

**MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT,  
DE L'ECONOMIE VERTE  
ET DU CHANGEMENT CLIMATIQUE**

\*\*\*\*\*

**SECRETARIAT GENERAL**

\*\*\*\*\*

**FONDS D'INTERVENTION POUR  
L'ENVIRONNEMENT**

**BURKINA FASO**

Unité – Progrès - Justice



**Manuel de Procédures d'Opérations**  
**Techniques et Financières du FIE**

**VERSION 1.0 - 20 Avril 2016**

## Table des matières

<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>4</b>
<b>CONTENU, STRUCTURE ET REVISION DU MANUEL « MPO » FIE.....</b>	<b>7</b>
OBJECTIFS ET CIBLES DU MANUEL D'OPERATIONS .....	7
UN MANUEL EVOLUTIF ET REVISABLE .....	8
LIENS AVEC LA REGLEMENTATION, LES CONVENTIONS DE FINANCEMENT, LE CODE DE FINANCEMENT, .....	8
STRUCTURATION DU MANUEL.....	9
ROLE DE L'ATI .....	10
<b>1    CONTEXTE, OBJECTIFS, MISSIONS ET DOMAINES D'INTERVENTION DU FIE.....</b>	<b>11</b>
1.1    HISTORIQUE, VOCATION, ROLE, OBJECTIFS ET MISSIONS DU FIE.....	11
1.2    PRINCIPES D'INTERVENTION DU FIE.....	13
1.3    DOMAINES D'INTERVENTION DU FIE, ORGANISATION EN FONDS THEMATIQUES ET ACTIONS ELIGIBLES .....	21
1.4    ACTEURS ELIGIBLES AU FIE .....	29
1.5    APPUI A LA MAITRISE D'OUVRAGE (OPERATEURS D'APPUI) .....	30
1.6    MODES OPERATOIRES, PRINCIPES DE FINANCEMENT ET TAUX DE SUBVENTION.....	30
<b>2    ASPECTS INSTITUTIONNELS ET ORGANISATIONNELS DU FIE.....</b>	<b>33</b>
2.1    LES RELATIONS INTERINSTITUTIONNELLES DU FIE.....	34
2.2    LES ORGANES DU FIE (COMPOSITION, ROLE, FONCTIONNEMENT) .....	46
2.3    ORGANISATION INTERNE GENERALE DU FIE.....	59
<b>3    PROCEDURES TECHNIQUES DU CYCLE DE PROJET .....</b>	<b>70</b>
3.1    RECAPITULATIF ET DELAIS DU CYCLE DE SELECTION DES PROJETS .....	70
SCHEMA D'UN CYCLE D'APPEL A PROJETS (OPERATIONS TECHNIQUES).....	71
<b>ORIENTATIONS ET ENVELOPPES.....</b>	<b>74</b>
3.2    ORIENTATIONS ET ENVELOPPES.....	74
<b>LANCEMENT DES APPELS A PROJETS .....</b>	<b>77</b>
3.3    PROGRAMMATION ET RECRUTEMENT DES EXPERTS .....	77
3.4    CONCEPTION DES DOCUMENTS D'APPELS A PROJETS .....	78
3.5    INFORMATION DES PROMOTEURS POTENTIELS .....	81
3.6    APPUI AU MONTAGE DES DOSSIERS .....	83
<b>SELECTION DES PROJETS ET ALLOCATION DES SUBVENTIONS .....</b>	<b>84</b>
3.7    SELECTION ADMINISTRATIVE .....	86

3.8	ECHANGES D'INFORMATION AVEC LES DIRECTIONS REGIONALES CHARGES DE L'ENVIRONNEMENT ET PROJETS / PROGRAMMES.....	89
3.9	ANALYSE TECHNIQUE ET FINANCIERE DES DOSSIERS ELIGIBLES.....	90
3.10	PRE-SELECTION DES PROJETS AU NIVEAU REGIONAL .....	92
3.11	AMELIORATION DES PROJETS AVANT CONTRACTUALISATION ET VISITES DE CONTROLE .....	96
3.12	SELECTION FINALE DES PROJETS AU NIVEAU CENTRAL .....	98
3.13	PUBLICATION DES RESULTATS ET RETOUR D'INFORMATION AUX PROMOTEURS .....	101
3.14	CONTRACTUALISATION .....	103
<b>MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET CLOTURE DES PROJETS, .....</b>		<b>105</b>
3.15	FORUMS, BRIEFING ET FORMATION DES PROMOTEURS .....	105
3.16	MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET RAPPORTAGE .....	107
3.17	SUIVI / CONTROLE TECHNIQUE DES PROJETS .....	108
3.18	STRATEGIE DE SORTIE DES PROJETS.....	116
3.19	CLOTURE DE LA CONVENTION .....	117
<b>PARTIES TRANSVERSALES .....</b>		<b>118</b>
3.20	ELABORATION ET ACTUALISATION DU CONTRAT-PLAN ETAT / FIE .....	118
3.21	ELABORATION, VALIDATION ET REVISION DU CODE DE FINANCEMENT.....	118
3.22	RECHERCHE ET MOBILISATION DE FINANCEMENTS.....	119
3.23	SUIVI-EVALUATION.....	119
3.24	STRATEGIE DE COMMUNICATION DU FIE .....	120
3.25	RAPPORTAGE.....	120
3.26	BASE DE DONNEES .....	120
<b>4 PROCEDURES POUR LES ASPECTS FINANCIERS DU CYCLE DE PROJET.....</b>		<b>121</b>
<b>ORGANISATION GENERALE DES OPERATIONS FINANCIERES.....</b>		<b>121</b>
4.1	PRINCIPES, ORGANISATION, ACTEURS IMPLIQUES .....	121
<b>OUVERTURE, TYPE ET FONCTIONNEMENT DES COMPTES BANCAIRES .....</b>		<b>130</b>
4.2	TYPE ET FONCTIONNEMENT DES COMPTES BANCAIRES .....	130
4.3	OUVERTURE DES COMPTES FONDS DE SERVICE .....	133
<b>PROGRAMMATION ET APPROVISIONNEMENT DES FOND DE SERVICE.....</b>		<b>134</b>
4.4	PROGRAMMATION BUDGETAIRE ET PLANIFICATION DE TRESORERIE .....	134
4.5	PARTICIPATION DU FIE A LA PROCEDURE D'ALIMENTATION DU PANIER COMMUN PAR LES PARTENAIRES .....	137
4.6	ALIMENTATION DES COMPTES FONDS DE SERVICE.....	138
<b>FONDS DE SERVICE FIE CENTRAL .....</b>		<b>146</b>
<b>SUIVI BUDGETAIRE, GESTION PREVISIONNELLE DE TRESORERIE ET RAPPORTAGE FINANCIER AUX SOURCES DE FINANCEMENT .....</b>		<b>147</b>
4.7	SUIVI BUDGETAIRE ET GESTION PREVISIONNELLE DE LA TRESORERIE .....	147
4.8	JUSTIFICATION SEMESTRIELLE DES FONDS REÇUS.....	149
4.9	RAPPORTAGE FINANCIER DES COMPTES DE FINANCEMENT.....	150
<b>DEBLOCAGE, SUIVI ET CONTROLE DES TRANSFERTS AUX PROMOTEURS.....</b>		<b>151</b>
4.10	REGLES DE GESTION FINANCIERE DES PROJETS PAR LES PROMOTEURS .....	152
4.11	DEBLOCAGE DES AVANCES VERS LES PROMOTEURS .....	155

4.12	RAPPORT FINAL ET CLOTURE DE LA CONVENTION (CAS NORMAL) .....	168
4.13	RAPPROCHEMENT BANCAIRE .....	169
4.14	REAMENAGEMENT BUDGETAIRE EN COURS D'EXECUTION D'UN PROJET .....	170
4.15	SUIVI ET CONTROLE FINANCIER DES FONDS PROMOTEURS .....	171
<b>TRAITEMENT DES PROBLEMES, GESTION ET SUIVI DU RISQUE, SUIVI QUALITE .....</b>		<b>177</b>
4.16	TRAITEMENT DES PROBLEMES DE GESTION FINANCIERE LIES AUX PROMOTEURS ET SUIVI DU RISQUE .....	177
4.17	SUIVI QUALITE DU FIE .....	184
<b>ARCHIVAGE, MAINTENANCE .....</b>		<b>185</b>
4.18	ARCHIVAGE DES DONNEES FINANCIERES LIEES AUX PROJETS .....	185
4.19	BASES DE DONNEES ET MAINTENANCE .....	187
<b>CONTROLE EXTERNE, AUDIT INTERNE ET EXTERNE, COMMISSAIRE AUX COMPTES .....</b>		<b>188</b>
4.20	CONTROLE EXTERNE, AUDIT INTERNE ET EXTERNE, COMMISSAIRE AUX COMPTES .....	188
4.21	PLAN COMPTABLE TYPE POUR FIE .....	189
<b>5</b>	<b>PROCEDURES DE REVISION DU MANUEL .....</b>	<b>190</b>

## Glossaire

AD / AND	Autorité Nationale / Autorité Nationale Désignée
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
AMBF	Association des Municipalités du Burkina Faso
ARBF	Association des Régions du Burkina Faso
APFNL	Agence des Produits Forestiers Non Ligneux
AMO	Appui à Maîtrise d’Ouvrage
ASDI	Coopération suédoise
AT(I)	Assistant Technique (International)
BE	Bureau d’Etude
CA	Conseil d’Administration (FIE)
CAS	Commission d’Analyse et de Suivi (experts indépendants premier appel)
CC	Changements Climatiques
CCI	Chambre de Commerce et d’Industrie
CG	Contrôleur de Gestion / Contrôle de Gestion
CPF	Confédération Paysanne du Faso
CNSF	Centre National des Semences Forestières
CNV	Comité National de Validation
CRA	Chambre Régionale d’Agriculture
CRS	Comité Régional de Sélection
CRS / DRS	Conservation et Restauration des Sols / Défense et Restauration des Sols
COS	Centre-Ouest
COFIL	Comité de Pilotage
CF	Comité de Financement (national)
CT	Comité Thématique FIE (national)
CT	Collectivités Territoriales
DG	Directeur Général / Direction Générale (FIE)
DG COOP	Direction Générale de la Coopération (MINEFID)
DGESS	Direction Générale des Etudes et des Statistiques Sectorielles
DGEF	Direction Générale des Eaux et Forêts
DGPE	Direction Générale de la Préservation de l’Environnement
DFC	Direction de la Faune et de la Chasse
DiFor	Direction des Forêts
DO	Directeur des Opérations (FIE)
DPEEVCC	Direction Provinciale de l’Environnement, de l’Economie Verte et du Changement Climatique
DP	Direction Provinciale
DR	Direction Régionale
DREP	Direction Régionale de l’Economie et de la Planification

DREEVCC	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Economie Verte et du Changement Climatique
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRS	Défense Restauration des Sols
EMOFA	Entité de Mise en Œuvre
EPE	Etablissement Public de l'Etat
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
FCFA	Franc CFA
FC	Forêt Classée
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FIE	Fonds d'Intervention pour l'Environnement
FODEL	Fonds pour le Développement de l'Elevage
FODEPI	Fonds de Dépollution Industrielle
FONRID	Fonds National pour la Recherche et l'Innovation pour le Développement
FN	Fonds National
FPDCT	Fonds Permanent pour le Développement des Collectivités Territoriales
GDRF	Gestion Durable des Ressources Forestières
GDRN	Gestion Durable des Ressources Naturelles
GDT	Gestion Durable des Terres
GGF	Groupement de Gestion Forestière
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GTT	Groupe de Travail Technique
HBS	Hauts-Bassins
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
IEC	Information, Education et Communication
IPE	Initiative et Pauvreté (projet)
LODD	Loi d'Orientation sur le Développement Durable
MAC/K	Maison d'Arrêt et de Correction / Koudougou
MINEFID	Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement
MEEVCC	Ministère de l'Environnement, de l'Economie Verte et du Changement Climatique
MPO	Manuel de Procédures d'Opérations
OCB	Organisation Communautaire de Base
OFINAP	Office National des Aires Protégées
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisations de la Société Civile
PANA	Programme d'Action National d'Adaptation à la variabilité et aux changements climatiques
PNA	Plan National d'Adaptation aux changements climatiques du Burkina Faso
PASF	Programme d'Appui au Secteur Forestier
PCA	Président du Conseil d'Administration
PCD	Plan Communal de Développement

PFL	Produits Forestiers Ligneux
PFNL	Produits Forestiers non Ligneux
PIB	Produit Intérieur Brut
PIF	Programme d'Investissement Forestier
PM	Premier Ministère
PNDD	Politique Nationale de Développement Durable
PNIEDD	Programme National d'Investissement pour l'Environnement et le Développement Durable
PNSR	Programme national du secteur rural
PRIJD	Plan d'action de mise en œuvre des Réformes Institutionnelles et Juridiques pour la Décentralisation dans le Secteur Forestier
PTA(B)	Plan de Travail Annuel (et Budget)
PTF	Partenaire Technique et Financier
PV	Procès-Verbal
REEB	Rapport sur l'Etat de l'Environnement au Burkina
RH	Ressources Humaines
RN	Ressources Naturelles
RNA	Régénération Naturelle Assistée
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAF	Service Administratif et Financier
SCADD	Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
SDEEVCC	Service Départemental de l'Environnement, de l'Economie Verte et du Changement Climatique
SDR	Stratégie de Développement Durable
SG	Secrétariat Général (Ministère chargé de l'Environnement)
SP CONASUR	Secrétariat Permanent du Conseil National de Secours d'Urgence et de Réhabilitation
SPCNDD	Secrétariat Permanent de la Conférence Nationale pour le Développement Durable
SP CPSA	Secrétariat Permanent de la Coordination des Politiques du Secteur Agricole
SPONG	Secrétariat Permanent des ONG
ST	Services Techniques
UE	Union Européenne
UGGF	Union des Groupements de Gestion Forestière
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature

# Contenu, structure et révision du manuel « MPO » FIE

## *Objectifs et cibles du Manuel d'Opérations*

### ▪ **Champ et objectifs**

Le Manuel de Procédures d'Opérations techniques et financières du FIE régit **les procédures, les normes et les supports techniques pour les opérations techniques et financières liées au financement de projets** environnementaux par le FIE. Il traduit concrètement les missions, les principes et les approches du FIE en termes de comment lancer un appel à projets, sélectionner des projets, les suivre, etc. Il est d'application par tout le personnel du FIE.

Son objectif est d'organiser, codifier et faciliter le déroulement des différentes étapes liées à la sélection, la mise en œuvre et le suivi des projets. **C'est un outil d'efficacité** pour que le FIE organise, programme et suive ses activités de façon optimale. **C'est un outil de gouvernance**, en permettant aux équipes FIE de disposer de procédures claires et basées sur des règles du jeu précises, évitant ainsi toute interprétation dans le cycle de projets.

Il est principalement destiné (i) **aux directions centrales et régionales du FIE**, (ii) **aux membres des comités régionaux et nationaux** d'orientation et d'allocation des financements pour les projets.

### ▪ **Un manuel de fonctionnement interne distinct**

Les outils financiers de type « fonds » disposent de deux grands types de financement : (i) **le fonctionnement et l'équipement**, qui couvre le budget nécessaire au fonctionnement courant de la structure (salaires, location bureaux, télécoms, ...) et son équipement (voitures, ordinateurs, ...) et (ii) **le fonds de service**, qui sert à financer les projets retenus par le fonds, les financements qui transitent par ce fonds sont entièrement destinés aux porteurs de projets pour l'exécution de ces derniers.

Le présent manuel régit les procédures liées au fonds de service. Les procédures liées au fonctionnement et à l'équipement font l'objet d'un « Manuel des procédures administratives, comptables et financières » régissant le fonctionnement interne du FIE, notamment la gestion des moyens humains, techniques et financiers du fonds.

Pour simplifier la lecture, **le terme « manuel » sera utilisé** dans ce document pour se référer à ce Manuel des Opérations.

### ▪ **Des manuels opérationnels complémentaires**

Le présent manuel est à usage interne du FIE. Il sera complété par deux manuels à destination des porteurs de projets :

- **Guide pour élaborer et soumettre des projets au FIE** (manuel simple et court, destiné aux promoteurs potentiels pour les appuyer dans le montage de projets à soumettre au FIE) ;
- **Manuel du promoteur FIE** (manuel simple, plus développé, destiné aux promoteurs retenus par le FIE, pour la mise en œuvre et le suivi de leurs projets).

## ***Un manuel évolutif et révisable***

### ▪ **Un manuel révisable et à compléter en fonction des sources de financement**

Comme tout manuel de procédures, celui-ci est révisable en fonction notamment des évolutions internes ou externes du FIE. C'est l'objet de la première procédure du Manuel.

En particulier, plusieurs procédures de la partie financière du manuel sont centrées sur les deux sources de financement actuelles du FIE qui sont l'Etat et le programme PASF. **Au fur et à mesure que de nouvelles sources de financement se mettront en place, les procédures concernées seront complétées et personnalisées** pour ces nouveaux financements en s'adaptant à leurs besoins spécifiques de programmation, approvisionnement, rapportage, etc.

### ▪ **Un focus sur les appels à projets et les subventions**

Le FIE dispose de plusieurs modes d'intervention possibles. Cette première version du manuel aborde seulement le mode « appel à projets » et le mécanisme de subvention. Les autres modes d'intervention seront développés ultérieurement.

### ▪ **Précautions et besoins d'évolution rapide du Manuel FIE**

Le Ministère chargé des Finances va mettre en place **un manuel des procédures des Fonds Nationaux (FN)**. Le Manuel du FIE devra évoluer en cas de besoin pour se mettre en cohérence le moment venu. De même, il est attendu des décisions concernant **le régime financier et le référentiel comptable des FN**. Ces éléments devront être intégrés dans le Manuel FIE le moment venu. Le Manuel du FIE est une version 1.0, appelé à évoluer ensuite, notamment en fonction des textes réglementaires qui seront adoptés.

## ***Liens avec la réglementation, les conventions de financement, le Code de financement, ...***

Le manuel d'opération ne peut pas tout couvrir, il vient en complément d'autres règles et normes présentés ci-après. Ces éléments sont abordés dans le présent manuel, mais ils ne figurent pas en tant que tels dans ce manuel.

### ▪ **Décrets régissant le FIE**

Le manuel est basé sur les dispositions réglementaires régissant le FIE, notamment les décrets portant missions et organisation du FIE d'une part et approbation des statuts particuliers du FIE d'autre part. En cas de divergence, les dispositions de ces deux décrets s'appliquent en priorité.

En tant que fonds d'Etat, le fonctionnement du FIE est régi par les dispositions concernant les établissements publics de l'Etat (EPE) en premier lieu et les fonds nationaux en second lieu. En cas de divergence du Manuel avec ces textes, les dispositions réglementaires sur les EPE et les fonds nationaux s'appliquent en priorité.

- **Contrat-plan avec l'Etat**

**Le FIE disposera d'un contrat-plan avec l'Etat.** Il va orienter les directions stratégiques du FIE (priorités thématiques, modes d'intervention, objectifs de financement, collaboration avec les acteurs du secteur Environnement, etc.). Les procédures du manuel servent à mettre en œuvre sur le plan technique ces orientations stratégiques.

- **Code de Financement**

Le FIE disposera d'un Code de Financement, qui précise notamment : (i) les actions éligibles ou pas, (ii) les conditions générales d'octroi des subventions (conditions d'éligibilité des projets et des promoteurs), (iii) les modalités concrètes d'intervention du FIE en termes de type d'appuis financiers, taux de subvention par types d'actions et d'acteurs, (iv) d'éventuels guichets spécialisés pour des concours financiers particuliers de bailleurs nationaux ou internationaux. Le manuel de procédures FIE est complémentaire au Code de Financement.

- **Conventions de financement et dispositions dérogatoires au Manuel**

**Le FIE passera des conventions de financement avec différents partenaires,** nationaux et internationaux. Ces conventions précisent dans quel domaine le partenaire souhaite financer quel type d'action et d'acteurs pour quelles enveloppes. Cela oriente notamment les appels à projets du FIE. Les procédures générales du Manuel restent d'application. **En cas de besoin d'adaptation de ces procédures générales, la convention de financement précise les procédures particulières qui sont modifiées** pour le financement concerné.

- **Documents d'appel à projets**

Chaque appel à projets du FIE définit quelles enveloppes, régions, actions, acteurs, ... sont concernés par celui-ci. Cela donne lieu à **un document d'appel à projets** (« lignes directrices »). Le manuel permet de mettre en œuvre ces appels à projets, sans interférer avec le contenu précis de chacun.

Finalement, le manuel d'opérations organise et décrit les étapes du cycle de projets. **Le contenu des appels à projets est défini dans les documents précédents. Le manuel sert à les mettre en œuvre** en termes de procédures à appliquer.

## ***Structuration du manuel***

1. **La première partie aborde le contexte du FIE.** Elle permet au lecteur de se familiariser avec l'historique, les objectifs et le champ d'intervention du FIE. Elle ne comporte pas de procédures en tant que telles. Elle indique également les textes qui régissent le FIE.
2. **La deuxième partie présente l'organisation générale du FIE.** Elle explique les différents acteurs parties prenantes et leurs liens avec le FIE. Elle aborde aussi les organes de gouvernance (Conseil d'Administrations et comités assurant la sélection des projets) et les directions internes du FIE. Elle détaille les procédures liées aux organes de gouvernance (composition, rôles, convocation, secrétariat, etc.).

3. **La troisième partie concerne les procédures techniques d'un cycle complet d'appel à projets.** Elle décrit, pour les aspects techniques, les procédures depuis l'orientation de l'appel à projets, son lancement, la phase de sélection, la contractualisation, ... jusqu'au suivi / contrôle des projets. Elle inclut une partie transversale concernant la recherche de financement et la négociation / signature des conventions, le plaidoyer et la communication, le suivi-évaluation et la capitalisation, la documentation, etc.
4. **La quatrième partie concerne les procédures financières liées à la gestion des projets.** Elle aborde notamment les procédures liées aux différents transferts financiers, depuis l'approvisionnement du compte central jusqu'aux transferts aux promoteurs et la comptabilisation des montants justifiés par ceux-ci.
5. **La cinquième partie traite des cas possibles et de la procédure de révision du Manuel.**

- **Technique et financier**

Plusieurs procédures techniques et financières, comme le suivi, la vérification des rapports promoteurs, ... sont très liées et se passent souvent en même temps ou sont interdépendantes. Le choix a été fait de distinguer dans le manuel les parties liées au domaine technique et au domaine financier. Cela s'explique pour (i) disposer d'un corpus complet, technique d'une part et financier d'autre part, (ii) correspondre à l'organisation des services du FIE avec une direction technique d'un côté et une direction financière de l'autre.

- **Organisation en fiches**

Pour faciliter l'utilisation et la mise à jour des procédures, celles-ci sont présentées sous forme de fiches numérotées. Une mise à jour pourra ainsi porter sur une fiche qui sera changée dans chaque classeur « manuel de procédures ».

## ***Rôle de l'ATI***

L'Assistance Technique n'apparaît pas dans le manuel d'opérations. Il pourra apparaître dans les conventions passées par le FIE avec les PTFs si ceux-ci souhaitent des compléments particuliers de certaines procédures pour la partie liée à leur financement. Ainsi, dans la convention FIE / PASF, il joue un rôle de suivi / contrôle aux étapes suivantes :

- Concernant le fonds de service :
  - Visa sur les appels de fonds auprès du programme PASF
  - Visa sur les débloques d'avance aux projets financés par le programme PASF
  - Visa sur les rapports techniques et financiers liés au programme PASF
- Concernant le fonctionnement (qui fera l'objet d'un manuel distinct)
  - Visa sur les TDRs d'activités pour celles financées par le PASF
  - Suivi des rapports techniques et financiers pour les activités financées par le PASF

# 1 Contexte, objectifs, missions et domaines d'intervention du FIE

Cette partie recouvre : (i) rappel de la vocation et des missions du FIE, (ii) principes d'intervention, (iii) domaines d'intervention et actions éligibles, (iv) acteurs éligibles, (v) appui à la maîtrise d'ouvrage, (vi) modes opératoires et principes de financement.

Ils sont développés ici pour donner une vision globale du FIE. Dans la pratique, les points (iii) à (vi) seront rapidement abordés, ils seront précisés dans le « Code de Financement ».

## 1.1 Historique, vocation, rôle, objectifs et missions du FIE

### 1.1.1 Historique : un fonds inscrit dans le Code de l'Environnement

Le Fonds d'Intervention pour l'Environnement (FIE) a été institué **dans le premier Code de l'Environnement en 1994**. Il a été reconduit dans les deux révisions suivantes de ce code. En 2013, le Ministère de l'Environnement, de l'Economie Verte et du Changement Climatique (MEEVCC) a mis en œuvre **un processus participatif et concerté de réflexion**, avec l'appui technique et financier du programme PASF financé par les coopérations luxembourgeoise et suédoise. Ce processus a impliqué tous les acteurs du secteur Environnement (services publics, secteur privé, partenaires au développement, ONG et associations, collectivités territoriales, etc.). Il a abouti à des projets de textes courant 2014, proposant un statut d'Etablissement Public de l'Etat, dans la catégorie des Fonds d'Etat, pour le FIE. Les deux décrets opérationnalisant le FIE ont ensuite été **adoptés en juillet 2015 par le Gouvernement**, ouvrant la voie à la mise en place concrète du fonds.

Parallèlement, le MEEVCC a mis en œuvre **une phase pilote dite « pré-FIE »** dans la Région des Hauts Bassins et du Centre Ouest, puis du Nord. Elle s'est traduite par deux appels à projets en 2013 puis 2014, afin de tirer les enseignements nécessaires à la mise en place efficiente du FIE.

### 1.1.2 Vocation et objectifs : un outil financier au service des objectifs environnementaux du Burkina Faso

La situation environnementale du Burkina Faso est de plus en plus préoccupante ces dernières années, notamment concernant la dégradation des terres, les effets négatifs des changements climatiques ou la déforestation. Les impacts environnementaux, économiques et sociaux sont importants et graves.

L'une des causes de cette situation est le manque de financement de l'Environnement, avec **un déficit estimé de plus de 100 milliards FCFA / an** pour les programmes ayant un lien avec l'Environnement et les Ressources Naturelles<sup>1</sup>. Or le Burkina disposait seulement de deux sources principales de financement de l'Environnement : d'une part le budget de l'administration publique, insuffisant, absorbé en grande partie par les dépenses de fonctionnement de l'administration et peu souple, et d'autre part les financements extérieurs marqués par leur durée limitée (projets et programmes de 3 à 5 ans) et parfois la complexité ou la lourdeur des procédures.

---

<sup>1</sup> Source : Evaluation économique de l'Environnement et des Ressources Naturelles au Burkina Faso (rapport Août 2011 / financement MEVC / Initiative Pauvreté Environnement).

Le FIE est issu de la volonté de l'Etat burkinabè de se doter d'un outil financier nouveau pour répondre aux enjeux environnementaux du pays. **Sa vocation est de devenir un nouveau levier de financement pour mobiliser des financements nationaux supplémentaires, ainsi que des fonds extérieurs complémentaires**, liés à l'environnement, à la gestion durable des ressources naturelles et aux changements climatiques. En créant le FIE, le Burkina dispose **d'un outil pérenne et national**, dépassant la durée de vie des projets / programmes aux côtés du budget de l'Etat. **Le but premier du FIE est d'appuyer la réalisation des objectifs environnementaux** du pays en termes de cadre de vie, de gestion durable des ressources naturelles et de modes de croissance assurant un développement durable.

**Le FIE se veut aussi un outil économique** ayant des effets positifs sur la croissance du Burkina Faso, en réduisant les tendances actuelles de dégradation de l'environnement et donc des pertes économiques liées. Il est aussi générateur de développement économique direct en appuyant le développement d'une économie verte, de filières porteuses ou la création d'emplois verts. **Le FIE sera également un outil au service des objectifs nationaux de lutte contre la pauvreté**, grâce à un mode d'intervention prenant en compte les populations les plus pauvres et les catégories vulnérables, souvent celles les plus exposées à la dégradation de l'Environnement et des Ressources Naturelles.

**Le FIE se veut également un outil fédérateur**, rassemblant des fonds existants ou prévus dans le secteur Environnement, afin de rationaliser la gestion, de réduire les charges et de disposer à terme d'une vision coordonnée des financements du secteur. Ainsi, à travers le FIE, l'Etat met aussi en place le Fonds Forestier (prévu dans le Code de Forestier) et le Fonds Climat (conformément aux conventions internationales qui ont été ratifiées dans le domaine Climat).

➤ Le FIE a pour objectif de **contribuer à l'atteinte des objectifs environnementaux du Burkina Faso, pour soutenir une croissance forte et durable** du pays et réduire la pauvreté à moyen et long terme.

### **1.1.3 Missions du FIE : mobiliser, allouer et suivre des financements pour l'Environnement**

**Le FIE a pour mission d'être un outil financier** en vue de contribuer :

- à la réduction des tendances actuelles de dégradation de l'environnement et donc des pertes économiques liées ;
- à la lutte contre les effets néfastes des changements climatiques ;
- au développement économique du pays en créant des richesses et des revenus dans les filières de l'environnement et des ressources naturelles ;
- à la réduction de la pauvreté par un mode d'intervention approprié auprès des bénéficiaires directs et indirects des actions environnementales financées par le Fonds.

A ce titre, le FIE est chargé de :

- **mobiliser et gérer des financements** nationaux et internationaux en faveur de l'Environnement au Burkina Faso ;
- **allouer des financements** (subventions) ou des incitations financières (bonification de taux, garanties d'emprunts) **aux différents groupes d'acteurs nationaux** selon leurs compétences en matière de gestion et protection de l'environnement ;
- suivre et rendre compte de l'utilisation des fonds reçus et des appuis financiers alloués.

## **1.2 Principes d'intervention du FIE**

### **1.2.1 Cohérence avec les politiques, stratégies et programmes nationaux, régionaux et communaux**

- **Un outil au service des politiques de croissance et de développement durable**

**Le FIE s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Accélérée de Croissance et de Développement Durable** (SCADD, en cours de révision pour évoluer vers le Plan National de Développement Economique et Social). Elle vise « une croissance économique forte, soutenue et de qualité, génératrice d'effets multiplicateurs sur le niveau d'amélioration des revenus, la qualité de vie de la population et soucieuse du respect du principe de développement durable ».

**Le FIE intervient en cohérence et au service des objectifs nationaux fixés par la Loi d'Orientation portant Développement Durable (LODD) et la Politique Nationale de Développement Durable (PNDD).** Ils reposent notamment sur une approche intégrée des trois piliers fondamentaux du développement durable : environnement, économie et social. Le FIE n'a pas pour vocation seulement la protection ou la restauration de l'environnement, il vise aussi à contribuer au développement économique des filières du secteur Environnement et à mettre l'accent sur les impacts concernant les groupes vulnérables.

Le FIE s'inscrit aussi en cohérence avec la Stratégie de Développement Rural (SDR, 2011 – 2015), qui s'opérationnalise dans le **Programme National du Secteur Rural (PNSR)**, auquel il contribue en termes de financement. Les domaines d'intervention du FIE recoupent en effet des sous-programmes précis du PNSR.

- **Un outil au service des politiques sectorielles et transversales**

En tant qu'outil financier, les approches et les priorités du FIE sont calées sur les politiques sectorielles dans chacun de ses domaines d'intervention, notamment :

- La Politique Nationale en matière d'Environnement (PNE, 2007) et le Programme Triennal du Secteur de l'Environnement et du Cadre de Vie (PROTECV, 2009) ;
- Le Plan National d'Investissement en matière d'Environnement pour le Développement Durable (PNIEDD, 2013) ;
- La Politique Nationale Forestière (PNF) ;
- La Stratégie Nationale de Gestion de la Faune ;
- La Stratégie nationale de valorisation des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) ;
- La stratégie nationale de mise en œuvre de la convention cadre des Nations-Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) ;
- Le Plan d'Action National (Climat) ; Le Programme d'Action National d'Adaptation (PANA) à la variabilité et aux changements climatiques (2007 – 2012) et le Plan National d'Adaptation (PNA) aux changements climatiques (en cours de finalisation) ;
- Le plan d'action national de lutte contre la désertification (PAN/LCD) ;
- Le Cadre Stratégique d'Investissement pour la Gestion Durable des Terres ;
- La politique et la stratégie GIRE (Gestion Intégrée des Ressources en Eau) ;

Le FIE travaille aussi en cohérence avec les politiques et les réformes transversales en cours au Burkina Faso, notamment :

- Document de la Politique Nationale Genre (PNG)

- Loi portant Code Général des Collectivités Territoriales
- Politique nationale de sécurisation foncière en milieu rural
- Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté

De plus, la sélection des projets à financer prend en compte leur adéquation avec les plans régionaux et communaux de développement.

### 1.2.2 Bonne gouvernance

Conformément aux orientations nationales, aux principes directeurs de la SCADD et du PNSR, ou à la Loi d’Orientation portant Développement Durable, le FIE mettra l’accent sur la qualité de sa gouvernance.

*Les principes de bonne gouvernance et de partenariat dans le PNSR*

*Le PNSR met l’accent sur le principe de bonne gouvernance en termes de subsidiarité, respect des procédures de passation des marchés et de gestion administrative et financière, tolérance zéro à la corruption, alignement et harmonisation des interventions des partenaires techniques et financiers.*

*Il intègre aussi le principe du renforcement du partenariat, à travers l’institution d’un dialogue permanent entre les représentants des différents groupes d’acteurs du secteur.*

*Loi d’Orientation portant Développement Durable (LODD)*

*Article 7 : Toute personne physique ou morale a droit : (i) à l’information détenue par les autorités publiques sous réserve du respect des dispositions en vigueur en matière de sécurité et de défense nationale ; (ii) à la participation au processus de prise de décision en matière de développement durable et (iii) aux voies de recours administratifs et juridictionnels.*

#### 1.2.2.1 Gestion paritaire

Conformément aux orientations nationales, chaque groupe d’acteurs concernés par les questions environnementales participe aux orientations et aux choix de financement du FIE. Cela se traduit **par une gestion paritaire du FIE, avec une implication effective des différentes parties prenantes du secteur environnement dans les instances et les mécanismes** d’orientation, d’allocation et de suivi des projets financés par le FIE.

Ainsi le **Conseil d’Administration**, qui pilote et suit les activités du FIE, est composé pour moitié de représentants de l’Etat central et pour moitié de représentants d’acteurs non publics (collectivités territoriales, secteur privé, société civile). Le FIE dispose également de **comités régionaux** qui assurent la pré-allocation des financements (proposition des projets à financer). Ils sont également composés de façon paritaire avec des représentants de l’Etat et des acteurs non publics, de même pour les comités thématiques (niveau national) qui orientent les appels à projets et contribuent à la validation de la sélection des projets à financer.

#### 1.2.2.2 Déconcentration et subsidiarité

Pour le FIE, le principe de déconcentration et subsidiarité se traduit par la mise en place de directions régionales déconcentrées. Elles sont un échelon de proximité avec les acteurs de terrain et disposent d’une marge de manœuvre pour exécuter directement certaines actions sans passer par le niveau central. Les fonctions dévolues devront leur être confiées progressivement.

### 1.2.2.3 Transparence et redevabilité

Ce sont des principes importants pour la réussite du FIE, sur le plan interne et sur le plan externe, entre autres parce qu'il dépendra de financements extérieurs attentifs à ces principes.

Le FIE mettra l'accent sur **la transparence et la redevabilité dans ses procédures de sélection, financement et suivi des actions retenues.**

Tout d'abord **le Conseil d'Administration et les comités techniques incluent des représentants de chaque groupe d'acteurs**, qui sont alors automatiquement informés de tous les processus en cours et peuvent diffuser l'information vers l'extérieur.

Ensuite, le FIE veillera à **une publication élargie** (i) desancements d'appels à projets, (ii) des conditions d'accès et des règles de soumission, (iii) des résultats officiels (avec la notation et les motifs de financement ou de non financement de chaque projet). Cela passera par le relais des médias (journaux, sites internet mais aussi radios rurales), des organisations professionnelles, des collectifs d'ONG, des organes représentant les CT, etc.

La redevabilité passera par une grande attention au rapportage technique et financier vis-à-vis des sources de financement du FIE, une publication annuelle des rapports d'activité et des états financiers, une stratégie de communication ciblée notamment vers les relais ONG et organisations professionnelles.

### 1.2.2.4 Gestion axée sur les résultats et évaluation des performances

Le FIE prend aussi en compte les principes de gestion axée sur les résultats et d'évaluation des performances. Cela se traduit par un contrat-plan avec l'Etat (plan d'actions stratégique), fixant des objectifs précis au FIE et évalué annuellement. La gestion du personnel est basée sur des contrats d'objectifs (à commencer par le DG), avec une évaluation et une notation annuelles.

Un indicateur clé du FIE **est le ratio frais de fonctionnement / financements gérés pour les projets**, qui doit se situer entre 10 et 15 % pour maintenir une efficacité de gestion. Cet indicateur fait partie du tableau de bord de la DG et des contrats d'objectifs avec l'Etat et les sources de financement.

Au-delà, le FIE accorde une grande importance à **la qualité de sa gestion, notamment financière.** D'une part parce qu'il s'agit de fonds publics ou extérieurs qu'il s'agit de dépenser de la façon la plus efficiente possible au service de l'Environnement. D'autre part parce que la réussite du FIE dépendra de la qualité de sa gestion et de sa capacité à rendre compte. Cela se traduira concrètement par les points suivants.

