties.

Objectif :

Contribuer à l'équilibre financier de la RNP et de sa zone tampon, sur le long terme, dans le respect des objectifs de conservation de la diversité biologique terrestre et marine définis par les plans stratégiques quinquennaux de la réserve.

Zone d'intervention :

Réserve Nationale de Paracas (RNP).



Espaces protégés au Pérou et localisation du projet



Réserve Nationale de Paracas



Importance :

La RNP possède une flore et une faune très caractéristiques. On y trouve des plantes du désert côtier péruvien, une faune diversifiée dont de nombreuses espèces menacées d'extinction. La mer de Paracas, baignée par les eaux froides du courant de Humboldt, est hautement productive. Par ailleurs, la région présente une diversité d'habitats côtiers qui a permis l'installation de nombreuses espèces dans les différents biotopes et qui disposent ainsi de grands espaces pour leur alimentation et leur reproduction. Parmi ces habitats, on mentionnera :

- la mer côtière, avec une riche variété de flore marine, car les courants y favorisent la présence de plancton, de phytoplancton et d'algues. Diverses études montrent qu'on y trouve plus de 200 types d'algues marines. Elle abrite également une immense variété d'invertébrés et de mammifères marins, comme l'otarie, le dauphin et la loutre marine.
- les ravins et falaises, formations rocheuses très abruptes (refuge et lieu de nidation des oiseaux).
- les berges rocheuses et sablonneuses, riches en invertébrés marins, avec une grande concentration d'oiseaux, comme le goéland gris, la sterne inca, le pluvier argenté, le pélican, l'huîtrier noir, le condor des Andes, le pingouin de Humboldt, le flamant du Chili, etc.
- les plaines côtières, à la topographie plane à légèrement ondulée.
- les élévations continentales, formées de petits mamelons et de collines.

Historique :

1. Pluspetrol décroche le contrat de Camisea qui inclut deux grandes activités : l'extraction de gaz naturel sur le lieu de gisement et le fractionnement de liquides de gaz naturel sur la côte. Deux gazoducs permettent de transporter le liquide de gaz, dont l'un vers l'usine de fractionnement située dans la zone tampon de la RNP.
2. En juillet 2003, le ministère de l'énergie et des mines approuve l'étude d'impact environnemental de l'usine de fractionnement et des installations de chargement, et d'une canalisation de près de 5 Km de long permettant l'embarquement sur les méthaniers.
3. L'étude d'impact environnemental de l'usine de fractionnement oblige la société à prendre plusieurs engagements sur des programmes et des projets de dépollution de la Baie de Paracas et de développement durable dans sa zone d'influence. Ces engagements correspondent à l'époque à 23,7 millions USD.
4. Fin 2003, après de longues négociations, l'Institut National des Ressources Naturelles (devenu Service National des Espaces Naturels Protégés - SERNANP), Profonanpe et Pluspetrol, conviennent de la création d'un Fonds Socio-environnemental pour le financement de la RNP.
5. En septembre 2004, Pluspetrol et le SERNANP signent enfin la convention de coopération interinstitutionnelle qui met en place le fonds destiné au financement de la RNP.
6. Toujours en septembre, Pluspetrol, le Profonanpe et le SERNANP signent une convention tripartite pour la gestion du fonds. Les activités éligibles retenues sont :



- la mise en œuvre du Plan Maestro de la RNP.
 - la recherche scientifique.
 - les activités de sensibilisation à l'environnement pour la population vivant dans la zone de la RNP.
 - la création d'instruments de diffusion des atouts et des activités de la RNP au Pérou et internationalement.
 - les investissements en équipement et infrastructures.
7. Les premiers montants (1 million USD au total) sont décaissés de 2004 à 2008. Le premier apport pour la constitution du fonds de dotation (3 millions USD) sera versé en 2009.

Mécanisme :

L'apport de Pluspetrol est destiné à la constitution d'un fonds de dotation, dont seuls les rendements financiers annuels seront prélevés pour financer les activités et les projets dans la RNP.

Le Profonanpe et Pluspetrol ont sélectionné un gestionnaire d'actifs (un organisme financier local) dont les opérations suivront les grandes lignes d'investissement convenues entre le PROFONANPE, Pluspetrol et le SERNANP.

Le tableau suivant décrit les grandes lignes d'investissement qui régissent le portefeuille.

Grandes lignes d'investissement

| Type d'instrument | Seuil minimum | Objectif | Plafond maximum |
|------------------------------|---------------|------------|-----------------|
| Taux fixe | 65% | 75% | 85% |
| RF US | | 37,5% | |
| EEMM | | 37,5% | |
| Taux variable | 10% | 20% | 30% |
| EEUU | | 8% | |
| Marchés développés | | 6% | |
| EEMM | | 6% | |
| Recettes alternatives | 0% | 5% | 10% |
| Commodities (100 % or) | | 5% | |

Suivi et vérification :

L'instance maximum de décision et de supervision du Fonds Paracas est le Conseil d'Administration (Junta de Administración – JA), formé de 3 membres.

- le directeur du SERNANP
- un représentant du Conseil de Direction de Profonanpe.
- le Directeur-Général de Pluspetrol.
- le Directeur Exécutif de Profonanpe, qui assure le secrétariat.

Le Conseil d'Administration compte parmi ses principales fonctions :

- la supervision de la gestion et du placement des ressources du Fonds Paracas.
- approuver les Plans d'Opération Annuels et les Plans d'Acquisitions financés par le fonds.
- recevoir et délibérer sur les rapports d'audit et techniques correspondants.

Facteurs de réussite :

- Du point de vue du Profonanpe: être au bon endroit au bon moment. C'est-à-dire, disposer d'une information fiable et de première main ; conserver la capacité de dialogue et d'interaction avec l'autorité nationale des espèces protégées ; disposer d'équipes techniques multidisciplinaires offrant une assistance technique à l'autorité nationale ; appliquer des stratégies de négociation basées sur l'expérience institutionnelle ; mesurer de manière adéquate les risques de l'opération et identifier des mesures d'atténuation ; gérer méthodiquement les risques de réputation de Profonanpe et/ou de l'autorité nationale ; appliquer des stratégies de communication efficaces pour donner toute la transparence aux négociations et aux accords obtenus.
- Du point de vue de l'autorité nationale : capacité de l'équipe de direction du SERNANP à coordonner une alternative que bénéficie la RNP.
- Du point de vue Pluspetrol : application concrète de sa politique de responsabilité sociale et environnementale et d'une politique de « bon voisinage ».
- Le modèle de contrat précise clairement le caractère volontaire de la contribution financière de Pluspetrol ce qui signifie explicitement que cette contribution ne fait pas partie des obligations contractuelles de la société vis-à-vis de l'État péruvien, en particulier sur la question d'éventuels dommages environnementaux.
- Le modèle de contrat tripartite a été repris pour des sites d'autres entreprises exploitant les ressources naturelles et qui se sont spontanément adressées au Profonanpe pour la gestion de fonds en faveur de la conservation d'un espace protégé.
- La supervision permanente par le Conseil d'Administration de l'exécution des activités programmées dans le cadre du fonds.





