

EF-to-EF Mentorat entre Fonds brésilien pour la Biodiversité (Funbio) et la Fondation BioGuiné (FBG)

Projet K: RedLAC-CAFÉ Projet Connaissance pour l'action

Fonds mentor :

Fonds brésilien pour la Biodiversité (Funbio)

Fonds mentoré :

Fondation BioGuiné (FBG)

Thème:

L'évaluation et la conception de mécanismes financiers

Date de rédaction :

2016-2017



Étude de Cas

EF-to-EF Mentorat entre Fonds brésilien pour la Biodiversité (Funbio) et la Fondation BioGuiné (FBG)

1. Résumé

Le projet de mentorat entre le Fonds brésilien pour la biodiversité (FUNBIO), en tant que mentor, et la Fondation BioGuiné (FBG), en tant que mentoré, visait à partager des connaissances sur l'évaluation et la conception de mécanismes financiers (MF). Ce domaine, dans lequel le Funbio possède une vaste expérience, est particulièrement propice au renforcement de capacités, en raison de la rareté de la littérature et de l'offre de formations sur les MF. En outre, il s'agissait d'un fort besoin de la FBG pour répondre à la conception de programmes et de projets en fonction du contexte local et des attentes des bailleurs et des institutions. L'occasion se présentait donc de réaliser un nouvel échange d'expériences entre le Funbio et la FBG, dans la continuité d'un partenariat noué en 2013.

Le plan de travail prévoyait une première phase d'harmonisation entre les deux fonds à l'égard des MF, de l'innovation dans le financement, et du recensement, de l'analyse et de la classement des sources de financement. Puis nous avons planifié ensemble la formation, y compris l'adaptation au contexte local, le développement du matériel pédagogique et la création d'une bibliothèque virtuelle. La seconde phase consistait en la formation elle-même (fondée sur l'échange d'expériences et des réflexions sur le contexte local) et la rédaction d'un document de base d'un MF pour de petites subventions. Le contenu de ce document fait aussi partie du présent programme de mentorat et nous pensons qu'il sera pertinent pour de nombreux fonds socio-environnementaux.

Le bénéfice direct le plus important a été l'approfondissement des connaissances sur les MF des deux partenaires (mentor et mentoré). Les occasions d'apprentissage se sont étendues à toutes les parties impliquées dans la formation. L'échange d'expériences, de connaissances, de visions et de cultures est toujours enrichissant. Nous en concluons que les deux institutions ont bénéficié de ce processus.

2. Contexte

Le Funbio (le mentor) est né en 1996 sous la forme d'un mécanisme financier privé créé pour conduire l'organisation de la Convention sur la diversité biologique (CBD) au Brésil. C'est un partenaire stratégique du gouvernement, de la société civile organisée et du secteur privé. Au cours de ses 21 années d'existence, le Funbio a géré plus de 600 millions de dollars provenant de près de 80 bailleurs pour soutenir 284 projets dans l'ensemble des biomes du Brésil et 233 aires protégées (totalisant plus de 70 millions d'hectares). Le Funbio a déjà lancé 27 appels à projets et soutenu 233 institutions. En 2015, il a été accrédité par le FEM comme la première agence de mise en œuvre nationale d'Amérique latine (sur les 18 qui existent dans le monde).

La FBG a été officiellement enregistrée en 2011 en tant que fondation privée d'utilité publique, de droit anglais et gallois, pour intervenir en Guinée-Bissau. Sa mission est de créer un flux financier transparent, stable et fiable destiné à (i) promouvoir la conservation, la protection et l'amélioration de l'environnement physique et naturel ainsi que de la biodiversité, notamment dans le système national guinéen d'aires protégées, (ii) promouvoir un développement durable qui soutienne la conservation de la biodiversité, et (iii) faire progresser l'éducation de la population aux questions environnementales. En raison de sa mission, la FBG intervient en coopération directe avec l'Institut de la biodiversité et des aires protégées (IBAP), institution responsable de la gestion des aires protégées de Guinée-Bissau.