Le FIE veille à **recruter un personnel qualifié** pour les fonctions administratives et financières. Cela se fait par des appels d'offres ouverts et le recours à un bureau spécialisé pour garantir le professionnalisme et la transparence du processus de recrutement.

Le FIE rend compte annuellement de sa gestion par **des rapports techniques et financiers auprès de l'Etat (via ses tutelles).** Ces comptes sont soumis aux membres du Conseil d'Administration et publiés sur le site du FIE. En tant qu'établissement public, il est également soumis à la tutelle du Ministère chargé des finances, ainsi qu'aux contrôles et inspections de l'Etat prévus par les textes réglementaires.

Au plan interne, il dispose **d'un auditeur interne rattaché au Conseil d'Administration**, à qui il rend compte de la qualité de la gestion de la Direction Générale.

Au plan externe, en tant qu'établissement public, il dispose d'un Commissaire aux Comptes qui certifie ses états financiers annuels. De plus, il est prévu de réaliser des audits annuels, par des cabinets indépendants et agréés au plan international.

#### **1.2.2.5 Objectivité de la sélection des projets**

Pour un fonds, la bonne gouvernance concerne aussi sa fonction principale qui est l'octroi des subventions, c'est-à-dire la sélection des projets à financer par le FIE. Il est prévu de **recourir à des experts indépendants** pour faire l'analyse technique et financière des projets (selon la grille de notation validée par le FIE). Ces analyses sont ensuite vérifiées par le personnel technique du FIE (double notation) pour éviter toute connivence possible entre l'expert indépendant et le porteur de projets. Les projets eux-mêmes sont adressés à l'avance aux membres des comités chargés de statuer sur les allocations, **composés de représentants de l'Etat et d'acteurs non étatiques**. Ces différents échelons, ainsi que la participation d'experts indépendants et d'acteurs externes au FIE, contribuent à l'objectivité et à la transparence du processus de sélection.

#### **1.2.2.6 Appui à la gouvernance sectorielle dans les domaines d'intervention du FIE**

En tant qu'outil financier, le FIE **appuie le développement de la bonne gouvernance dans ses domaines d'intervention. Il finance seulement les acteurs pour assurer les rôles qui leur sont dévolus** dans la gestion environnementale. Et comme il met en place des enveloppes réservées pour chaque groupe d'acteurs, il peut appuyer la concrétisation des réformes institutionnelles du secteur. Ainsi, c'est en apportant des appuis financiers aux collectivités territoriales, aux opérateurs privés ou aux ONG et associations qu'on leur permettra de jouer leur rôle attendu dans la gestion environnementale. En cela, le FIE, comme tout fonds sectoriel, peut être un levier puissant pour concrétiser des réformes institutionnelles par des transferts financiers cohérents avec les réformes attendues.

### **1.2.3 Décentralisation**

Le FIE est conçu en cohérence avec la politique de décentralisation. **D'une part, le principe de la décentralisation c'est que les acteurs locaux sont mieux à même de faire leurs choix de développement** et de les mettre en œuvre. Le FIE se veut en cohérence avec ce processus et le met en œuvre à plusieurs niveaux.

Au niveau central, les représentants des Collectivités Territoriales (CT) sont membres du Conseil d'Administration du FIE, à ce titre ils participent aux choix d'orientation des financements aux côtés de l'administration, ainsi qu'au suivi de l'exécution des financements.

Au niveau régional, les CT disposent aussi de représentants dans les instances régionales de pré-allocation, elles participent ainsi à la sélection des projets, aux priorités de la région, aux arbitrages à faire entre projets.

Les Communes donneront un avis sur les projets élaborés par les promoteurs (groupements, associations, ...) de leur ressort territorial (sous forme d'un visa sur leurs demandes de financements), ce qui permet de veiller à la cohérence des projets avec les priorités de développement et les choix d'aménagement de la commune ; cela permet aussi de vérifier que les promoteurs sont bien des structures résidant dans la région.

**D'autre part, le FIE se veut un outil financier accélérateur des réformes institutionnelles** dans le secteur Environnement (cf. plus haut). **Les CT sont éligibles au FIE** pour réaliser des actions environnementales de leur ressort. Cela permet ainsi un transfert de ressources vers les CT pour les aider à assurer leurs responsabilités en matière d'environnement. Pour appuyer cela, une enveloppe particulière leur est réservée annuellement et traduit l'engagement du FIE à appuyer le transfert des compétences environnementales et forestières vers les CT (sachant que leurs demandes de financement doivent s'inscrire dans les Plans Communaux ou Régionaux de Développement). Le FIE est aussi ouvert à **l'intercommunalité**, notamment pour la gestion de massifs forestiers à cheval sur plusieurs communes, ou des actions de protection de cours d'eau concernant plusieurs communes.

Le problème se pose néanmoins de la capacité des CT à assurer ces différents rôles, capacité qui est encore faible. Le FIE avancera donc de façon prudente et en réfléchissant bien aux besoins d'accompagnement qui vont avec. Les mécanismes d'appui pourront d'ailleurs faire appel aux services techniques, chargés de l'appui à la maîtrise d'ouvrage des CT.

De plus, dans le cadre de son domaine d'intervention « gouvernance institutionnelle », le FIE peut **financer des projets pilotes d'appui à la décentralisation** dans le secteur Environnement, afin d'ouvrir la voie en développant des expériences, des modèles et des outils qui pourront servir à d'autres collectivités territoriales.

Enfin, le PNSR prône **un principe de réduction des disparités régionales** (recherche de l'équité spatiale et de la paix sociale en rapport avec les avantages naturels de chaque région). Le FIE prendra ce principe en compte dans ses mécanismes d'allocation des enveloppes annuelles. Elles seront affectées par région selon des principes d'équité tout en favorisant les zones les plus touchées par les problèmes environnementaux.

#### **1.2.4 Un outil financier**

C'est la vocation du FIE, il apporte un appui financier à des projets environnementaux mais ne met pas lui-même en œuvre (directement ou indirectement) d'actions directes sur le terrain. Le FIE est ainsi **centré sur une vocation unique d'outil financier**. Son intervention porte principalement sur la sélection des projets et le suivi / contrôle. Cela permet de disposer d'une équipe légère et de réduire les coûts de fonctionnement. **C'est un principe fort du FIE**, en évitant de devenir opérateur de projets, ce qui le détournerait de sa vocation principale. Ce point a été inscrit dans ses statuts.

#### **1.2.5 Accès et équité**

**Le FIE se veut un instrument équitable. Il est accessible à tous** ou au plus grand nombre (dans la limite des rôles attendus de chacun). Cela passe par des actions de communication importantes pour faire parvenir l'information sur le FIE. Le fonds utilise tous les canaux possibles, via les médias classiques (presse, radios rurales), le relais des organisations faïtières (organisations professionnelles du secteur privé, collectifs d'ONG, associations des communes et des régions) ou encore les acteurs locaux présents dans chaque région (services techniques, ONG, etc.).

**L'équité, c'est aussi que tous les promoteurs aient leur chance.** Un appel à projet est basé sur un mécanisme compétitif (au sein d'enveloppes réservées par groupes d'acteurs). Il conduit à sélectionner les meilleurs dossiers et concrètement à éliminer les demandeurs les moins outillés pour y répondre, qui sont souvent les plus vulnérables.

Un appui est donc nécessaire et prévu pour que les acteurs locaux les moins en capacité puissent bénéficier d'un accompagnement, leur permettant également d'accéder aux ressources du Fonds. Une partie suivante développe comment le FIE va faciliter l'accès des femmes et des groupes vulnérables aux ressources du Fonds.

- **Mécanismes d'accompagnement**

De plus, les études existantes ou les rencontres sur le terrain ont montré que la capacité des acteurs est variable pour le montage des dossiers, ainsi que pour leur mise en œuvre et leur rapportage. Par exemple, certaines communes, ou des groupements et ONG / associations de petite taille, ne disposent pas encore de capacités suffisantes pour mettre en œuvre des projets dans le domaine environnemental. Cela rejoint le principe du PNSR concernant le développement du capital humain. Pour le FIE, cela se traduit par la prise en compte de la dimension renforcement de capacités dans les projets à financer. Elle sera intégrée dans la sélection des projets, et **chaque promoteur pourra bénéficier selon ses besoins d'une part de subvention pour être accompagné par un opérateur d'appui** expérimenté. Cet appui sera aussi bien sur le plan technique que financier.

Le FIE prévoit le recours à des opérateurs d'appui (ONG, bureaux d'études, services techniques, ...) pour : (i) diffuser l'information sur le FIE sur le terrain, (ii) appuyer le montage des dossiers de subventions par les acteurs locaux, (iii) renforcer les capacités (techniques et de gestion) des porteurs de projets en les accompagnant dans la mise en œuvre et le suivi de l'action.

### **1.2.6 Approche par la demande et maîtrise d'ouvrage locale**

- **Approche par la demande**

La préparation du FIE a capitalisé sur les expériences précédentes et a adopté une approche par la demande (« demand driven »). Cela rejoint **le principe directeur de la SCADD concernant la responsabilisation des acteurs**. Il s'agit que les appuis apportés reposent sur des demandes exprimées par les acteurs bénéficiaires. Ce principe permet de mieux garantir la pertinence des demandes, de contribuer à de meilleurs impacts et d'être en cohérence avec le processus de décentralisation. Les inconvénients sont (i) de financer parfois des promoteurs indécidés, (ii) d'avoir des projets non maîtrisés sur le plan technique, (iii) de demander un cycle de sélection long et coûteux.

Certains domaines peuvent nécessiter **des actions importantes, non demandées ou non finançables par les acteurs locaux** du secteur. Le FIE peut alors contribuer à des programmes d'envergure correspondants aux priorités des politiques et stratégies nationales qui ne feront pas l'objet d'une demande spontanée des acteurs locaux du secteur.

- **Participation financière des promoteurs**

Un principe complémentaire concerne **la participation financière des bénéficiaires**. Le FIE ne subventionne pas à 100 % mais demande un apport des bénéficiaires. Cela permet de sélectionner des acteurs motivés et donc de gagner en efficacité pour les résultats.

- **Impacts et vision globale du développement**

Un autre principe, pour mieux garantir les impacts des actions financées, c'est qu'elles soient **intégrées dans une vision globale de développement**. Il s'agit d'éviter le financement d'actions isolées, qui ne s'insèrent pas dans une vision globale prenant en compte le renforcement de capacités à moyen

terme, la pérennité de l'action, sa cohérence dans une vision globale des besoins de développement. L'action financée n'aura de sens et d'efficacité que si les promoteurs comprennent pourquoi ils le font (information / sensibilisation préalables), que s'ils sont renforcés pour faire eux-mêmes (formation, renforcement de capacités, accompagnement), que s'ils peuvent poursuivre ou répliquer l'action ensuite (pérennité), que si cette action est pertinente (analyse technique).

La pertinence et la durabilité des actions seront notamment appréciées en fonction de leur intégration dans le plan de développement communal (PCD), ou un plan d'aménagement (pour la gestion durable des ressources forestières) ou dans un plan d'affaires (pour des projets de nature économique), etc.

#### ▪ **Maîtrise d'ouvrage par les acteurs locaux**

Le corollaire de l'approche par la demande et de la décentralisation concerne **la maîtrise d'ouvrage par les bénéficiaires**. Le demandeur est responsable de l'action, il contractualise avec le FIE et s'engage dans la mise en œuvre, il est le maître d'ouvrage de l'action qu'il a demandée (et pas seulement le bénéficiaire d'une action réalisée en sa faveur par un tiers). Cela renforce l'appropriation de l'action et ses chances de réussite, et contribue aussi au renforcement de capacités des bénéficiaires. Comme indiqué précédemment, des opérateurs d'appui pourront si besoin accompagner et renforcer les acteurs locaux.

Le FIE pourra aussi prendre une autre direction complémentaire qui consiste à **financer des projets jugés importants par la politique nationale mais qui ne feront jamais l'objet d'une demande** de promoteurs locaux (aménagement de bassins versants par exemple).

### **1.2.7 Alignement et harmonisation**

**Le FIE respecte le principe d'alignement.** Il s'inscrit comme un outil financier parmi d'autres dans un ensemble sectoriel (approche programme ou tout au moins bonne coordination avec le budget de l'Etat et les projets / programmes), sachant qu'il devra recevoir des orientations claires sur les priorités de politiques et stratégies nationales. Mais il restera toujours conditionné par les orientations données par ses sources de financement (un bailleur peut proposer d'abonder le FIE, mais sans s'aligner avec les priorités nationales).

**Le FIE respecte aussi dans le principe d'harmonisation,** notamment dans les procédures des promoteurs publics et Collectivités Territoriales.

### **1.2.8 Une dimension socio-économique importante et un investissement rentable à moyen et long terme**

La dégradation de l'environnement et la gestion non durable des ressources naturelles ont un coût, **d'abord en termes de perte de croissance pour les années à venir**, ensuite en termes de dépenses des mesures de remédiation à prendre pour restaurer l'environnement, remédier aux effets négatifs des pratiques de type polluantes, ... Et la poursuite des tendances de dégradation de l'environnement coûterait plusieurs points de croissance à moyen terme au pays.

**Le FIE est donc aussi un outil économique,** avec des effets positifs sur la croissance du Burkina Faso, en réduisant les tendances actuelles de dégradation de l'environnement et donc les pertes économiques liées. **Il est aussi générateur de développement économique direct,** créateur de richesses et de revenus, lorsqu'il appuie le développement d'une économie verte, de filières porteuses ou la création d'emplois verts.

### 1.2.9 Un accent sur la dimension Genre et la lutte contre la pauvreté

Le FIE est un outil au service des objectifs nationaux de lutte contre la pauvreté qui sont la priorité du Burkina Faso, grâce à un mode d'intervention prenant en compte les populations les plus pauvres, qui sont aussi celles le plus exposées à la dégradation de l'Environnement et des Ressources Naturelles. Il s'attache aussi à bien prendre en compte les catégories vulnérables comme les femmes, les jeunes, les handicapés, les populations autochtones.

Ce principe est inscrit dans les statuts particuliers du FIE, dont l'une des 3 missions est de contribuer à la réduction de la pauvreté par un mode d'intervention approprié auprès des bénéficiaires directs et indirects du Fonds.

Les statuts particuliers indiquent aussi que le FIE est régi par des principes directeurs, dont l'équité dans l'accès aux financements, notamment entre les hommes et les femmes.

Le FIE mettra en place plusieurs mécanismes pour améliorer l'accès des groupes vulnérables et des femmes aux financements d'une part, et maximiser les impacts socio-économiques en direction notamment des plus pauvres.

- **Montage institutionnel** : implication des services techniques concernés dans les instances de pilotage (membres observateurs du CA), d'orientation et d'allocation des financements (Comités thématiques et régionaux)
- **Orientations des enveloppes**
  - o Accent sur des domaines à fort impact socio-économique ou à forte présence de groupements féminins (cf. étude IPE 2 sur les impacts socio-économiques du FIE qui liste ce type de domaines) ;
  - o Mise en place d'un quota minimum pour les groupes vulnérables et les groupements à dominante féminine ;
- **Conditions d'éligibilité au FIE**
  - o Modulation des apports promoteurs selon le statut socioéconomique des membres des groupements ;
  - o Amélioration de l'accès des groupes vulnérables, via des groupes de projets portés par une ONG (l'éligibilité portant sur l'ONG et non les groupes vulnérables)
- **Information et appui particulier au montage des projets** par les groupes vulnérables et les groupements féminins
  - o Actions ciblées de communication du FIE vers les ONG et services techniques travaillant avec ces groupes cibles
  - o Appui technique au montage de projets, via des ONG financées par FIE pour aider ces groupes cibles
- **Sélection des projets**
  - o Poids accru de la notation concernant les impacts pour les groupes vulnérables et les femmes
  - o Poids accru de la notation concernant les techniques de type HIMO
- **Suivi-évaluation** : intégration d'indicateurs spécifiques permettant de mesurer et suivre (i) les impacts du FIE sur les groupes vulnérables et la promotion féminine, (ii) l'égalité d'accès aux financements

Sur le plan de son organisation interne, le FIE veille à l'équité d'accès des femmes aux différents postes à pourvoir au niveau central et régional.

## 1.3 Domaines d'intervention du FIE, organisation en fonds thématiques et actions éligibles

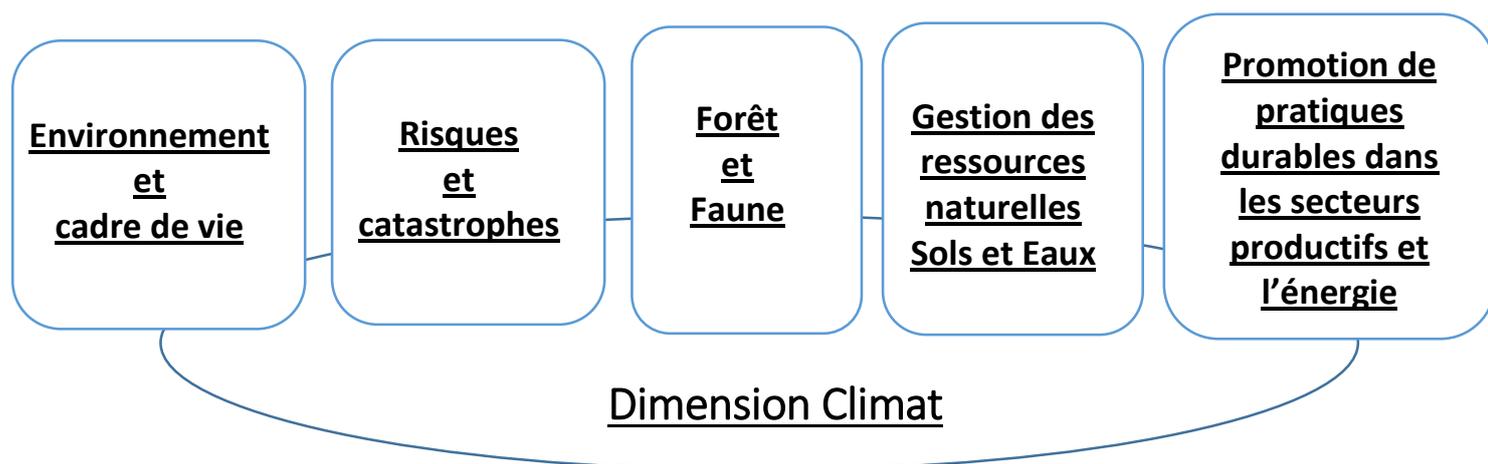
### 1.3.1 Domaines d'intervention

#### ▪ Le FIE

Le FIE couvre 5 grands domaines d'intervention, qui sont définis dans ses statuts particuliers.

1. **Environnement et cadre de vie**, qui correspond aux domaines de l'assainissement, du cadre de vie, des nuisances et des pollutions ;
2. **Gestion durable des ressources forestières et fauniques** : à travers ce domaine, le Burkina mettra en place le Fonds Forestier prévu dans le Code Forestier de 2011 (hors de l'Economie Verte et du Changement Climatique intégrées dans le domaine 4), inclus l'adaptation aux changements climatiques pour les actions dans le domaine forestier ;
3. **Risques et catastrophes**, notamment la réaction face aux risques et catastrophes naturels et industriels pour leurs aspects environnementaux ;
4. **Gestion des ressources naturelles sols et eaux**, où le FIE vise à faire mieux prendre en compte la dimension environnementale dans les techniques et modes de production agricole, halieutique ou pastorale, ou à promouvoir plus généralement une gestion durable des ressources des sols et des eaux (gestion durable des terres notamment). Ce domaine participe notamment à l'adaptation aux effets des changements climatiques.
5. **Promotion de pratiques durables dans les secteurs productifs et l'énergie**, où le FIE va stimuler le développement d'investissements et de techniques prenant mieux en compte la dimension environnementale, dans une perspective d'économies d'énergie ou de réduction des impacts environnementaux des secteurs productifs (industrie, mines, transport, habitat, etc.).

#### Vision globale des domaines d'intervention du FIE



#### ▪ La dimension changement climatique dans le FIE

Le FIE accorde une grande importance et couvre les actions liées à l'atténuation et l'adaptation aux effets néfastes des changements climatiques. Et le Fonds national Climat prévu depuis plusieurs années sera mis en place au sein du FIE à travers ses différents domaines d'intervention.

Le FIE est en cohérence et au service de la nouvelle **Politique Nationale d'Adaptation (PNA)** aux changements climatiques. Il contribue à l'axe stratégique 3 « la mise en œuvre de mécanismes financiers efficaces et durables » en mettant en place un nouvel instrument financier permettant d'asseoir durablement le financement de l'adaptation aux changements climatiques. Le FIE oriente aussi ses priorités d'intervention sur les domaines prioritaires identifiés par la PNA et le type de mesures d'adaptation jugées les plus importantes à court, moyen et long terme par la PNA.

▪ **Gouvernance, éducation et recherche environnementales**

**Le FIE couvre aussi les domaines de (i) la gouvernance environnementale** et la promotion du développement durable, (ii) **l'éducation environnementale** et (iii) **la recherche environnementale** (inclus l'innovation et la recherche-action). Il s'agit de domaines très importants. Comme ils sont transversaux, ils ne font pas l'objet d'un domaine distinct, ils sont intégrés sous forme de guichets au sein de chacun des 5 domaines ci-avant. De plus, tous les projets financés par le FIE seront incités à intégrer une composante Education Environnementale, conformément à la stratégie nationale d'éducation environnementale et en vue de contribuer à des impacts durables de ces projets.

▪ **L'alignement du FIE sur les axes de politique sectorielle dans le secteur forestier**

Le FIE est au service des choix politiques, stratégiques et techniques dans le secteur forestier. Celui-ci est principalement régi ou piloté par **le Code Forestier (2011), la Politique Nationale Forestière (1995), le Programme National de Gestion des Ressources Forestières (PNRGF 2006 / 2015), le Plan de Réformes Institutionnelles et Juridiques pour la Décentralisation dans le secteur forestier (PRIJD 2006),** ainsi que par la partie des textes sur la décentralisation qui concerne le secteur forestier (cf. Code Général des Collectivités Territoriales, 2004).

**Les axes stratégiques pour le secteur forestier** sont notamment (i) la gestion durable des ressources forestières, en lien avec la gestion de terroirs, (ii) la gestion participative des forêts (gestion concédée ou en partenariat, avec la participation des communautés locales), (iii) la décentralisation de la gestion des forêts, avec notamment des transferts de propriété, de compétences et de ressources aux Collectivités Territoriales (CT).

Le domaine forestier comprend : (i) les forêts publiques, réparties entre l'Etat et les CT et (ii) les forêts privées. Les forêts publiques peuvent être (i) classées (i.e. faire l'objet d'un acte de classement qui règlemente leur utilisation) ou protégées (elles sont soumises au régime commun relatif aux droits d'usage et d'exploitation). En cohérence avec les axes stratégiques du secteur forestier, le FIE apporte ses appuis financiers à chaque groupe d'acteurs selon les compétences assignées :

- Les Groupements de Gestion Forestière (GGF) et leurs Unions, dans les forêts classées (de l'Etat ou des CT) et en gestion participative, pour la réalisation des actions de surveillance, de protection, d'aménagement et de valorisation dans le cadre des cahiers des charges et des plans d'aménagement approuvés et suivis par l'Etat ou les CT ;
- Les services techniques dans : (i) la gestion des forêts de l'Etat qui sont en régie (sans gestion participative), ce qui recouvre l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'aménagement, ainsi que la protection, (ii) l'appui-conseil (encadrement technique) aux GGF dans les forêts de l'Etat en gestion participative, ainsi qu'aux opérateurs et groupements privés en matière de foresterie dans les forêts privés ou les zones libres, l'appui-conseil et l'appui à la maîtrise

d'ouvrage des CT pour les compétences transférées, notamment la protection et la gestion des forêts classées et protégées des Communes rurales ;

- Les CT dans (i) l'élaboration des schémas d'aménagement du territoire incluant des zones forestières, (ii) la création de nouvelles forêts des CT à vocation de production ou de conservation (identification, zonage, classement ou statut protégé, délimitation, la mise en défens), (iii) la gestion de forêts des CT, classées ou protégées, transférées par l'Etat, en termes de protection, surveillance, aménagement, valorisation (gérées en régie par les Communes ou en partenariat avec des groupements villageois et inter-villageois ou des opérateurs privés) ;
- Les opérateurs et groupements privés dans leurs actions de foresterie, agroforesterie, ... dans les forêts privées ou dans les zones libres (régénération naturelle, plantations, ...) ;
- Les opérateurs de transformation pour la valorisation des ressources forestières ;
- Les organisations professionnelles et interprofessionnelles pour l'organisation et le développement des filières bois.

# Atténuation et adaptation aux effets néfastes des changements climatiques

## Les domaines d'intervention détaillés du FIE

### Environnement et cadre de vie

- Prévention, réduction, valorisation des déchets (et substances chimiques)
- Prévention et réduction de la pollution de l'air, de l'eau et du sol (incluant gaz à effet de serre)
- Dépollution, traitement eaux usées et excréta
- Lutte contre les animaux et les végétaux envahissants
- Lutte contre nuisances sonores, lumineuses, ...
- Aménagements paysagers

### Forêt et Faune

#### Gestion durable ressources forestières

- aménagement des forêts
- protection et conservation
- gestion durable des terres dans les écosystèmes forestiers
- reboisement, agroforesterie
- développement filières PFL et PFNL

#### Gestion durable ressources fauniques

- protection, conservation, réhabilitation et aménagement des aires classées (inclus lutte anti-braconnage)
- développement et valorisation des filières fauniques

### Gestion durable des Ressources Naturelles Sols et Eaux

- Gestion durable de la fertilité des terres agricoles
- Gestion durable des terres, lutte contre la désertification et actions de défense / restauration des sols
- Promotion d'investissements et techniques de production agro, pastorales, halieutiques permettant une gestion durable des RN
- Techniques d'irrigation
- Système d'information sur pluies et montées des eaux

### Réactions aux risques et catastrophes

- biosécurité, surveillance biologique et génétique
- sûreté nucléaire et rayonnements ionisants
- réactions rapides aux catastrophes naturelles ou industrielles pour les aspects environnementaux
- indemnisation des dégâts causés par les animaux sauvages

### Promotion de pratiques durables dans les secteurs productifs et l'énergie

- Transport (transports publics, biocarburant, ...)
- Habitat et urbanisme (logements écologiques, matériaux locaux, ...)
- Mines (techniques respectueuses de l'environnement, réhabilitation des sites, ...)
- Energie (énergies renouvelables et économies d'énergie, ...)

Gouvernance  
environnementale

Education  
environnementale

Recherche  
environnementale

### 1.3.2 Organisation en fonds thématiques et guichets

#### ▪ Domaines, fonds et guichets

**Les sources de financement** sont l'origine des financements et leur ciblage éventuel (par exemple « PASF / Forêt et Climat » ou « NAMA / Biomasse » ou « Fonds Vert / Climat »). Elles peuvent abonder un ou plusieurs domaines d'intervention du FIE.

**Les domaines d'intervention** sont les secteurs ou sous-secteurs ou dimensions transversales où le FIE va intervenir pour financer des projets. Ils correspondent aux domaines fixés par les statuts et rappelés précédemment (par exemple « Gestion durable des ressources forestières »). Ils se traduisent par des **fonds thématiques** qui sont des mécanismes internes au FIE de mobilisation et d'allocation de ressources spécifiques à un domaine bien défini. Cela permet d'être plus efficace et plus « marketing » pour faciliter la mobilisation, l'affectation et le suivi des financements mobilisés. Ces fonds thématiques n'ont pas d'existence propre (seul le FIE dispose d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière). Il s'agit de mécanismes internes et de marketing pour la mobilisation des financements, correspondant à chaque domaine d'intervention du FIE.

**Le Fonds National Climat est un des fonds thématiques**, il répond au besoin d'afficher une entité interne labellisée « Climat » pour mobiliser des financements, il correspond aussi au fonds national prévu par les conventions internationales ratifiées par le Burkina Faso. En fonction du ciblage de ces financements, il pourra abonder les autres fonds thématiques. Le Fonds Forestier, prévu par le Code Forestier de 2011, est aussi un fonds thématique du FIE.

**Les guichets ou sous-guichets** sont les portes d'accès des promoteurs aux financements FIE (par exemple un sous-guichet « Reboisement par le secteur privé » ou « GDT par les associations »).

#### ▪ Les fonds thématiques du FIE

Le FIE est ainsi organisé en fonds thématiques identiques à ses grands domaines d'intervention :

1. **Un fonds « Environnement et Cadre de vie » ;**
2. **Un fonds « Réaction aux risques et catastrophes »** pour leurs aspects environnementaux ;
3. **Un « Fonds Forestier »**, couvrant la gestion durable des ressources forestières d'une part et des ressources fauniques d'autre part ;
4. **Un fonds « Gestion durable des ressources naturelles sols et eaux » ;**
5. **Un fonds « Promotion des pratiques durables** dans les secteurs productifs et l'énergie » ;

**En fonction des besoins, le FIE pourra compléter avec un « Fonds National Climat »** pour l'atténuation et l'adaptation aux effets néfastes des changements climatiques.

A l'intérieur d'un fonds on trouve **des guichets, qui sont des portes d'accès pour les promoteurs** pour bénéficier des financements du FIE.

Par exemple, le fonds thématique « Fonds Forestier » correspond au domaine « Gestion durable des ressources forestières et fauniques ». Il sera décliné en guichets pour les promoteurs :

#### Gestion durable des ressources forestières

Guichet Aménagement

Guichet Conservation

Guichet Reboisement et Agroforesterie

Valorisation des ressources forestières

Guichet Produits Forestiers Ligneux

Guichet Produits Forestiers Non Ligneux

Gestion durable des ressources fauniques

Guichet xxx

Guichet xxx

Valorisation des ressources fauniques

Guichet xxx

Guichet xxx

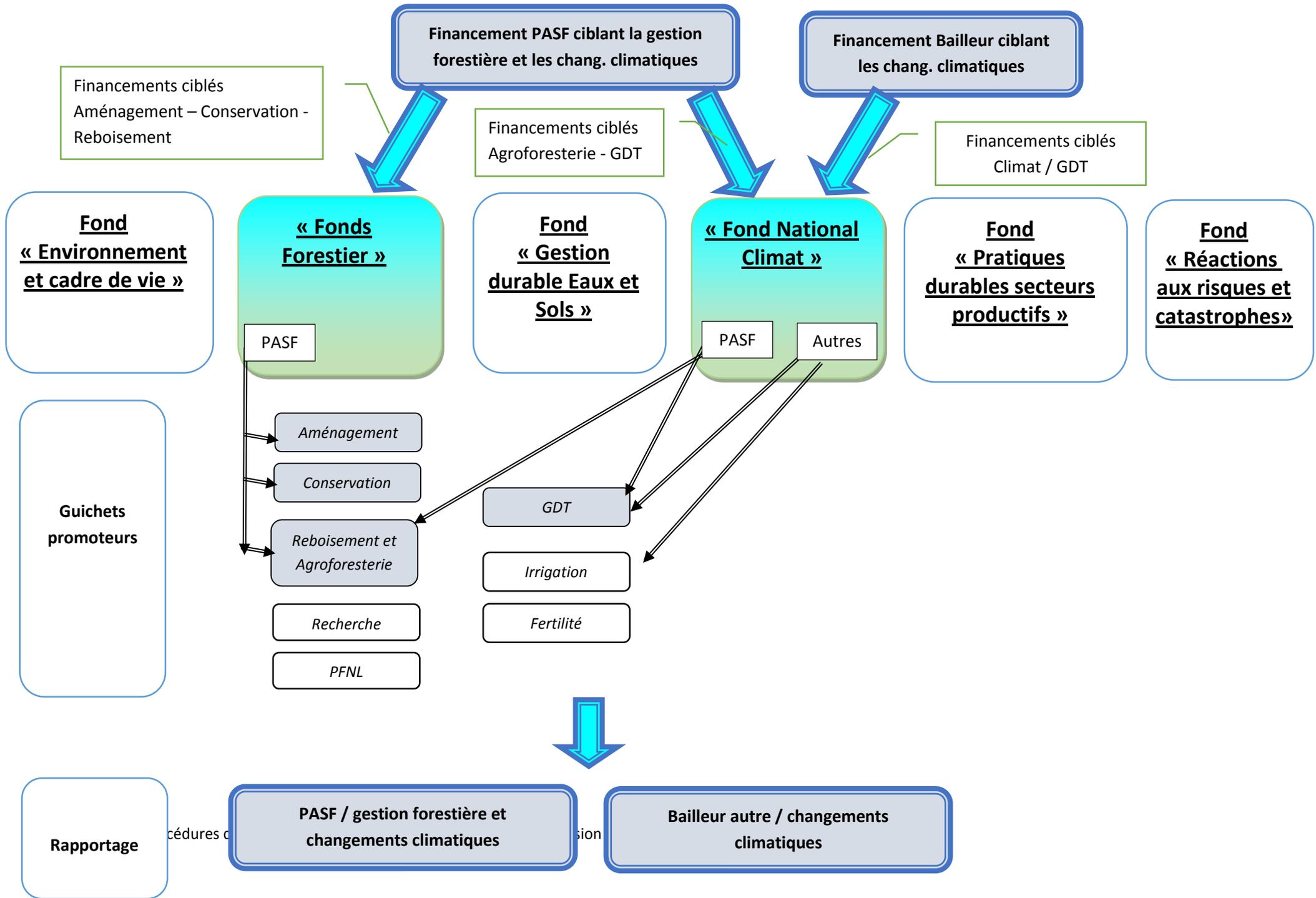
Transversal

Guichet Appui à la gouvernance forestière

Guichet Education environnementale dans le secteur forestier

Guichet Recherche forestière

Le schéma suivant montre comment les fonds thématiques sont abondés, puis se traduisent en guichets pour les promoteurs.



Au fur et à mesure que le FIE disposera de nouveaux financements, il pourra ouvrir de nouveaux guichets ou sous-guichets.

### 1.3.3 Actions éligibles (et inéligibles)

Les domaines d'intervention du FIE sont larges et peuvent recouvrir beaucoup d'actions différentes. Comme tout fonds, il doit cadrer ce qui est possible ou pas de financer.

#### ▪ Types d'interventions recherchées et projets non éligibles

Les projets financés par le FIE doivent contribuer et être en cohérence avec les politiques et programmes nationaux du secteur Forêt / Environnement. De plus, les types de projets recherchés sont :

- des projets dont l'engagement du promoteur est affirmé et qui s'appuient sur des expériences antérieures probantes ;
- des actions mises en œuvre sur le terrain suivant un processus réellement participatif avec une forte implication des populations concernées ;
- des activités de formation et d'information, ayant une capacité structurante au niveau d'un village, d'un groupe socioprofessionnel, d'un réseau d'ONG, ou d'une commune ;
- des activités génératrices de revenus reliées à la protection ou la valorisation de l'environnement, éventuellement en lien avec le secteur privé ou des activités de création d'emplois verts ;
- des projets structurants s'inscrivant dans la durabilité.

Les projets suivants seront notamment privilégiés :

- les projets destinés aux groupes sociaux les plus défavorisés (femmes, enfants et jeunes, handicapés) – le mieux étant qu'ils soient conçus par ces groupes eux-mêmes – et ayant un fort impact social ; ainsi que les projets conçus par les communautés locales riveraines des massifs forestiers ;
- les projets basés sur une approche intégrée et globale des questions d'environnement et s'inscrivant dans des perspectives de pérennisation à long terme ;
- les projets permettant des bénéfices multiples, à la fois économiques, sociaux et environnementaux ;
- les projets innovants (concept de base, méthodologie, production, édition, publication, etc.) pour les guichets Recherche.

**A contrario, le FIE ne financera pas** les projets d'aide d'urgence et d'aide alimentaire, les projets d'achat ou de construction / réhabilitation de terrains, de bâtiments ou de bureaux, les projets destinés majoritairement à l'achat de matériel et d'équipements s'ils n'ont pas un objectif environnemental principal, les projets de nature idéologique ou partisane, les subventions aux systèmes de microfinance, le financement d'amortissements ou de déficits.

#### ▪ Limiter et standardiser les actions éligibles sur le plan technique pour plus d'efficacité, d'impact et de cohérence

Il s'agit tout d'abord de **définir et limiter le type d'actions que le FIE finance**, i.e. faire une liste fermée de projets types qu'on souhaite financer. Il s'agit ensuite de **mettre à disposition des modèles simplifiés de projets**, sous forme de fiches techniques issues des directions techniques et des projets / programmes, pour que le promoteur s'inspire bien des modèles et normes techniques existants et éprouvés<sup>2</sup>. Il s'agit aussi de mettre en place **un barème d'analyse des coûts sur la base de modèles éprouvés**, par exemple que le coût d'un reboisement type selon la région et le type d'essence est de xxx FCFA / plant ou que les actions de CRS / DRS sont de xxx FCFA / ha selon le type de technique adoptée.

---

<sup>2</sup> Beaucoup de choses existent notamment dans le domaine des PFNL, de la GTD, des CC, etc.  
Manuel des Procédures d'Opérations Techniques et Financières du FIE – Version 1.0 – Avril 2016

Ces différentes mesures vont permettre (i) plus d'efficacité en utilisant des modèles éprouvés, (ii) plus d'impact en utilisant des techniques et normes maîtrisées, (iii) plus de cohérence avec les politiques et stratégies nationales, (iv) une meilleure sélection et évaluation des impacts possibles des projets.

Sur le fond, cela rejoint **une vision stratégique du FIE qui est un outil financier visant à mettre à l'échelle des modèles et techniques éprouvés**. Le FIE n'a pas vocation et n'aura pas les moyens de faire « réinventer la roue » par les promoteurs. C'est aux projets et programmes d'ouvrir la voie en termes de nouveaux modèles et techniques. Au FIE ensuite de financer leur mise en application à grande échelle.