Conclusion

Résultats de l'atelier sur les stratégies de levée de fonds

Ce dernier chapitre se concentre sur les principaux points soulevés entre les participants pendant *l'Atelier sur les Stratégies de levée de fonds à l'intention des Fonds environnementaux* à Dar es Salam, en Tanzanie, les 27 et 28 septembre 2011.

PREPARATION DE L'ATELIER

Pour préparer l'atelier, les participants devaient remplir un questionnaire et lire le quatre premiers chapitres de ce guide. Les Fonds environnementaux (FE) africains ont répondu à l'étude en répondant à trois niveaux d'enquête. Les principales réponses, celles qui ont influencé la conception de l'atelier, sont les suivantes :

1. Quelle est la situation actuelle de votre fonds ?

- La plupart des fonds travaillent avec un peu plus de 100 000 USD de dépenses de fonctionnement annuelles;
- Le plus gros don que les fonds aient reçu variait entre 200 000 USD et 18 millions USD ;
- Les montants investis dans les programmes de conditions de vie durables et d'environnement varient entre 75 000 USD et 850 000 USD par an
- Les FE africains ont un personnel moyen de 4,7 employés.

2. Quelles sont les capacités de votre FE ? (les réponses vont de 1 à 5 – du plus faible au plus fort)

2.a. Planification

- La plupart des FE africains ne possèdent pas de plan stratégique (moyenne de 2.3)
- La plupart des FE africains n'ont pas de stratégie formelle de levée de fonds (moyenne 2.1)
- Une légère majorité des FE africains ont des plans pour protéger leurs fonds de fonctionnement (moyenne de 3.1).

2.b. Partenariats

- La majorité des FE africains sont très alignés sur les priorités nationales et les objectifs gouvernementaux (moyenne de 4,2)
- La plupart des FE africains mobilisent les membres de leur comité et leurs partenaires dans leurs efforts de levée de fonds (moyenne de 3.7).

2.c. Entretien du réseau de relations

- Certains FE africains sont capables d'articuler un lien direct entre des dons et un impact précis (moyenne de 2.9).
- Peu de FE africains ont une personne responsable des relations avec les donateurs potentiels (moyenne 2.0)
- Très peu de FE africains possèdent de l'expérience ou de l'expertise en matière d'offset ou de Paiement de Services Écosystémiques (moyenne de 1.8)

3. Perspectives de financement

Quand on leur demande le type de bailleurs sur lesquels ils concentrent leurs efforts, les FE répondent :

- a) Bilatéraux
- b) Fonds privés (notamment Fondations et BINGO-ONG proches du marché)
- c) Un mix d'entreprises et de multilatéraux

En nous fondant sur ces informations, nous avons donc axé l'atelier sur ces possibilités de financement.

DISCUSSION ET APPRENTISSAGE

Après les chaleureux mots de bienvenue de M. Francis Sabuni, notre hôte de l'EAMCEF, la discussion a été ouverte sur les objectifs attendus de cet atelier de stratégies de levée de fonds :

1. Faire correspondre les capacités du FE avec les intérêts du bailleur ;
2. Évaluer les coûts de la levée de fonds autant que leurs bénéfices ;
3. Donner la priorité aux bailleurs potentiels (prospects) et s'en tenir aux points clés

Discours d'ascenseur

Le premier exercice a été conçu pour que tous les participants se présentent en faisant un « discours d'ascenseur ». Faire passer un message synthétique dans le temps que prendrait un trajet en ascenseur seul avec votre grand patron expliquant Pourquoi mon FE mérite-t-il d'être financé?, ou bien Comment mon FE peut-il garantir que les bailleurs atteignent leurs objectifs d'investissement ?

Chaque FE a fourni une brève réponse à cette question, L'analyse des réponses a permis d'obtenir le classement suivant:

Explications relevant de la capacité institutionnelle :

- Transparence
- Reddition des comptes
- Assurance de la continuité des financements pour garantir une véritable absorption
- Continuité institutionnelle (10 ans d'existence etc.)
- Bonne Gouvernance
- Intégrité

- Capacité (montant des investissements et du capital / expérience des dons)
- Marque connue
- Autonomie – Indépendance
- Effet de levier
- Confiance des autres bailleurs
- Efficience

Explications relevant des objectifs du Fonds

- Biodiversité d'importance globale (pays mégabiodivers)
- Espèces uniques, endémiques, emblématiques
- Taille et échelle de notre forêt
- Corridors et mosaïques
- Patrimoine de l'Humanité
- Réserves de biosphère / sites RAMSAR
- Populations autochtones
- Priorité géographique du bailleur
- Réseau des Espaces protégés (besoins de financement ou de gestion)
- Piégeage du carbone
- Services écosystémiques
- Conditions de vie durables des populations locales

Expertise de terrain ou thématique

- Travail auprès des populations locales
- Résolution de conflits
- Promotion de la cohésion sociale
- Éducation et mobilisation des jeunes
- Montage de partenariats
- Travail transfrontalier
- Travail avec l'administration
- Écarter les menaces

L'exercice s'est conclu sur une recommandation à tous les cadres et aux membres des équipes d'être capables de répondre rapidement à ces questions et de façon cohérente. Lorsqu'il s'agit d'approcher un bailleur déterminé, la correspondance des intérêts du FE et de ceux de l'établissement financier (à condition qu'elle soit avérée) est un véritable atout pour introduire de nouvelles idées et de nouvelles possibilités de programmes.

Analyse coût-bénéfice de la levée de fonds

Les participants de l'atelier ont pu étudier les coûts de la levée de fonds – un concept fondamental pour une analyse coût-bénéfice – pour classer par ordre de priorité les bailleurs potentiels. Les coûts de levée de fonds identifiés ont été les suivants :

1. Alignement/ajustement du programme pour le faire mieux correspondre à celui du bailleur ;
2. Personnel pour rédiger les propositions, faire les recherches nécessaires ou être le point de contact avec le bailleur potentiel ;
3. Besoins en informatique pour les banques de données, les communications, le reporting etc. ;
4. Communications – coût des brochures, des publications, des papiers à en-tête et des sites web professionnels de qualité mondiale ;

5. Coûts des déplacements et des réunions avec les bailleurs dans le pays, lors de visites de terrain, dans leurs bureaux à l'étranger ou lors de rencontres internationales ;
6. Consultants – besoins d'expertise en recherche, rédaction et contenu scientifique ;
7. Un partenariat demande du temps, des déplacements et de l'énergie pour déboucher sur une proposition conjointe concrète ; et
8. Recherche de bailleurs potentiels, de stratégies et d'innovation en matière de stratégies réelles de protection.