Le Funbio et la FBG ont noué un premier partenariat en 2013/2014 pour développer une stratégie financière pour le Système national d'aires protégées de Guinée-Bissau. L'expertise de la Funbio dans des projets semblables (environnement financier des systèmes d'aires protégées) a été déterminante dans ce partenariat, qui était encouragé par la Banque Mondiale. Le premier partenariat a renforcé les liens entre les deux institutions et le programme de mentorat s'inscrit dans sa continuité. La FBG venait tout juste d'être créée et la formation de partenariats était un moyen d'accélérer le développement et de lisser la courbe de son apprentissage. Un de ses défis consistait à créer les outils appropriés pour la mise en œuvre de ses projets/ressources, et donc à trouver les MF adéquats. Dans ce contexte, le besoin a été ressenti d'un échange d'expériences sur le développement de MF pour répondre aux besoins des bénéficiaires et des bailleurs de la façon la plus efficace, transparente et sûre. Or le Funbio possède une longue expérience dans la conception et l'opération des MF, et dispose même d'un département spécialisé en la matière (Projets spéciaux).

3. Objectif du mentorat

Le mentorat était centré sur l'approfondissement de l'expertise de la FBG en matière de développement et de mise en œuvre de MF, sur l'élévation des capacités de l'équipe à comprendre, évaluer (la faisabilité financière, politique et juridique) et à concevoir cet outil de gestion.

Au terme du mentorat, la FBG disposerait des outils nécessaires pour :

- a. identifier les occasions d'utiliser des MF ;
- b. décider sur le besoin de MF ;
- c. projeter la faisabilité d'un MF ;
- d. conduire le développement d'un MF efficace (statut juridique, stratégie financière, montage financier, modèles d'exécution, montages de gouvernance, procédures, transparence etc.).

Le programme de mentorat visait à développer ensemble un mécanisme financier pour des projets à petites subventions, par le biais d'une formation sur la conception des MF élaborée et conduite par le Funbio. Comme la communication ne fonctionnait pas bien et que le mentorat commençait à accumuler un retard important¹, les deux équipes ont décidé de changer le format du mentorat. La stratégie initiale consistait à parcourir conjointement toutes les étapes (évaluation, diagnostic et conception d'un MF), selon un processus d'apprentissage par la pratique. En raison des retards de calendrier, un nouveau plan de travail a été élaboré pour répondre aux besoins à court terme de la FBG. La nouvelle approche consistait à former l'équipe aux « façons de créer un MF », selon une approche graduelle de renforcement des capacités de la FBG, suivie par une application pratique consistant à développer un « manuel des petites subventions » destiné à établir les procédures de gestion et d'opération ainsi que les flux à l'intention des bénéficiaires et des partenaires potentiels de la FBG. Malgré la modification du calendrier et de certaines activités, l'approche du projet suit la même ligne stratégique : se concentrer sur l'évaluation et la conception du mécanisme financier.

¹ En raison de la taille réduite de l'équipe de la FBG, dont les deux membres devaient s'occuper de l'ensemble des activités quotidiennes de la Fondation. Malgré son importance, le mentorat n'était qu'une des nombreuses activités à réaliser. Quand malheureusement le directeur est tombé malade, le mentorat a dû être ralenti et les résultats ont tardé à apparaître.

4. Approche

Nous décrivons ci-dessous les principales étapes du projet, la méthode et les participants.

Réunion à la Funbio sur les MF, les financements innovants et le classement des sources financières, en présence du directeur de la FBG, du directeur de l'ANAC et de l'équipe du Funbio. Les principaux points discutés ont été les suivants :

- Les MF : que sont-ils et de quoi ont ils besoin pour fonctionner (mission, vision et principes ; objectifs/demandes ; personnalité juridique ; structure de gouvernance ; modalités de financement ; procédures et process ; ressources financières [recensement, analyse et classement] ; stratégie financière ; équipe)
- L'innovation dans le financement (sources de funding) et l'expérience du Funbio : comment créer un environnement propice à l'innovation dans le financement et la gestion de ressources ; expériences de diversification des financements du Funbio.
- Classement des opportunités de la FBG : relevé des possibilités locales ; analyse (volume, accès et flexibilité) – perspective actuelle et future ; classement.

