



FONDATION POUR LES AIRES PROTÉGÉES
ET LA BIODIVERSITÉ DE MADAGASCAR

Manuel de Financement

Version initiale : Décembre 2008

Dernière mise à jour : Février 2010

Approbation par CA : Février 2010



SOMMAIRE

1).	Contexte	3
2).	Grands principes	3
3).	Vie du manuel	3
4).	Responsabilités au sein de la Fondation	4
4.1.	Le Conseil d'Administration [CA]	4
4.2.	Le Comité de Financement [CF]	4
4.3.	Le Comité d'Investissement [CI]	4
4.4.	La Direction Exécutive [DE]	5
5).	La Planification	5
5.1	L'objectif de la planification et son cycle	5
5.2	Les documents à analyser	6
6).	Le Cycle de financement	7
6.1	Détermination et affectation du montant disponible pour l'octroi de financement	8
6.2	Contenu du dossier de soumission	8
6.3	L'évaluation des dossiers	10
7).	Le Fonds d'Intervention Spécial	10
8).	Procédures de décaissement	11
9).	Gestion de Trésorerie	12
10).	Suivi et Evaluation des activités financées	12
11).	L'Achèvement des activités financées et la Clôture des Dons	14
	Annexes	15

1). Contexte

La Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (FAPBM) est une Fondation Reconnue d'Utilité Publique, régie par la loi No. 2004-014 du 19 août 2004 portant refonte du régime des Fondations à Madagascar.

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

Le nouveau code des aires protégées adopté par le parlement en 2008 a créé le système des aires protégées (SAPM) qui englobe toutes les aires protégées sans distinction implantées sur le territoire national. Conformément à ses statuts,¹ la Fondation peut accorder des financements aussi bien à Madagascar National Parks (MNP) qu'aux autres bénéficiaires potentiels compétents et agissant conformément à l'objectif de la Fondation, à savoir, les ONGs, les communautés, les institutions académiques et de recherche, et les organisations à but lucratif.

Le présent manuel décrit le cycle de financement et détaille les procédures d'octroi, de décaissement, de suivi, de clôture et d'évaluation des financements accordés par la Fondation. Il s'appuie sur les clauses pertinentes des Statuts, du Règlement Intérieur et de la Politique de financement de la Fondation. Cf. Annexe 1

2). Grands principes

Le manuel a été élaboré suivant les grands principes suivants :

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

3). Vie du manuel

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

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

¹ Statuts de la Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar (6 janvier 2005), Règlement Intérieur (adopté le 10 mars 2005), Politique de financement (version amendée du 2 août 2006).

4). Responsabilités au sein de la Fondation

4.1. Le Conseil d'Administration [CA]

La Fondation est dirigée par un Conseil d'Administration indépendant. Les responsabilités du CA relatives à l'octroi de dons sont les suivantes :

- orienter les interventions de la Fondation en vue de la réalisation de ses objectifs;
- arrêter les programmes d'intervention prioritaires de la Fondation;
- approuver les critères de sélection des financements susceptibles d'être octroyés par la Fondation;
- approuver conformément à ces critères les programmes d'action et de financement proposés par le DE;
- fixer les règles de passation de marché pour les projets financés par la Fondation;
- approuver annuellement l'affectation de fonds disponibles ; et
- décider le seuil en-dessous duquel la DE peut approuver des dons

4.2. Le Comité de Financement [CF]

Le Conseil d'Administration de la Fondation nomme en son sein un Comité de Financement pour superviser les activités de financement, y compris l'élaboration et la mise à jour de la politique de financement. Le rôle du CF dans l'octroi de dons est de :

- évaluer les recommandations du Directeur Exécutif sur les demandes de financement
- recommander au CA une affectation du financement disponible entre les différents soumissionnaires et le Fonds d'Intervention Spécial
- évaluer les résultats et impacts du programme de financement de la Fondation

4.3. Le Comité d'Investissement [CI]

Le Conseil d'Administration de la Fondation nomme en son sein un Comité d'Investissement pour superviser les activités de placement y compris l'élaboration et la mise à jour de la politique d'investissement. Le rôle du CI dans l'octroi de dons est de :

- fixer un plafond qui détermine la part des revenus de placement qui sera disponible pour le programme de financement ;
- valider l'enveloppe globale indicative qui est établie au cours de la planification sur la base des prévisions financières;
- valider l'enveloppe globale définitive qui fixe le montant de financement disponible pour l'année ; et
- approuver les appels de fonds nécessaires pour effectuer les décaissements.

4.4. La Direction Exécutive [DE]

La Direction Exécutive se charge de :

- superviser les activités d'octroi de dons, soumettre les recommandations de financement au Conseil d'Administration, et mettre en œuvre les programmes d'action et de financement de la Fondation;
- formuler des recommandations/décisions sur chaque dossier et bénéficiaire ;
- assurer le suivi des financements octroyés ;
- examiner les rapports fournis par les AP bénéficiaires de dons ;
- établir les rapports à présenter au CA, y compris ceux qui résument l'avancement des activités financées et l'utilisation des fonds octroyés ; et
- formuler les propositions de suspension de financement à l'intention du CA.

La Direction Exécutive peut décider de l'octroi de financement selon les modalités fixées par le Conseil d'Administration.

5). **La Planification**

5.1 L'objectif de la planification et son cycle

Il est certain que les besoins en financement du SAPM dépasseront les revenus de placement disponibles de la Fondation au moins pendant les premières années d'octroi de financement. Une planification rigoureuse est donc nécessaire pour optimiser l'utilisation des ressources de la Fondation.

Le processus de planification permet à la Fondation (1) d'établir les priorités qui guideront son octroi de financement, (2) d'accroître sa connaissance des sites du SAPM, (3) d'apprécier la capacité de gestion des AP et les défis auxquels les gestionnaires des AP font face.

La Fondation envisage un travail collaboratif avec les APs, tout en gardant une objectivité dans la prise de décisions.

Le Directeur Exécutif et son personnel peuvent mener les actions suivantes afin de mieux exécuter leur travail de planification:

- organiser des réunions consultatives, dialogues, séminaires et ateliers pour échanges d'idées,
- visiter les aires protégées susceptibles d'être financées et discuter des priorités possibles avec les diverses parties prenantes,
- communiquer avec l'ensemble des bailleurs afin d'harmoniser les interventions et d'identifier les gaps de financement, et
- établir des réseaux de partenaires visant à des approches collaboratives.

Dans le cas du financement de sites gérés par le MNP, ces échanges peuvent inclure des réunions de concertation avec les Directions Interrégionales et la Direction Générale.

Période	Activités	Responsables
CYCLE DE PLANIFICATION		
Avril à juin	<ul style="list-style-type: none"> - Travail de priorisation des sites (Mise à jour de la base de données des sites, classification, notation en fonction de critères) - Evaluation des capacités des gestionnaires - Identification des thèmes (*) prioritaires à financer (en fonction du contexte du parc) - Mise à jour des projections financières - Evaluation de la performance des sites qui bénéficient déjà d'un financement 	DE
Vers le mois de juin	<ul style="list-style-type: none"> -Identification des sites récipiendaires potentiels -Approbation de l'enveloppe globale indicative et des sites prioritaires additionnels à financer 	DE CI & CF

*Conservation de la biodiversité, éducation environnementale, appui au développement ou autres activités de sauvegarde, écotourisme, recherche et inventaire

5.2 Les documents à analyser

La DE doit prendre en considération les éléments suivants afin de déterminer les priorités, les sites récipiendaires potentiels et l'enveloppe globale indicative :

- L'étude de priorisation menée par la Fondation
- Les études scientifiques et techniques récentes
- Le Programme d'Aménagement et de Gestion (PAG) le plus récent
- Le Programme de travail annuel (PTA) des deux dernières années
- Le profil du gestionnaire du site sous considération¹
- La qualité de gestion des sites sous considération et les résultats obtenus pour les sites qui ont déjà bénéficié d'un financement de la Fondation

Une AP qui ne peut pas fournir un PAG et un PTA satisfaisant ne sera pas considérée comme éligible pour un financement de ses activités. Toutefois, l'AP pourrait soumettre une demande de financement qui l'aiderait à éliminer ces lacunes.