L'approche par la demande reste en vigueur en laissant l'initiative aux groupes cibles de monter un projet, de réfléchir à leurs besoins, de choisir leurs solutions, d'organiser leur projet.

**Et cela n'exclut pas l'ouverture du FIE sur la recherche et l'innovation**, mais dans un guichet à part avec une enveloppe spécifique.

## ***1.4 Acteurs éligibles au FIE***

### **1.4.1 Généralités FIE**

Au Burkina, l'environnement est l'affaire de tous, comme l'indique la loi fondamentale dans son article 29, qui fait de la protection, de la défense et de la promotion de l'environnement un devoir qui incombe à tous. Et les différentes politiques et stratégies nationales dans le secteur Environnement visent à tirer parti de la contribution de chaque groupe d'acteur à son niveau et dans son domaine. En cohérence avec cela, **le FIE finance les projets environnementaux de tous les acteurs intervenant dans le secteur**, notamment les collectivités territoriales (régions et communes urbaines ou rurales, seules ou en intercommunalité), les opérateurs privés et groupements à but lucratif ou économique, les structures associatives (association, ONG) à but non lucratif, les services techniques (administrations publiques), les institutions de recherche et les centres de formation publics ou privés.

**Le FIE ne finance chaque groupe d'acteurs que dans les domaines de compétence qui sont les siens selon les politiques et réglementations en vigueur**. Le FIE vient appuyer la mise en œuvre des réformes institutionnelles attendues dans le secteur Forêt / Environnement, comme la décentralisation ou la bonne gouvernance dans la gestion des ressources naturelles. Il le fait à travers des enveloppes qui ciblent des types de projets à appuyer selon chaque groupe d'acteurs (cf. exemple du secteur forestier dans la partie sur les domaines d'intervention).

### **1.4.2 Suivi et accompagnement des Communes**

**Les Collectivités Territoriales (CT)** sont une cible importante du FIE dans une perspective de décentralisation. Mais il s'agit d'être très présent et suivre de près leur gestion financière.

**L'alignement sur les procédures de finances publiques doit être maintenu**, tant pour des raisons politiques (Déclaration de Paris) que stratégique (cela permet une vision globale du budget et des actions de la Commune). **Le principe d'un compte spécial « projet FIE » au Trésor est un principe fort**, seul garant d'une bonne traçabilité des financements et contribuant à un suivi / contrôle plus efficace.

### **1.4.3 Non-éligibilité des familles et des individus**

Le FIE est ouvert uniquement à des organisations formelles, notamment les groupements et coopératives ou les associations. **Les individuels et les familles ne sont pas éligibles**. Même s'il s'agit d'acteurs très motivés, une ouverture directe comporte trop d'inconvénients et de risques.

De plus, les groupements financés regroupent de fait des individus et familles, souvent des producteurs agricoles, qui montent des projets mis en œuvre par eux et à leur bénéfice. La majeure partie des projets portés par les associations se font aussi avec et pour des groupes d'individus et de familles.

Dans la sélection des projets, le FIE mettra l'accent sur les projets bénéficiant à un grand nombre de ménages et de familles.

## ***1.5 Appui à la maîtrise d'ouvrage (Opérateurs d'Appui)***

### **1.5.1 Mécanisme**

L'idée est de pouvoir **ouvrir l'accès au financement à des groupes qui n'ont pas les capacités minimums**. Pour être éligibles, les demandeurs de subvention doivent remplir certaines conditions d'expérience et d'ancienneté. S'ils ne les remplissent pas (ou s'ils souhaitent être appuyés pour d'autres raisons), ils peuvent recourir à un opérateur d'appui remplissant les conditions requises. Le promoteur peut utiliser jusqu'à 20 % de son budget projet pour financer son opérateur d'appui. Il a le libre choix de son opérateur d'appui (du moment que celui-ci remplit les conditions requises). La capacité du promoteur, inclus celle de l'opérateur d'appui, est évaluée et prise en compte lors de la notation des projets.

Les opérateurs d'appui sont donc là pour garantir que le promoteur dispose des appuis techniques et de gestion nécessaires à la réussite de son projet.

### **1.5.2 Le cas des services techniques opérateurs d'appui**

Beaucoup de promoteurs choisissent les services techniques comme opérateurs d'appui. D'une part, **les compétences sont plus souvent présentes dans l'administration que dans le secteur privé**. D'autre part, le promoteur pense souvent que cela va faciliter sa sélection puis le déroulement du projet. Mais le recours aux services techniques comme opérateurs d'appui posent problème, pour les projets eux-mêmes et pour l'accomplissement des missions régaliennes classiques du Ministère. Pourtant leurs compétences techniques sont un atout pour la réalisation des projets. C'est pourquoi le FIE devrait limiter le rôle d'opérateur d'appui des ST aux CT, en cohérence avec le rôle régalien des ST qui est **d'apporter une assistance à maîtrise d'ouvrage aux collectivités territoriales** (cf. textes généraux sur la décentralisation ou sa traduction dans le PRIJD pour le secteur forestier).

## ***1.6 Modes opératoires, principes de financement et taux de subvention***

### **1.6.1 Mode opératoire : majoritairement en appels à projets**

Le FIE combine différents modes opératoires. **Il intervient principalement par des appels à projets**. D'autres mécanismes sont possibles :

- **le financement d'actions d'urgence** (remédiation environnementale) en cas de catastrophe naturelle ou industrielle, dans le cadre du fonds thématiques « Réactions aux catastrophes naturelles et industrielles » ;
- **l'indemnisation** de communautés locales dans le cas des dégâts causés par les animaux sauvages ;
- **un mécanisme d'instruction des demandes reçues au cas par cas** ; c'est un mécanisme adapté pour des demandes complexes d'acteurs de taille importante, par exemple des investissements verts dans les secteurs productifs (à l'image des procédures actuelles du FODEPI) ; il permet aussi de répondre

- aux limites de l'approche par la demande car le FIE doit pouvoir financer (i) certaines actions d'envergure qui dépassent les capacités de mise en œuvre des acteurs locaux ou qui ne seront demandées par personne, (ii) des projets pilotes qui ouvrent la voie dans des domaines nouveaux ;
- **l'abondement de fonds ou de mécanismes financiers existants**, où le FIE peut déléguer la gestion d'une partie de ses financements, assortie d'un cahier des charges précis ; c'est une possibilité à étudier pour la collaboration avec le FPDCT ou le FONRID par exemple;
  - **des concours des meilleures pratiques**, visant à primer les acteurs qui ont su développer des pratiques innovantes ou efficaces de développement durable dans leur fonctionnement, ce qui encourage et permet aussi de communiquer sur ces pratiques et faciliter leur diffusion.

**Le choix et la combinaison exacte de ces différents modes d'intervention se décident en fonction des objectifs fixés au FIE, des domaines et acteurs visés, et des sources de financement.** Ces décisions se prennent chaque année, initiées par le DG FIE puis soumis au CA et aux comités thématiques de financement, négociées avec les sources de financement, enfin validée par ses tutelles technique et financière dans le cadre des PTA annuels. **Le présent manuel n'aborde pas ses modes d'intervention**, qui seront développés dans une version ultérieure.

### 1.6.2 Type d'appuis financiers

Le FIE est conçu comme un outil financier et limite ses interventions à des appuis financiers, qui sont de différents types.

**Le FIE utilise principalement des subventions.** Cela est justifié car les actions environnementales n'ont souvent pas de rentabilité économique directe à court terme pour leurs bénéficiaires et doivent être stimulées par des subventions. Celles-ci ne sont jamais à 100 %, un apport minimum est demandé au bénéficiaire.

**Le taux de subvention sera fixé de façon générale par le Code de Financement**, validé par le Conseil d'Administration fixe ces taux de subvention. Ils pourront être adaptés selon chaque source de financement. On cherchera la cohérence avec les autres fonds existants Le code de financement sera également un outil pour faciliter l'accès des groupes vulnérables dont le taux d'apport sera plus réduit. L'apport des bénéficiaires pourra se faire en nature ou en espèces selon le type d'acteurs.

**Ces subventions pourront se faire dans le cadre de cofinancements** avec d'autres mécanismes financiers. Par exemple, le porteur d'un projet pourrait combiner un appui du FIE à hauteur de 40 %, un appui d'un autre fonds à hauteur de 40 % et son propre apport à hauteur de 20 %. Ce type de cofinancement permet des effets de levier intéressants (cf. échanges avec FPDCT, Fonds Français pour l'Environnement Mondial dans le cadre des projets PPI, fondation privée LIVELIHOODS).

Des réflexions seront à mener par le FIE pour élaborer une grille de subventions prenant en compte (i) la nature du projet (notamment s'il s'agit d'un projet productif et rentable à court ou moyen terme), (ii) la capacité contributive des promoteurs et (iii) le type de coûts (notamment équipements, fonds de roulement, intrants et matières premières pour la transformation).

#### ▪ Autres outils financiers

Le FIE utilise d'autres types d'appuis financiers que les subventions, de façon secondaire. Il peut utiliser **des mécanismes de garanties de prêts ou de bonification de taux**. Cela concerne des investissements productifs de taille importante, pour faciliter l'intégration de techniques ou matériaux prenant mieux en compte les besoins de développement durable (exemples de domaines concernés : logements écologiques,

développement des transports publics, technologies industrielles permettant des économies d'énergies ou l'utilisation d'énergies renouvelables, ...).

Le FIE intervient aussi par :

- des indemnités liées aux dégâts causés par les animaux sauvages,
- le financement d'actions d'urgence (remédiation environnementale),
- des primes dans le cadre de concours des meilleures pratiques.

## 2 Aspects institutionnels et organisationnels du FIE

Cette partie présente l'organisation générale du FIE en termes de qui fait quoi. Elle couvre l'organisation interne (rôles des directions centrales et régionales), les différents organes du FIE (CA, comités de financement, comités régionaux) et l'environnement externe (relations avec le Ministère chargé de l'Environnement, le Ministère chargé des Finances, les autres administrations partenaires, les représentants des acteurs non publics, etc.). Elle sert à expliquer l'organisation générale du FIE et le qui fait quoi. Elle permet de bien expliquer l'organisation avant d'entrer dans le détail des procédures techniques et financières.

Elle donne également lieu à ses propres procédures liées au fonctionnement des organes du FIE (CA et comités techniques).

Avant d'entrer dans les enseignements et les procédures FIE, il convient de rappeler le montage général du FIE (il sera détaillé ensuite) :

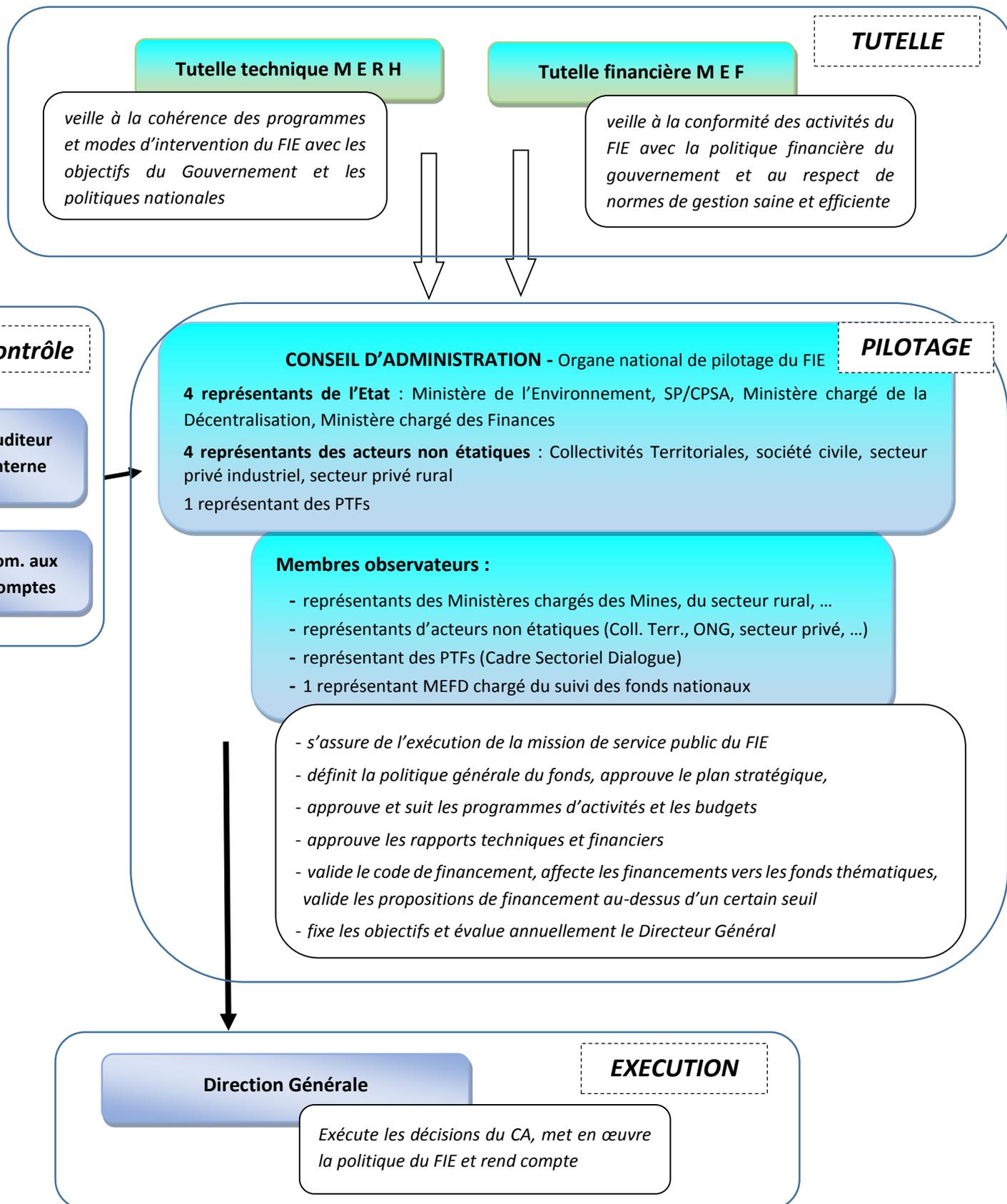
- Il dispose d'une **double tutelle, technique et financière**, qui veille à ce que le FIE agisse dans le respect de la politique environnementale nationale et des règles de gestion publique ;
- **Le Conseil d'Administration** est l'organe de pilotage ; il valide et suit la stratégie, les plans d'actions et les budgets ; il intègre des représentants des acteurs publics et non publics ;
- **La Direction Générale** est l'organe d'exécution des décisions du CA et dirige le FIE ; elle s'appuie sur des directions centrales et des directions régionales ;
- **Des Comités Régionaux** assurent la pré-sélection des projets lors des appels à projets ; ils participent aux orientations régionales et au suivi des projets ;
- Au niveau national, le FIE va disposer :
  - o De **Comités Thématiques** (un pour chaque fonds thématique interne du FIE : Environnement, Gestion durable des ressources forestières, Gestion Durable des Sols et des Eaux, ...), ils orientent techniquement les appels à projets et se prononcent sur les projets proposés par les comités régionaux ;
  - o D'un **Comité de Financement**, instance restreinte et interne au FIE, chargé de valider les projets de taille moyenne après leur examen par les comités thématiques ;
  - o Le CA FIE, qui valide les projets les plus importants.

Cette partie est structurée comme suit :

- Les relations interinstitutionnelles, qui couvrent les relations du FIE avec ses tutelles, les administrations sectorielles, les acteurs non publics, etc. ;
- Les organes de pilotage du FIE, ainsi que les instances de concertation et de sélection des projets lors des appels à projets ;
- L'organisation du FIE au niveau des directions centrales et régionales.

## 2.1 Les relations interinstitutionnelles du FIE

### Les organes du FIE



## 2.1.1 La tutelle technique (Ministère chargé de l'Environnement)

### 2.1.1.1 Enjeux

Le rôle de la tutelle technique est défini dans les textes en vigueur concernant les EPE et intégré comme tel dans les statuts particuliers du FIE : « *Le ministre de tutelle technique est chargé essentiellement de **veiller à ce que l'action du Fonds s'insère dans le cadre des objectifs environnementaux fixés par le Gouvernement, et particulièrement ceux des politiques en matière d'environnement et de réduction de la pauvreté.*** ». La tutelle technique du FIE est le Ministère chargé de l'Environnement.

L'enjeu est clair : le Ministère chargé de l'Environnement joue **un rôle de garde-fou pour éviter que le FIE ne sorte des objectifs nationaux en matière environnementale.**

### 2.1.1.2 Organisation et procédures pour le FIE

La tutelle technique est désignée dans les décrets régissant le FIE. Il s'agit du Ministre en charge de l'Environnement (actuellement le MEEVCC).

La tutelle technique valide pour les aspects techniques les décisions du CA, qui ne deviennent exécutoires qu'avec la « non objection » de la tutelle (ou sa non réaction sous 30 jours), comme précisé dans les statuts du FIE. Dans la pratique, la présence du Ministère chargé de l'Environnement au sein du CA va faciliter l'exercice de cette tutelle.

Les relations du FIE avec sa tutelle technique sont **gérées par le PCA**, assisté du DG FIE.

#### ▪ **Prise en compte des orientations du Gouvernement dans les stratégies et plans d'actions du FIE**

Dans les phases d'élaboration de la stratégie du FIE, puis des plans d'actions (notamment des appels à projets), la DG FIE veille à prendre en compte les objectifs nationaux en matière (i) d'environnement et (ii) de réduction de la pauvreté. Les stratégies et plans d'actions feront clairement apparaître ces liens et leur cohérence.

#### ▪ **Envoi des délibérations après chaque CA**

**Après chaque CA, le PCA du FIE adresse à la tutelle technique, sous 21 jours**, le compte-rendu de séance et les délibérations adoptées par le CA. En particulier, le FIE est tenu d'adopter en CA et donc d'adresser à la tutelle sous 21 jours :

- les programmes d'activités dans les 3 mois avant le début de l'exercice budgétaire ;
- les rapports d'activités dans les 4 mois suivant la clôture de l'exercice.

#### ▪ **Non opposition de la tutelle**

La tutelle technique répond par un avis de non opposition sous 30 jours.

**En cas d'opposition**, le PCA rencontre le Ministre de tutelle technique pour prendre ses orientations, puis convoquer au besoin un nouveau CA avec des programmes ou rapports amendés. **En cas de non opposition, ou de non réaction de la tutelle sous 30 jours**, les décisions sont réputées exécutoires.

La DG FIE doit donc suivre ces délais avec attention. Par exemple, les programmes d'activités ne seront exécutoires qu'après (i) transmission à la tutelle technique (sous 21 jours), (ii) non opposition de la tutelle (sous 30 jours), soit un délai total possible de presque 2 mois.

La DG FIE veille à archiver avec soin tous les courriers du PCA vers la tutelle technique.

### **2.1.1.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- politiques nationales en matière d'environnement et de réduction de la pauvreté
- programmes d'activités et rapports d'activités du FIE
- comptes rendus et délibérations du CA FIE

Outils :

-

## 2.1.2 La tutelle financière (Ministère chargé des Finances)

### 2.1.2.1 Enjeux

Le rôle de la tutelle financière est déjà défini dans les textes en vigueur concernant les EPE et intégré comme tel dans les statuts particuliers du FIE : « veiller à ce que l'activité du Fonds s'insère dans le cadre de la politique financière du Gouvernement et que la gestion soit la plus saine et la plus efficiente possible ». De plus, la tutelle financière propose le PCA du FIE au Conseil des Ministres pour nomination. La tutelle financière du FIE est le Ministère chargé des Finances.

L'enjeu est particulièrement important pour un fonds, en termes de qualité et d'efficacité de la gestion de fonds nationaux et internationaux. L'efficacité sera un facteur clé pour attirer des financements internationaux et la tutelle financière en est le garant.

### 2.1.2.2 Organisation et procédures pour le FIE

La tutelle financière est désignée dans les décrets régissant le FIE. Il s'agit du Ministre en charge des Finances (actuellement le MINEFID).

La tutelle financière valide les décisions à caractère financier du CA, qui ne deviennent exécutoires qu'avec la « non objection » de la tutelle (ou sa non réaction sous 30 jours), comme précisé dans les statuts du FIE. Dans la pratique, la présence du Ministère chargé des Finances au sein du CA va faciliter l'exercice de cette tutelle.

Les relations du FIE avec sa tutelle financière sont **gérées par le PCA**, assisté du DG FIE.

- **Prise en compte des orientations du Gouvernement dans les stratégies et plans d'actions du FIE**

Dans l'élaboration des budgets du fonds et leur exécution, la DG FIE (i) veille à prendre en compte les principes et règles de gestion financière du Gouvernement, (ii) recherche la gestion la plus efficiente possible.

- **Envoi des délibérations après chaque CA**

**Après chaque CA, le PCA du FIE adresse à la tutelle financière, sous 21 jours**, le compte-rendu de séance et les délibérations adoptées par le CA. En particulier, le FIE est tenu d'adopter et donc d'adresser à la tutelle sous 21 jours :

- les états financiers, le rapport de l'auditeur interne, le rapport de gestion du conseil d'administration dans les 4 mois suivant la clôture de l'exercice (premier CA ordinaire de l'année) ;
- les comptes prévisionnels de recettes et de dépenses, ainsi que le programme de financement des investissements, dans les 3 mois avant le début de l'exercice budgétaire (second CA ordinaire de l'année).

- **Non opposition de la tutelle**

La tutelle financière répond par un avis de non opposition sous 30 jours.

**En cas d'opposition**, le PCA rencontre le Ministre de tutelle financière pour prendre ses orientations, puis convoquer au besoin un nouveau CA avec des budgets ou états financiers amendés. **En cas de non opposition, ou de non réaction de la tutelle sous 30 jours**, les décisions sont réputées exécutoires.

La DG FIE doit suivre ces délais avec attention. Par exemple, les budgets d'activité ne sont exécutoires qu'après (i) transmission à la tutelle financière (sous 21 jours), (ii) non opposition de la tutelle (sous 30 jours), soit un délai total possible de presque 2 mois.

La DG FIE veille à archiver avec soin tous les courriers du PCA vers la tutelle financière.

### **2.1.2.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- politiques nationales de gestion financière
- comptes prévisionnels de recettes et de dépenses, programme de financement des investissements
- états financiers, rapport de l'auditeur interne, rapport de gestion du conseil d'administration
- programmes d'activités et rapports d'activités du FIE
- comptes-rendus et délibérations du CA FIE

Outils :

-

## 2.1.3 Ministère chargé de l'Environnement et ministères sectoriels

### 2.1.3.1 Enjeux

L'enjeu est **une bonne coordination entre les interventions du FIE et les politiques sectorielles**. D'une part le FIE est un outil financier au service de politiques sectorielles. D'autre part il couvre un secteur environnemental qui est transversal et touche à presque tous les domaines sectoriels comme l'Agriculture, l'Industrie, les Mines, etc. Il s'agit **que le FIE (i) soit bien en phase avec les priorités sectorielles de chaque domaine, (ii) soit en synergie avec les programmes et financements en cours** dans les autres départements ministériels, (iii) soit en cohérence avec les modes d'intervention de chaque secteur, notamment si des dispositifs de type fonds existent dans ces secteurs. Cela concerne le Ministère chargé de l'Environnement au premier chef, mais pas seulement.

Deux domaines clés feront l'objet d'une attention particulière du FIE : (i) **la Gestion Durable des Terres** (qui dispose d'une stratégie multisectorielle actualisée), (ii) **les Changements Climatiques**, où les initiatives foisonnent, au sein du Ministère chargé de l'Environnement comme d'autres départements ministériels.

### 2.1.3.2 Organisation et procédures pour le FIE

Une bonne coordination avec les administrations sectorielles est à rechercher pour **que le FIE (i) soit bien en phase avec les priorités sectorielles de chaque domaine, (ii) soit en synergie avec les programmes et financements en cours** dans les autres départements ministériels, (iii) soit en cohérence avec les modes d'intervention de chaque secteur, notamment si des dispositifs de type fonds existent dans ces secteurs.

#### ▪ Une implication progressive des administrations sectorielles

L'implication des administrations sectorielles se fera progressivement et en fonction des fonds thématiques qui seront ouverts, par ordre de priorité avec :

- Le SP CPSA, coordonnateur du PNSR ;
- **L'Environnement** (DGEF, SPCNDD, CNSF et APFNL), **l'Élevage et l'Agriculture** en lien avec les financements PASF, notamment avec le FODEL, le Fonds Vert et tout autre dispositif de financement similaire ; ainsi que **le Commerce** pour les deux filières PFNL sous leur tutelle ;
- **L'Eau et les Ressources Hydrauliques** en lien avec les financements PASF et l'intégration du FODEPI au sein du FIE ;
- Les Mines, l'Énergie, l'Industrie, les Transports, les BTP en fonction des financements Climat qui seront mobilisés.

#### ▪ Communication institutionnelle

**Le FIE doit d'abord communiquer vers les Ministères sectoriels, se faire connaître et entretenir les relations. Il doit se présenter comme un outil financier au service d'une politique transversale de l'Environnement qui parcourt toutes les administrations. Celles-ci ont tout à y gagner pour voir comment le FIE peut les appuyer dans la dimension environnementale de leurs politiques sectorielles. Cette communication passe par :**

- Participation aux instances intersectorielles (PNSR notamment)
- Ateliers et rencontres d'information organisés par le FIE sur le thème du financement de la dimension environnementale des politiques sectorielles
- Rencontres des décideurs (SG, DG techniques et DGESS)

**La Direction de la Communication intègre ces éléments dans son plan de communication et en assure le suivi de la mise en œuvre.**

- **Utilisation du CA**

Le CA FIE intègre un représentant du SP CPSA et un représentant du Ministère chargé de l'Environnement, c'est un acquis important s'ils relayent bien les politiques sectorielles vers le FIE et réciproquement. **Le CA prévoit aussi des membres observateurs** et le FIE doit utiliser cette possibilité pour faire participer l'Agriculture, l'Élevage, les Mines, etc. à la vie du FIE, notamment lorsqu'on y aborde les questions stratégiques des domaines d'intervention et des sources de financements du FIE.

**Avant chaque CA FIE**, le PCA et le DG élaborent l'ordre du jour. Selon les thèmes ils choisissent des membres observateurs dans les administrations sectorielles concernées. Les cadres centraux du FIE visiteront les représentants désignés pour préparer leur participation au CA FIE.

- **Implication des administrations sectorielles dans les instances de sélection et suivi**

Le montage du FIE prévoit des fonds thématiques, chacun avec un comité thématique. Ce sont des instances clés pour veiller à la cohérence des interventions du FIE avec les politiques sectorielles (niveau national) ou à la coordination avec les programmes et financements existants (niveau régional).

**Dans le cycle d'appels à projets, la DG FIE doit préparer avec attention les comités thématiques.** Des rencontres préparatoires de mise à niveau sont à organiser, pour que les représentants d'administrations sectorielles préparent bien à l'avance leur participation. Le même travail est à faire au niveau régional par les directeurs régionaux FIE.

- **Travail de réflexion par les directions centrales**

**Les directions centrales du FIE devront mener un travail de réflexion** sur (i) les politiques et stratégies sectorielles (comment le FIE se met en cohérence), (ii) les programmes et financements existants dans chaque secteur (comment le FIE intervient en fonction de l'existant), (iii) les dispositifs de financements existants (comment le FIE collabore, complète, voire délègue des financements). Elles pourront utilement nouer des relations avec les DG techniques des administrations sectorielles concernées.

**Les cellules environnementales** sont présentes dans chaque administration sectorielle pour faciliter la prise en compte de la dimension environnementale. Pour le FIE elles seront des répondants privilégiés pour assurer la collaboration et la cohérence d'intervention du FIE dans chaque secteur. Notamment elles : (i) peuvent être les répondants directs du FIE dans chaque Ministère concerné par les domaines d'intervention du FIE ; (ii) pourraient être désignées comme les représentants de leur administration aux comités thématiques du FIE, où elles veilleront à des orientations du FIE conformes à chaque politique sectorielle et participeront à la sélection des projets à financer dans leur secteur.

Ce travail est réalisé par la Direction des Opérations (qui conseille le DG dans la stratégie d'intervention du FIE) et la Direction de la Recherche de Financements (qui étudie en amont la faisabilité et l'opportunité des financements pour le FIE). Il vise en priorité les secteurs d'intervention du FIE qui seront financés par l'Etat ou les partenaires.

- **Délégation de financements**

Le FIE étudiera la possibilité de déléguer des financements à d'autres dispositifs existants s'ils couvrent des domaines similaires, ceci dans le cadre de conventions précises. Réciproquement le FIE pourra échanger avec les dispositifs similaires dans les administrations sectorielles pour envisager qu'on lui délègue certains financements. A court terme cette réflexion réciproque sera utilement menée avec **le Fonds Vert, logé à la Maison de l'Entreprise et alimenté par un programme danois (PCESA) sous tutelle du Ministère chargé de l'Agriculture**, et plus tard avec le FPDCT et le FONRID.

Cette démarche stratégique est à mener par la DG du FIE, en s'appuyant sur la Direction de la Recherche des Financements.

#### ▪ **Changements Climatiques**

Il s'agit d'une des principales sources de financement à moyen terme du FIE, comme indiqué par l'étude sur les financements internationaux du FIE. Parallèlement plusieurs initiatives existent dans et hors Ministère chargé de l'Environnement pour mobiliser des fonds Climat. **Une coordination particulière est donc à rechercher dans ce domaine.** Elle devra s'appuyer sur le SPCNDD au sein du Ministère chargé de l'Environnement.

Cette démarche stratégique est à mener **par la DG du FIE**, en s'appuyant sur la Direction de la Recherche des Financements.

En particulier le Ministère chargé de l'Environnement a mis en place au sein du SPCNDD une **Entité Nationale de Mise en Œuvre des Fonds d'Adaptation aux Changements Climatiques** du Burkina (EMOFA B), chargée de mobiliser, allouer et suivre les financements correspondants. Cette EMOFA a postulé à l'accréditation du Fonds d'Adaptation international.

Le FIE se veut un outil financier national complémentaire aux autres outils existants (budget national, projets / programmes, ...). Il se positionne aussi en complément du mécanisme SPCNDD / EMOFA. La coordination se fera à deux niveaux principaux :

1. **Partage des domaines de financement** : l'EMOFA peut financer certains domaines précis liés aux changements climatiques, auquel cas ces domaines ne seront pas abordés par le FIE qui se concentrera sur d'autres domaines d'intervention ;
2. **Echanges d'information et coordination des projets financés** : l'EMOFA et le FIE recevront beaucoup de demandes de financement dans le domaine des changements climatiques, des rencontres périodiques permettront d'échanger les bases de données et de se « partager » les demandes de financement selon que la demande est prise en charge par l'EMOFA ou par le FIE.
3. On peut penser à **un guichet « unique »** où les promoteurs déposeront leurs demandes qui sont ensuite aiguillées vers l'EMOFA ou le FIE selon les possibilités de chacun.

Il est important de noter que le SPCNDD est membre de plusieurs comités thématiques du FIE, ce qui renforce la cohérence des interventions.

#### ▪ **Gestion Durable des Terres (GDT)**

La problématique est similaire à celle sur les Changements Climatiques et appelle aussi une démarche stratégique de la DG FIE dans le cadre de la Stratégie Nationale GDT récemment élaborée.

### **2.1.3.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Politiques, stratégies et programmes sectoriels
- PAN et déclinaisons sectorielles
- Stratégie Nationale GDT
- Décret portant création de l'EMOFA

Outils :

-

## 2.1.4 Une collaboration forte avec les Directions Régionales chargées de l'Environnement

Les Directions Régionales chargées de l'Environnement sont incontournables dans le mécanisme FIE pour (i) que les services du Ministère chargé de l'Environnement soient bien informés des actions en cours dans leur zone, (ii) qu'ils apportent leurs connaissances des acteurs locaux et une expertise technique intéressante lors de la sélection, puis lors du suivi des projets. Cette implication passe par une convention de collaboration, assortie d'un cahier des charges et d'un budget-cadre. Les fonctions concernées sont les suivantes pour les Directions Régionales chargées de l'Environnement qui :

- Donnent leur avis sur les projets et promoteurs soumissionnant aux appels à projets ;
- Si besoin participent aux séances de double notation ;
- Participent comme membres statutaires aux comités régionaux de sélection ;
- Si besoin participent aux missions de suivi pour renforcer les équipes FIE et/ou apporter une compétence technique spécialisée ;
- Remontent à DR FIE des informations sur les projets lorsqu'elles en ont connaissance dans l'exercice de leurs missions habituelles.

## 2.1.5 Ministères transversaux (Décentralisation, Promotion Femme, ...)

Le FIE touche aussi à des aspects transversaux, communs aux fonds et aux administrations sectorielles, notamment le processus de décentralisation, la contribution à la promotion féminine, la réduction de la pauvreté. Les problématiques sont proches de celles abordées ci-avant avec les administrations sectorielles en termes de coordination et synergie. Les mêmes voies et moyens sont à mettre en œuvre. Les administrations suivantes seront concernées :

- Ministère chargé de la Décentralisation et FPDCT ;
- Ministère chargé de la Promotion Féminine et fonds dédiés à ce domaine (FARF notamment)

A noter que le Ministère chargé de la Décentralisation est membre du CA FIE compte tenu de l'importance de la décentralisation dans les stratégies du FIE.

Un travail particulier sera fait avec le FPDCT. Il a été amorcé et concerne deux points essentiels :

- Mise en cohérence des taux de subvention FIE aux CT avec le Code de Financement actuel du FPDCT (qui prévoit un taux de subvention de 95 à 97 % dans le secteur des ressources naturelles) ;
- Examen de la possibilité de déléguer des financements FIE au FPDCT (cf. réflexions déjà menées durant la phase de conception du FIE).

## 2.1.6 Ministère chargé des Finances

Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement (actuel MINEFID) est un partenaire important pour le FIE :

- **Implication et appui-conseil dans la recherche de financements extérieurs** (DG COOP) ;
- **Collaboration pour la mobilisation de moyens Etat au profit du FIE** (notamment DGB pour le fonctionnement, DGI pour les taxes affectées) ;
- **Au niveau déconcentré, implication et appui aux CT** pour les procédures de gestion de leurs projets FIE (en lien avec l'alignement sur les procédures de finances publiques)

De plus, les délibérations relatives à l'émission des emprunts et au placement des disponibilités ne peuvent devenir exécutoires qu'après approbation expresse du Ministre en charge des finances.

### 2.1.7 Les Collectivités Territoriales

Elles sont un acteur très important pour disposer d'un mécanisme FIE décentralisé. Tout d'abord, **elles sont promoteurs et peuvent soumissionner au FIE** (avec une enveloppe réservée).

De plus, **la Commune donne ses observations et son visa sur les demandes** des promoteurs privés et associatifs de son territoire (cela doit permettre d'informer la Commune du projet, de vérifier que le promoteur intervient bien dans la Commune, que son projet est cohérent avec le plan de développement communal).

**Les représentants des CT (Communes, Régions) sont représentés au sein des Comités régionaux**, ils apportent le point de vue et l'avis des CT sur les projets présentés (notamment cohérence avec les choix de développement et avec le schéma d'aménagement du territoire), ils participent au choix des projets à présélectionner. Ils participent également au suivi du FIE en régions.

L'AMBF, qui représente les municipalités du Burkina Faso, est également **membre du CA**. A ce titre elle veille à la prise en compte de l'intérêt des Communes dans les orientations du FIE.

### 2.1.8 Les représentants des acteurs non étatiques

**La société civile est représentée au sein du FIE à tous les niveaux** : Conseil d'Administration, Comités thématiques, Comités régionaux. A ce titre, ses représentants participent au pilotage du FIE, aux orientations thématiques et au suivi national, à la sélection des dossiers et à leur suivi régional.

Ces instances sont aussi **des lieux de concertation Etat / société civile** sur les priorités, les actions et les acteurs à financer dans le secteur Forêt / Environnement. Les OSC joueront un rôle de plaidoyer et de participation citoyenne dans ces instances pour veiller à la prise en compte des points de vue, des attentes, des idées et des expériences de la société civile dans le FIE.

Au-delà le FIE est un outil transparent, mettant l'accent sur la diffusion de l'information (règles du jeu de l'appel à projets, dossiers reçus, projets financés, résultats, ...), à travers notamment les collectifs d'ONG. Ceux-ci seront **des relais d'information importants** pour diffuser les appels à projets vers les groupes cibles, notamment les groupes vulnérables qui ont un accès limité à l'information.

Le secteur privé, qui est une composante de la société civile, est spécifiquement représenté dans les mêmes 3 instances du FIE citées ci-avant. Il pourra y représenter et défendre les intérêts des opérateurs économiques des filières.