Pendant cette visite au Funbio, le directeur financier de la FBG a suivi un programme différent. Il a rencontré les divers secteurs du Funbio pour observer les processus et les outils utilisés, en vue d'étendre l'échange d'expériences à ces autres secteurs.

Atelier sur le développement de MF. Pour réaliser cet atelier, il a fallu :

- Définir et valider la portée : communication constante entre les parties pour répondre aux problèmes locaux et aux attentes. La FBG a demandé que l'on donne la priorité à la formation plutôt qu'à l'élaboration du manuel/étude de cas. Cette stratégie lui a permis d'internaliser les bases nécessaires à l'élaboration de manuels. L'atelier était centré sur le fonctionnement des MF destinés aux petites subventions.
- Définir la méthodologie (présentations suivies d'exemples et de discussions).
- Préparer tout le matériel de communication (sous format PowerPoint) en incluant les meilleures pratiques internationales en matière de conception de MF. Le cours a été conçu de façon à couvrir toutes les étapes de la conception d'un programme et de son manuel respectif. Il n'existe pas de bibliographie en la matière, ce qui a exigé un effort fondé sur la pratique du Funbio et des études spécifiques.
- Développement d'une bibliothèque sur les MF et les petites subventions.
- Déroulement de l'atelier à la FBG.

Le cours a été donné par l'équipe du Funbio à l'équipe de la FBG avec la participation de représentants de l'ANAC et de partenaires locaux à certaines séances. La dynamique du cours était conçue pour promouvoir le débat, ce qui a permis un échange continu d'expériences ainsi que l'analyse d'exemples et de problèmes locaux.

Etude de cas : Elaboration du manuel pour les projets à petites subventions. La première étape a consisté à monter l'ébauche du manuel, c'est-à-dire à déterminer les points qui y seraient traités. Ce travail a été fondé sur les divers manuels déjà élaborés par la Funbio, en se référant, le cas échéant, à la littérature et aux manuels d'autres fonds environnementaux.

5. Les défis

Le principal défi pour la FBG (et la cause du mentorat) était de renforcer sa capacité à développer des mécanismes financiers qui permettent de répondre à la fois aux demandes de la propre institution, du contexte local et des bailleurs. Ce mentorat s'est déroulé dans des conditions difficiles. La FBG possède une équipe de taille réduite qui doit faire face à l'ensemble des activités complexes que développe un fonds environnemental au quotidien, surtout quand sa création est récente. Parallèlement, il faut faire face aux pressions des partenaires qui souhaitent l'exécution rapide des fonds.

La conception de MF n'est pas une compétence répandue. Rares sont les publications et les espaces d'échange en la matière. L'acquisition des capacités nécessaires est donc un défi pour tout gestionnaire qui souhaite utiliser cet outil.

Du côté du Funbio, le défi de ce mentorat consistait à transférer les connaissances de façon suffisamment claire, objective et ample pour qu'elles soient applicables. Cela demande un langage clair et dynamique rendant le contenu plaisant et digestible. En même temps, il fallait connaître et comprendre le contexte et les attentes locales (personnalisation du contenu). Le principal défi a peut-être été celui de produire le matériel pédagogique de la formation, car ces connaissances n'étaient pas documentées et la littérature était rare.

Le processus de mentorat a donné l'occasion de partager des connaissances spécialisées et peu répandues. Il a aussi réduit la durée d'apprentissage de la FBG en la matière, ce qui lui permettra de répondre plus rapidement aux demandes des parties prenantes. Le système du mentorat a aussi favorisé l'élaboration du matériel de référence, notamment de l'analyse conjointe de l'application du contenu au contexte local.