La DE doit aussi demander aux sites sous considération les documents suivants :

¹ Pour les gestionnaires autre que MNP : Dénomination, adresse, contact, nom des principaux responsables, forme juridique, système de gouvernance et d'administration, procédures administratives et financières, Informations succinctes sur les aires protégées gérées, expériences et réalisations.

Pour MNP : Adresse, contact, nom des principaux responsables, organigramme, procédures administratives et financières

- Le Plan de sauvegarde
- Une note de concept décrivant les activités proposées (a titre indicatif) pour un financement
- Les documents de présentation (rapport annuel, plan d'affaires, composition de l'équipe.)

Les procédures internes qui détaillent les personnes responsables, les activités et les documents qui soutiennent la planification figurent en Annexe 1a de ce manuel.

6). Le Cycle de financement

Les priorités d'intervention issues du travail de planification sont annoncées au début du cycle de financement afin d'aider les APs à préparer leurs propositions. Ces priorités sont exprimées à travers cinq paramètres: (1) les sites et activités qui seront financés, (2) les institutions bénéficiaires, (3) les types de dépenses qui seront éligibles, (4) la durée du financement, (5) le niveau de financement indicatif pour chaque aire protégée choisie, et (6) éventuellement les fonds non alloués réservés à des interventions spéciales.

Le cycle de financement et les procédures sont uniformes pour l'ensemble des récipiendaires potentiels. Un cycle débute le 01 janvier et se termine le 31 décembre. La préparation se déroule pendant l'année précédente et se détaille comme suit :

Période	Activités	Responsables
CYCLE DE FINANCEMENT		
15 juin	- Annonce des priorités d'intervention - Appel à préparation des dossiers	DE
juillet - août	Echanges avec les sites récipiendaires potentiels et transmission des commentaires de la Fondation (par écrit)	DE Sites
1er octobre	Dépôt des dossiers	Sites
Avant le 15 novembre	- Examen, revue et évaluation des propositions retenues - Concertation avec les autres bailleurs - Affectation aux différentes AP du montant de l'enveloppe globale - Préparation du dossier à soumettre au CA	DE
Fin novembre	Décision sur le programme de financement pour l'année (montants, affectations, dons proposés) et présentation à la réunion avec les bailleurs	CA
A partir du début décembre	Les récipiendaires sont informés du financement accordé	DE
Avant fin décembre	Signature des conventions de financement entre la Fondation et les récipiendaires	PCA ou DE par délégation

Le CA, sur proposition du Directeur Exécutif, peut programmer d'autres réunions pour considérer des propositions qui n'ont pu être présentées pour diverses raisons, mais sous réserve que la capacité de financement le permet.

Les procédures internes décrivant les personnes responsables, les activités et les documents qui soutiennent le cycle de financement figurent en Annexe 1b de ce manuel.

Le format des principales informations requises dans les dossiers de soumission est présenté en Annexe 2.

6.1 Détermination et affectation du montant disponible pour l'octroi de financement

Le Comité d'Investissement fixe, selon la formule établie par la Politique d'Investissement, un plafond de dépenses qui détermine la part des revenus de placement qui sera disponible pour financer les AP.

Sur la base des propositions reçues et retenues, la Direction Exécutive affecte le montant fixé par le CI au dons à octroyer et au Fonds d'Intervention Spéciale.

La répartition proposée par la Direction Exécutive est validée par le Comité de Financement avant soumission du programme de financement de l'année au Conseil d'Administration pour décision.

6.2 Contenu du dossier de soumission

Suite à l'appel à la préparation des dossiers, les gestionnaires de site des aires protégées sélectionnées par la Fondation, adressent une lettre de soumission à l'intention du Directeur Exécutif de la Fondation. Cette lettre sera accompagnée de documents qui doivent contenir les trois types d'informations ci-après (Les détails et le format des documents sont présentés en annexe 2) :

- Informations sur le gestionnaire d'aires protégées :
 - ◊ Pour les gestionnaires autres que MNP, un document de mise à jour du profil qui a été soumis dans le cadre de la planification ou qui est déjà disponible à la Fondation dans le cas où le gestionnaire est déjà bénéficiaire de dons de la Fondation. Ce document contiendra entre autres les informations suivantes :
 - Dénomination
 - Adresse, contact, nom des principaux responsables
 - Forme juridique
 - Structure de gouvernance et administrative
 - Procédures administratives et financières
 - Organigramme et ressources humaines
 - Procédures de passation de marchés
 - Informations succinctes sur les aires protégées gérées
 - Expériences et réalisations
 - Coordonnées bancaires

Pour MNP, un document mis à jour décrivant l'organisation au niveau du site, si besoin est.

- Adresse, contact, nom des principaux responsables
- Organigramme
- Procédures administratives et financières
- Coordonnées bancaires

- **Un document décrivant l'aire protégée (ou une mise à jour** dans le cas où le site a déjà bénéficié de dons de la part de la Fondation). Ce document contiendra entre autres les informations suivantes :
 - La description des activités
 - Les objectifs et les résultats (sous forme de « cadre logique »), avec une liaison claire entre les financements demandés et l'engagement de l'AP sur des objectifs de progrès (maîtrise des coûts de gestion, augmentation des revenus générés, etc.)
 - L'approche méthodologique
 - Le calendrier des activités (sous forme de plan d'exécution)
 - La gestion du projet
 - Le budget et le plan de financement (en utilisant les formats fournis)
 - Le suivi et l'évaluation des activités

En outre, les **deux documents** suivants devront accompagner toute demande de financement :

- **Un Plan de Travail Annuel (PTA) pour l'année pour laquelle un financement est demandé.** Le plan doit être suffisamment avancé dans sa préparation pour décrire les types d'activités existantes ou à développer dans l'aire protégée, les objectifs à atteindre et l'existant en matière de suivi-évaluation dont des indicateurs justifiant l'atteinte des objectifs. Les activités se déclineront suivant les thèmes suivants :
 - Conservation
 - Education environnementale
 - Appui au développement ou autres activités de sauvegarde
 - Ecotourisme
 - Recherche et inventaire
 - Autres activités prioritaires selon le site
- **Un business plan** sur 3 ans du site décrivant :
 - Les besoins par type d'activité
 - Les ressources acquises et potentielles, incluant les financements d'autres bailleurs de fonds
 - Le gap de financement

Si une aire protégée jugée prioritaire ne dispose pas de plan d'affaires, la Fondation peut lui accorder un financement pour appuyer son élaboration.

6.3 L'évaluation des dossiers

Les dossiers sont évalués par la DE qui détermine s'ils sont complets et conformes aux directives. La DE peut également demander tout complément jugé nécessaire.

Les principaux documents finaux qui seront présentés au Conseil d'Administration pour approbation devront être signés par le soumissionnaire et la DE.

Un modèle de Convention de Financement est présenté en annexe.

7). Le Fonds d'Intervention Spécial

Ce Fonds a comme objectif de fournir des ressources extraordinaires pour répondre aux besoins exceptionnels ou urgents non identifiés pendant les phases de planification et le cycle normal de financement.

Le montant du Fonds est fixé par le CA lors de la détermination du montant disponible pour l'octroi de financement. L'accès au Fonds sera ouvert à toutes les aires protégées, mêmes celles qui ont un statut provisoire, ayant un plan d'aménagement et de gestion. Une demande d'utilisation peut être transmise à n'importe quel moment. Une même AP peut présenter plusieurs demandes successives.

Les interventions éligibles sont ponctuelles et répondent aux situations imprévisibles qui, en l'absence d'action, mettent à risque l'opération continue d'une aire protégée ou entraînent une perte de la biodiversité. Des activités de mitigation ex ante ou de correction ex post sont possibles. Une insuffisance de fonds pour des activités planifiées ou budgétisés ne justifie pas le recours à ce Fonds. Une AP qui bénéficie déjà d'un financement en fonds propres et/ou de financement de bailleurs de fonds dans le cadre de la programmation « normale » de ses activités ne peut bénéficier de ce fonds spécial pour ces mêmes activités, sauf si l'envergure du désastre dépasse les fonds disponibles et qu'il est clairement établi que la non intervention mettrait l'AP en péril.