### 2.1.9 Les projets, programmes et acteurs de développement

Le FIE est un outil financier complémentaire à ceux existants, dont les projets / programmes existants ou à venir. Ceux-ci ont leurs avantages comparatifs dans plusieurs domaines (projets pilotes, projets d'appui institutionnel, projets demandant une approche intégrée au niveau local, ...). Le FIE cherche à collaborer avec eux pour être efficace et bien coordonné au service des politiques nationales. Plusieurs types de collaboration seront mises en place :

1. **Complémentarité dans la programmation des interventions par zones / actions / acteurs.** Dans sa politique d’allocations, le FIE sera centré sur les domaines prioritaires et non couverts par les projets / programmes. Par exemple, si un projet / programme finance déjà tel type d’actions dans une région, le FIE se concentrera sur d’autres domaines de financement dans la région concernée. Concrètement, cette coordination se fera dans les phases de programmation, au niveau central dans les comités thématiques et au niveau régional dans les comités régionaux.
2. **Echanges d’information sur les demandes de subvention avant allocation.** Le FIE diffusera aux projets et programmes l’information sur les demandes de subventions qu’il reçoit des acteurs locaux. Ils pourront réagir et signaler les actions qu’ils financent déjà ou les porteurs de projets avec qui ils ont des difficultés. Cela évitera des doublons de financement ou des erreurs d’allocation. Concrètement cela se fera par des échanges périodiques de bases de données.
3. **Cohérence des approches.** Le FIE cherchera également une cohérence d’approche avec les projets et programmes existants, notamment en termes de taux de subvention par type d’actions et d’acteurs, mode de sélection des projets à financer, critères de sélection, etc. Cela se fera par des échanges réguliers avec les projets et programmes qui interviennent dans les domaines du FIE.
4. **Recherche de synergies locales.** Le FIE cherchera aussi à faire jouer les synergies avec les projets et programmes existants sur le terrain. Par exemple, si un projet intervient sur la sécurisation foncière dans une zone, il sera intéressant que le FIE mette l’accent sur cette zone pour maximiser l’impact de ses appuis aux projets communaux visant la gestion des ressources naturelles (schémas d’aménagement, forêts villageoises, protection des berges, ...).
5. **Capitalisation et utilisation des ressources techniques.** Les projets ont développé un capital de connaissances et savoir-faire dont le FIE doit tirer parti. Pour cela, il va inciter les acteurs locaux qui souhaitent un financement FIE à utiliser les itinéraires techniques, les normes, les viviers de formateurs, les réseaux d’artisans formés, les modules de formation ou de vulgarisation, ... mis au point avec l’appui des projets. Le FIE va développer une base de données des documents disponibles et personnes-ressources par thèmes.

Cette coordination sera recherchée notamment au niveau régional où les acteurs connaissent bien les besoins locaux et les projets / programmes existants. Cela passera par les organes existants de coordination régionale, sous l’égide des services techniques déconcentrés, de la DREP (Direction Régionale de l’Economie et de la Planification) ou des Cellules Environnementales Régionales existantes au sein des Gouvernorats.

***Liste non exhaustive de projets et programmes en vue d’une collaboration avec le FIE***

*Dans le secteur Forêt (ou avec des liens directs) : Programme d’Appui au Secteur Forestier (PASF) Programme d’Investissement Forestier (PIF), projets de reboisement et reforestation en cours mis en œuvre par les ONG nationales et internationales, Projet d’Accès aux Services Energétiques (PASE), projets d’appui à la diffusion de foyers améliorés, Projet de Gestion des forêts naturelles et approvisionnement durable en bois-énergie des villes du Sahel (FONABES), projets d’appui aux filières et ressources PFNL (Coopération suisse / FAO)*

*Dans le secteur Faune et Aires Protégées : Programme d’Appui aux Parcs de l’Entente (PAPE)*

*Dans la gestion des terres et la lutte contre la désertification : Programme National de Partenariat pour la Gestion Durable des Terres (CPP), Grande Muraille Verte (GMV) pour le Sahara et le Sahel, Programme National de Gestion des Terres (PNGT III), Projet N’Guidgue Weoga Kuisse « Lutte contre la désertification »*

*Ainsi que les différents projets et programmes en préparation dans le domaine de la résilience et du changement climatique (BAD / P2RS, Autriche / FAO, ECHO / FAO, FEM / FAO, PAM, UE – PRESAM, UE – PROGRES, UE – PRORESIS ..., USAID - REGIS)*

*Dans le développement des filières liées aux ressources naturelles (ou domaines connexes avec lien direct) : Programme de Croissance Economique du Secteur Agricole (PCESA), projets d'appui aux micro-barrages et à l'hydraulique villageoise, Programme d'Appui aux Filières Agro-Sylvo-Pastorales (PAFASP), Projet d'Amélioration de la Gestion et de l'Exploitation Durables des Produits Forestiers Non Ligneux (PAGED/PFNL), Projet d'Amélioration de la Productivité et de la Sécurité Alimentaire (PAPSA), Programme d'Appui au Financement des Activités Agropastorales (PAFPAP), Projet BKF 017 d'amélioration de l'élevage du zébu Azawak et de gestion durable des ressources pastorales*

*Projets et programmes de sécurisation foncière, comme le Projet d'appui aux communes de l'ouest du Burkina Faso en matière de gestion du foncier rural et des ressources naturelles (PACOF-GRN) dans l'Ouest (AFD), Projet de Sécurisation Foncière (BAD) ou les fonds d'investissements communaux canalisés sous maîtrise d'ouvrage FPDCT*

*Dans la gouvernance environnementale : Projet de Consolidation de la Gouvernance Environnementale Locale (COGEL), Projets pilotes d'appui à la décentralisation du secteur forestier (Tree Aid, ...), Projet Initiative-Pauvreté-Environnement au Burkina Faso (IPE), Projet de Résilience face aux Catastrophes dans le Sahel, ...*

A terme, si le FIE fonctionne bien, les projets / programmes pourront lui confier une partie des actions à financer. Par exemple, si un projet souhaite financer des actions d'aménagement forestier par les groupements GGF dans des forêts classées, il pourra abonder le FIE et lui demander de financer ce type de projets. Cela réduira les coûts de gestion des projets / programmes en utilisant un canal déjà existant et pouvant mixer différentes sources de financement.

## ***2.2 Les organes du FIE (composition, rôle, fonctionnement)***

Cette partie décrit la composition, le rôle et le fonctionnement des organes du FIE : Conseil d'Administration, Comité de Financement, Comités Thématiques, Comités Régionaux.

Les procédures portent sur les obligations et mécanismes pour réunir ces instances, leur préparation et leur animation. Ces instances interviennent dans les phases de sélection des projets FIE, dont les procédures sont abordées dans les procédures techniques d'opérations. Elles interviennent aussi sur des fonctions d'orientation et de suivi du FIE.

Le CA aura enfin d'autres rôles spécifiques à jouer. Ils sont définis dans les statuts particuliers du FIE. On les déclinera ici en matière de procédures pour convoquer, animer, rendre compte, suivre les décisions, etc.

**F I E**

**CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- définit la politique générale du fonds, approuve le plan stratégique,
- approuve et suit les programmes d'activités et les budgets
- approuve les rapports techniques et financiers
- valide le code de financement, affecte les financements vers les fonds thématiques
- valide les propositions de financement au-dessus d'un certain seuil

**COMITE DE FINANCEMENT**

- reçoit les propositions régionales, les affecte aux comités thématiques
- valide les propositions de financement selon les seuils, transmet au CA selon le seuil
- consolide les propositions des comités, veille à la cohérence avec les priorités d'intervention du FIE par rapport aux cadres sectoriels et multisectoriels macro

**Fonds Environnement et cadre de vie**  
Comité Thématique

**Fonds Forêt et Faune**  
Comité Thématique

**Fonds Gestion des ressources naturelles Sols et Eaux**  
Comité Thématique

**Fonds pour la promotion de pratiques durables dans les secteurs productifs**  
Comité Thématique

**Fonds de réactions aux risques et catastrophes**  
Comité Thématique

- propose et suit la politique du fonds thématique en lien avec les politiques sectorielles,
- propose et suit les règles et procédures d'intervention
- examine les projets du niveau régional, juge leur pertinence et faisabilité, transmet un avis technique au DG ou au comité de financement

**Comité Régional**

**Comité Régional**

**Comité Régional**

**Comité Régional**

- prend en compte les besoins spécifiques de chaque région
- oriente les financements alloués pour la région
- assure une présélection des projets (« pré-allocation » : examine les projets des promoteurs de la région et propose des allocations de financement)
- veille à la coordination et la synergie avec les projets existants dans la région
- participe au suivi des projets

## 2.2.1 Le Conseil d'Administration

### 2.2.1.1 Enjeux

Le Conseil d'Administration du FIE est l'organe supérieur de pilotage du fonds. C'est lui qui oriente et suit le FIE. L'enjeu est donc très important pour faire que le FIE soit efficace et au service des objectifs environnementaux du Burkina. Un second enjeu c'est que le CA est un organe mixte acteurs étatiques et non étatiques, donc un lieu de concertation et de dialogue pour faire que la stratégie du FIE soit bien au service et au bénéfice de toutes les parties prenantes du secteur Environnement.

### 2.2.1.2 Organisation et procédures pour le FIE

La mise en place et le fonctionnement du CA FIE sont principalement régis par les textes législatifs et réglementaires sur les EPE et sur les Fonds Nationaux, les statuts particuliers du FIE et les résolutions de l'AG des EPE.

#### ▪ Rôle et attributions : Le Conseil d'Administration, organe de pilotage

Le Conseil d'Administration (CA) est l'organe supérieur de pilotage du FIE. **Il exerce une autorité et un contrôle sur l'ensemble des organes du fonds** pour s'assurer de l'exécution de sa mission de service public. Ses attributions sont définies dans les statuts particuliers, notamment :

- il examine et adopte le plan d'action stratégique du Fonds, les programmes d'activités et les budgets,
- il approuve les rapports techniques et les états financiers qui lui sont soumis ;
- il fixe les conditions d'éligibilité au financement du fonds (code de financement) ;
- il examine et statue sur les demandes de financement dépassant un certain seuil ;
- il recrute le DG (nommé ensuite par décret en Conseil des Ministres, sauf dérogation), fixe son contrat d'objectifs, procède à son évaluation annuelle et propose le cas échéant sa révocation.

Pour le FIE il s'agit de l'organe qui va **définir la politique du fonds et ses priorités**. En particulier le CA alloue les enveloppes financières par régions, par type d'acteurs, par type d'actions. C'est aussi le CA qui valide et suit le code de financement du FIE (quels outils financiers utiliser, quels taux de subventions par type d'acteurs, etc.). Autant de rôles clés pour faire du FIE un outil efficace au service des objectifs et priorités environnementaux du pays.

#### ▪ Composition et désignation : Un organe mixte

Le **CA est mixte pour associer et responsabiliser toutes les parties prenantes** du secteur Environnement dans les choix et leur suivi. Il se veut aussi **un lieu de concertation entre l'Etat et les acteurs du secteur**, notamment les Collectivités Territoriales, les ONG et le secteur privé, sur comment financer les priorités nationales en matière environnementale. Sa composition de 9 membres statutaires (à voix délibérative) est la suivante :

##### ➤ 4 représentants de l'Etat :

- 1 représentant du Ministère chargé de l'Environnement,
- 1 représentant du Ministère chargé des Finances (PCA)

- 1 représentant du Secrétariat Permanent de la Coordination des Politiques Sectorielles Agricoles (SP/CPSA, au titre de son rôle de coordination du Programme National du Secteur Rural),
- 1 représentant du Ministère chargé de la Décentralisation,

➤ **4 représentants des acteurs non étatiques :**

- 1 représentant des Collectivités Territoriales (Association des Municipalités du Burkina Faso)
- 1 représentant de la société civile (Secrétariat Permanent des ONG)
- 1 représentant du secteur privé industriel (Chambre de Commerce et d'Industrie)
- 1 représentant du secteur privé rural (Confédération Paysanne du Faso)

➤ **1 représentant des partenaires techniques et financiers** abondant le fonds

**La désignation des membres du CA** est faite (i) par l'Etat pour ses propres représentants et (ii) par chaque structure concernée pour les autres membres. Cette désignation est entérinée par décret pris en Conseil des Ministres. Le président du CA est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition de la tutelle financière.

Les modalités de révocation du PCA et des administrateurs sont définis dans les statuts du FIE.

▪ **Membres observateurs**

**Plusieurs Ministères ou acteurs non étatiques importants ne sont pas membres statutaires du CA** du fait d'un nombre limité de membres statutaires. Afin de permettre leur implication dans le pilotage du FIE, il est prévu que le CA soit élargi avec des membres observateurs **Ces membres observateurs participent au CA avec voix consultative**. Ils sont parties prenantes des échanges et reçoivent la même information que les membres statutaires, mais ils ne participent pas aux votes. Leur présence permet de veiller à la cohérence du FIE avec les politiques sectorielles, ainsi que d'être des relais d'information et de plaidoyer sur le FIE vers leurs structures d'appartenance.

**La présence de deux membres observateurs particuliers est obligatoire et systématique :** (i) le représentant de la tutelle financière (structure en charge du suivi des fonds nationaux) et (ii) l'auditeur interne. La présence d'autres membres observateurs est facultative. Deux sont explicitement visés dans les statuts du FIE : (i) le Ministère des Mines, (ii) le représentant des PTFs du secteur rural (Cadre Sectoriel de Dialogue).

**Les institutions visées** pour participer ponctuellement aux CA du FIE selon l'ordre du jour sont :

- les Ministères en charge du Développement Rural (Agriculture, Ressources Animales, Eau), de l'Industrie, de l'Energie, des Transports, ou le Ministère en charge de la Promotion Féminine,
- les organisations consulaires ou professionnelles comme la Chambre des Mines, la Chambre d'Agriculture, le Groupement des Professionnels de l'Industrie, etc.
- les collectifs d'ONG (autres que le SPONG)
- l'Association des Régions du Burkina Faso

Fonctionnement du CA

▪ **Programmation des CA (ordinaires et extraordinaires)**

Statutairement, le CA FIE se réunit 2 fois par an en session ordinaire : (i) **dans les 3 mois avant le début de l'année** (Octobre / Décembre) pour statuer notamment sur les programmes d'activités et les budgets ; (ii) **dans les 4 mois suivant la clôture de l'exercice** (Janvier / Avril) pour statuer notamment

sur les rapports d'activités et les états financiers. De plus, le CA FIE se réunit autant que de besoin en session extraordinaire, notamment pour examiner les demandes de financement dépassant un certain seuil ou lorsque l'intérêt du FIE l'exige.

La programmation des sessions du CA doit être bien étudiée à l'avance. Il faut noter que le FIE dépendra beaucoup des financements (i) nationaux (il donc bien se caler sur le cycle budgétaire de l'Etat) et (ii) internationaux (il doit se caler sur le cycle de programmation / rapportage des financements internationaux, par ex. les comités de pilotage du PASF qui abonde le fonds de service).

Dans la pratique, les dates de réunion sont de cet ordre :

- Septembre / Octobre année N-1 : CA ordinaire pour (i) examen et validation des projets de budgets et programmes d'activités de l'année N, (ii) décisions sur les projets d'appels à projets de l'année N à soumettre aux bailleurs ;
- Janvier année N : CA extraordinaire pour finalisation des budgets, programmes d'activités et appels à projets de l'année N (en fonction des réactions de l'Etat et des bailleurs) ;
- Mars année N : CA ordinaire pour examen et validation des rapports d'activité et des états financiers ; puis transmission et rapportage à l'Etat et aux bailleurs ;
- Juin année N : CA extraordinaire pour avant-projet de budget N + 1 à soumettre à l'Etat.

L'examen des décisions de financement pour les projets d'un certain seuil se fait à l'occasion de chaque CA si des dossiers de ce type sont en cours.

#### ▪ **Préparation des CA**

La préparation des CA est très importante. Le FIE fera un effort particulier pour disposer **de documents de qualité et faciles d'accès, mettant en avant les enjeux et les points essentiels de décisions à prendre**. La préparation inclut une réflexion sur **le choix des observateurs** à inviter en fonction de l'ordre du jour prévu. En fonction des thèmes, le PCA et le DG FIE choisiront d'inviter des représentants des administrations ou des acteurs non étatiques concernés par les questions sectorielles à l'ordre du jour (Environnement, Mines, Agriculture, etc.). Les cadres centraux du FIE visiteront les représentants désignés pour préparer leur participation au CA FIE.

La préparation commence 1 mois avant le CA. Elle est faite par la DG FIE, sous supervision du PCA, en associant étroitement chaque direction centrale concernée.

#### ▪ **Convocation du CA**

Le CA ordinaire est **convoqué par le PCA**. Les CA extraordinaires sont convoqués par le PCA ou à la demande du tiers des administrateurs. Les documents sont envoyés **15 jours à l'avance**. Le PCA invite les 9 membres statutaires, les 2 membres observateurs obligés, ainsi que les membres observateurs.

En même temps, la DG FIE assure la préparation logistique de la session.

#### ▪ **Déroulement du CA**

Le CA ne peut se dérouler que si le quorum atteint **deux tiers des membres statutaires** (présents ou représentés). Le déroulement du CA suit l'ordre du jour. Les délibérations sont adoptées à la majorité des voix, celle du PCA étant prépondérante en cas d'égalité.

Le PCA et la DG FIE ont un rôle clé d'animation à jouer **pour faciliter la concertation et le dialogue entre les parties prenantes** sur les points à délibérer. Ils doivent également rappeler aux membres du CA qu'ils représentent leurs organisations respectives et qu'ils s'expriment en leur nom.

Des présentations claires sont à faire, suivi de questions / réponses éventuelles. Le PCA et la DG FIE peuvent faire intervenir des collaborateurs pour présenter les dossiers du jour.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix, celle du président étant prépondérante en cas de partage égal des voix. Seuls les membres statutaires ont droit de vote.

#### ▪ **Suites du CA**

Le DG FIE assure le secrétariat du CA. Il dresse un compte rendu avec les délibérations du jour. Un PV retranscrit ces délibérations sur un registre spécial, le PV est signé par le président et le secrétaire de séance.

Les comptes rendus et délibérations du CA sont **envoyés aux tutelles technique et financière sous 21 jours**. Elles deviennent exécutoires après avis de non opposition sous 30 jours ou non réponse sous 30 jours (sauf concernant l'émission des emprunts et le placement des disponibilités, qui demandent une approbation expresse du Ministère chargé des Finances).

### **2.2.1.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Textes législatifs et réglementaires sur les EPE et sur les Fonds Nationaux
- Statuts particuliers du FIE
- Résolutions de l'AG des EPE

Outils :

- Registre spécial des PV du CA
- Modèle PV pour les allocations des projets correspondant au seuil du CA FIE

## 2.2.2 Le Comité de Financement et les Comités thématiques

### 2.2.2.1 Enjeux

Le Comité de Financement est **un organe type des Fonds Nationaux** au Burkina. Il est chargé de statuer sur les financements de projets de moyenne taille (au sens d'un montant supérieur au seuil délégué au DG, mais inférieur à celui du CA). C'est une instance de quelques personnes du CA et du FIE. Or le FIE va couvrir des champs d'intervention très larges (de l'Environnement urbain à l'Industrie, les Mines, l'Agriculture, ... en passant par les Forêts et la Faune) et souhaite impliquer les parties prenantes de chaque secteur dans ses orientations et ses choix de financement. C'est pourquoi le FIE met parallèlement en place **des « Comités Thématiques »**, chargés d'appuyer le Comité de Financement dans ses choix de financement. En d'autres termes, ce sont les Comités Thématiques, avec une composition mixte et élargie, qui assurent les orientations et les choix finaux de financement de projets (hors seuil réservé du CA). Le Comité de Financement vérifie les procédures et valide les propositions des Comités Thématiques.

**Les enjeux sont proches de ceux du CA, mais plus opérationnels.** Le CA fait les choix stratégiques et suit leur mise en œuvre. Les Comités Thématiques assurent les orientations techniques des appels à projets et le choix final des projets à financer. Les enjeux sont techniques, il s'agit **d'assurer la cohérence en amont (orientations) et en aval (choix de financement) avec les politiques sectorielles** concernées par chaque fonds thématique. Parallèlement l'enjeu est aussi d'assurer **une concertation et une transparence dans ces choix de financement en associant les parties prenantes** des secteurs concernés.

### 2.2.2.2 Organisation et procédures pour le FIE

- **Répartition des rôles et attributions**

Pour mémoire, les demandes de subvention sont d'abord analysées par des experts et présélectionnés par les comités régionaux. Les propositions remontent au niveau central pour validation par les comités thématiques et le comité de financement.

#### **Le Comité de financement**

En cohérence avec les dispositions concernant les fonds d'Etat, le FIE disposera d'un comité national de financement. Son rôle dans les fonds d'Etat est **d'examiner et d'approuver les dossiers soumis au financement du fonds (dans le cadre d'un seuil minimum et d'un seuil maximum)**. C'est son rôle principal et, dans le cadre du FIE, il s'appuie sur des comités thématiques sur le plan technique.

Il assure la cohérence des propositions des comités thématiques. Il joue **un rôle de consolidation et de vision globale des financements à allouer**. Il consolide les propositions des comités thématiques pour veiller à ce que les financements du FIE soient alloués en cohérence avec ses objectifs et priorités. En particulier il est en dialogue régulier avec les cadres de planification sectoriels et multisectoriels, notamment l'instance de pilotage du PNSR ou le Cadre Sectoriel de Dialogue Développement Rural, Sécurité Alimentaire et Environnement, pour veiller à une articulation efficace du FIE avec ces cadres macro. En cas de besoin il peut corriger les financements alloués pour mieux coller à ces cadres sectoriels et multisectoriels (i.e. valider plus de projets dans tel ou tel guichet plutôt que tel autre).

## Les Comités Thématiques

L'organisation du FIE en fonds thématiques débouche logiquement sur **un Comité Thématique dédié à chaque fonds thématique**, chacun composé différemment pour bien prendre en compte les besoins de chaque domaine. Le comité national de financement reçoit les projets proposés par le niveau régional et les répartit entre ces comités thématiques pour avis technique. Chaque comité est composé des acteurs concernés par la thématique de chaque fonds. Ces comités ont comme rôle principal de (i) **définir, proposer puis assurer le suivi de la politique du fonds thématique**, notamment les priorités d'intervention par type d'actions et d'acteurs, et les règles et procédures d'intervention (type d'outils financiers, taux de subvention, critères de sélection, mécanismes de suivi, ...) du fonds thématique, (ii) **examiner les projets proposés par le niveau régional et concernant le fond thématique, évaluer la pertinence et la faisabilité des projets proposés**, puis émettre un avis technique.

### ▪ Composition

**Le comité de financement** est composé du président du CA, de deux autres membres du CA et du DG du fonds. Celui-ci peut se faire assister par un ou deux collaborateurs du FIE.

**Chaque comité thématique** dispose d'une composition propre, elle est indiquée dans le tableau suivant. Ils sont composés de 10 à 15 personnes. **La composition est mixte, avec autant de représentant des acteurs publics que des acteurs non publics.** Les représentants des administrations publiques sont désignés par leur institution. Pour les Collectivités Territoriales, le FIE s'adresse à l'AMBF et à l'ARBF pour désigner leur représentant. Pour les autres acteurs non publics, le FIE invite les principales organisations concernées (ONG Environnement, organisations professionnelles, etc.) pour choisir avec elles l'organisation qui peut les représenter selon chaque fonds. L'institution retenue est ensuite invitée à désigner son représentant.

### ▪ Mise en place

Le comité de financement est mis en place par arrêté du Ministère chargé de l'Environnement. Il sera mis en place rapidement, avant le premier appel à projets.

Les comités thématiques sont mis en place par arrêté du Ministère chargé de l'Environnement. Ils sont mis en place progressivement, en fonction de l'ouverture de chaque fonds thématique. La première année le FIE met en place seulement le Comité Thématique « Forêts et Faune » et le Comité Thématique « Gestion des ressources naturelles Sols et Eaux » dans l'optique du prochain appel à projets sur financement PASF. Les autres Comités Thématiques seront mis en place en fonction des financements et des appels à projets. A terme, les comités thématiques suivants seront mis en place pour :

- Fonds « Environnement et Cadre de Vie »
- Fonds de réactions aux risques et catastrophes
- Fonds « Forêt et Faune »
- Fonds « Gestion des ressources naturelles Sols et Eaux »
- Fonds pour la promotion de pratiques durables dans les secteurs productifs et l'énergie

En fonction des besoins, un comité thématique « Fonds Climat » pourra être mis en place.

La composition des comités thématiques est précisée dans les arrêtés qui les crée.

Les PTFs sont également représentés dans les comités des fonds thématiques qu'ils abondent.

#### Fonctionnement du Comité de Financement (CF) / Exemple pour un CF type

*La procédure concerne le fonctionnement général du CF. Son rôle dans la procédure de sélection des projets sera développé plus en détail dans la procédure concernée.*

##### ▪ **Programmation CF**

Le CF est réuni autant que de besoin en fonction du cycle d'appel à projets pour chaque étape :

- Réception des dossiers remontés du niveau régional (projets reçus / incomplets ou inéligibles / présélectionnés) ; affectation des dossiers présélectionnés à chaque Comité Thématique (CT) concerné ;
- Examen des propositions issues des CT ; consolidation ; validation / amendement des dossiers relevant des seuils du CF et du DG ; publication officielle des résultats pour ces projets ;
- Transmission des dossiers supérieurs à ces seuils au prochain CA avec avis motivé.

La programmation des sessions du CF se fait à l'avance, intégrée dans le cycle de sélection de chaque appel à projets. Un délai de 15 jours est prévu entre les sessions des CT et celles du CF.

##### ▪ **Préparation des CF**

La préparation des CF est importante. Elle ne nécessite pas un gros travail, il s'agit d'une instance restreinte et composée de membres du CA et de la DG FIE. Elle nécessite par contre beaucoup de rigueur pour disposer des éléments complets issus des CT.

##### ▪ **Convocation du CF**

Le CF est convoqué par le PCA. Les documents sont envoyés **7 jours à l'avance**. Le PCA invite les deux membres CA et le DG FIE. En même temps, la DG FIE assure la préparation logistique de la session.

##### ▪ **Déroulement du CF**

Le CF ne peut se dérouler que si le quorum est atteint d'au moins **deux tiers des membres statutaires** (soit au moins 3 personnes sur 4). Le déroulement du CF suit l'ordre du jour, qui porte soit sur l'examen des dossiers remontés du niveau régional et leur affectation aux CT, soit sur la validation (ou l'amendement) des propositions des CT. Les délibérations sont adoptées à la majorité des voix, celle du Président est prépondérante en cas d'égalité.

##### ▪ **Suites du CF**

Le DG FIE assure le secrétariat du CF. Il dresse un PV avec les délibérations du jour. Les comptes rendus et délibérations du CF sont **envoyés aux comités thématiques et aux comités régionaux**, accompagnés de la liste des projets retenus (hors projets relevant d'une décision du CA si celui-ci ne s'est pas encore réuni).

#### Fonctionnement d'un Comité Thématique(CT) / Exemple pour un CT modèle

*La procédure concerne le fonctionnement général d'un CT. Leur rôle dans la procédure de sélection des projets sera développé plus en détail dans la procédure concernée.*

### ▪ **Programmation CT**

Le CT est réuni autant que de besoin en fonction du cycle d'appel à projets pour chaque étape :

- Session type 1 : définir, proposer, puis assurer le suivi de la politique du fonds thématique, notamment les priorités d'intervention par type d'actions et d'acteurs, et les règles et procédures d'intervention (type d'outils financiers, taux de subvention, critères de sélection, mécanismes de suivi, ...) du fonds thématique ;
- Session type 2 : examiner les projets proposés par le niveau régional, évaluer la pertinence et la faisabilité des projets proposés, puis émettre un avis technique (proposition de validation ou d'amendement des projets proposés par le niveau régional).

La programmation des sessions du CT se fait à l'avance, intégrée dans le cycle de sélection de chaque appel à projets. Un délai minimum de 15 jours est respecté entre les sessions des CT et celles des comités régionaux.

### ▪ **Préparation des CT**

La préparation des CT est importante (cf. notamment procédure de sélection des projets).

Des rencontres préparatoires de mise à niveau sont organisées pour les participants qui ne sont pas suffisamment informés des enjeux et du fonctionnement du FIE, notamment pour que les représentants des administrations sectorielles, de la société civile ou du secteur privé préparent bien à l'avance leur participation.

### ▪ **Convocation du CT**

Le CT est convoqué par le DG FIE. Les documents sont envoyés **15 jours à l'avance**. La DG FIE assure la préparation logistique de la session.

### ▪ **Déroulement du CT**

Le CT ne peut se dérouler que si le quorum est atteint à hauteur de **deux tiers des membres**. Un président de séance est désigné par les membres en début de session, il assure la qualité des débats et recherche un consensus en cas de divergence.

Le déroulement du CT suit l'ordre du jour (cf. ci-avant Programmation / Session 1 et Session 2). Les délibérations sont adoptées à la majorité des voix, celle du Président est prépondérante en cas d'égalité. Le contenu des sessions est développé dans les procédures (i) d'orientation des appels à projets, (ii) de sélection des projets.

### ▪ **Suites du CT**

La Direction des Opérations du FIE assure le secrétariat du CT. Elle dresse un PV avec les délibérations du jour. Les comptes rendus et délibérations du CT sont **envoyés à la DG FIE**.

### **2.2.2.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Cf. procédures concernées (i) d'orientation des appels à projets, (ii) de sélection des projets.

## 2.2.3 Les Comités Régionaux

### 2.2.3.1 Enjeux

Plusieurs enjeux sont concernés par la problématique des Comités Régionaux. Il s'agit d'abord de la décentralisation du FIE, qui n'est effective que si on donne à une instance régionale et mixte une marge de manœuvre dans la présélection des projets (si tout se passe à Ouaga il n'y a pas de décentralisation). Il s'agit ensuite de la qualité des projets, qui se joue notamment lors de la présélection. Il s'agit enfin de la gouvernance et de la transparence du FIE en associant les acteurs régionaux.

### 2.2.3.2 Organisation et procédures pour le FIE

#### ▪ Rôles et attributions

La vocation des comités régionaux est d'associer les acteurs locaux (régionaux) dans les choix qui les concernent sur le plan environnemental, partant du principe qu'ils sont mieux à même de connaître leurs problèmes, leurs priorités ou les porteurs de projets dans leurs régions. Ils sont aussi une instance de concertation entre acteurs locaux sur les priorités et les actions à financer.

Leurs attributions sont les suivantes :

- Assurer l'orientation régionale des appels à projets ;
- Faciliter la coordination avec les projets / programmes intervenant dans les domaines couverts par le FIE ;
- Présélectionner les projets soumis : allouer les financements aux projets < 10 millions FCFA et pré-allouer les financements aux projets > 10 millions FCFA ; en s'appuyant sur les analyses préalables des experts ;
- Suivre les interventions du FIE dans la région (notamment le suivi des projets financés).

#### ▪ Composition et désignation

**Un comité régional est composé de façon mixte**, avec autant de représentant des acteurs publics que des acteurs non publics.

La composition des comités régionaux est précisée dans les arrêtés qui les crée. Le DR FIE est membre statutaire et en assure le rapportage.

A moyen terme, les fonctions de ces comités régionaux pourront être confiées **aux instances régionales du PNSR** quand elles se mettront en place et si elles disposent d'une composition mixte proche de celle-ci-avant.

Le comité régional peut inviter toute personne ressource jugée utile à ses débats. En particulier le comité conviera systématiquement les projets / programmes intervenant dans les domaines financés par le FIE dans la région.

Les représentants des administrations publiques sont désignés par leur institution. Pour les autres acteurs, le FIE invite les organisations suivantes à désigner leur représentant :

- AMBF nationale pour un représentant des Communes
- Président du Conseil Régional pour son représentant
- Pour les ONG : le SPONG + un collectif régional reconnu comme représentatif

- La Confédération Paysanne du Faso (CPF) pour un représentant régional
- La Fédération nationale des UGGF pour un représentant régional
- Les organisations professionnelles PFNL régionales pour un représentant
- Le Président de la Chambre d’Agriculture régionale
- Le Président de la Chambre de Commerce et d’Industrie régionale

#### ▪ **Mise en place**

Les comités régionaux sont mis en place par un arrêté du Ministère chargé de l’Environnement. Ils sont mis en place progressivement, rapidement pour les régions déjà couvertes par le FIE, puis au fur et à mesure des régions qui seront ouvertes.

#### ▪ **Programmation**

Le comité régional est réuni autant que de besoin en fonction du cycle d’appel à projets et au moins 2 fois / an, pour :

- Session type 1 - Orientations régionales des appels à projets (inclus coordination avec les projets / programmes) ;
- Session type 2 - Présélection des projets soumis (inclus coordination avec les projets / programmes) ;
- Session type 3 (souvent cumulé avec les précédentes) - Suivi des interventions du FIE et des projets financés.

La programmation des sessions du comité régional se fait à l’avance, intégrée dans le cycle de sélection de chaque appel à projets. Un délai de 15 jours est respecté entre les résultats des analyses des experts indépendants et les sessions consacrées à la présélection des projets.

#### ▪ **Préparation**

La préparation du comité régional est **un point critique qui nécessite un gros travail** à assurer par la Direction des Opérations en collaboration avec la Direction Régionale. Ce travail consiste à **élaborer des documents simples d’aide à la décision**, basés sur le travail des experts indépendants (cf. procédure de présélection des projets).

#### ▪ **Convocation du Comité Régional**

Il est convoqué par le DG FIE. Les documents sont envoyés **10 jours à l’avance**. En même temps, la Direction Régionale assure la préparation logistique de la session. Un point particulier est de joindre au téléphone chaque membre du comité pour s’assurer qu’il a reçu l’information compte tenu de leur localisation parfois enclavée. Les membres sont invités à une session de mise à niveau (cf. procédure de présélection des projets).

#### ▪ **Déroulement**

Le Comité Régional ne peut se dérouler que si le quorum est atteint d’au moins **deux tiers des membres statutaires**. Le déroulement suit l’ordre du jour, qui porte soit sur l’orientation des appels à projets, soit sur l’allocation / pré-allocation des financements, soit sur le suivi.

Le Président assure la tenue des échanges et recherche un dialogue ouvert et équilibré. Il cherche à faciliter l'expression de tous les membres. Il s'assure que ceux-ci maîtrisent bien les enjeux et règles du jeu. Le Directeur Régional FIE est rapporteur des échanges et des décisions.

En cas de différence de points de vue entre les membres du comité, le Président recherche un consensus. Si le consensus ne peut pas être atteint, le Président fait effectuer un vote. Chaque membre présent dispose d'une voix. Les délibérations sont adoptées à la majorité des voix, celle du Président étant prépondérante en cas d'égalité.

#### ▪ **Suites du Comité Régional**

Durant la session, le Directeur Régional du FIE dresse un projet de PV avec les délibérations du jour. Le PV est diffusé et lu en fin de session, puis signé par les membres. Il est ensuite adressé à la DG FIE.

### **2.2.3.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Documents d'aide à la décision préparés par le FIE
- Documents projets (tous les projets reçus)

Outils :

- Outil de simulation des allocations et réallocations, inclus le critère territorial
- Modèle de PV comité régional

### **2.2.4 Auditeur interne**

Au plan interne, le FIE dispose **d'un auditeur interne rattaché au Conseil d'Administration**, à qui il rend compte de la qualité de la gestion de la Direction Générale.

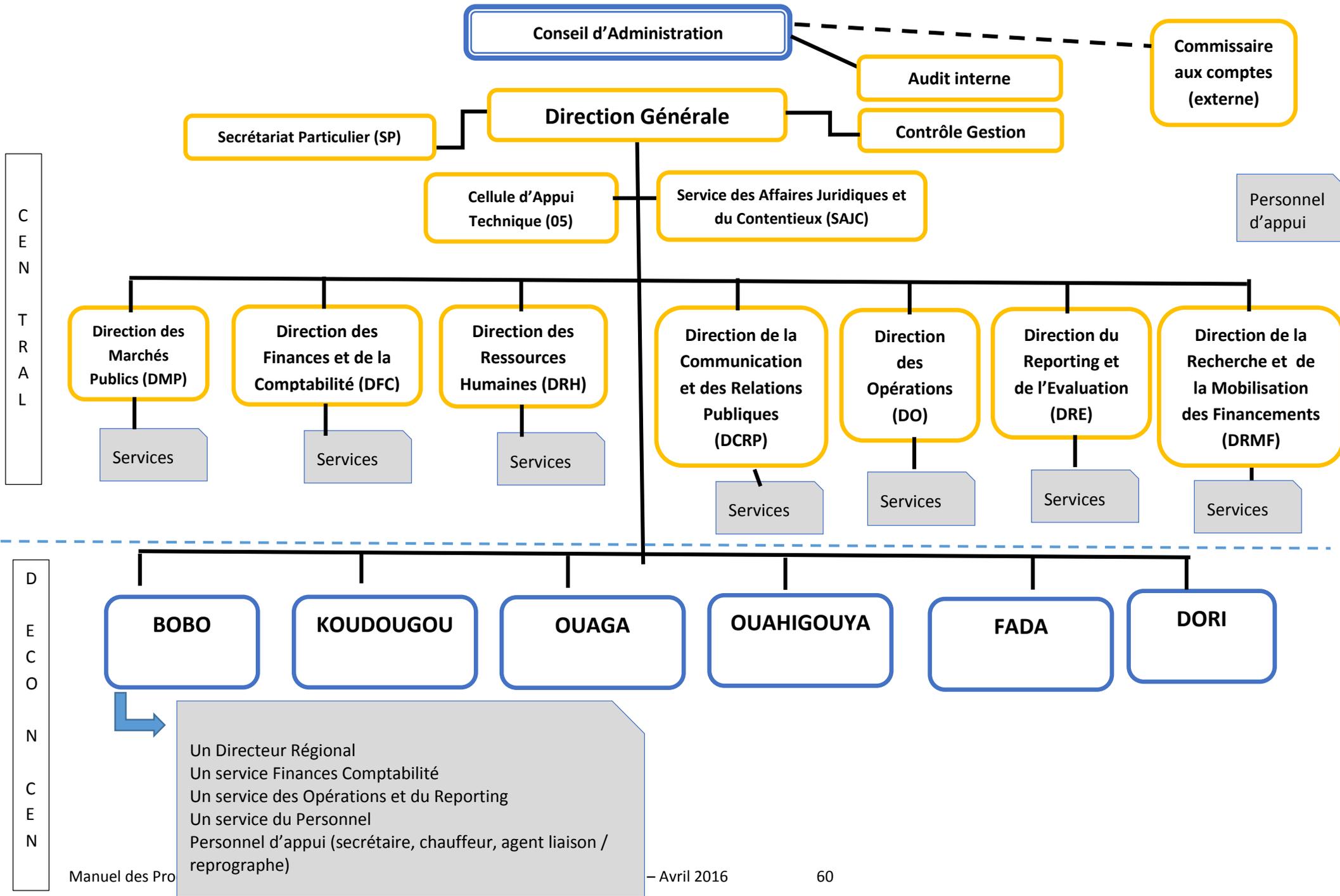
### **2.2.5 Commissaire aux comptes**

Le FIE est aussi soumis à une obligation de vérification de ses états financiers par un commissaire aux comptes externe, qui remet ses rapports au CA.