Nous avons examiné ces coûts pour chacun des grands groupes de bailleurs pour déterminer la durée et le niveau d'efforts qu'il faudrait y consacrer.

Expérience avec quelques bailleurs individuels et avec un mix de bailleurs

Au début de l'atelier, nous avons demandé aux participants de compléter un diagramme en camembert pour représenter leur mix de financement. Les feuilles étaient fixées au mur pour que tous les participants puissent savoir quels fonds avaient de l'expérience avec des bailleurs afin que des conversations parallèles puissent se dérouler pendant les pauses et les repas. Certains fonds dépendaient d'une ou deux sources de financement tandis que d'autres étaient habitués à gérer des fonds provenant de plus de 20 sources représentant un véritable bouquet de donateurs privés, bilatéraux, publics et multilatéraux.

Le groupe s'est aussi mis d'accord pour se centrer sur les types de bailleurs ayant fait l'objet de l'enquête:

1. Bilatéraux
2. Fonds privés (notamment Fondations, BINGO et entreprises)
3. Multilatéraux

Pour atteindre les objectifs de l'atelier, nous avons créé quatre grands tableaux axés sur les quatre points principaux pour chaque catégorie de bailleur potentiel :

1. Motivation du bailleur ;
2. Capacités des FE nécessaires pour avoir accès à ces ressources ;
3. Obstacles et difficultés pour négocier ce genre de concours ;
4. Opportunités et mécanismes facilitant l'accès aux fonds

Puis nous nous sommes séparés en groupes pour examiner des études de cas sur les différents types de fonds.

BAILLEURS BILATÉRAUX

Pour lancer la discussion, le Fonds environnemental des Eastern Arc Mountains a présenté le cas de son travail avec le gouvernement norvégien (étude de cas IV). A partir de ce cas et grâce aux contributions des participants, quatre catégories d'information ont pu être dégagées :

Motivations du bailleur bilatéral (les commentaires qui suivent sont d'ordre général, chaque bailleur ayant ses propres objectifs indépendants ; on trouvera une liste de liens internet à la section B.4.2).

- Fournir des financements de l'ordre de plus de US\$1 million
- Protection de la biodiversité ou autres accords internationaux
- Gouvernance des institutions locales
- Piégeage de carbone et réduction de l'empreinte carbone
- Effet de levier – existence de contreparties ou d'autres partenaires
- Géographie – plus intéressés par des pays possédant un lien colonial ou linguistique
- Déclaration de Paris – le gouvernement national doit jouer son rôle
- De plus en plus concernés par l'image donnée au public et par la justification de leurs investissements

Capacités des FE nécessaires pour avoir accès aux financements bilatéraux (en général)

- Se montrer bien au courant en matière d'investissements – comment les fonds seront investis, quels ont été vos retours sur placements à ce jour, etc.

- Politique d'investissement (pour éviter que le bailleur ne pose lui-même les restrictions d'investissement)
- Transparence dans la prise de décision et la gestion des fonds
- Expertise en investissement (soit comme membre du CA soit dans un comité d'investissement indépendant) en supervision de gestionnaires de fonds professionnels
- Capacité de lever des fonds de contrepartie
- Il est parfois intéressant de s'associer en Europe ou aux USA.
- Capacité de répondre à des conditions clés telles que le reporting financier, le suivi des indicateurs du programme et l'adhésion aux conventions de l'ONU.
- L'expérience du suivi est une assurance pour les bénéficiaires locaux d'une véritable reddition des comptes et d'un suivi pas à pas.

Obstacles et difficultés dans les négociations avec les bailleurs bilatéraux :

- Il faut au moins deux ans
- Le pays doit posséder un cadre juridique solide et le projet doit bénéficier du plein appui du gouvernement local
- L'augmentation des préoccupations des bailleurs européens et américains envers la sécurité a renforcé la rigueur des instructions des investissements et l'analyse des garanties exigées
- Les bailleurs possèdent des listes documentées de questionnements des FE (par ex., les restrictions d'investissements des bailleurs allemands sont imprimées sous forme de formulaire.)

Opportunité /mécanismes facilitant l'accès aux fonds bilatéraux.

- Les BINGO aident souvent à nouer les relations ou sur des points techniques plus spécifiques tels que les swaps de dettes.
- Le fait d'avoir fait faire une "analyse de gap" telle que l'analyse de gap financier (différence entre les rendements des placements et les charges de fonctionnement) pour les zones protégées aide les FE travaillant sur des espaces protégés à accélérer le processus.
- Le fait d'avoir une forte expérience – et notamment en audit et en évaluations externes
- Le fait d'être capable de montrer la propriété locale, la contrepartie la mobilisation locales.
- Le fait de jouir du soutien actif (et pas seulement passif) du gouvernement .

Une discussion rapide sur l'aide bilatérale a mené à quelques considérations supplémentaires :

1. Nombreux sont les Etats possédant plusieurs agences d'aide bilatérale (comme GTZ et KFW pour l'Allemagne), (USAID, Peace Corps, Treasury Dept avec son Tropical Funds Conservation Act pour les swaps de dettes), etc. Avoir connaissance des différents rôles, des opportunités, de l'échelle et des approches est un des volets de l'étude que doivent mener les FE avant d'aborder les bailleurs.
2. Certaines agences bilatérales ont été exceptionnellement généreuses avec ces conditions à certaines époques. Par exemple, dans un récent concours octroyé à l'EAMCF, l'État norvégien n'a pas demandé de contrepartie. Dans d'autres cas, les taux d'intérêts demandés lors des réunions de négociation étaient excessivement élevés. D'autres FE par contre ont raconté leur expérience avec des bailleurs leur proposant des taux modérés et non indexés sur l'inflation. Le groupe a discuté l'importance d'être conscient de l'équilibre coûts de fonctionnement/investissements de contrepartie/retours sur investissements afin d'aider les FE à construire sa capacité (à placer la barre plus haut).
3. Les swaps de dettes sont plus rares en Afrique où de nombreux pays bénéficient d'une politique de pardon. C'est pourquoi il est peu probable d'y voir se dérouler des opérations du type swap USAID TFCA. Mais le FFEM a souligné qu'il restait quelques possibilités et qu'il recommanderait des swaps de dettes avec les agences publiques françaises compétentes.
4. Les thèmes du genre et des droits de l'homme sont très chers aux agences bilatérales. Il est essentiel que votre FE travaille ces thèmes avec votre gouvernement et les inclue dans toutes ses activités et propositions.
5. Des exemples de FE s'adressant à des missions bilatérales installées localement, coopérant avec des bureaux locaux d'agences étrangères, ou faisant des exposés à des centres culturels locaux appuyés par des missions ou des ambassades ont aussi été cités comme de bons outils.