Toutes les politiques applicables à la gestion des autres dons de la Fondation, sont également applicables au Fonds d'intervention spécial. La source « Fonds d'Intervention Spécial » doit être identifiée dans les comptes du bénéficiaire pour toute dépense financée par un don de ce Fonds.

Les procédures à suivre pour avoir accès à ce Fonds sont :

1. Le responsable de l'aire protégée enverra au Directeur Exécutif de la Fondation une requête par écrit qui détaille la nature de l'urgence, les activités à réaliser, le maître de l'ouvrage (l'AP en régie ou un tiers) et le budget.
2. Le Directeur Exécutif soumettra simultanément la requête au Comité de Financement pour évaluation et au Président du Conseil d'Administration (ou une personne à qui il délègue la responsabilité) pour approbation. Une fois approuvé, le Directeur exécutif autorise un ou plusieurs décaissements le cas échéant.
3. Le responsable de l'aire protégée peut aussi préfinancer les dépenses sur ses fonds propres, une fois l'approbation de la Fondation reçue.
4. Le responsable de l'aire protégée enverra un rapport technique et financier à la Fondation au plus tard 60 jours après la date du dernier décaissement.

Quelques exemples d'activités éligibles sont :

- le contrôle et le combat d'incendies qui dépassent la capacité prévue par une aire protégée
- la réparation d'infrastructure critique ou autres dépenses extraordinaires qui doivent être faites immédiatement afin de mitiger les effets d'un désastre naturel.

8). Procédures de décaissement

Les subventions sont décaissées en conformité avec la convention de financement qui a été signée. En général, les décaissements, hors l'avance initiale, sont effectués **trimestriellement**, après réception d'un **rapport financier, d'un rapport technique, et d'un plan de travail actualisé pour le trimestre suivant**, tous les trois jugés satisfaisants par la Fondation.

Afin d'éviter toute rupture dans la poursuite des activités et du retard dans les approvisionnements, le bénéficiaire doit faire parvenir les rapports 10 jours avant la fin du trimestre en cours. Le rapport financier doit dans ce cas contenir les prévisions pour le dernier mois.

Les décaissements seront effectués du compte courant de la Fondation vers le compte du récipiendaire. Le compte du récipiendaire¹ sera ouvert dans une banque commerciale, et sera alimenté exclusivement par les fonds du don. L'ouverture de ce compte sera un préalable du premier décaissement.

Dans le cadre d'une intervention approuvée pour un financement du Fonds d'intervention spécial, les décaissements peuvent être effectués selon les procédures décrites ci-dessus ou selon d'autres modalités qui seront spécifiées au moment de l'approbation de la demande et incorporées dans la convention signée avec le récipiendaire.

A tout moment, la Fondation peut exiger aux récipiendaires les relevés d'opérations effectués sur le compte bancaire.

(i) Le Rapport financier

Le rapport financier comprend cinq documents : le rapport sommaire, le tableau des encours, le tableau d'estimation des dépenses à effectuer, une copie du livre de caisse ou registre des dépenses et une copie de relevé de compte en banque. (Cf. annexe 3 pour le format des trois premiers documents)

Rapport sommaire. Ce rapport indique le budget total, les dépenses réalisées au cours du trimestre clos et cumulées par rapport au budget original, les soldes de trésorerie au début et à la fin de la période pour le trimestre clos, une estimation des dépenses prévues pour le trimestre courant et une demande de décaissement. Les dépenses réalisées et les soldes de trésorerie doivent être extraits des comptes du récipiendaire. Toutes les pièces justificatives relatives aux dépenses réalisées doivent être gardées par le récipiendaire afin de permettre le bon déroulement d'un audit éventuel.

Deux versions du rapport financier sommaire peuvent être utilisées :

- La première version note seulement la totalité des dépenses effectuées pour le trimestre clos (T2). Cette version peut être utilisée par les AP du MNP ou par des gestionnaires ayant de l'expérience dans l'exécution des projets et une comptabilité développée.
-
- La deuxième version est remplie sur la base des dépenses mensuelles. Cette approche est souhaitable quand le récipiendaire n'a pas beaucoup d'expérience de gestion de projets et emploie une comptabilité de gestion simple.

(ii) Le Rapport Technique. Ce rapport servira à documenter les progrès réalisés.

La convention de financement signé avec le récipiendaire précise :

- Des indicateurs de réalisations qui servent de base pour le suivi, et
- Des indicateurs d'impacts qui servent de base pour l'évaluation.

Tout changement significatif par rapport aux objectifs, aux activités, aux zones d'activité, au personnel clé, aux participants, à la contribution du récipiendaire ou d'un autre bailleur doit être signalé et expliqué en détail dans le rapport technique. L'approbation de la Fondation doit être sollicitée pour tout changement qui apporte une modification à la convention de financement. Le rapport technique doit fournir une explication pour tout indicateur vérifiable non-réalisé.

¹ Pour les parcs MNP, les montants décaissés, autres que ceux de Fonds d'intervention spéciale, sont versés à la Direction Générale.

Le Rapport annuel – Le quatrième rapport trimestriel doit également inclure une analyse des progrès vers la réalisation des objectifs relatifs à la conservation de la biodiversité (progrès mesurés par les indicateurs d'impact). Le rapport annuel intègre l'ensemble des activités réalisées et financements obtenus par l'AP.

(iii) Le Programme de travail pour le Trimestre qui suit le Trimestre Clos (T3).

Un Plan d'exécution actualisé (Cf. annexe 3) sera complété par un rapport narratif qui couvrira les activités en cours, celles qui démarreront et celles qui seront terminées au cours du trimestre. Les modifications apportées aux objectifs vérifiables doivent être cohérentes avec les modifications signalées dans le rapport technique.

Si les changements sont nombreux ou importants, une copie du « cadre logique » modifié devrait être fournie par le bénéficiaire.

Les procédures internes décrivant les personnes responsables, les activités et documents soutenant le processus de décaissement figurent en Annexe 1c de ce manuel.

9). Gestion de Trésorerie

La Direction Exécutive fournit au gestionnaire de fonds, à titre d'information, une copie du programme de financement de l'année. Ceci permet au gestionnaire de fonds de prévoir une liquidité suffisante pour que la Fondation puisse faire face aux obligations de décaissement des dons.

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

Les procédures internes décrivant les personnes responsables, les activités et documents requis pour effectuer les transferts de fonds figurent en Annexe 1d de ce manuel.

10). Suivi et Evaluation des activités financées

Le personnel de la Fondation assure un suivi régulier des activités financées. Chaque aire protégée qui a bénéficié d'un financement est visitée au moins une fois par an. Les visites peuvent être faites par le personnel de la Fondation, ou si nécessaire, par des experts engagés à cette fin.

En général, l'équipe qui effectue le suivi est composée d'au moins un expert technique et un expert financier.

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

- (1) La cohérence entre les rapports techniques et l'exécution physique des activités.
- (2) La cohérence entre les rapports financiers et les comptes tenus sur place.
- (3) Le respect des obligations de la Convention de financement.
- (4) Le respect des procédures de passation de marché.

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

Toute mission de suivi et d'évaluation fera l'objet d'un rapport communiqué au Comité de Financement.

Les procédures de passation des marchés des bénéficiaires

L'équipe de la Fondation vérifie que les procédures de passation des marchés employées par le bénéficiaire sont les mêmes que le bénéficiaire a déclaré dans le profil soumis avec sa demande de financement et qui avaient été acceptées par la Fondation ou modifiées selon une annexe de la Convention de financement. Les procédures appliquées doivent en tout état de cause respecter les principes ci-dessous :

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

La Fondation estime que, dans la majorité des cas, le meilleur moyen de prendre en compte ces considérations est de mettre en concurrence des fournisseurs sur la base de la qualité et le coût du produit qu'ils proposent de fournir.