## ***2.3 Organisation interne générale du FIE***

Les parties suivantes mettent l'accent sur le rôle et l'organisation de chaque direction du FIE. Il ne s'agit pas de procédures en tant que telles. Ce sont les procédures techniques et financières du FIE, décrites dans les parties suivantes, qui sont appliquées. Les parties suivantes visent seulement à donner une vision globale de l'organisation interne du FIE.

### **2.3.1 Organigramme du FIE**



## 2.3.2 La Direction Générale

### 2.3.2.1 Enjeux

L'enjeu est le management efficace du fonds, à la fois sur le plan stratégique, technique et financier.

### 2.3.2.2 Organisation et procédures pour le FIE

Le rôle et les attributions d'un DG de fonds sont cadrés par les textes en vigueur concernant les EPE et les fonds nationaux, ainsi que les statuts particuliers du FIE.

#### ▪ Mission générale

Sa mission principale est de **faire du FIE un outil financier efficace, efficient, transparent et bien géré, mobilisant suffisamment de financements pour devenir l'outil privilégié de financement de la politique environnementale** du Burkina Faso. Il agit sous la supervision du Conseil d'Administration du FIE dont il exécute les décisions et à qui il rend compte en premier ressort.

Les responsabilités de la direction générale du FIE sont décrites dans les statuts particuliers du FIE. On peut les regrouper en 3 grands blocs.

#### ▪ 1. Assurer la direction générale du fonds

Ses attributions recouvrent d'abord une dimension stratégique. **Le DG est un stratège qui développe la vision à long terme du FIE**, qui cherche l'adhésion du CA puis des acteurs environnants, pour ensuite la traduire concrètement. Il est ensuite **un manager et un gestionnaire**, qui emploie au mieux les ressources humaines et financières dont il dispose pour faire un FIE un outil efficient. Le poste intègre aussi **une dimension institutionnelle importante**, avec les relations fortes à entretenir avec les tutelles (sous la supervision du PCA), le CA, les administrations sectorielles et toutes les parties prenantes du secteur Environnement, notamment les projets et programmes, pour faire que le FIE soit connu et reconnu dans sa vocation.

- faire démarrer et assurer le développement du FIE ;
- développer une vision stratégique du FIE et la mettre en œuvre (après validation du conseil d'administration) ;
- élaborer et proposer aux instances décisionnelles les programmes annuels de travail et les budgets y afférents du FIE, ainsi que les rapports techniques et financiers pour approbation ;
- préparer les délibérations du conseil d'administration du FIE et en assurer le secrétariat ;
- assurer la mise en œuvre des délibérations du conseil d'administration ;
- veiller à l'efficacité, l'efficience, la transparence et la bonne gouvernance du FIE ; s'assurer en particulier que le ratio frais de fonctionnement / fonds de service est efficient ;
- assumer en dernier ressort la responsabilité de la direction technique, administrative et financière du Fonds qu'il représente dans les actes de la vie civile, notamment à l'égard des tiers et des usagers ;
- développer et mettre en œuvre une politique managériale, notamment dans les domaines de la gestion administrative, technique, financière, matériel, de la gestion des ressources humaines, de l'organisation des conditions de travail, des investissements et des systèmes d'information et de communication ;

- assurer le rôle d'ordonnateur principal du budget du Fonds ;
- nommer, suivre, évaluer et révoquer le personnel du fonds conformément à la réglementation en vigueur ;
- signer les actes concernant le Fonds ou donner à cet effet toutes délégations nécessaires sous sa propre responsabilité (dans le respect de la réglementation en vigueur).

**En tant qu'ordonnateur du FIE, il est responsable de l'utilisation des fonds gérés**, tant pour le fonctionnement que les financements destinés aux projets (fonds de l'Etat et fonds extérieurs).

## ▪ 2. Plaidoyer et représentation du FIE pour mobiliser les ressources nécessaires

La réussite du FIE dépend de sa capacité de mobilisation de ressources. **C'est un point critique, et le DG FIE s'y investit directement, notamment les premières années** (en s'appuyant sur la Direction chargée de la recherche de financements et la Direction chargée de la communication).

A ce titre, il doit :

- assurer la représentation et le plaidoyer du FIE auprès des acteurs nationaux et internationaux du secteur Environnement ;
- contribuer à la mobilisation des ressources nationales et internationales nécessaires à l'action du FIE ;
- préparer, signer et suivre les projets et accords dans le cadre de la coopération internationale, notamment les conventions de financement destinés à financer des projets environnementaux par le FIE ;
- veiller à un rapportage technique et financier de qualité auprès des sources de financement.

Ces aspects sont notamment développés dans les procédures de recherche de financement.

## ▪ 3. Responsabilités particulières dans le cycle d'opérations

En tant que DG, il est responsable d'orienter, faire mettre en œuvre et suivre le bon déroulement de tout le cycle d'opérations (du lancement de l'appel à projets jusqu'à la clôture des projets). De plus il joue un rôle particulier et direct aux étapes suivantes :

- faire les demandes d'appels de fond auprès des bailleurs ;
- élaborer et proposer, puis veiller à la mise en œuvre, du **Code de financement du FIE** (acteurs et actions éligibles, types d'appuis financiers, taux de subventions, etc.) ;
- **superviser le cycle de projets** assuré par la Direction des Opérations (du lancement des appels à projets à la sélection, la mise en œuvre et le suivi des projets) ; s'assurer notamment d'un bon suivi technique et financier des projets et intervenir en cas de problème dépassant le niveau régional et la Direction des Opérations ;
- préparer et suivre le traitement **des demandes de financement relevant du Comité de Financement et du Conseil d'Administration** ; assurer le secrétariat de ces deux organes ;
- signer **les conventions entre le FIE et les promoteurs** retenus à chaque appel à projets ;
- **cosigner les chèques d'avances** aux projets sélectionnés.

## ▪ Directions

Pour assurer ses missions, le Directeur Général dispose :

- de directions centrales (Opérations, Reporting, Finances, etc.)
- d'un contrôle de gestion

- d'un service juridique
- d'une cellule d'appui technique
- de directions régionales

▪ **Nomination, évaluation, révocation**

Le DG FIE est recruté par le CA FIE suivant la procédure d'appel à candidatures, puis nommé en Conseil des Ministres. Par dérogation, le Conseil des Ministres peut pourvoir directement au poste de DG FIE.

Il reçoit chaque année **une lettre de mission** du CA qui cadre ses orientations pour l'année.

Il est **évalué chaque année par le CA** du FIE. Celui-ci peut le révoquer, notamment pour des fautes de gestion.

### **2.3.2.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Textes règlementaires sur les EPE et les fonds nationaux
- Statuts particuliers du FIE

Outils :

- Fiche de poste DG FIE

## **2.3.3 Les Directions centrales**

La version actuelle du Manuel développera la partie sur la Direction des Opérations comme modèle. Les parties concernant les autres directions centrales seront réalisées ensuite, après validation des procédures techniques.

### **2.3.3.1 Enjeux**

Il s'agit de répartir efficacement la nature et la charge de travail entre les directions centrales et les directions régionales d'une part, puis entre les directions centrales d'autre part.

### **2.3.3.2 Rôles communs aux directions centrales**

Sur le plan des opérations techniques, les directions centrales jouent les grands rôles suivants :

- **conception** pour traduire les orientations stratégiques du FIE en documents, outils, procédures et normes opérationnelles qui vont cadrer le déroulement des appels à projets (orientations et documents d'appels à projets) ;
- **coordination centrale** avec les administrations sectorielles, les projets / programmes, les fonds existants et généralement les acteurs de développement au niveau national ;
- **planification et suivi** des financements et des actions du FIE sur le plan technique ;
- **suivi-évaluation** consolidé des résultats, effets et impacts des projets financés par le FIE ;
- **rapportage** technique périodique auprès des sources de financement du FIE ;
- **appui et suivi des directions régionales**, pour renforcer leurs capacités, suivre et veiller au bon déroulement du cycle de projets ; à ce titre les directions centrales (principalement la Direction

des Opérations) accompagnent et assistent les directions régionales aux différentes étapes du cycle de projets ;

- **un rôle particulier de contrôle des projets**, il est distinct de la fonction de suivi / accompagnement des projets par le niveau régional, il s'agit d'un contrôleur par un acteur central du bon déroulement des projets sur le terrain ; il est assuré principalement par la Direction des Opérations et/ou le Contrôle de gestion ;

### **2.3.3.3 La Direction des Opérations**

#### **▪ Mission**

La Direction des Opérations du FIE assure la direction technique du FIE. Elle seconde le DG/FIE dans toutes les activités de coordination pour assurer un fonctionnement harmonieux entre tous les services centraux du Fonds, stimuler une attitude de collaboration et de complémentarité entre les services centraux et les directions régionales. En particulier elle met en œuvre les orientations stratégiques du fonds pour les aspects techniques et s'assure de la bonne marche du Fonds sur le plan technique.

#### **▪ Tâches**

Elles s'articulent selon les grands blocs suivants.

#### **A1. Assurer la direction technique générale du FIE**

- Appuyer le DG/FIE dans la coordination d'ensemble des activités du Fonds et la mise en œuvre de ses visions stratégiques ;
- Coordonner le travail des différents services des opérations, en particulier superviser l'élaboration et la mise en œuvre des plans de travail individuels des membres de l'équipe des opérations ;
- Participer, pour les aspects techniques à : (i) l'élaboration des programmes de travail et des rapports d'activité du FIE à soumettre au Conseil d'Administration ; (ii) l'évaluation externe des activités du Fonds ;
- Mettre en œuvre, suivre et rendre compte de l'exécution des programmes de travail confiés par la Direction générale du FIE ;
- Coordonner l'organisation des réunions internes et des rencontres statutaires du FIE et sa participation aux rencontres nécessitant sa présence ;
- Coordonner, appuyer et suivre les directions régionales du FIE ; apporter en particulier tout soutien nécessaire par des actions de formation, des appuis méthodologiques, des missions de terrain ;
- Participer au recrutement des consultants et bureaux d'études nationaux et internationaux et à leur évaluation technique ;
- Participer aux négociations des accords qui engagent le FIE et à leur évaluation périodique.

#### **A2. Assurer le lancement des appels à projets et la sélection des projets**

- Assurer la conception nationale des appels à projets pour validation par le DG/FIE ou le CA (documents d'appels à projets, enveloppes / guichets, outils de sélection, ...) ; veiller

notamment à la cohérence avec les politiques et stratégies nationales (sectorielles ou transversales) ;

- Programmer le lancement des appels à projets, assurer l'appui aux régions pour le lancement et la communication des appels à projets ;
- Organiser et suivre le traitement administratif, technique et financier des demandes reçues ;
- Appuyer et suivre les sessions des instances régionales de présélection des projets ;
- Organiser, préparer, animer et rendre compte des sessions des instances nationales de sélection des projets ;
- Assurer la signature des PV de sélection et la publication officielle des résultats.

### **A3. Appuyer, suivre et contrôler la mise en œuvre des projets financés**

- Concevoir les procédures et outils techniques liés à la mise en œuvre des projets, suivre leur mise en œuvre, les améliorer et les diffuser ;
- Concevoir les procédures et outils de rapportage, veiller à leur respect, les améliorer et les diffuser en collaboration avec la Direction du Reporting et de l'Évaluation ;
- Concevoir les procédures et outils de suivi/contrôle et veiller à leur respect ;
- S'assurer d'un bon suivi / accompagnement des projets par les directions régionales, exploiter les rapports de suivi et dresser une situation nationale consolidée ;
- Suivre les délais de traitement des rapports techniques des promoteurs ;
- Assurer un contrôle périodique des projets (dans les 3 premiers mois suivant le démarrage des projets, puis une fois tous les 6 mois au minimum, avec un accent plus fort sur les projets à problèmes ;
- Examiner et valider les rapports techniques des promoteurs remontés par les directions régionales, donner le OK technique pour débloquer les avances aux promoteurs ;
- Alerter le DG/FIE en cas de problème important et proposer des solutions ;
- Organiser si nécessaire les missions d'audits des projets dits à problèmes.

### **A4. Assurer une bonne articulation des financements FIE avec les autres parties prenantes du secteur (administrations, ONG, organisations professionnelles, PTF, autres fonds de développement, ...)**

- Assurer la coordination de niveau central avec les acteurs environnants, diffuser l'information, veiller à une bonne synergie entre le FIE et les acteurs environnants ;
- Veiller en particulier à une bonne articulation entre les financements FIE et les financements en cours ou prévus sur d'autres sources de financement (projets / programmes, fonds existants et autres acteurs de développement).

#### **▪ Organisation**

La Direction des Opérations compte trois (3) services et une (1) cellule.

**1. Service Environnement et gestion des catastrophes naturelles.** Ce service traitera des questions relatives aux thématiques suivantes :

- **l'Environnement et le cadre de vie**, au sens de l'assainissement, du cadre de vie et des pollutions et nuisances au sens large ;
- **les risques et catastrophes**, notamment la réaction face aux risques et catastrophes naturels et industriels pour leurs aspects environnementaux, incluant la réparation des dégâts causés par les animaux ;

2. **Service Forêts et Faune.** Il traite de la thématique de **la gestion durable des ressources forestières et fauniques** ;
3. **Service Gestion Durable des Ressources Naturelles.** Ce service traitera des questions relatives aux thématiques suivantes :
  - **gestion durable des sols et des ressources en eaux**, qui vise à faire mieux prendre en compte la dimension environnementale dans les techniques et modes de production agricole, halieutique ou pastorale, ou à promouvoir une gestion durable des ressources des sols et des eaux (gestion durable des terres notamment) ;
  - **promotion de pratiques durables dans les secteurs productifs et énergétiques.**
4. **Cellule d'appui aux promoteurs**

- **Relations fonctionnelles**

La Direction des Opérations :

- rend compte à la Direction Générale du FIE, qui le supervise et l'évalue annuellement
- a des relations fonctionnelles avec les autres directions centrales du FIE, notamment :
  - la Direction du Reporting et de l'Evaluation (pour la conception des documents d'appels à projets, la conception, la collecte et l'exploitation des indicateurs de suivi-évaluation des projets, la production des rapports techniques)
  - la Direction de la Communication (pour la préparation et la mise en œuvre des opérations de lancement des appels à projets)
  - la Direction de la Recherche de Financements (pour l'orientation des appels à projets, puis le suivi des financements) ;
  - le Contrôle de gestion (pour le contrôle des projets sur le terrain).
- a des relations fonctionnelles avec les directions régionales du FIE, notamment :
  - diffusion des outils, procédures, normes techniques
  - appui aux tâches régionales concernant le lancement des appels à projets, la présélection régionale des projets, la formation des promoteurs, le suivi / accompagnement des projets, la vérification des rapports techniques
  - suivi de la qualité du travail des directions régionales sur le plan des opérations techniques
- a des relations fonctionnelles avec les directions techniques des administrations partenaires (notamment Agriculture, Elevage, Mines, Industrie, ainsi que Décentralisation et Promotion de la Femme) ou des fonds de développement existants (notamment FPDCT, Fonds Vert, FODEL, FONRID), ainsi qu'avec les parties prenantes du secteur Environnement : représentants des collectivités territoriales, des opérateurs privés, de la société civile, des partenaires techniques et financiers du secteur Environnement .

### **2.3.3.4 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

-

Outils :

- Fiches de poste des directeurs centraux

## 2.3.4 Les Directions Régionales

### 2.3.4.1 Enjeux

L'enjeu est important et délicat. Il touche à la **déconcentration du FIE**, ce qui est un point important pour son efficacité (principe de subsidiarité), ainsi que pour sa décentralisation (la déconcentration est le pendant nécessaire de la décentralisation). Mais il est délicat car une délégation trop forte de responsabilités aux directions régionales peut impacter l'efficacité, voire la gouvernance, du FIE.

La déconcentration du FIE devrait se limiter à un seul niveau, le niveau régional. Une direction régionale pourra couvrir plusieurs régions, à l'instar de l'organisation du CNSF ou de l'APFNL.

### 2.3.4.2 La Direction Régionale

#### ▪ Mission

La Direction Régionale du FIE assure la mise en œuvre et le suivi des activités de financement du FIE dans la ou les régions qu'il couvre. En particulier il est le levier opérationnel du FIE sur le terrain et assure le contact courant avec les promoteurs du FIE. Elle intervient sous la supervision du Directeur Général à qui elle reporte.

#### ▪ Tâches

Elles s'articulent selon les grands blocs suivants (pour les aspects liés aux procédures techniques).

#### **A1. Assurer la direction régionale du FIE**

- Mettre en œuvre et suivre l'exécution des programmes de travail confiés par la DG FIE, notamment concernant les programmes de la Direction des Opérations
- Rendre compte des activités des projets sur le terrain, rédiger et remettre à la Direction Générale des rapports d'activité trimestriels
- Assurer la gestion organisationnelle, technique, humaine, matérielle et financière de la DR

#### **A2. Participer au lancement des appels à projets et la sélection des projets**

- Préparer et mettre en œuvre, sous la supervision du Directeur des Opérations, le lancement des appels à projets, assurer l'organisation, coordonner avec les acteurs locaux pour la réussite du lancement
- Assurer la communication des appels à projets (médias locaux, réunions, rencontre des organisations professionnelles et des représentants de la société civile ; etc.)
- Tenir toute information et documentation nécessaires à disposition des porteurs de projets, leur apporter toute réponse et appui pour le montage de leurs demandes
- Réceptionner et participer au traitement administratif des demandes reçues
- Participer et suivre l'analyse technique et financière des demandes reçues,
- Organiser et animer les sessions des instances régionales de présélection des projets
- Assurer la signature des PV de sélection et la publication officielle des résultats au niveau régional

#### **A3. Appuyer, suivre et contrôler la mise en œuvre des projets financés**

- Assurer le suivi / accompagnement périodique des projets financés, rédiger les rapports de suivi et les transmettre au niveau central

- Appuyer et suivre en particulier les projets qui le nécessitent (projets à problèmes, projets des Communes)
- Tenir un tableau de bord technique et financier des projets en cours, s'assurer du bon avancement des projets, analyser les causes des retards ou dysfonctionnements, apporter tout appui nécessaire aux promoteurs en difficulté, proposer en cas de besoin de réaliser des missions de contrôle
- Réaliser seul ou avec le niveau central toute mission de contrôle jugée nécessaire par la Direction des Opérations
- Examiner et valider ou retourner au promoteur les rapports techniques et financiers des promoteurs, appuyer les promoteurs dans leur rapportage, transmettre au niveau central les rapports validés
- Suivre les délais de traitement des rapports des promoteurs et s'assurer d'un délai correct
- Alerter la Direction des Opérations en cas de problème important et proposer des solutions

#### **A4. Assurer une bonne articulation des financements FIE avec les autres parties prenantes du secteur au plan régional**

- Assurer la représentation générale du FIE au niveau régional
- Assurer un contact régulier et un échange d'information avec les acteurs environnants, notamment les services techniques partenaires, les collectivités territoriales, les ONG et les organisations professionnelles privées
- Veiller en particulier à une bonne articulation entre les financements FIE et les financements régionaux en cours ou prévus (projets / programmes, fonds existants et autres acteurs de développement)

#### **A5. Collecter les éléments de suivi-évaluation régional**

- Saisir et actualiser les informations sur les projets financés dans la base de données régionales
- Collecter et saisir les éléments de suivi-évaluation selon l'outil du niveau central, transmettre mensuellement les données de suivi-évaluation

#### ▪ **Organisation**

La Direction Régionale compte trois services :

- 1. Service des Opérations et du Reporting**
- 2. Service Administratif et Financier**
- 3. Service des Ressources Humaines**

#### ▪ **Relations fonctionnelles**

La Direction Régionale :

- rend compte à la Direction Générale du FIE, qui le supervise et l'évalue annuellement
- a des relations fonctionnelles avec les directions centrales du FIE, notamment :
  - la Direction des Opérations pour le lancement des appels à projets, la sélection des projets au niveau régional, le suivi des projets
  - la Direction du Reporting pour le suivi-évaluation des projets
- a des relations fonctionnelles avec les services techniques déconcentrés des administrations partenaires, notamment :

- le Ministère chargé de l'Environnement
- le Ministère chargé des Finances
- les Ministères chargés du développement rural
- a des relations fonctionnelles avec
  - les antennes ou directions régionales des fonds de développement existants (notamment FPDCT, Fonds Vert, FODEL, FONRID),
  - les représentants des collectivités territoriales
  - les organisations professionnelles du secteur privé
  - les collectifs de la société civile
  - les projets / programmes intervenant dans la région

#### ***2.3.4.3 Documents et outils concernés par la procédure***

Documents :

Outils :

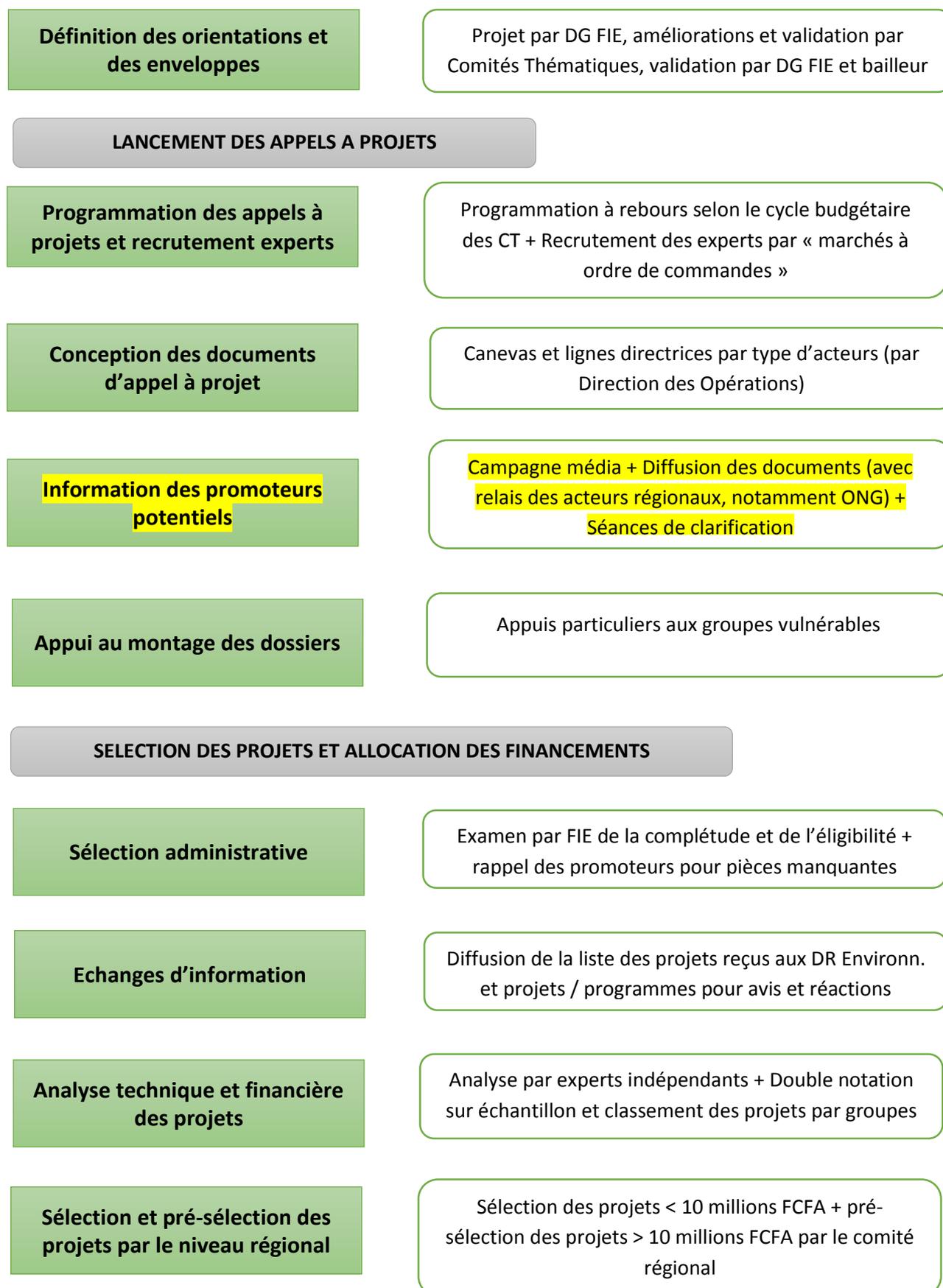
- Fiches de poste des directeurs régionaux

### **3 Procédures techniques du cycle de projet**

#### ***3.1 Récapitulatif et délais du cycle de sélection des projets***

La sélection des projets se déroule selon les étapes suivantes (cf. table matières). Elle est illustrée sous forme d'un schéma dans les pages suivantes, avec un récapitulatif des délais. Un schéma plus développé sur la sélection proprement dite et l'allocation des financements est présenté au début de la partie « SELECTION DES PROJETS ET ALLOCATION DES RESSOURCES ».

## Schéma d'un cycle d'appel à projets (opérations techniques)



**Amélioration des projets pré-sélectionnés par les promoteurs**

Retravail des projets si nécessaire avec les promoteurs + visite de contrôle de tous les projets présélectionnés

**Sélection finale des projets**

- Projets < 10 millions FCFA : validation Comité thématique
- Projets entre 10 et 50 millions FCFA : avis technique du Comité thématique puis validation par Comité financ.
- Projets > 50 millions FCFA : avis technique du Comité thématique puis validation par Conseil d'Administration

**Publication des résultats et retour d'information**

Diffusion des résultats + retour d'information argumenté aux promoteurs retenus et non retenus

**Contractualisation**

Signature des conventions entre FIE et promoteurs retenus

## MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET CLOTURE DES PROJETS

**Forums, briefing et formation des promoteurs**

Formation initiale et continue des promoteurs, forums d'échanges en cours de projets

**Mise en œuvre des projets et rapportage par promoteurs**

Par les promoteurs, selon « manuel promoteurs » et avec appui des services régionaux FIE

**Suivi / contrôle technique des projets**

- Suivi / accompagnement des promoteurs par les services régionaux FIE
- Missions périodiques (3 à 4 mois) et exhaustives de contrôle technique par les services centraux du FIE
- Contrôle spécifique ad hoc en cas de problème
- Audit externe en cas de besoin

**Stratégie de sortie en fin de projet**

Avant la fin du projet, travail particulier avec les promoteurs pour optimiser la stratégie de sortie

**Clôture des projets**

Rapport final projet, visite de contrôle finale et attestation de bonnes fins

## Délais d'un cycle d'appel à projets et de sa préparation

<b>Etapes</b>	<b>Durée</b>	<b>Mois</b>
Orientations et enveloppes (inclus comités thématiques et validation bailleur)	2 mois	M - 4
<b>LANCEMENT DES APPELS A PROJETS</b>		
Programmation et recrutement des experts	3 à 6 mois (en parallèle des autres étapes)	M - 2 (pour dispo M + 4)
Conception des documents d'appels à projets et validation CA et bailleur	2 mois	M - 2
<b>Lancement de l'appel à projets</b>		<b>M</b>
Information des promoteurs potentiels + Appui au montage des dossiers	2 mois (délais de réponse donnés aux promoteurs)	M + 2
<b>SELECTION DES PROJETS ET ALLOCATION DES SUBVENTIONS</b>		
Sélection administrative (inclus réception des dossiers et compléments dossiers incomplets)	1 mois	M + 3
Echanges d'information avec les DR Environnement et les projets / programmes	Parallèle à l'analyse technique	
Analyse technique et financière des dossiers éligibles (inclus double notation)	1 mois	M + 4
Pré-sélection des projets au niveau régional (inclus convocation et préparation)	1 mois	M + 5
Amélioration des projets avant contractualisation et visites de contrôle	Parallèle à la sélection nationale	
Sélection finale des projets au niveau central (comités thématiques, comité financement, CA)	1 mois pour dossiers < 50 millions ne dépendant pas du CA	M + 6
Publication des résultats et retour d'information aux promoteurs	2 semaines (en parallèle à la contractualisation)	
Contractualisation (édition, co-signature des conventions)	1 mois	M + 7
<b>MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET CLOTURE DES PROJETS</b>	<b>Démarrage en M + 8 = débloqué première avance</b>	

### 3.2 Orientations et enveloppes

Cette procédure intervient à la suite des procédures de recherche de financement et négociation des conventions de financement, celles-ci figurent dans les procédures transversales. Elles ont permis de mobiliser des financements pour des appels à projets tout en cadrant leur contenu général. Sur cette base, il s'agit maintenant de définir les détails de l'appel à projets.

#### 3.2.1 Enjeux

L'enjeu de cette étape est particulièrement important car il s'agit de définir les domaines, les actions, les acteurs, les régions qu'on va financer, à quel taux et selon quels critères. Elle fait intervenir de la conception, de la coordination, de la négociation. Un enjeu particulier touche à **l'efficacité de l'outil financier FIE selon comment on oriente ses financements** par rapport aux politiques nationales et aux financements déjà existants.

#### 3.2.2 Organisation et procédures pour le FIE

- **Des orientations en amont pour cibler la recherche de financement**

En amont de cette procédure, il faut rappeler que le FIE dispose d'un plan stratégique (formalisé le cas échéant par un contrat-plan avec l'Etat) qui oriente déjà ses priorités d'intervention, idéalement dans le cadre d'une approche sectorielle. **Ce plan stratégique va orienter la recherche de financements**, ce qui va déjà baliser les orientations des appels à projets. Par exemple, si l'Etat fixe une priorité sur les questions d'atténuation des changements climatiques, le FIE privilégiera la recherche de financements de ce type (NAMA par exemple), lesquels vont cadrer les orientations générales des appels à projets.

- **La marge de manœuvre selon la source de financement**

Ensuite, le FIE dispose **d'une marge de manœuvre différente selon chaque source de financement**. Un cas extrême serait que le bailleur abonde le FIE de façon non ciblée, en lui laissant toute latitude pour orienter l'utilisation des fonds. A l'extrême inverse, la convention avec le bailleur va définir très précisément les zones concernées, les actions détaillées éligibles, les enveloppes par acteurs, les taux de subvention, les critères de notation, etc. Le FIE va s'adapter à chaque cas de figure. Il cherchera à faire rentrer chaque bailleur dans le « moule » général du fonds, mais devra s'adapter également aux particularités de chaque financement.

- **Conception des orientations de l'appel à projets**

Selon sa marge de manœuvre, **la DG FIE élabore un premier projet** précisant pour l'appel à projets : (i) les zones concernées, (ii) les actions détaillées éligibles, (iii) les acteurs éligibles et les enveloppes par acteurs, (iv) les taux de subvention, (v) les critères de notation, ainsi que l'architecture par guichets et sous-guichets, le plan de communication, les délais de soumission, etc.

Pour cela la Direction des Opérations **travaille avec les administrations sectorielles concernées, les projets / programmes, les autres dispositifs de financement** pour élaborer des orientations qui rendront l'appel à projets le plus efficace possible. Il s'agira d'étudier et de prendre en compte (i) ce qui est déjà financé, (ii) les orientations stratégiques du domaine concerné, (iii) les modèles existants

et qui marchent pour chaque type d'action, (iv) les taux de subvention utilisés par les dispositifs similaires, ...

En particulier, la Direction des Opérations veille à **la cohérence des orientations avec les politiques et stratégies** (i) sectorielles pour les secteurs concernés, (ii) transversales (Décentralisation, lutte contre la pauvreté et Genre notamment).

L'accent est mis sur les priorités à financer compte tenu des financements déjà disponibles au niveau Etat ou projets / programmes. Cela passe par une concertation avec les administrations sectorielles et les projets / programmes intervenant dans les domaines du FIE.

Les orientations définissent les acteurs éligibles et précisent la définition de chaque statut d'acteurs. Une ouverture est faite sur :

- Des groupes de projets portés par un même opérateur d'appui (type ONG)
- Des projets portés par une Commune maître d'ouvrage qui confie la maîtrise d'œuvre à un prestataire (type ONG)

La répartition des financements doit définir **des enveloppes par groupes d'acteurs**, qui seront à débattre avec les parties prenantes. Des enveloppes réservées ou un quota minimum pour les groupes vulnérables et les groupements à dominante féminine pourront être mis en place.

De façon générale, le FIE met l'accent sur les domaines à fort impact socio-économique ou à forte présence de groupements féminins (cf. étude IPE 2 sur les impacts socio-économiques du FIE qui liste ce type de domaines), ou qui bénéficient à un grand nombre de ménages et de familles.

Les orientations définissent qui peut être opérateur d'appui et les conditions d'éligibilité de ces opérateurs d'appui.

Les taux de subvention sont définis dans le Code de Financement. En cas de modification pour un appel à projets, les orientations doivent indiquer les changements apportés, motiver ces changements et en débattre avec les parties prenantes, notamment avec les dispositifs similaires intervenant sur le domaine concerné de l'appel à projets et avec les bailleurs de l'appel à projets.

#### ▪ **Prise en compte des orientations régionales**

A l'occasion de réunions précédentes des comités régionaux, le FIE aura pris le temps d'identifier les priorités régionales de chaque région concernée par l'appel à projets. Ces priorités seront intégrées dans l'appel à projets de chaque région, sous forme d'une note accordée à la cohérence du projet avec les priorités de la région concernée.

#### ▪ **Débats, amendements et validation par les comités thématiques de financement**

Le projet de document sera ensuite **soumis au comité thématique (CT) FIE** chargé du domaine concerné par l'appel à projets. Ce comité thématique réunit des représentants des administrations sectorielles et des acteurs non publics. Il sera un lieu de débats sur les propositions du FIE, puis d'amendement et validation.

#### Programmation CT

La programmation des sessions du CT se fait à l'avance, intégrée dans le cycle de sélection de chaque appel à projets.

### Convocation du CT

Le CT est convoqué par le DG FIE. Les documents sont envoyés **15 jours à l'avance**. La DG FIE assure la préparation logistique de la session.

### Préparation des CT

Des rencontres préparatoires de mise à niveau sont organisées pour les participants qui ne sont pas suffisamment informés des enjeux et du fonctionnement du FIE, notamment pour que les représentants des administrations sectorielles, de la société civile ou du secteur privé préparent bien à l'avance leur participation.

### Déroulement du CT

Le CT ne peut se dérouler que si le quorum est atteint à hauteur de **deux tiers des membres**. Un président de séance est désigné par les membres en début de session, il assure la qualité des débats et recherche un consensus en cas de divergence.

Le déroulement du CT suit l'ordre du jour. Pour ces sessions d'orientation, il s'agit de définir, proposer puis assurer le suivi de la politique du fonds thématique, notamment les priorités d'intervention par type d'actions et d'acteurs, ainsi que les règles et procédures d'intervention (type d'outils financiers, taux de subvention, critères de sélection, mécanismes de suivi, ...) du fonds thématique.

Cette session touche aux enjeux **de cohérence du FIE avec les politiques et approches sectorielles**. Elle doit être bien préparée par chaque membre qui vient représenter son organisation (et non parler en tant qu'individu). Elle a des incidences directes sur les modalités concrètes de l'appel à projets. Un temps suffisant doit être consacré aux débats sur cette question. Le Président doit agir comme un facilitateur (ou déléguer ce rôle à un cadre FIE) pour que chacun puisse s'exprimer et qu'un débat ouvert soit engagé. Les délibérations sont adoptées à la majorité des voix, celle du Président étant prépondérante en cas d'égalité.

### Suites du CT

La Direction des Opérations du FIE assure le secrétariat du CT. Elle dresse un PV avec les délibérations du jour. Les comptes rendus et délibérations du CT sont **envoyés à la DG FIE**.

#### ▪ **Validation par le DG FIE et le bailleur**

Le document final sera validé par le DG FIE et envoyé à l'institution source de financement pour accord. Il servira ensuite de cahier des charges pour la conception des documents d'appels à projets (lignes directrices, canevas, guides, etc.).

## **3.2.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Projet d'orientations pour appel à projets
- Documents préparatoires du comité thématique pour orientations des appels à projets
- Liste des priorités régionales par régions

Outils :

- Supports d'aide à la décision pour les CT
- PV modèle

### ***3.3 Programmation et recrutement des experts***

#### **3.3.1 Enjeux**

L'enjeu de la programmation est de réussir la mise en œuvre des projets, dont l'efficacité est conditionnée entre autres par un démarrage au bon moment.

#### **3.3.2 Organisation et procédures pour le FIE**

##### ▪ **Programmation des appels à projets**

La programmation sera une étape spécifique dans le cycle d'appel à projets. Elle sera réalisée par la Direction Générale, en associant les Directions chargées des Opérations, des Finances, de la Communication, des Marchés Publics. Elle débouchera sur un chronogramme précis, avec des échéances et des responsables de chaque étape. Elle pourra s'appuyer sur un outil simple de programmation (type diagramme de PERT ou MS Project). Les réunions de direction hebdomadaires feront le point de l'avancement.