FONDS PRIVÉS

A. BINGOS et Fondations

Bien qu'il existe de nombreuses formes de financement privé, l'atelier s'est concentré sur deux grands thèmes : les Fondations (B.4.4) et les BINGOs (Grandes Organisations Non Gouvernementales Internationales - Voir B.4.6), prises ensemble, et les entreprises, considérées séparément (B.4.8). Un exposé sur le financement privé de Marie de Longcamp, suivi par une étude de cas de Valeria Dorado de la FUNDESNAP/ Bolivie (Etude de cas I) sur une collaboration avec WWF ayant débouché sur des enchères en ligne avec www.charityfolks.com qui ont permis de lever 650 000 USD auprès de donateurs privés.

Motivation des Fondations et des BINGO (commentaires généraux)

- Les fondations et les citoyens américains et européens, bénéficient d'abattements fiscaux lorsqu'ils sont enregistrés dans leur pays, à l'image des associations culturelles philanthropiques et sociales .
- Un fort sentiment que la nature court de grands risques et qu'ils ne veulent pas la perdre.
 - Souvent concentrés sur un territoire ou une espèce particulière
 - les BINGO se concentrent souvent sur des types spécifiques de projets ou d'écorégions
- Apprécient les solutions innovantes
- Assurent des impacts mesurables
- Veulent contribuer à la croissance de la capacité institutionnelle et de l'autonomie dans les pays
- Veulent être certains que les FE ont des stratégies pour échapper à leur dépendance sur les fonds bilatéraux :
 - Effet de levier
 - Cofinancements et bailleurs multiples.
- Certaines fondations ont des niches spécifiques – par ex. fonds de démarrage
- Certaines fondations donnent une importance particulière à l'image et à la marque – les BINGO notamment.

Capacités des FE nécessaires pour avoir accès aux financements des Fondations privées ou des BINGOS (de forme générale)

Globalement, les capacités des FE sont moins contraignantes pour les financements privés que pour les fonds multilatéraux et bilatéraux. Néanmoins, plus un FE pourra démontrer ses compétences dans les domaines suivants, plus ses chances s'en verront augmentées:

- Facilité à travailler en partenariat et à gérer des protocoles d'entente
- Un logo et une marque connus.
- Des propositions claires fondées sur le travail individuel et les études individuelles
 - Un responsable de la levée de fonds (ou un équipe, responsable de la gestion des propositions, du maintien des relations etc...)
- Gouvernance
 - La réputation des membres du CA du FE sera vérifiée
 - Reddition de comptes
 - Réputation
- Transparence
 - Audit externe
 - Des audits sont parfois exigés
- Les donateurs privés acceptent souvent de fournir de petits fonds pilotes pour « tester » ou pour « donner une chance » au FE. Un bon dossier de suivi est néanmoins nécessaire pour avoir accès à des montants plus élevés.

Obstacles et difficultés dans les négociations avec les donateurs privés :

- Il faut du temps pour bâtir la relation et la confiance est primordiale. Il faut créer une amitié incluant la possibilité de fournir des idées, des articles conceptuels, des demandes d'informations etc. – pas simplement une adhésion « sans âme ».
- Les BINGO prennent le temps qu'il leur faut et engagent souvent de grosses équipes donc préparez-vous à gérer ces contacts multiples avec le peu de moyens dont vous disposez.

Opportunités /mécanismes facilitant l'accès aux fonds bilatéraux.

- Participez aux tables rondes organisées par les donateurs ou à d'autres événements
- Invitez les donateurs à rencontrer les organisations communautaires locales, des groupes de l'administration, etc., et à les interpeler sur les problèmes et les solutions ;
- Avoir de bonnes relations et d'excellents programmes là où les FE peuvent démontrer leur efficacité et leur transparence ainsi qu'une stratégie de retrait résultera souvent sur des dons complémentaires plus importants.
- Les BINGO peuvent être très utiles pour nouer des relations avec les fondations et les donateurs privés

B. Entreprises

La raison pour laquelle les entreprises ont fait l'objet d'un groupe de discussion particulier est que leur philosophie de dons diffère souvent de celle des fondations ou des BINGO. La séance a été ouverte par Pedro Leitão avec un exposé sur la mobilisation d'entreprises dans un projet environnemental de Funbio (Etude de cas III). la discussion animée qui s'en est suivie a inclus le cas du Trust Bwindi en Ouganda et de son travail avec l'entreprise Starovski sur la qualité de l'eau, puis une contribution de PROFONANPE sur l'importance de disposer de bonnes capacités de relations publiques vu le nombre de questionnements auxquels il faudra s'attendre de la part de l'opinion publique sur le partenariat avec une entreprise privée. PROFONANPE notamment a été pris de court par ce problème auquel il ne s'attendait pas dans un projet avec une compagnie de gaz (Etude de Cas V).

Motivation des entreprises donatrices (commentaires généraux)

- Démontrer leur responsabilité sociale
- Aider à protéger une ressource particulière (souvent liée aux intérêts de l'entreprise, par ex. l'eau, une souche génétique, une essence forestière...
- Certifications et Permis
- Image
- Impact et résultats mesurables (elles ont souvent des attentes très "business")
- Éviter la lassitude du démarché/ les entreprises veulent éviter d'être sollicitées à tout moment (les FE peuvent jouer ce rôle à condition d'être capables ensuite de renouveler le don !)

Capacités des FE nécessaires pour avoir accès aux financements des entreprises

- Capacité de se documenter sur l'entreprise pour être sûr d'avoir des valeurs et des comportements alignés ;
- Capacité de négocier en position de force pour s'assurer que l'entreprise est en train de parler de financements sérieux et pas de vous « faire l'aumône » ;
- Capacité de répondre aux défis ;
- La crédibilité du FE est essentielle car le secteur privé exige souvent une réputation très élevée pour les organisations à but non lucratif ;
 - expérience et renommée du FE, de son équipe et de son CA ;
 - CA solide avec de forts liens avec le privé ;
 - Stratégies d'investissement efficaces ;
- Acceptation de prendre certains risques pour monter des partenariats avec d'autres entreprises
 - Capacité de prévoir et de gérer des problèmes éventuels de relations publiques

Obstacles et difficultés dans les négociations avec les entreprises privées :

- Pour les dons d'un montant élevé, les négociations sont souvent longues (plus de 2 ans);
- Certaines entreprises veulent un siège au CA ou la gouvernance partagée d'un projet ;
- L'écoblanchiment est une menace à contrôler ;
- Il faut savoir gérer la communication avec des groupes environnementaux ou syndicaux que votre partenariat avec l'entreprise pourrait indisposer.