La consultation de fournisseurs consiste à comparer les cotations obtenues de plusieurs fournisseurs (dans le cas de produits ou services) ou de plusieurs entrepreneurs (dans le cas de travaux), au nombre de trois ou plus, pour garantir l'obtention de prix compétitifs. Cette méthode convient pour (i) des fournitures généralement disponibles dans le commerce, (ii) des produits ou services standards de faible valeur; et (iii) des travaux de génie civil simples de faible valeur. Les demandes de cotations décrivent les fournitures ou services recherchées, en indiquant la quantité requise ou les spécifications des travaux ainsi que la date et le lieu de livraison (ou d'achèvement). Les cotations sont reçues par écrit.

Dans le cas de fourniture de biens ou travaux et de prestations intellectuelles au-delà d'un certain seuil (montant financier), il devra être procédé respectivement à un appel d'offres ouvert et à une consultation restreinte après appel à manifestation d'intérêt. Les seuils en question devront être fixés dans la convention de financement.

Une justification valable est fournie pour tout contrat passé par entente directe, et doit au préalable obtenir la Non Objection de la DE.

L'attribution d'un marché ou d'un contrat doit impliquer plusieurs représentants du bénéficiaire et n'est jamais la décision d'une seule personne quelle que soit l'autorité qu'elle exerce. Pour les marchés au-delà des seuils ci-dessus évoqués, des commissions d'analyse et d'attribution de marché ad hoc doivent être constituées incluant des personnes externes au bénéficiaire.

L'achat de biens standards de petite valeur et en petite quantité, tels que des consommables de bureau, n'est pas soumis aux règles de passation de marchés tant que la méthode d'achat permet d'obtenir un produit de qualité acceptable à un prix raisonnable.

La convention de financement est résiliée d'office en cas de découverte de fraude ou corruption.

Les rapports

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

Un rapport qui résume les visites qui ont eu lieu au cours du trimestre et fournit d'autres analyses des opérations est soumis au Conseil d'Administration pour information. Le contenu et périodicité du rapport sont définis par le CA.

Les procédures internes qui détaillent les personnes responsables, les activités et les documents requis pour effectuer le suivi figurent en Annexe 1e de ce manuel.

11). L'Achèvement des activités financées et la Clôture des Dons

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

Des rapports d'achèvement sont préparés par tous les bénéficiaires sans distinction. Le rapport inclut les éléments suivants :

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

Le bénéficiaire envoie le rapport d'achèvement à la Fondation au plus tard trois mois après la fin des activités.

En matière d'évaluation des sites financés, la Fondation peut recourir si nécessaire au service de consultants externes pour mesurer l'impact du financement qui a été accordé par la Fondation. Cette évaluation se déroulera en deux étapes :

- Une évaluation à mi-parcours, au bout de 1 an et demie
- Une évaluation à la fin de contrat.

Annexes

Annexe 1 : Procédures internes

- a. Planification
- b. Cycle de financement
- c. Décaissements
- d. Gestion de la Trésorerie
- e. Suivi

Annexe 2 : Informations requises pour les dossiers de soumission

Annexe 3 : Rapport trimestriel

- a. Rapport financier
- b. Tableau d'encours
- c. Tableau d'estimation des dépenses à effectuer
- d. Rapport technique
- e. Plan d'exécution

Annexe 4 : Les documents de référence au Manuel de financement

Annexe 1

FAPBM		MANUEL DE FINANCEMENT	
		PROCEDURES D'OCTROI DE FINANCEMENT	
		REDIGE	REVISE
		CYCLE DE PLANIFICATION	
Etapes	Intervenants	Description des tâches	Supports
1		Préparation/Actualisation des Dossiers des PA	
	Responsable planification	<ul style="list-style-type: none"> Identifie les AP qui peuvent être les candidates pour l'année suivante sur base de l'analyse de priorisation de l'année précédente Collecte les PAGs, PTAs, études et autres documents nécessaires pour une mise à jour de l'analyse de priorisation Met à jour la base de données des AP 	Plans d'Administration et de Gestion, Liste rouge UICN, Données scientifiques, Évaluations des sites ayant un label international
2		Etablissement d'une liste restreinte des AP	
	Responsable planification	<ul style="list-style-type: none"> Effectue l'analyse de priorisation Demande aux AP candidates de fournir un <u>profil</u> et une note conceptuelle [+ PTA], y compris un plan de financement provisoire 	Notes conceptuelles Plans de financement
	Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> Actualise les prévisions financières qui déterminent le montant disponible pour financer les AP 	Prévisions financières
	Responsable planification Contrôleur financier Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> <u>Effectuent les</u> « due diligence » des AP 	Profils Évaluations, analyses de risques, etc.
3		Sélection des Grands Thèmes	
	Responsable planification	<ul style="list-style-type: none"> Analyse les notes conceptuelles soumises par les AP afin d'identifier les thèmes proposés 	Notes conceptuelles
	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Initie des consultations avec les gestionnaires des AP candidates 	

4		Préparation du Dossier pour la Considération du CA	
	Préparation du Dossier pour la Considération du CA	<ul style="list-style-type: none"> • Rédigent les documents du dossier • Soumettent le dossier au Directeur Exécutif pour obtenir son approbation 	Résultat de l'analyse Note de synthèse Recommandations
	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Approuve le dossier pour transmission aux Comités et au CA 	Dossier
5		Approbation de l'enveloppe globale indicative, les <u>sites prioritaires</u> [à titre indicatif] et les <u>priorités d'intervention</u>	
	Président, Comité d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> • Convoque le Comité d'investissement pour décision sur l'enveloppe <u>globale indicative</u> 	Dossier
	Président, Comité de financement	<ul style="list-style-type: none"> • Convoque le Comité de financement pour décision sur les sites et les priorités d'intervention 	Dossier Recommandations du CI
	PCA	<ul style="list-style-type: none"> • Convoque le CA (approbation du dossier) 	Dossier Recommandations du CF et CI

FAPBM		MANUEL DE FINANCEMENT	
		PROCEDURES D'OCTROI DE FINANCEMENT	
		REDIGE	REVISE
		CYCLE DE FINANCEMENT	
Etapes	Intervenants	Description des tâches	Supports
1		<i>Lancement de la préparation des dossiers</i>	
	Responsable planification	<ul style="list-style-type: none"> • Prépare les documents de demande de financement qui seront envoyés aux <u>sites présélectionnés</u> • Rédige une lettre de transmission qui annonce les <u>priorités d'intervention</u> et l'enveloppe et qui fournit des explications sur le cycle de financement, les dates clés et les documents à remplir. • Soumet la note et les documents de demande de <u>financement</u> à envoyer au DE pour approbation 	Annexe 2 du Manuel de financement Modèle de la Convention de financement
2		<i>Approbation des documents</i>	
	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Valide les documents de demande de financement et le contenu de la lettre de transmission • En cas d'approbation, signe la lettre de transmission • En cas de désapprobation, transmet ses observations au <u>Responsable planification</u> 	Lettre de transmission Documents de demande de financement
3		<i>Envoi des documents</i>	
	Assistante de la Direction	<ul style="list-style-type: none"> • Assure la distribution des documents aux AP candidates [Il serait souhaitable d'envoyer les documents gravés sur un CD, accompagnés de la lettre de transmission]	Lettres de transmission Documents de demande de financement