Cette programmation technique sera étroitement liée aux possibilités de mobilisation des fonds auprès des bailleurs de fonds. L'exercice ne sera pas facile et doit être bien mené.

Elle prendra en compte :

- Un cycle de 8 mois entre le lancement de l'appel à projets (mois M) et le démarrage des projets
- Un lancement du recrutement des experts indépendants 2 mois avant le mois M
- Le cycle budgétaire des Communes afin qu'elles puissent intégrer le projet FIE dans leurs budgets primitifs (ils se font au dernier trimestre de l'année N - 1, ce qui implique un lancement de l'appel à projets au premier trimestre de la même année N - 1)
- La saisonnalité de certains travaux sylvicoles

##### ▪ **Recrutement des experts indépendants**

La Direction chargée des Opérations fera les TDRs et les profils recherchés, elle participera également à la sélection des experts.

La Direction chargée des Marchés Publics assurera la procédure de passation des marchés, puis la contractualisation. Elle recrutera des experts individuels, selon une procédure de marchés à commandes. Les experts seront affectés à une région donnée et déployés simultanément.

#### **3.3.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- TDRs et profils d'experts indépendants

Outils :

- Chronogramme type d'un appel à projets
- TDRs et profils d'experts indépendants ou via bureau d'études
- DAO pour bureau d'études
- Contrats d'experts et contrat de bureau d'études

## 3.4 Conception des documents d'appels à projets

### 3.4.1 Enjeux

Avant le lancement d'un appel à projets, un fonds doit mettre au point une série de documents et d'outils, notamment les lignes directrices de l'appel à projets, les canevas d'appel à projets, le guide du promoteur (guide simple expliquant et conseillant comment répondre à un appel à projets), etc.

**La qualité et la simplicité des outils ont une influence directe** sur l'adéquation des dossiers reçus avec les objectifs recherchés, la qualité des dossiers, la capacité de réponse des promoteurs.

### 3.4.2 Organisation et procédures pour le FIE

#### ▪ Liste des documents et outils à concevoir

Le FIE met au point les documents et outils suivants :

1. **Les lignes directrices** de l'appel à projets : elle cadre et oriente l'appel à projets en expliquant le contexte, les enveloppes disponibles, les actions et acteurs éligibles, les projets recherchés, les taux de subvention, les modalités de notation, les conditions et procédures de soumission ; les annexes sont :
  - Les priorités régionales
  - La grille de notation
  - La liste des indicateurs standards
  - La liste des documents administratifs à fournir
  - La mercuriale de prix
2. **Les canevas** d'appel à projets : ils présentent les supports types à remplir pour soumissionner, sur le plan administratif, technique et financier, notamment
  - Le cadre logique
  - Le modèle de budget
  - La liste de contrôle (administrative)
3. **Le guide du promoteur** : guide simple expliquant et conseillant comment répondre à un appel à projets.

#### ▪ Points importants de la conception

##### Lignes directrices

Les lignes directrices doivent être complètes, mais assez simples. Les annexes sont citées ci-avant.

Si l'appel à projets combine plusieurs guichets et plusieurs types d'acteurs, les lignes directrices sont conçues par type d'acteurs (un document personnalisé par groupe d'acteurs). Par exemple, les lignes directrices auront un tronc commun, puis seront adaptées pour :

- Secteur privé avec les sous-guichets éligibles
- Associations et groupements avec les sous-guichets éligibles
- Communes avec les sous-guichets éligibles
- Services Techniques avec les sous-guichets éligibles

- Recherche
- ...

Les lignes directrices participent à la transparence et la bonne gouvernance. Elles intègrent les enveloppes prévues et la grille de notation.

Si on retient l'idée de limiter les actions éligibles à une série limitée d'actions standards, les lignes directrices listent ces actions éligibles, sous forme d'une liste fermée de projets types, basés sur des normes et modèles éprouvés (à bien discuter avec les services techniques et personnes-ressources concernés par les domaines).

Les lignes directrices définissent avec précision les coûts éligibles et non éligibles. Elles intègrent une mercuriale des prix.

### Grille de notation

C'est un document particulièrement important car il va contribuer à privilégier tel type de projets sur tel autre. Il sera élaboré avec attention et partagé avec les parties prenantes, notamment le bailleur national ou international qui finance l'appel à projets concerné.

La grille de notation prend en compte notamment :

- la cohérence avec les politiques sectorielles ;
- les critères liés à la lutte contre la pauvreté et à la dimension Genre ;
- les techniques HIMO à plus fort impact socio-économique ;
- les projets qui bénéficient à un grand nombre de ménages et de familles

### Canevas

Le FIE **produit plusieurs canevas**, chacun adapté aux statuts des promoteurs.

**Le cadre logique** est un point important du canevas. Il doit rester simple pour être accessible. Il peut aborder un seul objectif et un seul résultat.

**Le budget modèle** est à élaborer avec soin pour faciliter la présentation. Il est adapté pour les CT et ST selon le modèle finances publiques.

**Une liste de contrôle** est jointe aux canevas pour obliger le promoteur à vérifier la complétude de son dossier. Elle est adaptée à chaque statut de promoteur.

### Guide d'élaboration des projets FIE (« guide promoteur »)

Une version de base du guide d'élaboration des projets FIE existe à la Direction des Opérations. Elle est actualisée et adaptée à chaque appel à projets. Elle prend en compte les retours d'expérience du terrain, notamment des difficultés rencontrées par les promoteurs dans l'élaboration de leurs projets.

#### ▪ **Responsabilités**

La conception des documents est un travail d'équipe au sein du FIE. **La Direction des Opérations est chargée de coordonner et organiser ce travail de conception.** Elle associe la Direction chargée des Finances (parties budgets et enveloppes), la Direction chargée de la Communication, la Direction chargée du Suivi-Evaluation (cadre logique, indicateurs) et une ou deux directions régionales (aspects terrain).

## ▪ Méthode

La Direction des Opérations élabore un premier jeu de documents (draft 1) en associant les autres directions. Ce draft 1 est soumis à la relecture (i) des directions centrales et régionales du FIE et (ii) de personnes ressources (membres des CT, représentants des organisations professionnelles et de la société civile, communes). Les amendements reçus sont intégrés par la Direction des Opérations pour éditer un draft 2. Il est soumis à la DG FIE pour validation.

### 3.4.3 Documents et outils concernés par la procédure

Documents :

- lignes directrices de l'appel à projets et ses annexes :
  - o priorités régionales
  - o grille de notation
  - o liste des indicateurs standards
  - o liste des documents administratifs à fournir
  - o mercuriale de prix
- canevas d'appel à projets, incluant
  - o cadre logique
  - o modèle de budget
  - o liste de contrôle (administrative)
- guide du promoteur

Outils :

-

## 3.5 Information des promoteurs potentiels

### 3.5.1 Enjeux

La phase d'information recouvre plusieurs enjeux :

- Accès : besoin d'une information élargie pour faciliter l'accès au FIE ;
- Équité : les plus vulnérables n'ont souvent pas accès à l'information sur les appels à projets ;
- Efficacité : le nombre et la qualité des dossiers dépendent d'une information suffisante et ciblée.

Parallèlement, une information trop large va générer beaucoup de dossiers de demandes, donc une charge de travail accrue et un taux plus élevé de déception (plus de promoteurs non retenus).

### 3.5.2 Organisation et procédures pour le FIE

#### ▪ Ciblage de la campagne d'information

Chaque appel à projets commencera par une réflexion sur les cibles visées (type d'acteurs éligibles, filières ciblées, zones, ...). Cela donnera lieu à **un plan de communication** (cibles, outils, médias, budget, indicateurs de réalisation). **Un effort particulier sera fait (i) vers les groupes vulnérables** (comment les informer, comment mettre les documents à dispositions, comment appuyer l'élaboration du projet, ...), (ii) **vers les guichets à faible soumission** (communication plus forte et mieux ciblée vers les organisations professionnelles concernées notamment).

Le travail sera réalisé par la **Direction chargée de la communication**, en collaboration étroite avec la Direction des Opérations, et en se basant sur le cahier des charges de chaque appel à projets.

#### ▪ Canaux généraux et canaux particuliers

En fonction des cibles de chaque appel à projets, le FIE utilisera les canaux de communication suivants :

- Implication des autorités locales (Gouvernorat, Communes) et communiqués radiodiffusés ;
- Utilisation du réseau des services déconcentrés du Ministère chargé de l'Environnement (réunion d'information, directives Ministère chargé de l'Environnement aux DR et DP, mise à disposition des documents) ;
- Radios locales, permettant d'accéder aux groupes enclavés (spots radios à faire concevoir) ;
- **Relais des ONG** et/ou des opérateurs d'appui potentiels (réunion d'information et mise à disposition des documents) ;
- Ateliers de lancement avec couverture médiatique (presse et radio).

En fonction des cibles particulières de chaque appel à projets, le FIE complètera avec :

- **Des réunions d'information avec les associations et ONG travaillant avec les groupes vulnérables ;**
- Un relais des services techniques des administrations partenaires (Ministère du Commerce pour certaines filières PFNL, Ministère chargé de la Promotion Féminine pour les groupements féminins, etc.) ;

- Des réunions d'information avec les associations professionnelles et/ou consulaires selon les filières visées (associations locales des menuisiers par exemple pour le sous-guichet PFL).

Lorsque le FIE souhaite financer des domaines ou types de projets nouveaux, mal connus des promoteurs potentiels, un effort particulier de communication sera fait avec des actions d'information et de sensibilisation en s'appuyant sur des relais locaux (ONG de développement notamment).

Le travail sera organisé par **la Direction chargée de la communication**. Il sera mis en œuvre principalement par les directions régionales FIE, avec l'appui des services centraux pour les réunions d'information les plus importantes.

- **Mise à disposition des documents** d'information (lignes directrices), des canevas de soumission, du Guide d'élaboration des projets auprès des promoteurs potentiels. Cela se fera par :
  - Mise à disposition dans les directions régionales FIE ;
  - Mise en ligne sur différents sites (FIE, Ministère chargé de l'Environnement, SPONG, ...) ;
  - Envoi aux services techniques, organisations professionnelles et consulaires, associations et ONG de la région concernée.

Le travail sera réalisé par **la Direction chargée de la communication pour les aspects internet et envoi aux institutions nationales** (elle mettra en place une base de données de contacts par régions) et par les directions régionales pour le niveau régional.

- **Clarifications et réponses aux demandes de complément**

L'expérience montre toute l'importance des réunions de clarification, à la fois pour expliquer et répondre aux questions, mais aussi comme une deuxième séance d'information élargie. La date et le lieu sont fixés à l'avance, ils sont indiqués lors du lancement officiel, ils sont intégrés dans les lignes directrices et publiés sur le site internet du FIE. L'organisation sera assurée par les directions régionales, **l'animation sera conjointe par le niveau central et la direction régionale**.

Le FIE devra ensuite être disponible pour tout complément d'information. **Ce sera le rôle des directions régionales**, qui devront bien maîtriser le processus et pouvoir aussi recourir aux services centraux pour tout éclaircissement.

### 3.5.3 Documents et outils concernés par la procédure

Documents :

- Lignes directrices de l'appel à projets
- Canevas d'appel à projets (orientés par type de bénéficiaires)
- Guide du promoteur pour élaborer son projet

Outils :

- **Plan de communication par appel à projets**
- **Supports de présentations de l'appel à projets (adaptés par type de cible)**

## **3.6 Appui au montage des dossiers**

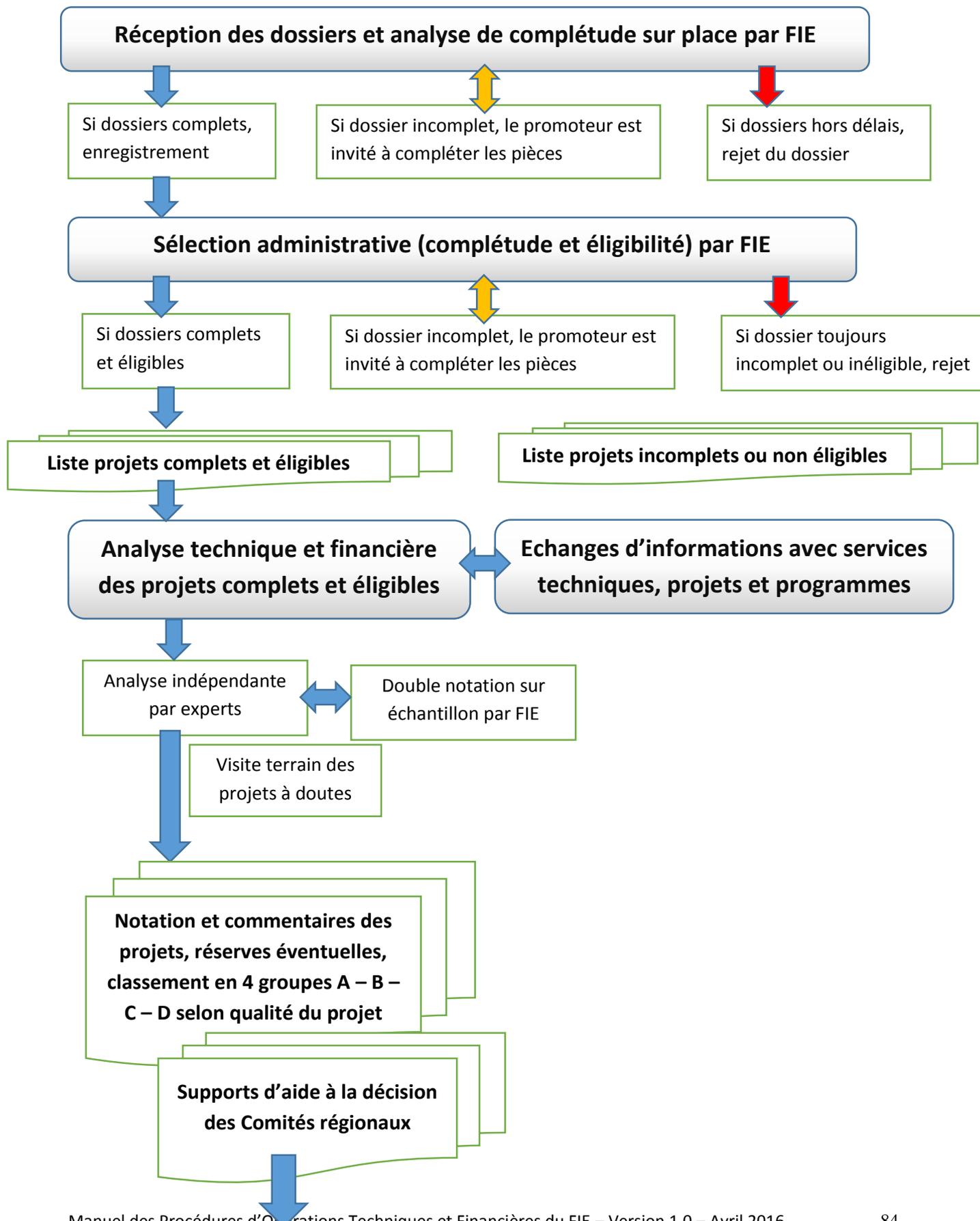
### **3.6.1 Enjeux**

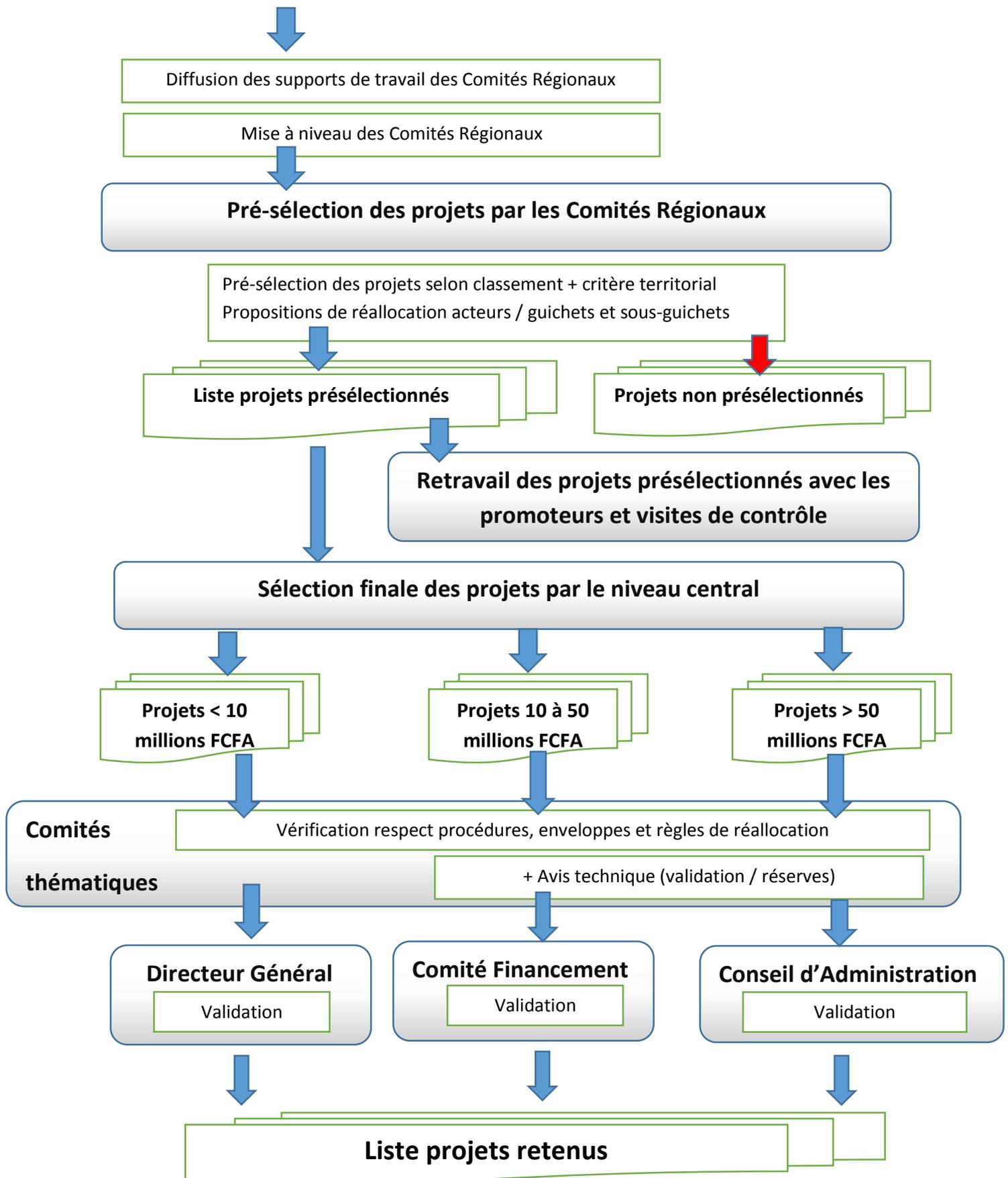
Les enjeux sont importants car l'appui au montage des dossiers va **conditionner leur qualité** et leur réussite, donc celle du FIE à terme. Cela joue aussi **sur l'accès et l'équité**, les groupes vulnérables ayant besoin d'un appui pour présenter un projet de qualité. Inversement l'appui au montage de projets pose le problème des « courtiers du développement ». Dès qu'on introduit un tiers dans le processus, le risque apparaît (i) d'une non appropriation du projet par les bénéficiaires, (ii) de recevoir des projets copiés / collés d'un groupement à l'autre.

### **3.6.2 Organisation et procédures pour le FIE**

Cette phase ne nécessite pas de procédures longues car le fonds n'intervient pas directement. Il fixe les règles du jeu au départ seulement.

## SELECTION DES PROJETS ET ALLOCATION DES SUBVENTIONS





## 3.7 Sélection administrative

### 3.7.1 Enjeux

Cette phase vise à éliminer les dossiers qui ne répondent pas aux critères (i) d'éligibilité et (ii) de complétude. La problématique est d'être suffisamment souple et simple pour ne pas limiter l'accès au FIE, mais d'être suffisamment strict et avec des conditions minimum pour limiter le risque fiduciaire et garantir une qualité minimum des projets.

### 3.7.2 Organisation et procédures pour le FIE

L'analyse administrative porte sur (i) la complétude du dossier de soumission (toutes les pièces requises sont présentes et valides) et (ii) l'éligibilité du projet et du demandeur (adéquation avec les critères fixés). L'ensemble des tâches suivantes est réalisé par la **Direction chargée des Opérations** et les directions régionales.

#### ▪ Réception des demandes de subvention

Les demandes de subvention sont déposées dans les directions régionales FIE. La direction régionale enregistre les dossiers reçus dans un registre spécifique, avec la date de réception et un n° ordre pour chaque dossier. Si le promoteur le demande, un reçu de dépôt est délivré.

Si le promoteur dépose avant le jour limite, il est invité à revenir le jour limite pour examiner la complétude et l'éligibilité de son dossier.

#### ▪ Vérification sur place des dossiers (le jour limite)

Une équipe centrale fait le tour des régions pour appuyer chaque direction régionale le jour des dépôts de dossier. Dans chaque région on constitue 2 à 3 équipes de 2 personnes, organisées par type de dossier (type d'acteurs ou guichets) et formées à l'avance.

**Lors de la réception du dossier, l'équipe propose au promoteur de vérifier la complétude de son dossier.**

- si le promoteur décline, son dossier est classé dans les dossiers à vérifier plus tard (cf. analyse administrative après réception) ;
- si le promoteur accepte :
  - le dossier est ouvert avec le promoteur, l'équipe FIE prend sa propre liste de contrôle et vérifie avec le promoteur la complétude et l'éligibilité du dossier soumis ;
    - si le dossier est estimé complet et éligible, le promoteur est libéré tout en lui indiquant qu'une analyse administrative complète sera faite plus tard ;
    - si le dossier est jugé incomplet ou non éligible, l'équipe explique les motifs concernés et demande au promoteur de revoir les éléments concernés sous 10 jours, un écrit lui est délivré indiquant les motifs et la date limite de retour.

Il est important de noter que **l'examen des dossiers sur place est une facilité offerte au promoteur, et non une acceptation officielle** de son dossier comme complet ou éligible. Notamment l'éligibilité est un point parfois complexe à vérifier et qui demande un examen attentif au bureau.

## ▪ **Analyse complète des dossiers reçus après réception**

Après le délai de 10 jours laissés aux promoteurs pour compléter leurs dossiers, l'équipe FIE (centrale / régionale) assure une analyse administrative complète de chaque dossier remis dans les délais. Chaque dossier sera examiné en termes de complétude et d'éligibilité, les éléments seront saisis dans la base de données en indiquant (i) complétude (oui / non / sous réserve), (ii) éligibilité (oui / non / sous réserve) et (iii) observations (pièces complémentaires à fournir, sous-guichet à modifier, ...).

### 1/ Examen de la complétude des dossiers

L'équipe FIE vérifie si chaque dossier est complet, à l'aide d'une liste de contrôle : (i) est-ce que tous les documents techniques et financiers demandés par l'appel à projets sont présents, (ii) est-ce que les pièces justificatives nécessaires, selon chaque catégorie d'acteur, sont présentes.

- Si le dossier est complet, on passe à l'étape suivante.
- Si le dossier est incomplet, la DR contacte le promoteur pour lui demander d'apporter la pièce concernée sous une semaine. Si le promoteur ne l'apporte pas, son dossier est noté « incomplet » dans la base de données en mentionnant la pièce manquante. Le promoteur est ensuite informé dans les 15 jours que son dossier est noté « incomplet », avec avis motivé précisant le problème (le système informatique doit permettre une édition automatique de ces courriers via la fonction publipostage associant Word et la base de données).

### 2/ Examen de l'éligibilité du demandeur et de la demande

Les dossiers complets sont ensuite vérifiés en termes d'éligibilité. L'équipe FIE vérifie (i) si l'action demandée correspond bien aux guichets du FIE, (ii) si le statut du promoteur est conforme aux règles du FIE, (iii) si le budget demandé est conforme (non dépassement par type d'acteur), de même que la contribution prévue du promoteur.

- Si le demandeur et son projet sont éligibles, on passe à l'étape suivante.
- Si le demandeur ou son projet ne sont pas éligibles, et s'il s'agit d'une simple erreur (par exemple mauvais choix de sous-guichet), le FIE contacte le promoteur pour lui demander de corriger le point sous une semaine. Si le promoteur ne revient pas dans les délais, le dossier est noté « inéligible » dans la base de données en indiquant le problème. Le promoteur est informé dans les 15 jours que son dossier est inéligible, avec avis motivé précisant le motif d'inéligibilité (le système informatique doit permettre une édition automatique de ces courriers via la fonction publipostage associant Word et la base de données).

## ▪ **Traitement des hors délais**

**Les dossiers remis hors délais ne sont pas éligibles.** Ils sont réceptionnés comme les autres, en indiquant la date de remise. Un courrier officiel est adressé ensuite au promoteur pour lui confirmer que son dossier a été remis hors délai et qu'il n'est pas éligible pour cet appel à projets.

## ▪ **Synthèse des dossiers**

La Direction des Opérations rédige ensuite un rapport qui synthétise tous les dossiers reçus et donne par guichet les dossiers incomplets, les dossiers inéligibles, les dossiers analysés. Ces derniers font l'objet, toujours par guichet, d'un tableau de synthèse avec les informations essentielles sur le projet, les montants, ...

### **3.7.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Modèle de courrier type en cas d'incomplétude ou inéligibilité

Outils :

- Grille d'analyse administrative des dossiers reçus (critères de complétude et d'éligibilité) = version interne de la liste de contrôle insérée dans le canevas de réponse
- Base de données

## ***3.8 Echanges d'information avec les Directions Régionales chargées de l'Environnement et projets / programmes***

### **3.8.1 Enjeux**

Cette phase vise à faciliter la coordination et la synergie avec les acteurs de développement qui appuient les mêmes secteurs que le FIE, tout en évitant les doubles financements.

### **3.8.2 Organisation et procédures pour le FIE**

Cette phase ne génère pas de délais supplémentaires, elle est parallèle à l'analyse administrative.

#### **▪ Envoi des bases de données des projets reçus par le FIE**

Les bases de données des projets reçus et éligibles (nom du promoteur, localisation et nature du projet) sont adressées aux acteurs de développement qui appuient les mêmes secteurs que le FIE, notamment :

- Les DG et les DR concernées du Ministère chargé de l'Environnement
- Les services déconcentrés des Finances (Trésor, Budget et DREP)
- Le FPDCT pour les promoteurs CT
- Les projets et programmes concernés par les thématiques et les zones de l'appel à projets (cf. liste de projets / programmes visés par la collaboration FIE dans la partie institutionnelle

Les bases de données sont triées préalablement par régions / guichets – sous-guichets / types de promoteurs. Le travail est réalisé par la Direction chargée du Suivi-Evaluation.

Le courrier est envoyé par le DG FIE. Il demande aux acteurs de développement d'indiquer quels promoteurs sont connus, s'ils ont déjà été financés et pour quel résultat, si les actions prévues ne sont pas déjà financées.

#### **▪ Enrichissement des bases de données**

Les retours reçus sont saisis dans la base de données et faciliteront l'analyse ultérieure des projets. Ce travail est assuré par la Direction du Suivi-Evaluation.

### **3.8.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Modèle de lettre aux acteurs de développement concernant les projets reçus

Outils :

- Base de données

## 3.9 Analyse technique et financière des dossiers éligibles

### 3.9.1 Enjeux

Cette phase vise à étudier, noter et classer les dossiers complets et éligibles. **C'est ici que se joue pour beaucoup l'efficacité future des projets et leur impact.** C'est ici aussi que les questions de transparence et de gouvernance prennent tout leur sens.

### 3.9.2 Organisation et procédures pour le FIE

#### ▪ Constitution des équipes d'experts indépendants

Les experts indépendants, recrutés précédemment par des marchés à ordre de commande, reçoivent une « lettre de mission » pour l'analyse technique et financière des projets éligibles, leur indiquant (i) la région de travail, (ii) les guichets / sous-guichets et le nombre de dossiers à traiter, (iii) le nombre de jours à consacrer, (iv) le budget (selon les barèmes déjà convenus dans le marché à commandes). Ces éléments sont transmis par la Direction des Opérations à la Direction chargée de l'Administration qui saisit les experts concernés.

#### ▪ Analyse technique et financière par les experts indépendants

Les experts indépendants assurent l'analyse des dossiers éligibles transmis par le FIE, selon une grille et un modèle de base de données élaborés par le FIE. Ils sont accueillis et suivis par le DR FIE.

La notation des projets est basée sur **(i) des notes de 1 à 5 par groupe de critères, puis (ii) un classement des projets en groupes.**

Les critères et leur regroupement sont définis à chaque appel à projets. A titre d'exemple, cinq groupes de critères peuvent être appréciés selon une note de 1 à 5 (très mauvais, mauvais, moyen, bon, très bon) :

- a. Engagement, expérience et capacité techniques du demandeur (ou de l'opérateur d'appui en cas de promoteur accompagné)
- b. Cohérence, pertinence du projet et contribution à l'objectif du guichet concerné
- c. Faisabilité technique et opérationnelle, inclus réalisme des coûts
- d. Effets et impacts (socio-économiques, environnementaux), inclus les groupes sociaux défavorisés
- e. Durabilité du projet

En additionnant les 5 notes obtenues (critère a à critère e), les projets obtiennent une note de 0 à 25, et ils sont classés comme suit :

- Groupe A : très bons projets (de 20 à 25 points)
- Groupe B : bons projets (de 15 à 19 points)
- Groupe C : projets moyens (de 10 à 15 points)
- Groupe D : projets mauvais et très mauvais, à éliminer (moins de 10 points)

Ce système permet de **limiter la subjectivité d'une notation** qui dépendrait d'un seul point dans un critère. Il permet aussi de donner **un rôle plus intéressant aux instances d'allocation** (actuels CRS et CNV). La notation proposée permet de classer les projets par groupes, puis ces instances auront à

arbitrer en fonction des enveloppes, et donc à privilégier tel ou tel projet selon les priorités régionales, les objectifs nationaux.

L'analyse technique et financière des projets ne débouche pas seulement sur une notation. **Elle doit aussi déboucher sur (i) des commentaires qui justifient cette notation, (ii) le cas échéant des réserves à lever ou des suggestions à prendre en compte.** C'est un point très important, il sera développé dans la partie sur le « retravail » des projets. L'analyse financière (budget) est particulièrement importante pour la réussite future du projet.

#### ▪ **Visites de terrain**

Les visites de terrain permettent de lever des doutes sur des projets de bonne ou moyenne qualité pour aider à trancher sur certains critères de notation. Elles doivent viser les projets qui semblent bons ou moyens, mais où un doute existe sur certains points techniques, de gestion, de montage.

A l'issue de leur notation initiale, les experts indépendants proposent au directeur régional un groupe de projets qui feront l'objet d'une visite de terrain (au moins 30 %) ou d'une rencontre à la direction régionale. Ils doivent visiter les projets qui semblent bons ou moyens, mais où un doute existe sur certains points techniques, de gestion, de montage. A l'issue des visites de terrain, les experts remettent leur notation finale au directeur régional. Celui-ci transmet ensuite, avec observations éventuelles, à la Direction des Opérations.

#### ▪ **Double notation**

Un échantillon de projets (50 %) de chaque sous-guichet de chaque région fait l'objet d'une double notation par une équipe FIE centrale, sous la supervision de la Direction des Opérations. Des agents du Ministère chargé de l'Environnement peuvent être mobilisés selon la charge de travail et/ou le besoin de compétences pointues.

Si pour un sous-guichet donné d'une région donnée, des écarts importants sont constatés (plus de 20 % des projets examinés changent de catégorie A B C D), tous les projets du sous-guichet font l'objet d'une double notation. Puis l'expert est invité au FIE, les notes sont comparées et l'expert doit s'expliquer sur ses notes. En fonction des cas il revoit ou non sa notation et FIE valide le travail ou pas.

Si les écarts ne sont pas importants, les éléments sont transmis à l'expert qui est invité à confirmer ou revoir sa notation.

#### ▪ **Classement final**

Au terme de l'exercice, les notations, les réserves et commentaires, les visites de projets sont saisies dans la base de données. La Direction des Opérations consolide les notes et le classement par groupes des projets de chaque région. Ces résultats feront partie des documents préparatoires des comités régionaux pour la présélection.

### **3.9.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents : Modèle de lettre de mission pour mobiliser les experts indépendants

Outils :

- Grille de notation des projets
- Base de données

## **3.10 Pré-sélection des projets au niveau régional**

### **3.10.1 Enjeux**

Les enjeux ont été évoqués dans la partie institutionnelle : décentralisation du FIE, qualité des projets, qui se joue notamment lors de la présélection, gouvernance et transparence du FIE en associant les acteurs régionaux.

### **3.10.2 Le contexte du FIE**

Pour mémoire :

- Les Comités régionaux ont un rôle de présélection des projets (pré-allocation des financements)
- Les Comités thématiques (nationaux) correspondent aux différents fonds thématiques du FIE, il s'agit d'instances techniques qui :
  - o vérifient la cohérence des projets proposés avec les orientations nationales, les politiques et stratégies
  - o valident les projets proposés par les comités régionaux < 10 millions FCFA
  - o font des recommandations de financement au comité de financement et au CA pour les projets > 10 millions FCFA
- Le Comité de Financement, instance interne au FIE (membres du CA + DG), est chargé de valider les projets entre 10 et 50 millions FCFA
- Le Conseil d'Administration valide les projets > 50 millions FCFA

### **3.10.3 Organisation et procédures pour le FIE**

#### **▪ Programmation**

Le comité régional est réuni autant que de besoin en fonction du cycle d'appel à projets pour les sessions de présélection des projets soumis (inclus la coordination avec les projets / programmes).

La programmation des sessions du comité régional se fait à l'avance, intégrée dans le cycle de sélection de chaque appel à projets. Un délai de 15 jours est respecté entre les résultats des analyses des experts indépendants et les sessions consacrées à la présélection des projets.

#### **▪ Préparation**

La préparation du comité régional est **un point critique qui nécessite un gros travail** à assurer par la Direction des Opérations en collaboration avec la Direction Régionale. Il consiste à **élaborer des documents simples d'aide à la décision**, basés sur le travail des experts indépendants, notamment pour les sessions de présélection :

- Une explication simple du rôle du comité régional et des « règles du jeu », mettant l'accent sur l'indépendance du comité et sa marge de manœuvre lors des allocations ;
- Un récapitulatif des projets reçus, avec les projets incomplets ou inéligibles et les motifs ;
- Une vision globale des financements à allouer par guichet / sous-guichet et type d'acteurs, avec les montants des projets éligibles, pour situer les points importants des guichets sur ou sous financés et des besoins éventuels de réallocation ;

- Une présentation synthétique des projets éligibles par guichet / sous-guichet et type d'acteurs, ce qui correspond chaque fois à une enveloppe à allouer ; les projets sont présentés par groupes de projets (A à D), avec un résumé des observations des experts ;
- Un outil de simulation, qui permet de faire facilement les réallocations entre guichets et sous-guichets, faisant aussi apparaître automatiquement le critère territorial.

#### ▪ Convocation du Comité Régional

Il est convoqué par le DG FIE (ou le DR FIE par délégation). Les documents sont envoyés **10 jours à l'avance**. En même temps, la Direction Régionale assure la préparation logistique de la session. Un point particulier est de joindre au téléphone chaque membre du comité pour s'assurer qu'il a reçu l'information compte tenu de leur localisation parfois enclavée. Les membres sont invités à une session de mise à niveau.

#### ▪ Mise à niveau

Le FIE organise une session de mise à niveau. Elle concerne notamment **les membres qui n'ont pas l'habitude de ce type d'instance**, ou ceux qui ne maîtrisent pas complètement le français. La mise à niveau est assurée par la Direction Régionale FIE, avec l'appui du niveau central. Elle consiste en une formation, appuyée par des cas pratiques, et recouvre chaque fonction du comité régional. Un accent est mis sur la fonction d'allocation. La session peut être appuyée par un traducteur si le Directeur Régional ne maîtrise pas la langue régionale majoritaire.

#### ▪ Déroulement

Le Comité Régional ne peut se dérouler que si le quorum est atteint d'au moins **deux tiers des membres statutaires**. Le déroulement suit l'ordre du jour, qui porte sur la pré-allocation des financements. Les délibérations sont adoptées à la majorité des voix, celle du Président étant prépondérante en cas d'égalité. En cas de besoin, le Directeur Régional ou un traducteur assurent la traduction.

La session se déroule sur une à deux journées (selon le nombre de dossiers). Le Président de séance est choisi en début de session. Elle est animée par le Directeur Régional du FIE (avec l'appui de la Direction des Opérations). Elle aborde les points suivants :

- Rappel du rôle du comité régional et des « règles du jeu » ; suivi de questions / réponses ;
- Récapitulatif des projets reçus, avec les projets incomplets ou inéligibles et les motifs ; suivi d'échanges ;

Les participants peuvent poser toute question, ils peuvent demander de vérifier sur place les dossiers qu'ils souhaitent, les experts et les agents FIE peuvent être questionnés à tout moment. A l'issue de cette étape, le comité régional valide la liste des projets incomplets ou inéligibles, qui figurera dans le PV.