Opportunités /mécanismes facilitant l'accès aux fonds des entreprises.

- Les BINGO aident parfois à nouer les relations ;
- Certains FE ont tissé des liens avec des entreprises dans le cadre d'associations de conférenciers, de « séjours d'apprentissage » et autres concepts permettant de rencontrer des représentants du privé et leur montrer les besoins et les réussites de la conservation.
- Certaines entreprises font appel à des FE pour éviter d'être assaillis par les demandes de dons.

BAILLEURS MULTILATERAUX

Alberto Paniagua, Directeur Exécutif de PROFONANPE a dirigé une discussion sur des négociations menées avec le FEM (GEF). Son exposé a provoqué les commentaires d'autres participants sur les bailleurs multilatéraux (voir B.4.1) que nous résumons ci-dessous :

Motivations des bailleurs multilatéraux (commentaires généraux – chaque bailleur multilatéral étant orienté par des objectifs spécifiques ; leurs liens internet sont fournis à la section B.4.1.)

- Accords Internationaux – pour être à la page sur les derniers accords, tels que les toutes dernières priorités de la COP, etc., ils doivent être un élément clé des propositions et des négociations.
- Impact – capacité de faire état de résultats probants
- Innovations – et capacité de reproduire l'innovation à plus grande échelle
- Cofinancements – la présence d'autres bailleurs est importante pour les multilatéraux
- Droits de divulgation de leurs investissements réels dans leur matériel publicitaire (brochures, livrets, prospectus etc.).

Capacité des FE nécessaires pour avoir accès aux financements multilatéraux (en général)

- Connaissance (et, mieux encore, participation à) des accords internationaux et aux conférences internationales telles que les COP ;
- Connaissances juridiques sur les FE et la finance environnementale nationale et internationale ;
- Bonnes relations avec les diverses administrations et le ministère des Finances ;
- Une analyse des besoins de financement des espaces protégés est généralement requise ;
- Des compétences particulières, notamment dans les domaines suivants :
 - Stratégie financière et histoire des rendements sur placements des FE ;
 - Embauche d'experts dans l'équipe ou en tant que consultants selon le niveau technique des propositions ;
 - Coordinateur de projet pour gérer les parties mobiles ;
 - Capacité de se documenter sur les innovations thématiques (meilleures pratiques en gestion d'espaces protégés, par ex.) ;
 - Banques de données
 - Capacité d'absorption (besoin de gérer des montants élevés)
- Autonomie et continuité institutionnelle (dans le temps et dans la réputation) ;
- Fort engagement du CA ;
- Capacité d'effectuer des analyses coût-bénéfice précises ;

Discussion Parallèle – Les FE et les responsabilités de passation de marchés

Outre les compétences mentionnées ci-dessus nous avons eu une profonde discussion sur le rôle des FE en tant que gestionnaires de marchés publics quand il n'existe pas d'autorités publiques pour le faire. Le PROFONANE a commencé à jouer ce rôle puis a dû arrêter à cause des coûts et de l'exposition que cela entraînait. FUNBIO a pris de grandes responsabilités de gestion de passation de marchés publics en Amazonie dans des endroits si reculés et inaccessibles qu'aucune administration n'avait les moyens de le faire. Les FE qui acceptent de telles responsabilités doivent être clairement conscientes des risques qu'elles impliquent et, le cas échéant, de s'assurer que ces risques sont couverts. Ils doivent aussi investir dans l'excellence de leurs processus administratifs !

Obstacles et difficultés dans les négociations avec les bailleurs multilatéraux :

- Durée d'instruction très longue – facilement plus de trois ans
- Des critères très rigides destinés à protéger leurs fonds et à transmettre les risques aux bénéficiaires
- Les équipes des agences multilatérales jouent parfois à la tactique du "bon flic – mauvais flic".
- Critères très rigides sur certains points tels que les passations de marché qui nuisent parfois à la capacité d'avancer des projets.

Opportunités /mécanismes facilitant l'accès aux fonds multilatéraux :

- Expérience avec les bénéficiaires désignés ;
- Les anciens partenaires parviennent souvent à obtenir de nouveaux concours auprès de certaines agences multilatérales, et même pour des montants plus élevés (avec la GEF notamment) ;

- Pour le FE ayant des dépenses de fonctionnement modestes l'instruction et les audits peuvent être allégés ;
- Exprimer clairement le lien direct entre le projet du FE et les priorités nationales sur la diminution de la pauvreté et les thèmes environnementaux.

AUTRES POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT

La discussion sur les donateurs a terminé sur une étude de cas sur le Kenya Wildlife Service Fund (Etude de Cas II) axée sur l'organisation de manifestations et d'événements locaux de levée de contributions. Edwin Wanyonyi nous a décrit certains programmes très réussis de KWS tels que Aux portes de l'enfer sur une brouette, A vélo chez les Rhinos, et un programme d'Adoption d' Animaux dont le point haut raconte comment l'homme le plus rapide du monde, Usain Bolt, s'est engagé à adopter à long un guépard. Une grande partie de leur succès se doit au soutien des annonceurs de télévision et des célébrités. Ils acceptent les dons en espèces et en nature. Les sous-titres de leurs productions expliquent que l'argent des contributions est entièrement destiné à la protection de la nature (une petite partie étant réservée à la restauration des zones utilisées par les participants aux événements), mais qu'ils n'ont pas besoin d'argent pour financer leur fonctionnement.

Le cas de la KWS a fait surgir des discussions sur d'autres façons de mobiliser les entreprises :

- Journées d'apprentissage – mobiliser des chefs d'entreprise à travers le Fonds du Patrimoine Mondial Africain
- Tongues – une ONG brésilienne possédant un produit à haute valeur ajoutée
- Adoptez un.... - Exemples allant du corail aux animaux aux ha. de terrain.
- Loteries – La loterie postale hollandaise finance l'Alliance néerlandaise pour la Nature dans les Caraïbes.
- Dialogues durables – inviter des chefs d'entreprise à débattre sur des thèmes clés.