4		<i>Echanges avec les Gestionnaires des APs</i>	
	Responsable planification Contrôleur financier Directeur exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Convoque les gestionnaires des APs candidates pour fournir des explications et répondre aux questions (après la distribution des documents) • Assistent aux réunions de concertation pour fournir des commentaires sur les demandes de financement • Répondent aux questions pendant la période de préparation des dossiers 	Notes conceptuelles
5		<i>Évaluation des demandes soumises</i>	
	Responsable planification	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue les dossiers pour déterminer s'ils : <ul style="list-style-type: none"> √ Sont complets √ Sont cohérents avec les priorités annoncées √ Tiennent comptes des commentaires transmis par la Fondation Peuvent être approuvés ou nécessitent des modifications	Demandes de financement
	Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue les budgets et les plans de financement afin de déterminer si l'enveloppe de financement a été respectée 	Demandes de financement
6		<i>Préparation du dossier à soumettre au CA</i>	
	Responsable planification Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> • Prépare une note de synthèse • Prépare les documents qui seront envoyés au CA 	Dossier Recommandations du CF et CI
	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Valide le dossier • En cas d'approbation, donne instruction pour <u>envoi du dossier</u> au CI et au CF • En cas de désapprobation, transmet ses observations au Responsable planification et au Contrôleur financier 	Projet de Note de synthèse Dossier
7		<i>Approbation du Programme de Financement pour l'année N + 1</i>	
	Président, Comité d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> • Convoque le Comité d'investissement (décision sur le financement à octroyer) 	Projet de Note de synthèse
	Président, Comité de financement	<ul style="list-style-type: none"> • Convoque le Comité de financement (décision sur les sites et les priorités d'intervention) 	Projet de Note de synthèse Recommandation du CI

	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Signe la note de synthèse 	Recommandations du CF et CI
	PCA CA	<ul style="list-style-type: none"> • Convoque le Conseil d'administration (décision sur le programme de financement) <ul style="list-style-type: none"> √ Montant de l'enveloppe globale √ Activités et montant à octroyer par site √ Montant affecté au Fonds d'Intervention Spéciale 	<p>Note de Synthèse</p> <p>Dossier</p>
8		<i>Préparation des Conventions de financement</i>	
	Responsable planification	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Prépare le</u> texte de la Convention et les annexes 	Version approuvée de la demande de financement
	Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifie que le montant du don et le budget sont corrects 	Projet de Convention
9		<i>Négociation des Conventions de financement</i>	
	Responsable planification Contrôleur financier Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Fournit une copie du projet de Convention au bénéficiaire • Examine avec le bénéficiaire les clauses de la Convention et ses droits et obligations • Conclut un accord acceptable aux deux parties 	Projet de Convention
10		<i>Signature de la Convention de financement</i>	
	PCA [ou DE]	<ul style="list-style-type: none"> • Valide la Convention de financement • En cas d'approbation, signe la Convention • En cas de désapprobation, transmet ses observations au Directeur Exécutif 	Convention de financement
	Assistante de la Direction	<ul style="list-style-type: none"> • Envoie deux copies de chaque Convention aux sites pour signature 	Convention de financement

FAPBM		MANUEL DE FINANCEMENT	
		PROCEDURES D'OCTROI DE FINANCEMENT	
		REDIGE	REVISE
		DECAISSEMENTS	
Etapes	Intervenants	Description des tâches	Supports
1		Analyse du Rapport financier trimestriel	
	Responsable planification	<ul style="list-style-type: none"> Vérifie que le plan d'exécution du rapport trimestriel est cohérent par rapport à l'avancement aux progrès réalisés au cours du trimestre écoulé et au plan d'exécution de l'année 	Demande de financement Plan d'exécution du rapport trimestriel
	Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> Vérifie que le rapport financier a été préparé conformément aux directives fournies et sans erreur Vérifie la cohérence entre les différents documents du rapport trimestriel (par exemple entre le registre des dépenses et le relevé bancaire) Vérifie, en collaboration avec le Responsable planification, si le tableau « dépenses à effectuer » est cohérent avec le plan d'exécution. 	Rapport financier trimestriel
2		Recommandation du paiement	
	Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> En cas d'une conclusion positive recommande que l'avance demandée soit payée En cas d'erreur, de sous ou de sur estimation de l'avance, recommande que le montant de l'avance soit modifié Si le montant de l'avance demandée doit être modifié, notifie le Gestionnaire du PA de la modification et sa justification 	
3		Approbation du paiement	
	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Valide les paiements recommandés En cas d'approbation, signe l'ordre de paiement En cas de désapprobation, transmet ses observations au Contrôleur financier 	Recommandation du paiement Rapport financier sommaire
4		Approbation du paiement	
	Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> Effectue le transfert du compte courant de la Fondation vers le compte en banque du bénéficiaire 	

FAPBM		MANUEL DE FINANCEMENT	
		PROCEDURES D'OCTROI DE FINANCEMENT	
		REDIGE	REVISE
		GESTION DE TRESORERIE	
Etapes	Intervenants	Description des tâches	Supports
1		<i>Autorisation de vente et de transfert</i>	
	Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> Etablit la situation de trésorerie précisant : <ul style="list-style-type: none"> √ Disponibilités en compte √ Chèques ou virements en instance de paiement √ Prévisions de dépenses √ Solde comptable Rédige les demandes de vente et de transfert à l'attention du gestionnaire de fonds, copie <u>au dépositaire</u>; Transmet le dossier d'<u>autorisation au</u> Directeur Exécutif après en avoir gardé une copie dans le dossier « demandes d'approvisionnement en cours ». 	<p>Rapport sommaire trimestriel des récipiendaires ;</p> <p>Budget actualisé de la Fondation ;</p> <p>Facture trimestriel relatif <u>aux services</u> du gestionnaire de patrimoine, du dépositaire ;</p> <p><u>Lettre demande</u> Vente des Actions ;</p> <p>Lettre demande Transfert vers le Compte d'Avancel</p>
2		<i>Vérification et signature de la demande d'approvisionnement</i>	
	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> A la réception du dossier de vente et de <u>transfert</u>; vérifie la conformité et la régularité du dossier d'approvisionnement. En cas d'approbation, vise la demande d'<u>approvisionnement</u> et la transmet à l'Assistante de direction. En cas de désapprobation de l'approvisionnement, transmet ses observations à L'Administrateur Comptable. 	<p>Demande d'autorisation</p> <p><u>Lettre demande</u> : Vente des Actions</p> <p>Lettre demande : Transfert vers le Compte d'Avance</p>
3		<i>Transmission du dossier d'autorisation</i>	
	Assistante de direction	<ul style="list-style-type: none"> Enregistre le dossier de vente et de transfert. 	<p>Demande d'autorisation</p> <p>Lettres de demande</p>
4		<i>Validation dossier d'autorisation de vente et de transfert</i>	
	PCA [2ème signataire]	<ul style="list-style-type: none"> Valide et signe les Lettres de demande 	Lettres de demande signées
5		<i>Exécution de l'approvisionnement du compte d'avance</i>	
	Gestionnaire de fonds	<ul style="list-style-type: none"> Approvisionne le compte 	Ordre de virement

FAPBM		MANUEL DE FINANCEMENT		
		PROCEDURES D'OCTROI DE FINANCEMENT	REDIGE	REVISE
		SUIVI		
Etapes	Intervenants	Description des tâches	Supports	
1		<i>Préparation de la visite sur le terrain</i>		
	Responsable planification	<ul style="list-style-type: none"> Analyse les rapports trimestriels afin de planifier la visite Prépare les TdR de la visite (objectifs, problèmes à résoudre, etc.) Contacte les gestionnaires des AP afin de se mettre d'accord sur les dates et les objectifs de la visite 	Rapports trimestriels reçus depuis la dernière visite	
	Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> Analyse les rapports trimestriels afin de planifier la visite Prépare la section des TdR sur le contrôle financier et les aspects administratifs Etablit le budget de la visite 	Rapports financiers reçus depuis la dernière visite	
2		<i>Approbation de la visite</i>		
	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Réunit l'équipe de suivi pour planifier la visite En cas d'approbation, approuve les TdR et le budget de l'équipe qui effectuera la visite En cas de désapprobation, transmet ses observations au Responsable planification et au Contrôleur financier 	TdR Budget	
3		<i>Visite sur le terrain</i>		
	Responsable planification (ou autre expert)	<ul style="list-style-type: none"> Examine les aspects techniques et l'exécution des activités qui sont financées par la Fondation Vérifie que l'exécution des activités est cohérente avec la situation décrite dans les rapports trimestriels Vérifie si les conditions de la Convention de financement sont respectées Identifie les éventuels problèmes d'exécution 	Rapports trimestriels Convention de financement	
	Contrôleur financier (ou autre expert)	<ul style="list-style-type: none"> Effectue des contrôles financiers, et sur la passation des marchés Vérifie la cohérence entre les avancements physiques et les dépenses Identifie les éventuels problèmes d'exécution 	Rapports financiers Comptes du récipiendaire	
3		<i>Réunion de synthèse</i>		
	Responsable planification	<ul style="list-style-type: none"> Présente, avec le Contrôleur financier, les résultats et conclusions de la visite 	Rapports trimestriels Convention de financement	

	Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> Présente, avec le Responsable planification, les résultats et conclusions de la visite 	Rapports trimestriels Convention de financement
4		<i>Préparation du rapport sur le suivi</i>	
	Responsable planification Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> Prépare un rapport succinct sur la visite sur le terrain qui inclut : <ul style="list-style-type: none"> √ Situation générale √ Problèmes/obstacles rencontrés √ Défaillance(s) importante(s) √ Leçons positives √ Recommandations Rédige une communication au gestionnaire de l'AP sur les conclusions et recommandations de la Fondation 	
5		<i>Approbation de la communication au gestionnaire</i>	
	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Valide la communication qui sera envoyée au gestionnaire de l'AP En cas d'approbation, signe la communication En cas de désapprobation, transmet ses observations au Responsable planification et au Contrôleur financier 	Rapport sur la visite Communication au Gestionnaire du PA
6		<i>Préparation du rapport sommaire</i>	
	Responsable planification Contrôleur financier	<ul style="list-style-type: none"> Prépare un rapport sommaire qui résume toutes les visites qui ont eu lieu depuis la dernière réunion du CA <ul style="list-style-type: none"> √ Progrès réalisés √ Problèmes rencontrés et recommandations transmises aux PAs √ Situation des décaissements par rapport au planning de l'année 	Rapports trimestriels Rapports sur les visites Communications aux Gestionnaires des PAs
7		<i>Approbation du rapport sommaire</i>	
	Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> Valide la substance du rapport En cas d'approbation, approuve le rapport En cas de désapprobation, transmet ses observations au Responsable planification et au Contrôleur financier 	Projet du Rapport sommaire
	Assistante de la Direction Exécutive	<ul style="list-style-type: none"> Distribue le rapport aux membres du CA 	Rapport sommaire

Annexe 2

Informations requises pour les dossiers de soumission

Lettre de soumission

C'est une lettre d'introduction à l'intention du Directeur Exécutif de la Fondation où le récipiendaire potentiel expose ses motivations pour l'obtention du financement

Profil du demandeur

(Note: Les signatures du représentant de l'organisme demandeur et du responsable de l'Aire Protégée doivent être affichées sur la dernière page du profil soumis avec la demande de financement)

Nom de l'organisme ou du groupe

Informations générales

- a) Adresse, fax et adresse e-mail
- b) Année de création
- c) Statut juridique
- d) L'objet de l'organisme

Nom et désignation du dirigeant de l'organisme ou du représentant légal du groupe

Membres du conseil/comité exécutif ou autre organe institutionnel

Description de l'organisation administrative et financière

(Organigramme à fournir)

Expériences et réalisations

- a) Historique des activités menées
- b) Programmes ou projets en cours d'exécution et sources de financement
- c) Budgets annuels des trois années précédentes et sources de financement

Moyens d'exécution

- a) Installations physiques (locaux, véhicules, équipements, informatique)
- b) Personnel (nombre et compétences des cadres, nombre d'effectifs par catégorie)

Personnel (ou membres) proposé pour le projet

(Nom, désignation, compétences, expériences)

Documents à fournir:

- a) Document attestant de la légalité de l'organisme ou du groupe
- b) Rapport annuel le plus récent
- c) Rapport d'audit le plus récent
- d) CVs du personnel proposé pour le projet

Fiche de l'Aire Protégée

1. Dénomination
2. Catégorie
3. Taille
4. Situation géographique
5. Historique de création : études initiales effectuées, date d'obtention du statut temporaire et du statut définitif
6. Principales richesses en faune et flore, particularités
7. Les menaces et leur évolution
8. Bénéfice socio-économique apporté par l'AP dans la région où elle se situe
9. Les statistiques de visite

Fiche du Projet

1. **Titre du Projet**
 2. **Nom de l'organisme ou du groupe demandeur**
 3. **Adresse** _____
Téléphone: _____ **Fax:** _____ **E-mail** _____
 4. **Nom de la personne habilitée de représenter l'organisme ou le groupe dans les échanges avec la Fondation** _____
Adresse du représentant de l'Organisme/Groupe _____
Téléphone: _____ Fax: _____ E-mail: _____
 5. **Description du projet**
 - a) Contexte
 - b) Problématique
 - c) Zone(s) dans lesquelles les activités du projet auront lieu
 - d) Bénéficiaires et/ou participants autre que le MNP
 6. **Les objectifs et les résultats:**
 - a) Les objectifs du projet
 - b) Pour chaque objectif, l'activité ou les activités qui sera/seront menée(s) afin d'atteindre l'objectif
 - c) Le résultat attendu de chaque activité
 - d) Les indicateurs qui permettent à déterminer si les résultats sont obtenus (indicateurs « objectivement vérifiable »)
- (Ces informations doivent être présentées en forme de « cadre logique » en utilisant le format fourni)
7. **Approche méthodologique**
 - a) Aspects pratiques d'organisation et d'exécution des activités
 - b) Consultations avec des parties prenantes dans le contexte de la conception et/ou l'exécution du projet
 - c) Coordination avec /assistance fournie ou à fournir par le MNP

8. Calendrier des activités

- a) Dates de démarrage et de terminaison des activités
- b) Séquence des activités

(Ces informations doivent être présentées dans le « Plan d'exécution » dont le format est fourni)

9. La gestion du projet

- a) Le rôle du dirigeant de l'organisme ou du groupe
- b) Le rôle et les responsabilités du coordonnateur du projet.
- c) Les rôles et les responsabilités des autres responsables et participants

10. Le budget et le plan de financement

- a) Coût total du projet
- b) Explication des éléments détaillés qui sont énumérés dans le « Le Budget »
- c) Le don demandé de la Fondation
- d) La contribution de l'organisme ou groupe demandeur, s'il y en a
- e) Autre source(s) de financement et montant(s)
- f) Les procédures qui seront suivies pour l'achat de biens ou de services (garantie du meilleur prix)

(Des tableaux de présentation sont fournis)

11. Le suivi et l'évaluation des activités

- Plan de suivi (fréquence, restitution, validation, etc.)

12. Signatures du représentant autorisé (voir 4 ci-dessus) et du Responsable de l'aire protégée

BUDGET

Nom du Site :

Nom du projet : **Établissement dans les ZOC de pépinières pour la promotion de reboisement à partir d'arbres indigènes**

Durée du projet : Du [jour/mois/année] à [jour/mois/année]

	Catégories de Dépenses	2009		2010		TOTAL	
		Récip.	FABP	Récip.	FABP	Récip.	FABP
1	Personnel						
1.01	Coordonnateur de projet (salaire: MGA XX/ mois)						
1.02	Responsable technique (salaire: MGA YY/ mois)						
1.03	Comptable (salaire: MGA ZZ/mois)						
1.04	Main d'oeuvre (MGA WW/jour)						
	Sous- total						
2	Coûts Directs						
2.01	Matériel de formation et de sensibilisation						
2.02	Petits équipements et outils						
2.03	Matériel de plantation						
2.04	Engrais						
2.05	Communications, papier, photocopies						
	Sous- total						
2.06	Imprévus						
	Sous-total						
3	Frais généraux (% du coût total)						
	Total						

Note : Le texte en lettres bleus est fourni à titre d'exemple.