- Vision globale des financements à allouer par guichet / sous-guichet et type d'acteurs ; points importants des guichets sur ou sous financés et des besoins éventuels de réallocation ; suivi de premiers échanges (hors détail des projets) ;
- Une présentation synthétique des projets éligibles par guichet / sous-guichet et type d'acteurs, ce qui correspond chaque fois à une enveloppe à allouer ; les projets sont présentés par

groupes de projets (A à D), avec un résumé des observations des experts ; le FIE attire l'attention sur les projets où la notation finale des experts est assez différente de celle du FIE ;

Les membres peuvent s'organiser en sous-groupes pour étudier les dossiers des promoteurs. Les dossiers des promoteurs sont librement accessibles durant toute la réunion.

Les débats sont organisés par guichet et sous-guichet, en passant en revue chaque groupe d'acteurs. Les membres du comité peuvent interroger le FIE et les experts sur les dossiers présentés, pour complément d'information ou justifier / expliquer leurs analyses et notations. Le comité peut renoter certains dossiers s'il le juge utile (par exemple requalifier un projet groupe A en groupe B).

Les débats portent sur les priorités à financer et les arbitrages à faire entre les dossiers proposés, ainsi que la bonne coordination avec les zones / acteurs appuyés par les projets / programmes existants (synergie ou double financement notamment).

Dans la pratique, pour chaque guichet / sous-guichet / groupe d'acteurs (ce qui correspond à une enveloppe donnée, par exemple Guichet Forêt / Sous-Guichet Aménagement / Acteurs privés), les membres examinent les groupes de projets (A et D). Ils retiennent tous les projets du groupe A si l'enveloppe le permet, puis tous les projets du groupe B si l'enveloppe le permet, idem pour le groupe C. Les projets du groupe D sont passés en revue et notés comme insuffisant si le comité le valide.

- si l'enveloppe ne permet pas de financer tous les projets du groupe A, le comité fait un arbitrage et choisit les projets A à financer dans la limite de l'enveloppe ;
- si l'enveloppe permet de financer tous les projets du groupe A, et que le reliquat ne peut pas financer tous les projets du groupe B, le comité fait un arbitrage et choisit les projets B à financer dans la limite de l'enveloppe ;
- idem pour le groupe C ;
- si tous les projets A – B – C n'épuisent pas l'enveloppe, on constate le reliquat

Quand tous les guichets / sous-guichets / groupes d'acteurs ont été passés en revue, l'outil de simulation donne une première vision des résultats en termes de (i) reliquats par enveloppes, (ii) répartition territoriale des projets retenus.

- Les reliquats sont ensuite réalloués (après rappel des règles de réallocation et de ce qui est autorisé ou pas selon chaque appel à projets)

Le comité réalloue les reliquats d'abord au sein d'un même sous-guichet (transfert du reliquat Privés vers autres acteurs dans le même sous-guichet Reboisement). S'il reste du reliquat, le même transfert est fait au sein du même guichet. Le choix des nouveaux projets se fait en prenant d'abord dans le groupe A, puis B, puis C des acteurs concernés en fonction des projets non financés au premier tour.

Lors de ces réallocations, et s'il avait été constaté un déséquilibre territorial, on privilégiera les réallocations vers les provinces en dessous du quota minimum.

S'il reste encore du reliquat, la réallocation se fera entre les guichets.

#### ▪ **Présidence et votes**

Le Président assure la tenue des échanges et recherche un dialogue ouvert et équilibré. Il cherche à faciliter l'expression de tous les membres. Il s'assure que ceux-ci maîtrisent bien les enjeux et règles du jeu. Le Directeur Régional FIE est rapporteur des échanges et des décisions.

En cas de différence de points de vue entre les membres du comité, le Président recherche un consensus. Si le consensus ne peut pas être atteint, le Président fait effectuer un vote. Les institutions membres du comité ne participent pas au vote pour les dossiers dont ils sont promoteurs ou opérateurs d'appui, ou encore directeurs techniques dans le cas des projets des GGF.

▪ **Suites du Comité Régional**

Durant la session, le Directeur Régional du FIE dresse un projet de PV avec les délibérations du jour, incluant notamment : (i) liste des projets incomplets ou inéligibles, (ii) liste des projets < 10 millions proposés par le comité, (iii) liste des projets > 10 millions présélectionnés, (iv) explications des réallocations.

Le PV est diffusé et lu en fin de session, puis signé par les membres. Il est ensuite adressé à la DG FIE.

### **3.10.4 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Documents d'aide à la décision préparés par le FIE
- Documents projets (tous les projets reçus)

Outils :

- Outil de simulation des allocations et réallocations, inclus le critère territorial
- Modèle de PV comité régional

## **3.11 Amélioration des projets avant contractualisation et visites de contrôle**

### **3.11.1 Enjeux**

Cette phase vise à améliorer les projets présélectionnés par l'instance régionale, ce qui est un point clé de la qualité des projets et donc de leur réussite. Elle vise aussi à assurer un contrôle avant démarrage des projets présentés au financement.

### **3.11.2 Organisation et procédures pour le FIE**

Le retravail des projets ne doit pas retarder les autres étapes du cycle de sélection. Il se déroule après les Comités régionaux et **en même temps que la sélection finale au niveau central**.

**Les projets qui auront fait l'objet de réserves ou de besoins d'améliorations** suite au comité régional auront déjà été transmis « en l'état » au niveau central (en faisant apparaître ces réserves éventuelles). Les équipes FIE assurent le retravail des projets et les documents projets amendés seront joints à la convention FIE / promoteurs.

#### **▪ Programmation et points à retravailler**

Suite à l'étape précédente, le FIE dispose d'une base de données des projets présélectionnés par le comité régional, incluant les points de réserves ou les besoins d'amélioration formulés par les experts indépendants, le FIE lui-même (lors de la double notation) ou le comité régional. La direction régionale, sous la supervision de la Direction des Opérations, programme une tournée exhaustive de tous les projets présélectionnés.

#### **▪ Réalisation des visites terrain**

La direction régionale réalise ensuite la visite de tous les projets présélectionnés pour :

- **Retravailler le cas échéant avec le promoteur** les projets ayant fait l'objet de réserves ou de besoins d'amélioration ; une fiche est laissée au promoteur lui indiquant les points éventuels à revoir, avec une échéance de 15 jours pour envoyer un document amendé
- **Assurer un contrôle avant démarrage** : (i) faire l'état des lieux (site approprié, réalisations existantes, ...) (ii) s'assurer de l'appropriation des bénéficiaires, (iii) affiner certains détails en cas de besoin, (iv) préparer la signature des conventions et (v) géo-référencer le site.

La mission communique aussi au promoteur un modèle de convention FIE / promoteur, qui servira de base pour la signature de la convention dans une étape suivante.

Un point particulier concernant les ST et CT sera de leur demander de refaire leur budget selon la nomenclature des finances publiques, i.e. par nature de dépenses (et non par blocs d'activités), afin de faciliter l'intégration dans leur budget puis les procédures de contrôle financier de l'Etat.

#### **▪ Prise en compte des éléments de contrôle avant démarrage**

La direction régionale assure la prise en compte des éléments issus du terrain pour l'aspect démarrage :

- Intégration des éléments recueillis dans la base de données (données administratives, GPS, observations, etc.)

- Rapport de mission, avec identification des projets posant problème avant démarrage (manque d'appropriation des bénéficiaires, site inadapté, statut juridique de l'espace non conforme, etc.)

Les projets posant problème sont revus avec la Direction des Opérations. **Si les visites de contrôle détectent un problème bloquant** pour le financement du projet, le rapport de mission concerné sera transmis à la DG FIE pour statuer sur l'annulation du projet concerné.

- **Réception des documents projets amendés**

La direction régionale assure le suivi de la prise en compte des réserves pour les projets concernés :

- Relance du promoteur pour vérifier qu'il retravaille bien son projet et rappeler la date limite ;
- Réception des projets amendés et vérification de la prise en compte des réserves ;
- Intégration des amendements dans la base de données des projets.

### **3.11.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Modèle de fiche à laisser au promoteur

Outils :

- Fiche de visite de contrôle avant démarrage
- Fiche de transmission et prise en compte des réserves
- Base de données

## ***3.12 Sélection finale des projets au niveau central***

### **3.12.1 Enjeux**

Les enjeux ont été développés dans la partie institutionnelle. Ils concernent notamment la cohérence avec les politiques et stratégies sectorielles, ainsi que la qualité des projets sélectionnés.

### **3.12.2 Organisation et procédures pour le FIE**

La procédure se passe en plusieurs étapes :

- En amont, les Comités Régionaux ont assuré une pré-allocation des financements pour les projets et adressé leurs propositions au niveau central ;
- Les Comités Thématiques interviennent alors pour : (i) vérifier la cohérence des projets proposés avec les orientations nationales, les politiques et stratégies, puis (ii) faire des recommandations de financement des projets au DG, au comité de financement, au CA.

Ensuite et selon les seuils :

- Projets < 10 millions FCFA : validation par la **Direction Générale**
- Projets entre 10 et 50 millions FCFA : validation par le **Comité de Financement**
- Projets > 50 millions FCFA : validation par le **Conseil d'Administration**

#### ▪ **Comités Thématiques (CT) / Exemple pour un CT modèle**

##### Programmation CT

Le CT est réuni autant que de besoin en fonction du cycle d'appel à projets, pour examiner les projets proposés par le niveau régional, évaluer la pertinence et la faisabilité des projets proposés, puis émettre un avis technique sur la validation ou les amendements des projets proposés par le niveau régional.

La programmation des sessions du CT se fait à l'avance, intégrée dans le cycle de sélection de chaque appel à projets. Un délai minimum de 15 jours est respecté entre les sessions des CT et celles des comités régionaux.

##### Préparation des CT

La préparation des CT est importante. Elle nécessite de (i) retravailler les documents remontés par le niveau régional pour fournir des éléments synthétiques d'aide à la décision du CT, (ii) bien classer tous les documents liés à chaque projet présélectionné. Ce travail préparatoire est réalisé par la Direction des Opérations.

##### Convocation du CT

Le CT est convoqué par le DG FIE. Les documents sont envoyés **15 jours à l'avance**. La DG FIE assure la préparation logistique de la session.

##### Déroulement du CT

Le CT ne peut se dérouler que si le quorum est atteint à hauteur de **deux tiers des membres**. Un président de séance est désigné par les membres en début de session, il assure la qualité des débats et recherche un consensus en cas de divergence.

Le déroulement du CT suit l'ordre du jour.

1. Il examine tout d'abord le **respect des procédures de sélection par le niveau régional**.

Pour cela il étudie les rapports des experts et du FIE concernant le déroulement de l'étape. Il vérifie les motifs d'incomplétude et d'inéligibilité des projets rejetés, ainsi que le respect des seuils de subvention par type d'acteurs (en se basant sur les extraits de bases de données communiqués par le FIE). Il étudie le déroulement des comités régionaux (PV) et le respect des règles du jeu.

2. **Il assure ensuite un rôle d'avis technique sur la validation ou les amendements des projets** proposés par le niveau régional.

Il ne s'agit pas de reprendre l'examen de chaque projet, mais d'étudier si les thématiques abordées par les projets proposés sont conformes aux domaines ciblés et priorités, sont pertinentes et cohérentes avec les politiques sectorielles.

3. Le CT se prononce aussi sur **la validité et la pertinence des réallocations** effectuées par le niveau régional.

Au final, le CT rend des avis techniques sur les 3 groupes de projets soumis :

- « Petits » projets relevant du seuil de la DG ;
- « Moyens » projets relevant du seuil du Comité de Financement (CF) ;
- « Gros » projets relevant du seuil du CA FIE

Les délibérations sont adoptées à la majorité des voix, celle du Président étant prépondérante en cas d'égalité.

#### Suites du CT

La Direction des Opérations du FIE assure le secrétariat du CT. Elle dresse un PV avec les délibérations du jour. Les comptes rendus et délibérations du CT sont envoyés à la DG FIE.

#### ▪ **Fonctionnement du Comité de Financement (CF)**

##### Programmation CF

Le CF est réuni autant que de besoin en fonction du cycle d'appel à projets pour chaque étape, ici pour l'examen des propositions issues des CT, consolidation, validation / amendement des dossiers relevant du seuil du CF ou transmission des dossiers supérieurs à ce seuil au prochain CA avec avis motivé.

La programmation des sessions du CF se fait à l'avance, intégrée dans le cycle de sélection de chaque appel à projets. Comme il s'agit d'une instance légère, un délai de 10 jours est prévu entre les sessions des CT et celles du CF.

##### Préparation des CF

La préparation des CF est importante. Elle ne nécessite pas un gros travail, il s'agit d'une instance restreinte et composée de membres du CA et de la DG FIE. Elle nécessite par contre beaucoup de rigueur pour disposer des éléments complets issus des CT.

##### Convocation du CF

Le CF est convoqué par le PCA. Les documents sont envoyés **7 jours à l'avance**. Le PCA invite les deux membres CA et le DG FIE. En même temps, la DG FIE assure la préparation logistique de la session.

### Déroulement du CF

Le CF ne peut se dérouler que si le quorum est atteint d'au moins **deux tiers des membres statutaires** (soit au moins 3 personnes sur 4). Le déroulement du CF suit l'ordre du jour, qui porte sur la validation (ou l'amendement) des propositions des CT. Leurs propositions sont :

- Validées ou amendées pour les projets < 50 millions FCFA
- Analysées et transmises au CA avec avis motivé pour les projets > 50 millions FCFA

Les délibérations sont adoptées à la majorité des voix, celle du Président étant prépondérante en cas d'égalité.

**Le travail de fond du CF** sera de (i) vérifier la qualité et la conformité des procédures utilisées par les comités régionaux, puis les comités thématiques, (ii) consolider les résultats des comités thématiques pour disposer d'une vision globale et veiller à leur cohérence avec les orientations du FIE.

### Suites du CF

Le DG FIE assure le secrétariat du CF. Il dresse un PV avec les délibérations du jour. Les comptes rendus et délibérations du CF sont envoyés :

- **aux comités thématiques et aux comités régionaux**, accompagnés de la liste des projets retenus pour les projets < 50 millions FCFA
- **au CA** pour les projets > 50 millions FCFA

#### ▪ **Fonctionnement du Conseil d'Administration (CA)**

Pour les projets > 50 millions FCFA, un point est inscrit à l'ordre du jour du prochain CA qui délibère sur la proposition du CF (validation ou amendement). Le PV du CA intègre le résultat de la délibération.

### **3.12.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Documents d'aide à la décision préparés par le FIE
- Documents projets (tous les projets reçus)

Outils :

- Outil de simulation des allocations et réallocations
- Modèle de PV comité thématique, comité financement, CA

## **3.13 Publication des résultats et retour d'information aux promoteurs**

### **3.13.1 Enjeux**

L'enjeu concerne la transparence du FIE, la coordination et la synergie avec les projets / programmes, et le renforcement de capacités des promoteurs non retenus.

### **3.13.2 Organisation et procédures pour le FIE**

#### **▪ Publication des résultats**

Après signature du PV final de sélection des projets, la Direction chargée de la Communication élabore un document « résultats des appels à projets » qui indique les projets / promoteurs retenus et ceux non retenus. Ces derniers sont invités à se rapprocher des directions régionales du FIE pour disposer de la fiche d'analyse les concernant.

Le document « résultats des appels à projets » est rendu public par les voies suivantes :

- Mise en ligne sur le site du FIE et information dans la presse et via la radio de sa mise en ligne
- Mise à disposition pour mise en ligne sur les sites du Ministère chargé de l'Environnement, du SPCNDD, du SPONG, de l'AMBF, de la CCI, de la CPF, ...
- Transmission aux administrations partenaires, Directions centrales et régionales du Ministère chargé de l'Environnement, structures sous tutelle
- Transmission aux collectifs d'ONG, CPF, Fédération UGGF, AMBF, organisations professionnelles PFNL, ...

Le document est également transmis aux directions régionales pour affichage et transmission aux Communes, aux Directions Régionales chargées de l'Environnement et DPEEVCC pour affichage également.

Parallèlement la Direction des Opérations assure la saisie des éléments (retenu / non retenu) dans la base de données.

#### **▪ Information des promoteurs retenus**

La Direction chargée de la Communication envoie un email (par mailing list informatisée) (i) aux promoteurs retenus et (ii) aux promoteurs non retenus. Pour les promoteurs retenus, ce message informe que le projet du promoteur est retenu et lui annonce les prochaines étapes. Il demande au promoteur d'ouvrir un compte bancaire spécifique pour son projet FIE et de mobiliser le % apport espèces nécessaire s'il est concerné.

#### **▪ Information des promoteurs non retenus**

Ceux-ci peuvent contacter la direction régionale, qui met à leur disposition la fiche d'analyse de leur projet. C'est un point important pour (i) renforcer les capacités des soumissionnaires en leur expliquant les faiblesses de leur projet, (ii) contribuer à l'image du FIE.

#### **▪ Information des acteurs de développement sur les projets retenus**

Il s'agit de faciliter la coordination et la synergie avec les autres acteurs de développement qui appuient les mêmes secteurs que le FIE. C'est identique à la procédure précédente concernant

l'échange d'informations avec les Directions Régionales chargées de l'Environnement et les projets / programmes avant sélection. Dans la procédure précédente, l'échange d'information portait sur la liste des projets reçus avant sélection. Dans cette procédure, l'information concerne la liste des projets retenus au financement. Les mêmes cibles et les mêmes canaux officiels sont utilisés.

### **3.13.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Modèle de courrier aux promoteurs non retenus
- Modèle de résultats des appels à projets

Outils :

- Base de données et outil de mailing list

## **3.14 Contractualisation**

### **3.14.1 Enjeux**

L'enjeu est plus limité que pour les autres phases. Il s'agit de sécuriser juridiquement les engagements réciproques du FIE et du promoteur. La convention sera la base du suivi / contrôle futur.

### **3.14.2 Organisation et procédures pour le FIE**

#### **▪ Recueil des informations**

La direction régionale vérifie que la base de données contient toutes les informations nécessaires pour l'édition de la convention (renseignements administratifs sur l'organisation et le responsable, informations techniques sur le projet et coordonnées GPS, éléments de budget et de plan de décaissement). En cas de besoin le directeur régional collecte les données manquantes. Cela se passe notamment lors de la visite de contrôle avant démarrage.

La direction régionale s'occupe aussi de recueillir les coordonnées bancaires du compte FIE que chaque promoteur doit ouvrir pour l'exécution de son projet. Si le promoteur est concerné, la direction régionale rassemble aussi les justificatifs du premier apport espèces.

#### **▪ Vérification des informations**

La Direction des Opérations vérifie que les prérequis sont remplis pour chaque projet :

- Informations administratives, techniques et financières complètes
- Coordonnées bancaires du compte FIE pour les promoteurs privés et associatifs (pour les ST et CT, le compte sera ouvert plus tard car il s'agit d'un compte Trésor qui nécessite la convention signée au préalable)

**La Direction régionale et la Direction des Opérations vérifient ensemble la version du document de projet** qui sera annexé à la convention. Cette vérification est matérialisée par une co-signature sur le document de projet.

#### **▪ Conception du modèle de convention**

En amont le service juridique du FIE aura vérifié et adapté au besoin le modèle de convention FIE / Promoteur. La convention type doit notamment détailler les droits et obligations de chaque partie, avec comme points clés :

- Les renseignements concernant la personne responsable du projet ;
- Le titre et la localisation du projet ;
- Le budget, la subvention et les apports promoteurs ;
- Le plan de décaissement ;
- L'applicabilité du manuel de procédures « promoteur » pour la mise en œuvre du projet ;
- Les procédures de suivi / contrôle et d'audit, ainsi que les voies juridiques applicables en cas de problème de part ou d'autre.

#### ▪ **Edition et signature des conventions**

Les conventions sont éditées au niveau central en 3 exemplaires (promoteur + central + régional) par le service juridique. Elles sont validées par la Direction des Opérations, puis transmises aux directions régionales. Celles-ci assurent la transmission aux promoteurs pour signature, puis le retour au niveau central.

Les conventions sont ensuite signées par le DG FIE, un exemplaire est conservé au niveau central, deux exemplaires sont adressés à la direction régionale, dont l'un est remis au promoteur.

Chaque convention est archivée à la Direction des Opérations dans le dossier concernant le projet. Les éléments sont saisis dans la base de données (date signature, montants, ...).

#### ▪ **Remise officielle des conventions**

Pour des besoins de communication, le FIE peut organiser une cérémonie de remise des conventions aux promoteurs dans une ou plusieurs régions. Cela ne doit pas occasionner de délais supplémentaires. Les conventions sont remises dès leur signature aux promoteurs. La cérémonie éventuelle peut être organisée plus tard, même après le démarrage des projets.

### **3.14.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- Modèle de Convention FIE / Promoteur

Outils :

- Base de données et outil de publipostage Word / Base données

### **3.15 Forums, briefing et formation des promoteurs**

#### **3.15.1 Enjeux**

Beaucoup de promoteurs ne maîtrisent pas bien le cycle de projets et les règles élémentaires de gestion d'un projet. Le FIE est assez simple, essaye de s'adapter à des promoteurs de capacités parfois faibles et il est assez souple. Il dispose néanmoins de procédures minimum à respecter, que les promoteurs ne maîtrisent pas toujours bien.

C'est tout l'enjeu de cette phase, qui est de former et d'accompagner les promoteurs dans la gestion du cycle de projets et notamment dans les procédures FIE. Cela va jouer sur (i) la qualité et la réussite des projets, (ii) la rapidité d'exécution des projets (en lien avec la qualité du rapportage technique et financier).

#### **3.15.2 Organisation et procédures pour le FIE**

##### **▪ Conception des modules de formation**

Une fois par an, le FIE travaille sur la conception ou l'actualisation des modules de formation des promoteurs au cycle de projets FIE. Ces modules couvrent les mêmes points que le « Manuel Promoteurs », notamment :

- Les bases du cycle de projet
- Les préalables avant le démarrage du projet
- Les relations avec le FIE
- Le rôle de l'opérateur d'appui et les relations promoteur / opérateur d'appui
- Les principes, les procédures et les outils de gestion financière
- Les procédures de demande d'avance
- Le suivi technique du projet, la collecte des indicateurs et leur saisie
- Le rapportage technique et financier
- La clôture du projet et la stratégie de sortie

La conception des modules est supervisée par la Direction des Opérations, en associant la Direction chargée des Finances et la Direction chargée du reporting. Elle est confiée à un prestataire spécialisé.

##### **▪ Formation initiale des promoteurs**

Après la contractualisation, une formation initiale des promoteurs est organisée par la direction régionale au chef-lieu de région. La formation est assurée par la Direction de Opérations (ou un prestataire externe en cas de besoin).

Elle porte sur les bases de la gestion de projet et **les procédures particulières de gestion d'un projet FIE**. Elle est l'occasion de remettre officiellement le « Manuel Promoteurs », ainsi que les modèles de rapportage. Elle doit être simple, en « français facile » et illustré d'exemples concrets. Elle pourra utilement s'appuyer sur une traduction orale durant la session.

Elle doit porter sur le cycle général de projet FIE, mais le promoteur ne pourra pas maîtriser tout le cycle en une seule session, il faut **mettre l'accent sur (i) les étapes et procédures de démarrage du projet, (ii) les points d'attention et les grandes erreurs à éviter.**

- **Session particulière avec le Ministère chargé des Finances**

En marge de la formation initiale, une session de travail particulière sera organisée avec les services déconcentrés du Ministère chargé des Finances, les CT et les ST. Elle permettra (i) d'informer le Ministère chargé des Finances des projets et promoteurs sélectionnés par le FIE, (ii) de caler les procédures de démarrage des projets FIE des CT et ST (intégration dans le budget primitif ou supplémentaire, nomenclature budgétaire, PPM le cas échéant, ouverture des comptes Trésor). Les services concernés du Ministère chargé des Finances sont la DREP, la direction du Budget, la direction du Trésor, le Contrôle Financier, les agents Ministère chargé des Finances dans les communes sélectionnées.

- **Formation continue des promoteurs**

Au cours du cycle de projets, le FIE assure **des formations complémentaires des promoteurs**. Elles portent sur des thèmes liés aux étapes du cycle de projets au moment concerné. Par exemple la première formation continue est axée sur le rapportage et la demande d'avance suivante, etc. Pour être plus efficient, ces formations se font si possible **durant les fora promoteurs**. Elles sont assurées par la Direction des Opérations et/ou la Direction chargée des Finances et/ou la Direction chargée du reporting selon les thèmes (ou un prestataire externe en cas de besoin).

- **Fora des promoteurs**

**Deux fois par an, le FIE organise des fora promoteurs** qui regroupent tous les promoteurs d'une même région. L'organisation et l'animation sont assurées par la direction régionale. Les services centraux du FIE participent à ces fora. Ces fora servent à échanger avec et entre les promoteurs. La discussion est libre et ouverte à tous.

Des rencontres particulières sont organisées concernant les Collectivités Territoriales, en conviant les services déconcentrés du Ministère chargé des Finances (Trésor, Budget, Contrôle financier notamment), afin d'échanger sur les difficultés éventuelles rencontrées dans la chaîne de dépenses publiques pour l'exécution des projets FIE.

### **3.15.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

-

Outils :

- Manuel procédures « promoteurs »
- Modules de formation promoteurs
- Organisation type d'un forum promoteurs

### ***3.16 Mise en œuvre des projets et rapportage***

La mise en œuvre et le rapportage des projets sont du ressort du promoteur. Il n'y a donc pas de procédure FIE en tant que telle comme les équipes FIE ne sont pas directement concernées.

Concernant le rapportage technique du promoteur :

#### **Format**

Le promoteur assure le rapportage technique de son projet. Il s'agit du rapportage intermédiaire et du rapportage final. Les rapports techniques sont accompagnés des rapports financiers. La périodicité de rapportage est définie par la convention avec le FIE, le plus souvent calée sur les tranches de paiement.

Le rapport technique est normé et le FIE fournit un canevas modèle. Il doit reprendre le cadre logique de l'action (activités, indicateurs, chronogramme, ...). Il indique les activités prévues et celles qui ont été menées. Il met en évidence le taux de réalisation et l'avancement des actions.

Le rapport technique se compose d'une partie factuelle (avancement de l'action selon le modèle cadre logique) et d'une partie narrative qui explique notamment les difficultés éventuelles rencontrées.

#### **Remise du rapport**

Les rapports techniques sont remis avant ou avec chaque demande de tranche intermédiaire de paiement, puis dans le mois suivant la clôture de l'action pour le rapport final. L'absence de rapport technique ou sa non approbation bloquent les tranches intermédiaires ou la tranche finale.

Le rapport technique est remis en version papier, en deux exemplaires, avec le rapport financier, à la direction régionale FIE. Celle-ci réceptionne le rapport, émarge le cas échéant le cahier de transmission du promoteur et assure l'enregistrement des documents.

Le DR appose un cachet Arrivée avec la date du jour sur les deux exemplaires de rapport technique remis par le promoteur.

### ***3.17 Suivi / contrôle technique des projets***

Cette partie fait l'objet d'un développement plus long que les autres vu son importance. Elle regroupe plusieurs procédures pour disposer d'une vision globale. Elles seront séparées dans la version finale du Manuel FIE.

#### **3.17.1 Enjeux**

Le suivi / contrôle des projets, technique ou financier, est **une des fonctions clés du FIE** (avec les orientations des appels à projets et la sélection des projets reçus). Les enjeux sont (i) augmenter l'efficacité des projets en les réorientant au besoin, (ii) réduire le risque fiduciaire (qui n'est pas seulement financier) en alertant sur les problèmes du projet, (iii) alimenter le système de suivi de la réalisation des activités prévues (l'évaluation est une autre partie du manuel).

Le manuel inclue **4 procédures** :

- Suivi-accompagnement, du ressort de la DR FIE
- Contrôle périodique, du ressort du niveau central FIE
- Vérification des rapports techniques, par la DR FIE puis le niveau central FIE
- Contrôle ad hoc ou Audit externe éventuel (niveau central)

### 3.17.2 Organisation et procédures pour le FIE / Suivi – accompagnement régulier (par les directions régionales)

#### ▪ Programmation des visites de suivi

La direction régionale prépare sa programmation mensuelle en incluant des visites de suivi. Celles-ci représentent environ 50 % de son temps de travail.

Le directeur régional s'organise pour **visiter chaque projet au moins une fois tous les 3 mois**. Une fréquence plus forte sera de mise pour les projets à problèmes ou pour les promoteurs les plus faibles en capacité. Les visites seront utilement programmées en fonction des activités prévues dans les projets (par ex. programmer la visite le jour prévu pour une formation afin d'en suivre une partie).

Le directeur régional organise son planning et ses déplacements pour maximiser sa présence sur une zone. Sur des projets géographiquement proches, il assure 2 à 3 visites / jour.

Il peut s'appuyer sur des agents des Directions Régionales chargées de l'Environnement en cas de besoin de compétences spécialisées. Durant la mission, il essaye également de visiter le service provincial et le service départemental du Ministère chargé de l'Environnement, ainsi que les autorités locales (Commune, CVD).

La visite est préparée à l'avance : (i) information du promoteur, en demandant que le responsable soit présent et la documentation technique et comptable accessible, (ii) préparation des documents liés au projet et de la fiche de suivi.

Le directeur régional associe un ou des membres du comité régional aux visites de suivi.

#### ▪ Objet et déroulement d'une visite de suivi

L'objet du suivi est double : (i) **s'assurer du bon déroulement du projet** (ou remonter les dysfonctionnements constatés), (ii) **identifier les problèmes rencontrés** par le promoteur, apporter des conseils, renforcer ses capacités de gestion et rapportage selon les procédures FIE.

Il se fait dans un esprit de partenariat et de dialogue.

Il se déroule selon un canevas type avec (i) point d'avancement selon le cadre logique du projet, (ii) visite éventuelle des réalisations physiques, (iii) examen des documents techniques et comptables, (iv) analyse des acquis et faiblesses, puis recherche de solutions (réaménagement technique, recours aux services centraux pour de la formation au rapportage, réflexion en commun sur la stratégie de sortie, conseils pour le rapportage, etc.). A la sortie, le directeur régional et le promoteur prennent des engagements communs sur les suites à donner.

#### ▪ Collectivités Territoriales

Le suivi / accompagnement mettra **un accent particulier sur l'appui à la gestion des CT** (Communes et Régions), en lien avec les faiblesses connues dans le passé. L'accent sera mis sur la qualité du rapportage. Il s'agit aussi de vérifier la qualité des relations de la Commune avec les services du Ministère chargé des Finances. Le Directeur Régional FIE s'appuie en cas de besoin sur des compétences externes (SAF Direction Régionale chargée de l'Environnement par exemple).

- **Suite des missions de suivi**

Le directeur régional remplit une fiche de suivi (compte-rendu) qui est archivée dans le dossier du projet. **La synthèse et les suites à donner sont saisies dans la base de données** (périodiquement envoyée au niveau central). Une échéance est également saisie, qui permettra de rappeler au directeur régional les suites à donner le moment venu.

En cas de problème important constaté sur le terrain (retard important d'avancement, activités non conformes au projet, gestion peu fiable, etc.), le directeur régional alerte le niveau central et propose une mission de contrôle ad hoc en fonction de l'urgence du problème.

- **Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

- 

Outils :

- Fiche modèle de suivi
- Base données

### 3.17.3 Organisation et procédures pour le FIE / Contrôle périodique des projets (niveau central et/ou consultants externes)

#### ▪ Programmation des visites de contrôle

La Direction des Opérations et le Contrôle de Gestion assurent la programmation des missions de contrôle.

Il s'agit de **contrôler chaque projet dans les 3 premiers mois du démarrage** (pour diagnostiquer rapidement les projets qui partent dans de mauvaises directions), **puis au moins une fois par 6 mois**. Une fréquence plus forte sera de mise pour (i) les projets à problèmes ou pour les promoteurs jugés à risque (selon l'analyse des projets durant la sélection ou les remontées du suivi régulier) et (ii) les Collectivités Territoriales. Des équipes de deux personnes (technicien + financier) sont constituées pour être plus efficace. Une visite de contrôle prend de 1/2 à 1 journée.

La visite est préparée à l'avance : (i) information du promoteur, en demandant que le responsable soit présent et la documentation technique et comptable accessible, (ii) préparation des documents liés au projet et de la fiche de contrôle.

#### ▪ Recours à des consultants externes

Les équipes de contrôle sont constituées de personnel du niveau central (directions chargées des opérations, du suivi-évaluation, des finances, du contrôle interne).

En fonction des coûts et des besoins (charge de travail, besoin d'expertise pointue), l'équipe centrale peut déléguer le contrôle à des consultants externes ou les associer aux missions de contrôle. Ces consultants seront mobilisés dans le cadre des marchés à commande préalablement conclus.

#### ▪ Objet et déroulement d'une visite de contrôle

L'objet du contrôle est de **s'assurer objectivement de la réalité technique de l'action** (réalisations effectives, conformité des activités et des résultats au document de projet, appropriation par les bénéficiaires, réalité des rapports techniques) **et de la bonne utilisation des fonds** (effectivité et efficacité de la dépense, respect des procédures de gestion). Une attention particulière sera portée aux Communes, dont les capacités de gestion sont souvent limitées.

**Il se fait dans un esprit « d'audit »** au sens d'une évaluation objective et documentée du projet.

Il se déroule selon un canevas type avec (i) contrôle technique des réalisations effectives et des résultats annoncés (visite sur site, examen des documents techniques, consultation des bénéficiaires et des acteurs locaux), (ii) contrôle financier du journal de dépenses, du tableau de bord, des journaux de banque et de caisse, des pièces justificatives, (iii) vérification de la cohérence des activités physiques et des dépenses annoncées.

A la sortie, l'équipe communique au promoteur ses premières observations.

#### ▪ Suite des missions de contrôle

L'équipe de mission assure un débriefing avec le directeur régional en fin de visites.

Elle remplit une fiche de contrôle (compte-rendu) qui est archivée dans le dossier du projet au niveau central et régional. **La synthèse et les suites à donner sont saisies dans la base de données** par l'équipe centrale. Une échéance est également saisie en cas de suites à donner.

Une copie de la fiche de contrôle est communiquée par le directeur régional au promoteur.

En cas de problème important constaté sur le terrain, la Direction des Opérations alerte la Direction Générale et propose (i) la suspension des financements, (ii) une mission d'audit externe ou une procédure judiciaire.

▪ **Documents et outils concernés par la procédure**

Documents :

-

Outils :

- Fiche modèle de contrôle
- Base données

### **3.17.4 Organisation et procédures pour le FIE / Vérification des rapports techniques (central et régional)**

Cette procédure est assez légère du fait de l'importance du suivi et du contrôle sur site. Un point-clé est le délai de traitement car **elle conditionne le déblocage de l'avance suivante** pour le projet concerné.

#### ▪ **Vérification au niveau régional**

La direction régionale réceptionne les rapports techniques et financiers des promoteurs. Elle note dans un registre arrivée la date de remise et appose un cachet avec la date du jour sur les rapports reçus.

Sous une semaine, le directeur régional assure la vérification du rapport technique.

Tout d'abord, il reprend les derniers éléments de suivi et de contrôle (visites terrain) pour voir s'il s'agit d'un projet à problème. La vérification du rapport sera plus légère s'il s'agit d'un projet qui se déroule bien selon les derniers éléments de suivi. La vérification proprement dite consiste à vérifier que :

- le rapport est conforme aux normes FIE (afin de pouvoir exploiter les données de suivi)
- les activités menées sont conformes au plan de travail, les résultats intermédiaires correspondent aux résultats prévus, les activités avancent conformément au chronogramme prévu
- les éléments annoncés dans le rapport sont en cohérence avec les relevés des missions de terrain
- il y a cohérence de l'avancement technique et de l'avancement financier

Si le rapport est validé, la direction régionale transmet un exemplaire au niveau central, avec sa fiche de vérification du rapport.

Si le rapport ne peut pas être validé en l'état, la direction régionale contacte le promoteur pour lui demander des compléments ou effectue une visite de terrain sur le site.

#### ▪ **Vérification au niveau central**

La Direction des Opérations réceptionne les rapports techniques adressés par la direction régionale. Elle note dans un registre arrivée la date d'arrivée.

Sous une semaine, la direction assure la vérification du rapport technique, selon la même méthode que ci-avant pour le niveau régional.

Si le rapport est validé, la Direction des Opérations saisit son OK dans la base de données (ce qui constitue un facteur obligé pour l'émission du chèque d'avance suivante, cf. procédure de déblocage des avances dans les procédures d'opérations financières). Le rapport du promoteur est transmis à la Direction chargée du Suivi-Evaluation pour exploitation puis retour. Il est ensuite archivé dans les dossiers de la Direction des Opérations, avec la fiche de vérification centrale. Une copie de cette fiche de vérification centrale est envoyée à la direction régionale.

Si le rapport ne peut pas être validé en l'état, la Direction des Opérations le renvoie avec ses observations (fiche de vérification centrale) à la direction régionale. Celle-ci contacte le promoteur pour demander des compléments ou effectue une visite de terrain sur le site.

La validation du rapport technique débouche sur la saisie d'un OK dans la base de données de suivi des projets. Cette base est paramétrée pour que le OK soit obligatoire avant émission (si possible automatique) du chèque.

- **Documents et outils concernés par la procédure**

Outils :

- Canevas de rapportage technique
- Fiche modèle de vérification régionale et centrale d'un rapport technique

### **3.17.5 Organisation et procédures pour le FIE / Contrôle ad hoc (niveau central)**

Le contrôle ad hoc est déclenché sur une remontée du niveau régional qui signale un problème important dans le cadre de son suivi régulier. En fonction de l'urgence, la Direction des Opérations déclenche une mission de contrôle ad hoc (ou attend la prochaine mission de contrôle périodique). La programmation, le déroulement et la suite du contrôle ad hoc est identique à la procédure du contrôle périodique, mais elle porte sur un seul projet.