Les participants ont conclu que ce genre de levée de fonds était intéressant dans la mesure où l'argent reçu était :

- Flexible
- Pouvait être utilisé à la mesure des besoins et à des moments critiques (par exemple quand le tourisme a chuté après les troubles politiques au Kenya)
- Diversifie les fonds
- Démontre le soutien local
- Peut être utilisé comme contrepartie
- Sensibilise le public et crée l'appartenance



© Fernanda Barbosa

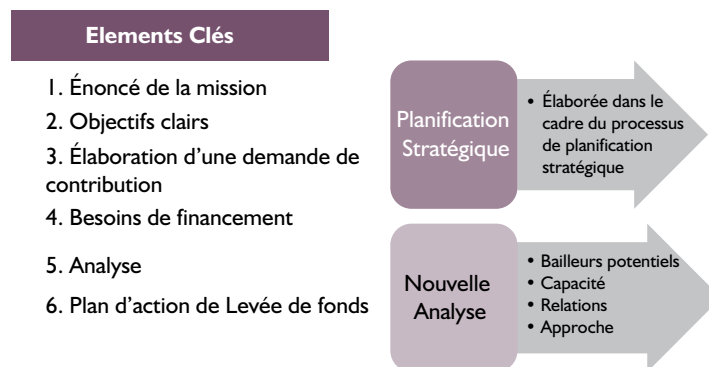
PROCHAINES ÉTAPES

L'Atelier a conclu sur une discussion des prochaines étapes du développement d'une stratégie de levée de fonds. Les FE devaient tout d'abord choisir l'un des stratégies suivantes :

- A. Ils NE continueraient PAS au vu d'un coût-bénéfice trop élevé ;
 - a. En réponse de nombreux FE ont choisi des stratégies d'adhésions individuelles, de bailleurs bilatéraux n'ayant pas encore montré beaucoup d'intérêt pour leur pays, et de swap de dettes.
- B. Une stratégie de levée de fonds prioritaire qui mobiliserait le gros des efforts du personnel et de l'encadrement.
 - a. En réponse, de nombreux FE se sentaient plus à même de donner priorité au bailleur dont ils pensaient qu'il répondrait le mieux à leur temps et à leurs efforts.

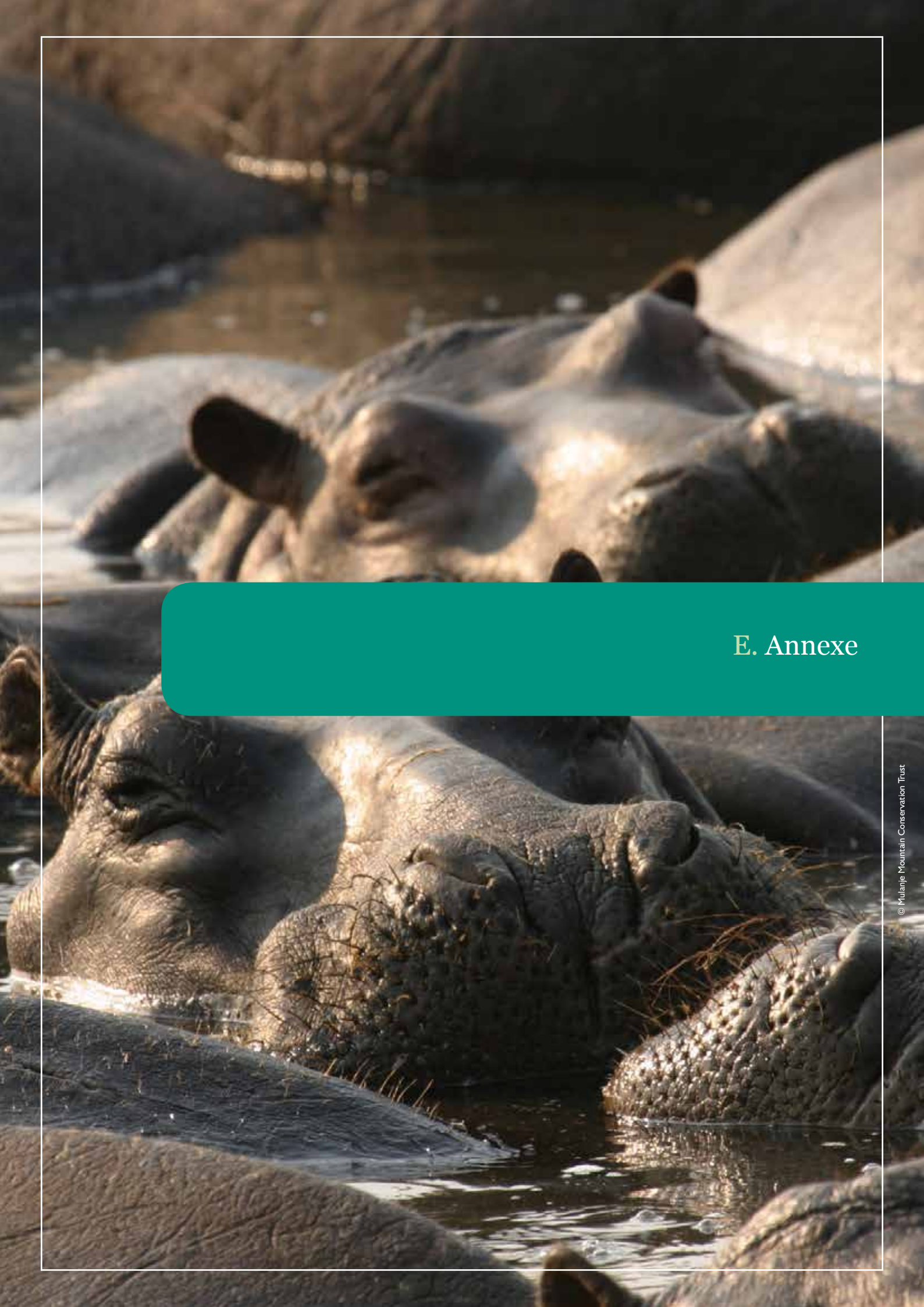
La présentation en powerpoint (jointe à ce Manuel) « Développer une stratégie de levée de fonds », a clos l'atelier en aidant les participants à relier leur Plan stratégique à leur Stratégie de levée de fonds.

Levée de Fonds



Enfin, tout le monde s'est mis d'accord pour dire qu'on n'obtient pas d'argent si on ne le DEMANDE pas et que donc :

“Tous au boulot!”