Responsable de l'Aire protégée

Code et Libellé de l'activité	Code et libellé des Sous-Activités prévues	Résultats attendus	Indicateurs de Realization Et (VO)	Objectif	Source de vérification et fréquence de collecte	Structure responsable	Budget en Ariary	
							Investiss.	Fonctionn.
2.1 Poursuivre la surveillance et le contrôle	2.1.1 Mise à jour du système de contrôle et surveillance		Nb documents mis à jour	1	Carte de contrôle et rapport	CVCR DP, CTP RR CS	XXXXXX	XXXXXX
	2.1.2 Mise à jour de la carte de pressions		Nb de cartes élaborées	4	Carte des menaces	CVCR, CS	XXXXXX	XX
	2.1.3 Maintenir opérationnel le système de communication		Nb radios mises en place et opérationnelles	12	Rapports VAF	CVAF, AAG	XXXXXX	XXx
2.2 Effectuer le suivi écologique des habitats et des pressions	2.2.1 Assurer le suivi écologique des habitats, espèces, pressions	Le maintien de la biodiversité et des processus écologiques sont assurés dans l'aire protégée	Nb protocoles mis en place	8	Rapports RR	RR, CVCR, AGP		XXXXXX
	2.2.2 Mettre à jour le plan de suivi écologique		Nb de plan fonctionnel	1	Rapports RR	CVCR RR		XXXXXX
	2.2.3 Collecter les données		Nb domaines de suivis	8	Rapports RR	RR, CS, AGP	XX	XXXXXX
	2.2.4 Analyser les données		Nb domaines de suivis	8	Rapports RR	RR, CVCR,	XXx	XXXXXX
	2.2.5 Développer la recherche		NB de programme de recherche mis en œuvre	3	Rapports RR	RR, CVCR,	XXXXXX	
4.1 Développer les recettes directes de l'écotourisme 4.1.4 Créer des circuits	4.1.4.1 Réhabiliter des pistes d'accès km	L'écotourisme au niveau des AP est développé et rentabilisé avec les secteurs privés	km de pistes réhabilitées	15	Rapports Vecot	CVE, guides		XXXXXX
	4.1.4.2 Ouvrir des circuits touristiques km		km de circuits ouverts	15		CVE, guides	XXXXXX	XX
	4.1.4.3 Mettre en place sites de camping pour les nouveaux circuits		Nb de sites créer	1	Rapports Vecot	CVE, guides	XXXXXX	

Note : Le texte en lettres bleus est fourni à titre d'exemple.

Plan d'Exécution

Nom de l'Aire Protégée :

Code et Libellé de l'activité	Code et libellé des Sous-Activités prévues	Structure	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2.1 Poursuivre la surveillance et le contrôle	<i>2.1.1 Mise à jour du système de contrôle et surveillance</i>	<i>CVCR DP, CTP RR CS</i>												
	<i>2.1.2 Mise à jour de la carte de pressions</i>	<i>CVCR, CS</i>												
	<i>2.1.3 Maintenir opérationnel le système de communication</i>	<i>CVAF, AAG</i>												
2.2 Effectuer le suivi écologique des habitats et des pressions	<i>2.2.1 Assurer le suivi écologique des habitats, espèces, pressions</i>	<i>RR, CVCR, AGP</i>												
	<i>2.2.2 Mettre à jour le plan de suivi écologique</i>	<i>CVCR RR</i>												
	<i>2.2.3 Collecter les données</i>	<i>RR, CS, AGP</i>												
	<i>2.2.4 Analyser les données</i>	<i>RR, CVCR,</i>												
	<i>2.2.5 Développer la recherche</i>	<i>RR, CVCR,</i>												
4.1 Développer les recettes directes de l'écotourisme 4.1.4 Créer des circuits	<i>4.1.4.1 Réhabiliter des pistes d'accès km</i>	<i>CVE, guides</i>												
	<i>4.1.4.2 Ouvrir des circuits touristiques km</i>	<i>CVE, guides</i>												
	<i>4.1.4.3 Mettre en place sites de camping pour les nouveaux circuits</i>	<i>CVE, guides</i>												

Note : Le texte en lettres bleus est fourni à titre d'exemple.

Plan de Financement

Nom de l'Aire Protégée :

Code et Libellé de l'activité	Code et libellé des Sous-Activités prévues	Budget en Ariary		Source et affectation du financement										
		Invest.	Fonct.	DEAP		Activités rémunérées		Bailleur		GoM		Non-financé		
				I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	
2.1 Poursuivre la surveillance et le contrôle	<i>2.1.1 Mise à jour du système de contrôle et surveillance</i>													
	<i>2.1.2 Mise à jour de la carte de pressions</i>													
	<i>2.1.3 Maintenir opérationnel le système de communication</i>													
2.2 Effectuer le suivi écologique des habitats et des pressions	<i>2.2.1 Assurer le suivi écologique des habitats, espèces, pressions</i>													
	<i>2.2.2 Mettre à jour le plan de suivi écologique</i>													
	<i>2.2.3 Collecter les données</i>													
	<i>2.2.4 Analyser les données</i>													
	<i>2.2.5 Développer la recherche</i>													
4.1 Développer les recettes directes de l'écotourisme 4.1.4 Créer des circuits	<i>4.1.4.1 Réhabiliter des pistes d'accès km</i>													
	<i>4.1.4.2 Ouvrir des circuits touristiques km</i>													
	<i>4.1.4.3 Mettre en place sites de camping pour les nouveaux circuits</i>													

Note : Le texte en lettres bleus est fourni à titre d'exemple.

		Budget approuvé	Dépenses jusqu'à la fin [mois/200x - T1]	Dépenses du trimestre clos - T2				Fonds reçus/ Dépenses cumulées jusqu'à la fin mois/200x T2	Solde
				mois/annee	mois/annee	mois/annee	Total [mois/200x - T2]		
(a)	Solde de trésorerie au début du trimestre								
(b)	Avance reçue de la Fondation								
(c)	Préfinancement sur fonds propre/ (ajustement)								
(d)	Fonds disponibles								
(e)	Dépenses par rapport au budget								
1	Frais de personnel	0	0	0	0	0	0	0	0
1.01	Coordonnateur de projet						0	0	0
1.02	Responsable technique						0	0	0
1.03	Comptable						0	0	0
1.04	Main d'oeuvre						0	0	0
2	Coûts directs	0	0	0	0	0	0	0	0
2.01	Matériel de formation et de sensibilisation						0	0	0
2.02	Petits équipements et outils						0	0	0
2.03	Matériel de plantation						0	0	0
2.04	Engrais						0	0	0
2.05	Communications, papier, photocopies						0	0	0
3	Sous-total (1 + 2)	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Frais généraux* (1+2)XX%								
(f)	Total des dépenses	0	0	0	0	0	0	0	0
(g)	Solde de trésorerie à la fin du trimestre						0	0	
(h)	Dépenses à effectuer								
(i)	Encours								
(j)	Total des fonds requis						0		
(k)	Demande d'avance pour le trimestre T3						0		

Annexe 3

Rapport trimestriel

- a. Rapport financier
- b. Tableau d'encours
- c. Tableau d'estimation des dépenses à effectuer
- d. Rapport technique
- e. Plan d'exécution

Rapport financier sommaire

annexe 3 a

		Budget approuvé	Dépenses jusqu'à la fin [mois/200x T1]	Dépenses du trimestre clos – T2		Fonds reçus/dépenses cumulées jusqu'à la fin [mois/200x – T2]	Solde
				Dépenses jusqu'au [mois/200x]	Total [mois/200x – T2]		
(a)	Solde de trésorerie au début du trimestre						
(b)	Avance reçue de la Fondation						
(c)	Préfinancement sur fonds propre/ (ajustement)						
(d)	Fonds disponibles						
(e)	Dépenses par rapport au budget						
1	Frais de personnel	0		0		0	0
1.01	Responsables conservation et suivi écologique				0	0	0
1.02	Responsables développement de l'écotourisme				0	0	0
1.03	Responsables formation environnementale				0	0	0
1.04	Responsables développement de la périphérie				0	0	0
2	Coûts directs	0	0	0	0	0	0
2.01	Equipements				0	0	0
2.02	Entretien et fonctionnement immeubles				0	0	0
2.03	Entretien et fonctionnement parc roulant				0	0	0
2.04	Fonctionnement bureau				0	0	0
2.05	Frais de voyage				0	0	0
2.06	Formations personnel				0	0	0
3	Sous-total (1 + 2)	0	0	0	0	0	0
4	Frais généraux* (1+2)XX%						
(f)	Total des dépenses	0	0	0	0	0	0
(g)	Solde de trésorerie à la fin du trimestre				0	0	
(h)	Dépenses à effectuer						
(i)	Encours						
(j)	Total des fonds requis				0		
(k)	Demande d'avance pour le trimestre T3				0		

Notes d'explication – Rapport sommaire

- (a) Solde de trésorerie au début du trimestre (T2)

La solde est égale à la solde de trésorerie à la fin du trimestre précédent (T1).