6. Résultats

Les résultats sont présentés par étape du projet de mentorat.

Première réunion au Funbio

- Formation de base aux mécanismes financiers. Mise à niveau et échange d'expériences à travers la présentation de plusieurs cas du Funbio.
- Formation et échange d'expériences sur l'innovation dans le financement. Conditions nécessaires et risques de l'expansion des sources de financement des fonds environnementaux. Présentation par le Funbio de quelques exemples de réussites et d'expériences en cours.
- Formation aux méthodes de recensement, d'analyse et de classement des sources de financement en fonction de plusieurs facteurs (montant, accessibilité et flexibilité). Cette méthode est importante pour une levée de fonds efficace.
- Recensement, analyse et classement des sources de financement qui pourraient élargir et diversifier les ressources financières de la FBG. Cet exercice a été mené conjointement par le Funbio, la FBG et l'ANAC et a débouché sur la liste suivante : Fonds Vert, coopération bi- et multilatérale, REDD+ et contributions privées locales.
- Une ouverture des esprits vers les idées innovantes.
- Le directeur financier et administratif de la FBG a eu l'occasion de connaître le fonctionnement de l'équipe financière et comptable du Funbio.

Atelier sur le développement de mécanismes financiers

Le principal résultat de cette phase a été la formation et l'échange d'expériences sur les diverses étapes du développement d'un MF, du point de vue conceptuel et théorique ainsi que de l'applicabilité et de l'adaptation au contexte local, dans une dynamique interactive et fondée sur les défis locaux. Grâce au matériel pédagogique et à l'échange de connaissances, la FBG a amélioré sa capacité d'analyse de la nécessité et de la faisabilité des mécanismes financiers ainsi que de création de ces instruments.

Ce cours a été donné dans le cadre du programme de mentorat. Le matériel que nous avons élaboré sera utile à de nombreux fonds socio-environnementaux. Parallèlement à la formation, nous avons créé une bibliothèque réunissant des publications de référence et complémentaires.

Etude de cas

Le dernier résultat a été l'élaboration conjointe des thèmes et des directives d'un manuel d'octroi de petites subventions. Le document produit ne contient pas tout le contenu nécessaire au manuel, mais il traite les aspects considérés prioritaires par la FBG et donne des solutions et des orientations objectives pour les régler. Il servira de base pour la rédaction d'une version finale.

7. Bénéfices observés

Le bénéfice direct le plus important a été l'approfondissement des connaissances sur les MF des deux partenaires (mentor et mentoré). Les occasions d'apprentissage se sont étendues à toutes les parties impliquées dans la formation (y compris dans sa préparation et dans les discussions pendant le cours). L'échange d'expériences, de connaissances, de visions et de cultures est toujours enrichissante. Nous en concluons que les deux institutions ont bénéficié de ce processus.

La FBG a eu accès aux connaissances approfondies du Funbio sur la création de MF. Cette connaissance peut être façonnée pour répondre aux contraintes et aux opportunités locales. La FBG a pu enrichir ses capacités sur ce thème important, essentiel à la performance et au développement institutionnel. De nombreuses occasions de levée de fonds exigeront l'application des thèmes traités pendant la formation.

La FBG a eu l'occasion d'élaborer un concept pour le Fonds Vert qui inclut une combinaison de dotation et d'amortissement. Le manuel de petites subventions pour la mise en place des subventions Fonds Vert a été préparé. Le fonds peut être adapté pour répondre à des besoins futurs.

La participation des acteurs locaux (gouvernement, bailleur et société civile organisée) à certaines séances de la formation a été importante pour la compréhension des demandes et des contraintes locales. Elle a aussi permis à la FBG de renforcer ses liens avec des partenaires stratégiques et de les mobiliser.