E. Annexe

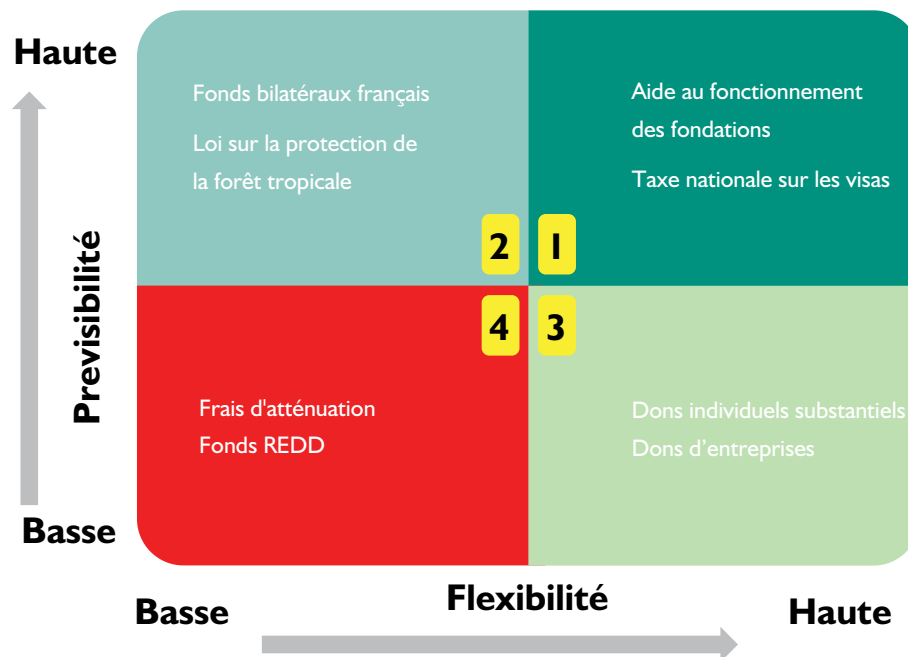
Annexe 1 : identification de bailleurs potentiels

| IDENTIFICATION DE BAILLEURS POTENTIELS | | | | | | |
|--|--|---------------------------------|---|------|------|---|
| | Probabilité de levée de fonds par le FE en % | Dons passés et actuels au fonds | Projection du potentiel de recettes du FE | | | Étapes d'approche et d'action |
| | | | An 1 | An 2 | An 3 | |
| Bailleurs multilatéraux | | | | | | |
| GEF | | | | | | Continuer à travailler avec le GEF5. La prochaine mission sera de développer une proposition de dotations à grande échelle avec l'appui du Service des Parcs et du gouvernement |
| PNUD | | | | | | Présenter une petite proposition de dotation pour l'adaptation carbone en vue de mieux les connaître |
| Bailleurs bilatéraux | | | | | | |
| USAID | | | | | | 2012 – Discuter la possibilité d'une conversion de créances du TFCA avec le Trésor et USAID |
| FFEM | | | | | | Organiser une visite pour montrer l'état d'avancement de la dotation actuelle |
| GTZ | | | | | | Envoyer une demande de renseignements – Les inviter à nous rendre visite lorsqu'ils seront dans le pays. |
| Fondations et organisations sans but lucratif | | | | | | |
| Fondations nationales | | | | | | Rendre visite à une fondation siégeant dans le pays en vue d'établir des relations de travail. |
| Fondations privées | | | | | | Le conseil réuni en novembre a décidé d'approcher la Fondation Packard pour lui faire savoir que des conseillers les accompagneront au cours d'une visite sur le terrain, en février. |
| | | | | | | Envoyer une demande de renseignements à Mava |
| ONG Internationales | | | | | | Demander au WWF d'appuyer le renforcement de capacités pour les négociations PSE. Adresser une demande au « CI Global Conservation Fund » |
| Agences d'État | | | | | | |
| Agences de services publics | | | | | | Cibler 3 agences pour obtenir leur appui pour une initiative « water bank » (nettoyage de plages, rivières et plans d'eaux) dans de grandes agglomérations |
| Agences de parcs | | | | | | Préparer un MOU pour la gestion des recettes des parcs par le FE à allouer aux dépenses annuelles de gestion des parcs. |
| Agences de l'État | | | | | | |
| Autres | | | | | | |
| Communauté des affaires | | | | | | |
| Entreprise européenne | | | | | | Proposition de PSE d'atténuation de carbone dans le cadre du PSE, en plan d'affaires à négocier en juillet |
| Société xxx | | | | | | Demander d'appui pour l'organisation d'une soirée /événement de souscription en décembre. |
| Société xxx | | | | | | Demande de fourniture de services en nature comme par exemple des services d'impression ou de création de page web. |
| Autres | | | | | | |
| Recettes directes | | | | | | |
| Évènements spéciaux | | | | | | Faire payer 50 USD par intervenant au |

| | |
|--|---|
| Prestation de services éducatifs | Débats au centre d'interprétation pour touristes haut de gamme. Faire payer 350 USD par séance aux tour-operators. |
| Gestion de fonds | Faire payer 1% aux ONG qui cherchent à investir des fonds par l'intermédiaire du FE. |
| Autres | |
| Bailleurs individuels | |
| Dons des conseillers | Lettre annuelle tous les mois de décembre |
| Adhérents | 2012 –Prospection sur la base des visiteurs des parcs et la brochure - Partenariat avec les guides touristiques. Livre de visiteurs au centre des touristes ! |
| Dons annuels | Créer une base de données des adhérents et les informer des manifestations dans le pays. |
| Appels par courrier à des donateurs individuels. | Nous n'avons pas de liste ciblée – cela ne vaut pas la peine cette année |
| « Amis » en ligne | Créer un site sécurisé (PayPal/Verisign etc.) pour les dons. |
| Autres | |
| Soyez créatifs | |

Annexe 2 : classement des bailleurs potentiels

Un exercice additionnel pour prioriser bailleurs est de classer la liste complète des sources potentielles de financement en fonction des codes fiscaux locaux, de la législation et du potentiel de sollicitation. Il faut savoir que quelques types de fonds peuvent varier dans le temps en termes de flexibilité et de prévisibilité. Les fonds REDD+, par exemple, sont actuellement imprévisibles car les marchés sont encore en développement et les règles restent à établir. Cela pourra changer dans un avenir proche. Un exemple pour visualiser cette situation :



Sur la base de cette analyse, les priorités seront établies : quadrant 1, quadrant 2, etc. Cependant, ce n'est qu'un cadre, car le montant du financement est un élément clé (les montants des fonds bilatéraux, par exemple, sont normalement bien plus substantiels que les dotations octroyées par des fondations individuelles). En outre, si les fonds peuvent être affectés à un programme prioritaire du FE, la question du manque de flexibilité ne pose aucun problème.