- (b) Avance reçue de la Fondation

Ce montant est égal à la demande d'avance (j) du rapport précédent.

- (c) Préfinancement/ (ajustement)

Si les fonds reçus de la Fondation sont insuffisants pour couvrir les dépenses du T2, le bénéficiaire peut combler le déficit de ses fonds propres.

- (d) Fonds disponibles

$$(d) = (a) + (b) + (c)$$

- (e) Dépenses par rapport au budget

Fait référence au budget approuvé et toute modification qui avait été approuvée par un échange officiel entre la Fondation et le bénéficiaire.

- (f) Total des dépenses

$$(f) = (3) + (4)$$

- (g) Solde de trésorerie à la fin du trimestre

$$(g) = (d) - (f)$$

- (h) Dépenses à effectuer

L'estimation des dépenses qui seront effectuées au cours du trimestre suivant. Le tableau « Estimation des dépenses à effectuer » sera rempli et soumis par le bénéficiaire pour fournir les détails par ligne budgétaire.

- (i) Encours

Représente les engagements du trimestre clos (T2) qui seront réglés au cours du trimestre qui suit (T3). Le tableau « Encours » sera rempli et soumis par le bénéficiaire pour fournir les détails du montant indiqué.

- (j) Total des fonds requis

$$(j) = (h) + (i)$$

- (k) Demande d'avance

$(k) = (j) - (g)$ Ce montant sera décaissé par la Fondation si le rapport technique soumis avec le rapport financier est jugé par la Fondation d'être complet, d'être cohérent avec le rapport financier et de démontrer un progrès suffisant vers l'atteinte des objectifs.

Le Tableau des Encours. Le tableau « Encours » sera rempli pour montrer les dépenses qui ont été engagées contractuellement au cours du trimestre clos, mais pour lesquelles des paiements seront réglés seulement au cours du trimestre qui suit. Le total des encours de ce tableau sera rentré sous la rubrique (i) Encours du rapport sommaire.

L'Estimation des dépenses à effectuer. Ce tableau présente les dépenses relatives aux activités qui dérouleront au cours du trimestre qui suit le trimestre clos. Les dépenses estimées doivent être cohérentes avec le plan de travail et le plan d'exécution qui détaillent les activités qui auront lieu.

Copie du livre de caisse ou registre des dépenses. Une copie sera fournie par le récipiendaire pour documenter les transactions effectuées au cours du trimestre clos.

Copie du relevé de compte. Une copie du ou des relevé(s) de compte pour les trois mois du trimestre clos sera fournie par le récipiendaire comme évidence des transactions comptabilisés.

Encours

Gestionnaire
Aire Protégée
Convention de financement
Période

[Nom]
[Nom]
[No. et date]
[Du --- au ----, 200-]

		Trimestre T3/200x			
		mois/année	mois/année	mois/année	Total
1	Frais de personnel	0	0	0	0
1.01	Responsables conservation et suivi écologique				0
1.02	Responsables développement de l'écotourisme				0
1.03	Responsables formation environnementale				0
1.04	Responsables développement de la périphérie				0
2	Coûts directs	0	0	0	0
2.01	Equipements				0
2.02	Entretien et fonctionnement immeubles				0
2.03	Entretien et fonctionnement parc roulant				0
2.04	Fonctionnement bureau				0
2.05	Frais de voyage				0
2.06	Formations personnel				0
3	Sous-total (1 + 2)	0	0	0	0
4	Frais généraux*				
	Total Encours T3	0	0	0	0

 Représentant autorisé

Estimation des dépenses à effectuer

Gestionnaire
Aire Protégée
Convention de financement
Période

[Nom]
[Nom]
[No. et date]
[Du --- au ----, 200-]

		Trimestre T3/200x			
		mois/année	mois/année	mois/année	Total
1	Frais de personnel	0	0	0	0
1.01	Responsables conservation et suivi écologique				0
1.02	Responsables développement de l'écotourisme				0
1.03	Responsables formation environnementale				0
1.04	Responsables développement de la périphérie				0
2	Coûts directs	0	0	0	0
2.01	Equipements				0
2.02	Entretien et fonctionnement immeubles				0
2.03	Entretien et fonctionnement parc roulant				0
2.04	Fonctionnement bureau				0
2.05	Frais de voyage				0
2.06	Formations personnel				0
3	Sous-total (1 + 2)	0	0	0	0
4	Frais généraux*				
	Total Encours T3	0	0	0	0

Représentant autorisé

Rapport Technique

Les sujets à traiter incluent, mais ne sont pas limités aux éléments suivants:

- Progrès réalisés
- Problèmes rencontrés
- Changements significatifs (aux objectifs, aux activités, aux zones d'activité, du personnel clé, des participants, de la contribution du récipiendaire ou d'un autre financier) et justifications

Plan d'Exécution

Nom de l'Aire Protégée :

Période :

Code et Libellé de l'activité	Code et libellé des Sous-Activités prévues	Structure	Trimestre T3		
			Mois/année	Mois/année	Mois/année
2.1 Poursuivre la surveillance et le contrôle	<i>2.1.1 Mise à jour du système de contrôle et surveillance</i>	<i>CVCR DP, CTP RR CS</i>			
	<i>2.1.2 Mise à jour de la carte de pressions</i>	<i>CVCR, CS</i>			
	<i>2.1.3 Maintenir opérationnel le système de communication</i>	<i>CVAF, AAG</i>			
2.2 Effectuer le suivi écologique des habitats et des pressions	<i>2.2.1 Assurer le suivi écologique des habitats, espèces, pressions</i>	<i>RR, CVCR, AGP</i>			
	<i>2.2.2 Mettre à jour le plan de suivi écologique</i>	<i>CVCR RR</i>			
	<i>2.2.3 Collecter les données</i>	<i>RR, CS, AGP</i>			
	<i>2.2.4 Analyser les données</i>	<i>RR, CVCR,</i>			
	<i>2.2.5 Développer la recherche</i>	<i>RR, CVCR,</i>			
4.1 Développer les recettes directes de l'écotourisme 4.1.4 Créer des circuits	<i>4.1.4.1 Réhabiliter des pistes d'accès km</i>	<i>CVE, guides</i>			
	<i>4.1.4.2 Ouvrir des circuits touristiques km</i>	<i>CVE, guides</i>			
	<i>4.1.4.3 Mettre en place sites de camping pour les nouveaux circuits</i>	<i>CVE, guides</i>			

Note : Le texte en lettres bleus est fourni à titre d'exemple.

Annexe 4

Les documents de référence au manuel de financement

Politique de priorisation

La politique de priorisation précède toutes les procédures de financement. Elle permet d'identifier, au sein du SAPM, les sites pouvant bénéficier en priorité des financements de la part de la Fondation étant donné que les ressources de la Fondation sont limitées pour assurer la totalité des besoins.

Politique de financement

La politique de financement définit les paramètres d'intervention de la Fondation, les différentes responsabilités et les critères de sélection des financements.

Programme annuel ou pluriannuel de financement

Le programme annuel ou pluriannuel de financement définit les activités ou sites prioritaires pour une période donnée en fonction des objectifs de la Fondation pour cette période.

Guide de financement

Le guide de financement informe le public sur les procédures de la Fondation en terme de financement.