Un bénéfice important souligné par la FBG a été la discussion entre directeur administratif de l'IBAP et l'équipe de la FBG sur la durabilité financière et des stratégies permettant aux deux institutions d'être en phase sur les opportunités et les défis de la conception et de

“La participation des acteurs locaux (gouvernement, bailleur et société civile organisée) à certaines séances de la formation a été importante pour la compréhension des demandes et des contraintes locales.”

la mise en œuvre de stratégies de financement à long terme. Le Funbio a eu l'occasion de renforcer sa mission en contribuant à la consolidation d'un « fonds frère ».

Les deux fonds ont renforcé leur partenariat et pourront compter sur un appui mutuel s'il y a lieu.

8. Défis restants

Le principal besoin à combler est de mettre en pratique les connaissances qui ont été partagées, c'est-à-dire de concevoir un MF pour un projet ou un programme. Cependant, lever assez de fonds pour alimenter un MF dans un pays comme la Guinée-Bissau, considéré comme à haut risque, est un défi considérable.

Quant aux difficultés rencontrées pendant le mentorat, la principale concerne la façon d'accommoder les obligations quotidiennes de l'équipe de la FBG avec les nécessités de la formation. L'équipe étant réduite, les contraintes de temps ont toujours été un facteur de limitation (mais pas d'empêchement) de la conduite du projet. De son côté, l'équipe de Funbio chargée du mentorat a dû elle aussi répondre à d'autres demandes institutionnelles.

9. Enseignements retenus

Les principaux enseignements sont les suivants :

- Les activités concrètes (bien préparées et disposant du temps nécessaire) visant l'échange d'expériences (telles que celles permises par le projet K) sont des excellentes occasions de développement institutionnel
- Dans le processus du mentorat, l'échange d'expériences entre les parties (fond ↔ fond) est aussi important que le moment du mentorat (mentor → mentoré).

- Le mentor apprend beaucoup pendant le mentorat.
- L'inclusion des acteurs et des experts locaux peut enrichir l'échange d'expériences.
- Les parties impliquées doivent véritablement disposer du temps nécessaire au mentorat, ce qui n'est pas évident au regard des obligations et des défis des fonds environnementaux.
- Chaque partie impliquée dans le mentorat doit désigner un sponsor, un point focal et au moins un participant suppléant afin d'éviter les interruptions du processus quand l'un des participants connaît un empêchement.
- Le mentoré doit fournir au mentor des informations et des documents sur le contexte local.
- Tout changement du plan de travail fixé doit recevoir l'accord des deux parties et tenir compte du temps et des moyens existants.
- Il est essentiel de prévoir au moins deux événements présentiels pour assurer l'efficacité du mentorat, outre l'utilisation indispensable des technologies de la communication.
- Le périmètre du mentorat doit être bien délimité et accordé entre les parties (faisabilité et capacité d'absorption de la formation).
- Le maintien d'un dialogue constant est essentiel pour la mobilisation des équipes, la gestion des attentes, la construction conjointe du processus et l'éventuelle révision du périmètre du travail.
- Le mentorat doit absolument tenir compte du contexte local : culture, environnement politique, économie, législation, environnement institutionnel, technologie, capacités et aspects environnementaux



Réunion dans les locaux de la Fondation BioGuiné

© Leonardo Celuda



Visite de terrain au parc naturel de la Mangrove de la Cacheu

© Fenosa Andriamahemina



Visite de terrain au parc naturel de la Mangrove de la Cacheu

© Fenosa Andriamahemina



Visite de terrain au parc naturel de la Mangrove de la Cacheu

© Fenosa Andriamahemina



Visite de terrain au parc naturel de la Mangrove de la Cacheu

© Fenosa Andriamahemina



© Fenosoa Andriamahenina

Visite de terrain au parc naturel de la Mangrove de la Cacheu



© Fenosoa Andriamahenina

Visite de terrain au parc naturel de la Mangrove de la Cacheu



© Fenosoa Andriamahenina

Visite de terrain au parc naturel de la Mangrove de la Cacheu



Visite de terrain au parc naturel de la Mangrove de la Cacheu