Annexe 3 : tâches prévues au plan de levée de fonds

Cet exemple de modèle reflète l'impact du travail de levée de fonds sur l'ensemble de l'organisation et facilite l'attribution précise des rôles et du temps requis pour les objectifs annuels de travail.

| Actions de levée de fonds | Responsable principal | Contacts clés /évaluateurs | Appui institutionnel nécessaire |
|--|-----------------------------|------------------------------------|--|
| Préparer une demande d'éclaircissements à la Fondation X | Directeur de Développement. | Le conseiller X sera le signataire | Aucun |
| Politique sur les dons d'entreprises | D.E. | Approuvée par le conseil | Ordre du jour de la réunion de décembre du conseil |
| Organisation de visites de terrain pour les missions bilatérales. | D.E. | Partenaire : Agence de voyages | Appui logistique administratif -1 personne |
| Rapport trimestriel à la Fondation X | 2 agents du programme | Analysé par le DE | Secrétariat et Service financier pour le rapport financier |
| Élaboration du calendrier des activités de levée de fonds | Directeur de développement | Approuvé par le DE | Aucun |
| Créer le site web et fixer le montant de l'adhésion | Directeur de développement | Approuvé par le conseil | Consultant en informatique pour la création du site/ des paiements par carte de crédit |
| Comparaître aux négociations du CCNUCC en tant que membre de la délégation du gouvernement | D.E. | Rapport du conseil | Secrétariat pour les vols/ dispositions. |

Annexe 4 : bibliographie

La plupart des références ci-dessous sont disponibles en ligne sur le site de RedLAC (<http://redlac.org>) et dans la boîte à outils de Conservation Finance Alliance (<http://toolkit.conservationfinance.org/users/cfa>) !

Adams, John S. and Ray Victorine, *Permanent Conservation Trust Funds: A Study of the Long Term Benefits of Conservation Endowments*. February 2011

Bath, Paquita, *Meaningful Nonprofit Boards: A How-To Guide*. Aligning Visions, 2011.

Bath, Paquita, *Resources for Success: A Manual for Conservation Organizations in Latin America and the Caribbean*. The Nature Conservancy. 1993.

Bayon, Ricardo, C. Deere, R. Norris, S. Smith, *Environmental Funds: Lessons Learned and Future Prospects*. <http://economics.iucn.org> (issues-20-01)

BoardSource – the Governance Series is made up of 9 short to the point documents covering Board responsibilities. 2003. Also *The Handbook of Nonprofit Governance*, 2010. www.boardsource.com.

Conservation Finance Alliance, *Business Planning for Protected Areas*. http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/cfa_business_plan.pdf

Conservation Finance Alliance, *Conservation Finance Guide* <http://www.conservationfinance.org/guide/guide/index.htm> 2004

Conservation Finance Alliance, *Rapid Review of Conservation Trust Funds*, prepared by Barry Spergel and Philippe Taieb for the Working Group on Environmental Funds. May, 2008. 2nd Edition.

Conservation International, *Creating a Protected Area Business Plan: Overview of the process and components recommended by the Global Conservation Fund*, http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/gcf_business_planning.pdf

Conservation International, Long-term Financing Packet. http://www.conservation.org/sites/gcf/Documents/gcf_ltf_checklist.pdf Global Conservation Fund. 2011.

Dutch Caribbean Nature Alliance, *Articles of Incorporation: Version 2008-02*, St Maarten, July 2008. <http://toolkit.conserva-tionfinance.org/sites/default/files/documents/legal-and-governance/articles-incorporation-2008-dcna-netherlands-antilles.pdf>

Eastern Arc Mountains Conservation Endowment Fund, EAMCEF Profile, p. 6, July 2009. http://toolkit.conserva-tionfinance.org/sites/default/files/documents/communications/organizational-profile-2009-eamcef-tanzania_0.pdf

Emerton, Lucy et al *Sustainable Financing of Protected Areas: a Global Review of Challenges and Options*, 2006 (IUCN publications)

Fundação para a Conservação da Biodiversidade, *Road Map for Establishment and Operation of a Mozambique Conservation Trust Fund* May 15, 2010. <http://toolkit.conserva-tionfinance.org/documents/road-map-establishment-and-operation-ctf>

Global Environment Facility, *Experience with Conservation Trust Funds*. Evaluation Report #1-99. Washington, D.C., January 1999.

Global Environment Facility, *Biodiversity Conservation in West and Central Africa*. 2010. Available for download at: <http://www.thegef.org/gef/node/3596>

Global Environment Facility, *GEF Protected Area Projects in East Africa, Impact Evaluation Information Document No. 12* September 2008 Available for download at: http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/Impact_Eval_Infodoc12.pdf

Ingram, Richard, *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*. Board Source. www.boardsource.com

Longcamp, Marie and C. Bruessow, *Where do African Trust Funds come from? A slide presentation by the Co-Chairs of the Conservation Finance Alliance, African Environmental Funds Committee*. Presented at the CFA AEFC Meeting, Sept. 28, 2010, Dakar

MAR Fund, *Prospectus*.
<http://toolkit.conserva-tionfinance.org/sites/default/files/documents/communications/prospectus-2009-mar-fund.pdf>

Norris, Ruth, *The IPG Handbook on Environmental Funds: A Resource Book for the Design and Operation of Environmental Funds*. Ruth Norris, Editor. Published for the InterAgency Planning Group (IPG) by Pact Publications, 2000.

Preston, Marja and R. Victorine. *Conservation Trust Fund Investment Survey for Financial Years 2007 and 2008*. Wildlife Conservation Society. Available on Conservation Finance Alliance website.

RedLAC, *Strategic Planning for Environmental Funds*. Capacity Building Project for Environmental Funds. Authored by Carlos Quitnela and Stephen Philips. 2011.

RedLAC, *Environmental Funds and Payments for Ecosystem Services*, Capacity Building Project for Environmental Funds. 2010. http://redlac.org/0ws1_pes_finalcomplete.pdf

Saccardi, Daniel, *Conservation Trust Fund Investment Survey*, Wildlife Conservation Society. June 2008 .

Sangha Tri-National Foundation, Jan 2011. <http://toolkit.conserva-tionfinance.org/sites/default/files/documents/communications/brochure-2009-ftns-cameroon.pdf>

Spergel, Barry. *Feasibility Study of a Protected Areas Trust Fund: Sustainable Funding for the Nature Parks of the Netherlands Antilles*. <http://toolkit.conserva-tionfinance.org/sites/default/files/documents/communications/feasibility-study-funding-2005-netherlands-antilles.pdf> February, 2005.

The Nature Conservancy, *Case Book of REDD Projects in Latin America*. Manaus 2009.

The Nature Conservancy, *Resources for Success: A Manual for Conservation Organizations in Latin America and the Caribbean*. Paquita Bath, Editor. 1993.

The Nature Conservancy, *Rumbo al Éxito: Una guía para juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro*. America Verde Publications, 1997.

World Wildlife Fund, *Guide to Conservation Finance: Sustainable Financing for the Planet*, World Wildlife Fund, Washington, D.C. 2009.



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Financé par

GORDON AND BETTY
MOORE
FOUNDATION