### **3.17.6 Organisation et procédures pour le FIE / Audit externe**

L'audit des projets peut être technique et/ou financier selon la nature du problème. Il est déclenché par le DG FIE sur proposition de la Direction des Opérations ou du Contrôle interne (suite notamment aux missions de contrôle).

Des TDRs modèles sont adaptés au projet concerné. L'auditeur est choisi dans le pool d'experts mobilisables selon la procédure des marchés à commandes. L'auditeur organise sa mission avec la Direction des Opérations et la direction régionale. Il remet son rapport d'audit au DG FIE, qui décide des suites à donner (suspension des financements, poursuite judiciaire, réorientation du projet).

- **Documents et outils concernés par la procédure**

Outils :

- Modèle des TDRs pour audit d'un projet
- Modèle de rapport d'audit d'un projet

### ***3.18 Stratégie de sortie des projets***

Il s'agit d'une sous-étape du suivi / accompagnement déjà décrit précédemment. Elle fait l'objet d'une partie à part car elle est importante et spécifique.

#### **3.18.1 Enjeux**

L'enjeu porte sur la durabilité et les impacts du projet.

#### **3.18.2 Organisation et procédures pour le FIE**

Cette procédure est une sous-étape du suivi des projets. Chaque projet avance à son rythme et différemment. L'appui à la stratégie de sortie se réalise donc à des moments différents selon chaque projet. Elle est intégrée dans les missions de suivi / accompagnement régulier réalisées par la direction régionale. Elle se déroule quelques mois avant la fin prévue du projet.

Cela consiste à travailler avec le porteur de projet pour maximiser l'après-projet (déjà prévu dans le document de projet mais qui doit être affiné, voire modifié selon les événements durant la mise en œuvre). Cela peut conduire à revoir les dernières activités à mener, voire à un réaménagement technique (et/ou budgétaire).

#### **3.18.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Outils :

-

## **3.19 Clôture de la convention**

### **3.19.1 Enjeux**

L'enjeu est limité. A cette étape, le projet est achevé. Il a été suivi depuis son démarrage et s'est bien déroulé (ou a été réorienté), sinon il ne serait pas au stade de l'achèvement.

### **3.19.2 Organisation et procédures pour le FIE**

#### **▪ Validation du rapport final**

A la fin de son projet, le promoteur doit remettre un rapport de clôture (technique et financier). Il est validé (ou retourné au promoteur) selon la même procédure qu'un rapport intermédiaire (cf. procédure de vérification des rapports techniques du promoteur). On utilise un modèle un peu différent, prenant en compte qu'il s'agit du rapport final.

#### **▪ Visite sur site**

Chaque mois, la direction régionale regroupe les rapports de clôture reçus, puis programme une tournée de visites sur site pour suivi / contrôle final des projets concernés. La Direction des Opérations et la Direction chargée du Suivi-Evaluation sont associées à la visite sur site. Celle-ci se déroule comme une visite de contrôle, portant sur le contrôle final du projet achevé. Le même type d'outils est utilisé, adapté à un projet achevé.

Selon les cas, le FIE demandera des éléments complémentaires au promoteur, notamment en termes d'indicateurs et d'éléments d'effets et d'impacts.

#### **▪ Attestation de bonnes fins**

Lorsque le rapport final du promoteur est validé, et si la visite de contrôle sur site du projet achevé est satisfaisante, le FIE délivre au promoteur une attestation des bonnes fins. Cette procédure dépend aussi des éléments de contrôle du rapport financier de clôture. Cette attestation de bonnes fins est le document officiel qui déclare la convention avec le promoteur close.

#### **▪ Transmission à la Direction chargée du Suivi-Evaluation**

Le rapport final du projet et les éléments recueillis sur le terrain sont transmis à la Direction chargée du Suivi-Evaluation pour exploitation.

### **3.19.3 Documents et outils concernés par la procédure**

Outils :

- Fiche de vérification d'un rapport final (aspects techniques)
- Fiche de suivi / contrôle d'un projet achevé (aspects techniques)
- Modèle d'attestation de bonnes fins

Certaines procédures ne sont pas liées directement au cycle de projets développé précédemment. Elles seront regroupées dans cette partie transversale.

Ces procédures ne sont pas complètement développées dans la version actuelle, elles le seront plus tard avec les directions concernées du FIE.

### ***3.20 Elaboration et actualisation du contrat-plan Etat / FIE***

**Le FIE disposera d'un contrat-plan avec l'Etat.** Il est pluriannuel et oriente les directions stratégiques du FIE (priorités thématiques, modes d'intervention, objectifs de financement, collaboration avec les acteurs du secteur Environnement, etc.). Il est un outil de dialogue entre l'Etat et le FIE pour orienter et suivre annuellement son action. Il sert de base aux négociations des budgets pluriannuels.

La procédure décrira comment le FIE négocie et signe son contrat-plan avec l'Etat, puis comment ces orientations vont se traduire dans la stratégie du FIE et son financement, enfin comment il est suivi et évalué.

### ***3.21 Elaboration, validation et révision du Code de Financement***

Comme pour tous les fonds de type FIE, **le Code de Financement est un élément essentiel** de la politique du Fonds. Il précise notamment : (i) les actions éligibles ou pas, (ii) les conditions générales d'octroi des subventions (conditions d'éligibilité des projets et des promoteurs), (iii) les modalités concrètes d'intervention du FIE en termes de type d'appuis financiers, taux de subvention par types d'actions et d'acteurs, (iv) d'éventuels guichets spécialisés pour des concours financiers particuliers de bailleurs nationaux ou internationaux.

Ces aspects renvoient aux questions stratégiques abordées en début de document concernant :

- Les acteurs éligibles (services techniques, communes notamment)
- Les actions éligibles (équipements, fonds de roulement, intrants, ...)
- L'efficacité des financements du FIE selon le taux de subventions, avec une modulation à faire selon la nature du projet et le statut socio-économique des promoteurs
- L'accès au FIE, notamment par les groupes vulnérables et les groupes de femmes
- L'harmonisation avec les taux de subvention pratiqués par les fonds et dispositifs projets existants
- Les actions prioritaires qu'on souhaite privilégier (subventions plus fortes sur les actions où l'Etat souhaite mettre l'accent)

La procédure décrira comment le FIE élabore et actualise son Code de Financement, comment il se coordonne avec les dispositifs existants, comment il se concerte avec les parties prenantes selon chaque domaine d'intervention, comment le Code de Financement est validé (par le CA), puis suivi.

Il est important de souligner que le Code de Financement sera comme un tronc commun auquel le FIE cherchera à raccrocher les financements qu'il obtient. Certains financements souhaiteront néanmoins des adaptations particulières à ce Code général. A l'instar du FPDCT, des conventions particulières

pourront être passées avec des bailleurs pour adapter des points du Code de Financement lors d'appels à projets particuliers.

### ***3.22 Recherche et mobilisation de financements***

Cette procédure abordera comment le FIE élabore et met en œuvre sa stratégie de recherche de financements, nationaux et internationaux, publics et privés. On tirera parti des études menées en 2014 / 2015 sur ces questions.

Un point particulier concernera la possibilité de délégation de financements à d'autres dispositifs existants s'ils couvrent des domaines similaires, ceci dans le cadre de conventions précises. Réciproquement le FIE pourra échanger avec les dispositifs similaires dans les administrations sectorielles pour envisager qu'on lui délègue certains financements.

Cette procédure, qui touche à des aspects stratégiques, sera assurée par la DG du FIE, en s'appuyant sur la Direction de la Recherche des Financements.

### ***3.23 Suivi-évaluation***

Il s'agit d'un point clé pour le FIE pour (i) son efficacité (mesure des effets et impacts en vue de réorienter son action pour plus d'efficacité), (ii) son rapportage technique et l'adhésion des bailleurs nationaux et internationaux.

La procédure décrira le système de suivi-évaluation :

- Indicateurs de suivi d'avancement, d'évaluation des effets et des impacts
- Organisation de la collecte et du traitement des indicateurs
- Exploitation des indicateurs

Le suivi-évaluation vise à estimer les résultats et impacts du FIE, par région et au niveau central, ainsi qu'à comprendre les forces et faiblesses de ces résultats et impacts. Il s'appuie sur des indicateurs et des outils élaborés en cohérence avec ceux du PNSR / volet Ministère chargé de l'Environnement.

L'analyse portera sur les forces et faiblesses des projets sur le plan des résultats environnementaux, sociaux et économiques. En particulier on intégrera des indicateurs spécifiques permettant de mesurer et suivre (i) les impacts du FIE sur les groupes vulnérables et la promotion féminine, (ii) l'égalité d'accès aux financements.

Il s'appuiera sur (i) les rapports techniques des promoteurs, (ii) les remontées des missions de suivi et de contrôle, (iii) des missions ou des études complémentaires, notamment pour apprécier les impacts des projets. A l'image de UICN / ASDI il intégrera une dimension auto-évaluation dans les projets des promoteurs.

Au-delà du suivi-évaluation des projets, le FIE s'attachera à suivre et capitaliser :

- Évaluation générale des résultats du mécanisme FIE sur le plan environnemental, social et économique ;
- Enseignements à tirer sur le plan institutionnel et organisationnel (point particulier sur la gouvernance du secteur et l'apport du FIE) ;
- Évaluation des procédures techniques (efficacité, efficacité) ;

- Evaluation particulière du mécanisme d'opérateur d'appui (avantages et inconvénients, dérives éventuelles, apport réel en termes de renforcement de capacités, point particulier lorsque l'opérateur d'appui est un service technique, ...).

Un indicateur clé du FIE sera le ratio frais de fonctionnement / financements gérés pour les projets.

### **3.24 Stratégie de communication du FIE**

La procédure décrira comment le FIE élabore, met en œuvre et suit sa stratégie de communication. Elle couvre (i) la communication institutionnelle (avec les institutions nationales et internationales), (ii) la communication particulière avec les bailleurs potentiels ou actuels, (iii) la communication grand public, (iv) la communication avec les groupes cibles du FIE (promoteurs potentiels de projets).

Sur ce dernier point, le FIE veillera à une publication élargie (i) des lancements d'appels à projets, (ii) des conditions d'accès et des règles de soumission, (iii) des résultats officiels (avec la notation et les motifs de financement ou de non financement de chaque projet). Cela passera par le relais des médias (journaux, sites internet mais aussi radios rurales), des organisations professionnelles, des collectifs d'ONG, des organes représentant les CT, etc.

La redevabilité passera par une grande attention au rapportage technique et financier vis-à-vis des sources de financement du FIE, une publication annuelle des rapports d'activité et des états financiers, une stratégie de communication ciblée notamment vers les relais ONG et organisations professionnelles.

### **3.25 Rapportage**

La redevabilité passera par une grande attention au rapportage technique et financier vis-à-vis des sources de financement du FIE.

La procédure décrira l'organisation du système de rapportage, inclus la diffusion des rapports techniques et financiers, en lien avec le suivi-évaluation et avec les demandes des différentes sources de financement du FIE.

Les cibles de diffusion seront notamment :

- L'Etat
- Le Conseil d'Administration, les Comités Thématiques, les Comités régionaux
- Les bailleurs nationaux et internationaux, qui abondent ou qui sont susceptibles d'abonder le FIE
- Les représentants des parties prenantes du secteur Environnement (société civile, secteur privé, ...)
- Le grand public

### **3.26 Base de données**

La procédure décrira comment la base de données est alimentée, ses différentes fonctions, qui a accès pour utiliser quelles données, ... Le cahier des charges de cette base de données est déjà disponible et servira pour lancer le processus de conception.

## 4 Procédures pour les aspects financiers du cycle de projet

### ORGANISATION GENERALE DES OPERATIONS FINANCIERES

#### 4.1 Principes, organisation, acteurs impliqués

##### 4.1.1 Principes généraux de gestion financière du FIE

Dans ses premières parties, le manuel d'opérations a déjà présenté plusieurs principes généraux de fonctionnement du FIE. Sur le plan de sa gestion financière, le FIE attachera une importance particulière aux principes suivants :

- **Rigueur et efficacité de gestion**

Le FIE attache beaucoup d'importance à une grande rigueur dans la gestion financière. C'est un point clé pour l'efficacité d'une part, et pour l'efficacité donc la qualité de l'utilisation des ressources publiques et l'adhésion des sources de financement d'autre part. Cela se traduit par **le présent manuel de procédures financières**, qui détaille, codifie et fiabilise les différents flux financiers du FIE. Cela passe aussi par **des outils de gestion professionnels**, notamment le logiciel comptable TOMPRO et la base de données des projets. Le FIE veille également à **suivre de près le ratio coûts de fonctionnement / fonds de service** en ciblant un objectif de l'ordre de 10 % à partir de 2017. Le FIE met aussi en place **un comité de suivi de la qualité**, qui veille à la fiabilité et à la rapidité dans le traitement des opérations financières, notamment envers les promoteurs.

- **Alignement et harmonisation**

**Le FIE se veut un outil financier aligné** sur les politiques, programmes et stratégies nationales. Il le traduit dans les domaines d'intervention, les actions à financer, les critères de notation des projets. Sur le plan financier, le FIE s'inscrit comme un outil financier parmi d'autres dans un ensemble sectoriel. Sa programmation sera notamment cadrée par l'approche programme dans les secteurs où il intervient (principalement approche programme et cadre budgétaire moyen terme du Ministère chargé de l'Environnement). Néanmoins, il restera toujours en partie conditionné par les orientations données par ses sources de financement.

**En termes d'harmonisation**, le FIE a opté pour que les fonds transférés aux services publics et aux Communes utilisent les procédures nationales de dépense publique (inclus l'intégration dans les budgets communaux, l'utilisation de comptes Trésor Public, le contrôle a priori des services du Ministère chargé des Finances).

- **Bonne gouvernance, transparence et redevabilité du fonds**

Le FIE met l'accent **sur la qualité de sa gouvernance financière**. Cela passe par (i) des procédures claires et transparentes, (ii) l'intervention de plusieurs acteurs différents dans la chaîne de traitement financier, notamment pour les avances aux promoteurs, (iii) un système de suivi / contrôle rigoureux avec plusieurs niveaux différents pour éviter tout dysfonctionnement dans la chaîne, (iv) un rapportage

régulier au CA, aux tutelles technique et financières, aux bailleurs abondant le fonds. Cette gouvernance financière sera suivie par les procédures d'audit externe et de certification annuelle des comptes du FIE.

Cela va de pair avec **la redevabilité et la transparence**, par des rapports techniques et financiers annuels auprès de l'Etat, rendus publics, un Commissaire aux Comptes et un audit annuel par des cabinets indépendants et agréés au plan international.

#### ▪ **Maîtrise du risque financier**

Le FIE accorde une grande importance au suivi et à la maîtrise du risque fiduciaire, pour veiller à une utilisation efficiente des ressources confiées et faciliter l'adhésion des parties prenantes. Sur le plan financier, le FIE a développé des procédures générales de gestion par les promoteurs qui visent à réduire le risque fiduciaire, ainsi que des procédures importantes de suivi / contrôle financier, qui permettent de prévenir, détecter ou réagir en cas de problème de gestion au sein des projets financés. L'importance du suivi du risque fiduciaire conduit le FIE à mettre en place **une instance et une procédure de gestion et suivi du risque fiduciaire**.

Une partie suivante récapitule les mesures visant à réduire et suivre le risque fiduciaire.

#### ▪ **Cadre réglementaire**

Les procédures de gestion financière du FIE, en qualité d'établissement public et de fonds national, sont fondées sur un cadre réglementaire organisé principalement par les textes suivants :

- le décret n° 2005-255/PRES/PM/MFB du 12 mai 2005 portant Règlement général sur la comptabilité publique ;
- le décret n°2005-256/PRES/PM/MFB du 12 mai 2005 et son modificatif n°2013/1312 du 31 décembre 2013, portant régime juridique applicable aux comptables publics ;
- le décret n°2005-257/PRES/PM/MFB du 12 mai 2005 et son modificatif n°2013/1276 du 31 décembre 2013, portant régime des ordonnateurs et administrateurs de crédits de l'Etat et des Organismes publics ;
- le décret n°2005-258/PRES/PM/MFB du 12 mai 2005 et son modificatif n°2013/1277 du 31 décembre 2013, portant modalités de contrôle des opérations financières de l'Etat et des autres organismes publics ;
- et le décret en préparation sur le régime financier des Fonds Nationaux.

De plus, le FIE veille à être en conformité avec les lois organiques de finances publiques et évoluera le moment venu conformément aux directives de l'UMEOA en matière de finances publiques, telles que traduites dans la loi organique des finances au Burkina.

## 4.1.2 Organisation générale du système

Les procédures d'opération financière reposent sur les grands blocs suivants, qui sont autant de groupes de procédures :

### 1. L'ouverture, le type et le fonctionnement des comptes bancaires

Le FIE dispose de plusieurs comptes « Fonds de service », qui servent uniquement au financement des microprojets. Ils sont ouverts au Trésor Public ou dans des banques commerciales selon l'origine et la nature de fonds qui abondent le FIE. Ils sont abondés par l'Etat ou des ressources extérieures, publiques ou privées.

Le choix est fait au démarrage de disposer de comptes « fonds de service » uniquement au niveau central à Ouagadougou. Ils fonctionnent sous double signature ordonnateur / payeur qui sont le DG FIE et le DFC.

Dans un souci initial de traçabilité, chaque source de financement fera l'objet d'un compte dédié. Certains comptes pourront être fusionnés ensuite selon la qualité de la comptabilité analytique du FIE et les possibilités ouvertes par les conventions de financement avec les sources de financement.

### 2. La programmation et l'approvisionnement des comptes fonds de service

Le FIE sera cadré en amont par les budgets programmes concernant ses domaines d'intervention, ainsi que les conventions de financement dont il est bénéficiaire. Sur ces bases, il élaborera sa programmation budgétaire pour validation par le CA.

L'alimentation des comptes « fonds de service » dépendra des procédures de chaque source de financement. Pour les financements extérieurs, le manuel décrit l'abondement par le Panier Commun du programme PASF.

### 3. Le suivi budgétaire, la gestion de trésorerie et le rapportage des financements

L'alimentation des comptes (ci-avant) demandera des fonctions de suivi budgétaire et de gestion prévisionnelle de trésorerie très rigoureuse. Celles-ci seront aussi des fonctions clés pour le pilotage financier (et technique) du fonds.

Le rapportage financier est aussi une procédure clé pour permettre le réapprovisionnement des comptes « fonds de service », mais également contribuer à la redevabilité et la transparence du FIE.

### 4. Le débloqué, le suivi et le contrôle des transferts aux promoteurs

Le débloqué des avances aux promoteurs est un point clé du risque fiduciaire. Ce débloqué est centralisé aux services centraux du FIE au démarrage.

La première avance est quasiment automatique, sous réserve de certains prérequis (impliquant une visite de contrôle avant démarrage). Les avances suivantes sont conditionnées par la validation du rapport financier de l'avance précédente. Cette validation se fait sur pièces, elle est principalement assurée par le niveau central (DFC + CG).

Parallèlement, chaque projet fait l'objet sur le terrain :

- d'un suivi / accompagnement par le niveau régional (DR FIE) qui visite régulièrement les projets, suit et échange avec les promoteurs sur la qualité de leur gestion, les appuie au besoin
- d'un contrôle périodique et systématique par le niveau central (DFC) qui contrôle la qualité la fiabilité de la gestion financière du projet

Le suivi et le contrôle financier se font en coordination étroite avec le suivi et le contrôle technique.

Chaque étape de vérification, suivi ou contrôle, peut détecter un problème avéré ou potentiel de gestion, qui donne lieu au déclenchement de la procédure « traitement des problèmes » ci-après.

#### **5. Traitement des problèmes, gestion et suivi du risque fiduciaire**

Le FIE dispose d'un « Comité de gestion et suivi du risque fiduciaire » qui se réunit périodiquement. Les problèmes de gestion détectés dans les procédures précédentes lui sont soumis par le contrôleur de gestion. Les suites à donner peuvent être des mesures correctives à prendre par le promoteur ou le déclenchement d'un audit interne. Cela peut déboucher sur une rupture de la convention avec le promoteur, un arrête du projet et une demande de remboursement de fonds. Dans certains cas, cela pourra aller jusqu'à la saisie de la voie judiciaire.

#### **6. L'archivage et la maintenance**

Ils concernent les tâches d'archivage et de sauvegarde des données financières liées aux fonds de service.

#### **7. Le contrôle et l'audit du FIE**

Le FIE est soumis à différents types de contrôle et d'audit :

- Il dispose d'un auditeur interne, qui rend compte directement au CA
- Ses états financiers annuels sont soumis à un Commissaire aux comptes
- Il fait l'objet d'audits externes, notamment dans le cadre des conventions de financement dont il bénéficie
- Il est aussi soumis à l'ensemble des contrôles financiers prévus par la loi en matière d'établissements publics et de fonds nationaux

### **4.1.3 Outils de gestion financière**

Le FIE dispose de plusieurs outils de gestion financière. Deux outils principaux et complémentaires sont :

- **Un outil comptable TOMPRO** qui a une vocation financière (comptabilisation des opérations, suivi budgétaire, gestion de trésorerie, rapportage financier et états financiers annuels) ; il est géré au niveau central uniquement, principalement par la DFC, en accès partagé avec le contrôleur de gestion, la DO, la DRE et la DG, ainsi que les DR
- **Un logiciel de base de données** qui a une vocation opérationnelle (suivi des projets dont codes de risques, exploitation des rapports de suivi / contrôle, suivi de la validation des rapports financiers, ...) ; il est cogéré par la DFC (éléments financiers), la DO (éléments techniques) et la DRSE (suivi-évaluation), en accès partagé avec toutes les directions centrales et régionales du FIE

### **4.1.4 Acteurs impliqués**

La gestion financière du FIE s'appuie sur les acteurs et rôles suivants (concernant le fonds de service) :

#### **▪ Le Directeur Général (DG) du FIE :**

Le Directeur Général est le responsable principal de la bonne marche du Fonds sur le plan financier. Il est l'ordonnateur du budget du FIE, donc des fonds de service mis à disposition. Il assume les responsabilités suivantes au plan financier :

- (i) il présente et défend les programmes de travail et budgets auprès des différentes sources de financement (Etat, bailleurs, ...)
- (ii) il rend compte de la gestion des fonds de service auprès du CA, de la tutelle financière et des bailleurs qui abondent le FIE (états financiers, rapportage financier)
- (iii) il demande les approvisionnements successifs du compte FIE auprès des différentes sources de financement (Etat, bailleurs, ...)
- (iv) il ordonne les transferts (et assure la co-signature des titres de paiements) au profit des promoteurs
- (v) il assure le suivi financier d'ensemble du FIE, en supervisant les activités de la DFC ; il peut contrôler à tout moment la gestion financière des comptes du FIE ; il prend toute mesure nécessaire (de son ressort) en cas d'anomalie
- (vi) il préside le comité de gestion et de suivi des risques, ainsi que le comité qualité ; il veille à maintenir un ratio coûts de fonctionnement / fonds de service proche de 10 %

- **Les Directions Régionales (DR) du FIE :**

Elles sont l'échelon de proximité du FIE avec les promoteurs. Sur le plan financier, chaque DR :

- (i) initie les transferts vers les promoteurs (première avance, tranches intermédiaires, tranche finale)
- (ii) assure un premier niveau de contrôle financier des projets (sur base des rapports financiers des promoteurs), sert d'interface entre le niveau central et les promoteurs en cas d'anomalie ou besoin de compléments
- (iii) assure le traitement des différentes demandes des promoteurs (réaménagement budgétaire par exemple) et gère la relation entre les promoteurs et le FIE qu'il représente
- (iv) assure le suivi – accompagnement financiers des projets (par des visites de site) et signale toute anomalie détectée

- **La Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC)**

La Direction des Finances et de la Comptabilité est l'acteur principal des opérations financières liées aux fonds de service, notamment :

- (i) elle prépare les budgets liés aux appels à projets pour l'élaboration des PTAB
- (ii) elle établit la programmation des décaissements, effectue le suivi et la gestion prévisionnelle de trésorerie des différents fonds de service, prépare les demandes de réapprovisionnement
- (iii) elle assure le suivi budgétaire des différents fonds de service
- (iv) elle produit les états financiers annuels, ainsi que les rapportages financiers nécessaires aux différentes sources de financement du FIE
- (v) elle gère les demandes d'avance des promoteurs (avance initiale, avances intermédiaires, avance finale), en particulier elle vérifie et valide (ou rejette) les rapports financiers des promoteurs en vue du déblocage des avances

- (vi) elle émet et signe en premier les chèques d'avance aux promoteurs
- (vii) elle assure les tâches comptables liées aux flux financiers vers les projets : comptabilisation des engagements (lors de la contractualisation avec le promoteur), des versements d'avances, de la clôture des conventions ; rapprochements bancaires
- (viii) elle effectue le contrôle financier périodique et systématique des projets
- (ix) elle assure l'archivage de tous les éléments financiers liés aux projets

La DFC dispose d'un directeur (DFC) et d'un assistant comptable (chef-comptable). Ils s'appuient et alimentent la base de données des projets pour la partie financière et le logiciel comptable TOMPRO. Ils travaillent en lien étroit avec les directions régionales (aspects financiers) et la Direction des Opérations (liens aspects techniques et aspects financiers).

- **Le Contrôleur de gestion (CG)**

Il est rattaché au DG et assure plusieurs fonctions clés pour le risque fiduciaire :

- (i) il assure un contrôle a priori des transferts effectués au profit des promoteurs (vérification complémentaire après la DFC)
- (ii) il assure un contrôle a priori de l'ensemble des processus financiers du FIE (respect des procédures, bonne utilisation des fonds publics, ...)
- (iii) il contrôle périodiquement les écritures comptables et les rapprochements bancaires
- (iv) il supervise la qualité du portefeuille des projets ; il assure en particulier le suivi des risques, notamment le traitement des problèmes de gestion dans les projets, il assure le secrétariat du comité de risque, il réalise les missions d'audit interne commanditées par le comité de risque

- **L'Auditeur interne**

Il est recruté par et rattaché au Conseil d'Administration.

Il réalise des missions d'audit de conformité pour s'assurer que les procédures utilisées sont celles qui sont décrites dans le manuel et proposer au CA toutes les mesures d'actualisation dudit manuel.

Il réalise des missions d'audit opérationnel pour s'assurer de l'efficacité de certains processus suivant les méthodes de coûts/bénéfices (gestion des projets et suivi/contrôle, gestion budgétaire des experts et opérateurs d'appui), sans pour autant empiéter sur le suivi-évaluation, et propose toutes mesures d'amélioration de l'efficacité des actions du FIE.

#### 4.1.5 Échéances importantes pour la gestion financière des fonds de service du FIE

Janvier : transmission des documents nécessaires à l'alimentation majoritaire du PC par les partenaires (cf. procédure « Participation du FIE à la procédure d'alimentation du PC »)

Janvier : calcul des besoins de trésorerie de l'année N et demande d'alimentation du compte fonds de service PC par la tranche majoritaire de l'année N (cf. procédure « Alimentation du compte Fonds de service PC »)

Juillet : transmission des documents nécessaires à l'alimentation minoritaire du PC par les partenaires (cf. procédure « Participation du FIE à la procédure d'alimentation du PC »)

Août : calcul des besoins de trésorerie du dernier trimestre de l'année N et demande d'alimentation du compte fonds de service PC par la tranche minoritaire de l'année N (cf. procédure « Alimentation du compte Fonds de service PC »)

#### 4.1.6 Récapitulatif des mesures limitant le risque fiduciaire

- **Facteurs limitants du risque en amont**

**Plafonds par type d'acteurs.** Les subventions sont plafonnées, avec un plafond différent selon les capacités présumées des acteurs. L'ampleur des risques se trouve ainsi limité. Ces plafonds seront à définir dans le cadre du « Code de Financement » du FIE et adaptés à chaque appel à projets en fonction de la source de financement.

**Débloccage par tranches.** La subvention est débloquée par tranche, maximum 40 % pour la première tranche et les suivantes. En cas de problème (cf. suivi), la subvention est suspendue et les tranches suivantes non versées. Cela limite l'impact éventuel en cas de problème de gestion.

**Plan de décaissement.** L'enseignement d'autres appels à projets montre qu'il est préférable de caler les tranches de subvention sur le plan de décaissement prévu. Ainsi les fonds sont plus rapidement utilisés au fur et à mesure des tranches versées, ce qui limite les « tentations ».

**Analyse financière du projet.** Chaque projet est analysé par des consultants externes (supposés indépendants). Cette analyse inclura la faisabilité et le réalisme des coûts du projet, ce qui éliminera les projets trop coûteux ou irréalistes ou mal montés. Une double notation est assurée pour limiter les risques d'erreurs des consultants.

- **Traçabilité et gestion durant l'action**

**Compte dédié.** Le FIE prévoit l'ouverture d'un compte dédié à son projet par chaque promoteur. Cela va permettre une traçabilité claire des dépenses.

**Comptabilité détaillée.** Les rapports financiers des promoteurs devront détailler avec précision l'utilisation des fonds. Une comptabilité du projet devra être tenue, accompagnée des pièces justificatives, et accessible à tout moment par les services chargés du suivi / contrôle ou des auditeurs.

**Opérateurs d'appui.** Les structures de faible capacité ne seront éligibles que si elles sont accompagnées d'un opérateur d'appui (type ONG). Celles-ci devront remplir des conditions minimum en termes d'années d'existence et de gestion de projets de montants similaires, afin de

prouver leur sérieux et leurs capacités de gestion. Cela permet de limiter les problèmes de manque de capacités de gestion des promoteurs.

- **Approvisionnement des comptes fonds de service**

L'approvisionnement des comptes fonds de service fait l'objet de plusieurs contrôles.

Pour les fonds provenant du PC : Visa du contrôleur de gestion FIE + Validation par le comité de gestion du PC

Pour les fonds Etat : Visa du contrôleur de gestion FIE + Contrôle par DAF / Ministère chargé de l'Environnement + Contrôle par DCO / Ministère chargé des Finances

- **Renforcement de capacités des promoteurs**

Le FIE mettra l'accent sur (i) la formation, initiale et continue, des promoteurs, (ii) des rencontres d'échanges régulières, (iii) un suivi / accompagnement par les directions régionales, avec un accent particulier sur les promoteurs Communes.

- **Suivi financier**

**Rapports financiers intermédiaires.** Le promoteur doit remettre un rapport financier intermédiaire à chaque demande de tranche de financement. Le versement de la tranche N dépend de la validation du rapport financier de l'utilisation de la tranche N-1.

**Suivi financier.** Le suivi financier sera réalisé par les directions régionales du FIE, qui remontera les fiches de suivi au niveau central. Il sera de l'ordre d'une visite / 3 mois. Il sera plus fréquent chez les promoteurs jugés à risques. Le niveau régional alertera le niveau central en cas de projet à risque.

**Implication des comités régionaux.** Les comités régionaux du FIE, qui réunissent des acteurs publics et non publics, suivra l'exécution financière du FIE. Ses membres pourront demander des précisions sur tous les dossiers et demander si besoin un contrôle d'une action en cours. Des membres seront associés au suivi de terrain des projets.

- **Transfert aux promoteurs**

**Chaîne de décision centralisée au siège.** Les demandes seront initiées par le niveau régional. Le traitement et l'émission des chèques d'avance seront centralisés au siège du FIE. Le déblocage des avances sera conditionné notamment par des rapports techniques et financiers validés.

- **Contrôle des projets**

**Contrôle financier a priori.** Les comptes des projets FIE des promoteurs services publics et Communes sont régis par les procédures de finances publiques. A ce titre les engagements font l'objet d'un contrôle a priori, par le contrôle financier du Ministère chargé des Finances ou le receveur municipal de la Commune également rattaché au Ministère chargé des Finances.

**Dissocier suivi et contrôle financier.** Le suivi financier est réalisé par la direction régionale, il peut déboucher sur une mission de contrôle chez le promoteur. Le contrôle financier est assuré par les services centraux du FIE, à hauteur d'une visite tous les 3 mois environ.

**Projets à risques.** Les projets seront catégorisés selon le niveau de risques en fonction de la qualité du document de projet, puis des résultats des missions de suivi / contrôle. Les projets à risques feront l'objet de missions plus fréquentes de suivi / contrôle.

- **Contrôle et audit**

**Contrôle financier interne.** Il est assuré par le contrôleur de gestion du FIE à tous les échelons de la chaîne financière.

**Audit interne.** Toute la gestion financière et tous les comptes FIE sont suivis par l'auditeur interne, rattaché au CA. Ils feront également l'objet d'un audit externe indépendant. Les résultats seront communiqués aux membres des instances régionales et nationales. Ils seront également mis à disposition du public.

- **Responsabilités des promoteurs**

Les promoteurs s'engageront contractuellement à une gestion fiable et transparente des subventions reçues, ainsi qu'à rembourser les sommes non utilisées ou non justifiées.

- **Comité de gestion du risque**

Le FIE mettra en place un comité de gestion du risque. Il se réunit tous les mois et sert à (i) **identifier les risques fiduciaires potentiels** et vérifier la qualité des procédures en réponse, (ii) **suivre les problèmes survenus**, identifier et corriger les manques de procédures concernés.

Le FIE mettra aussi en place un système de recueil anonyme des plaintes. Toute personne le souhaitant pourra écrire de façon anonyme pour reporter un problème constaté ou soupçonné au sein du FIE. Chaque message sera répondu, puis traité au sein du FIE.

## OUVERTURE, TYPE ET FONCTIONNEMENT DES COMPTES BANCAIRES

Cette partie traite des comptes bancaires du FIE (concernant les comptes fonds de service) en deux procédures : (i) type et fonctionnement, puis (ii) ouverture. Les procédures d'approvisionnement sont décrites dans une autre procédure. Un schéma des comptes figure en fin de partie.

### **4.2 Type et fonctionnement des comptes bancaires**

Liens avec les procédures techniques : pas de lien.

Liens avec les procédures de fonctionnement : pas de lien direct au niveau ouverture et fonctionnement (mais les procédures de réapprovisionnement du fonds de service et du fonds de fonctionnement se dérouleront parfois en même temps).

#### **4.2.1 Enjeux**

Deux principaux enjeux sont concernés et sont en partie contradictoires. La fongibilité (et l'efficience) plaident pour que le FIE dispose d'un nombre limité de comptes bancaires, idéalement un seul pour le fonds de service. La traçabilité milite a contrario pour disposer de comptes distincts selon l'origine du financement (sauf à disposer d'un système de comptabilité analytique très au point, ce qui ne sera pas le cas au démarrage). **La prudence milite pour des comptes distincts au démarrage.** Ensuite, la négociation avec chaque source de financement influera le choix d'un compte distinct ou d'un abondement sur un compte commun.

Un autre enjeu, qui dépasse le FIE, concerne l'adhésion des PTFs du secteur au Panier Commun mis en place par le programme PASF, avec pour vocation de recevoir les financements destinés à appuyer le secteur Environnement.

#### **4.2.2 Organisation et procédures pour le FIE / type et fonctionnement des comptes fonds de service**

- **Des comptes dédiés spécifiquement et exclusivement au fonds de service**

Le FIE dispose de comptes bancaires pour le fonds de service, i.e. le fonds destiné au financement des microprojets portés par les acteurs locaux. Ces comptes bancaires sont désignés sous le terme « comptes fonds de service ». Les montants reçus et les montants décaissés sur ces comptes sont spécifiquement **et exclusivement destinés au financement des microprojets**, ainsi qu'au paiement des frais bancaires liés au fonctionnement de ces comptes.

Si des comptes régionaux fonds de service sont ouverts ultérieurement, les comptes centraux fonds de service pourront également servir à approvisionner ces comptes régionaux.

Ils ne peuvent pas être abondés ni utilisés à d'autres fins (par exemple pour le fonctionnement). Ils ne doivent pas servir de garantie.

- **Des comptes uniquement centraux au démarrage**

Les comptes fonds de service du FIE sont ouverts uniquement à Ouagadougou au démarrage du FIE. Des comptes régionaux pourront être ouverts plus tard, si la déconcentration de l'émission des chèques promoteurs par les directions régionales le rend pertinent.

- **Plusieurs comptes centraux au démarrage**

Au démarrage, dans un souci de faciliter la traçabilité et le rapportage financier des fonds reçus, le FIE disposera de plusieurs comptes fonds de service :

- **Un compte « Fonds de service Panier Commun »**, il sera alimenté par le Panier Commun (actuellement abondé par les deux bailleurs du programme PASF), il sera utilisé pour les appels à projets sur financement PASF,
- **Un compte « Fonds de service Etat »**, il sera alimenté par une dotation de l'Etat et/ou d'autres mécanismes publics (type fiscalité affectée), il sera utilisé pour les appels à projets (ou l'indemnisation des dégâts causés par les animaux sauvages) sur financement Etat,
- **Des comptes « Fonds de service Autres Bailleurs »**, ils seront alimentés par les bailleurs abondant directement le FIE pour financer des projets environnementaux, chaque source de financement disposera d'un compte dédié.

La mise en place au démarrage de comptes fonds de service distincts, notamment PC d'une part et Etat d'autre part, n'empêche pas que le même appel à projets soit financé par PASF et Etat ensemble. Certains projets seront financés par le fonds de service PASF et d'autres par le fonds de service Etat.

2 ans après le démarrage (courant 2017), **le FIE pourra proposer de fusionner certains comptes fonds de service**, par exemple le compte « Fonds de service Panier Commun » et le compte « Fonds de service Etat ». Cela doit être justifié par des appels à projets abondés conjointement par le bailleur et l'Etat. Cela ne sera possible que lorsque le FIE disposera d'un outil comptable et financier permettant une traçabilité complète des fonds reçus et alloués par source de financement.

- **Panier Commun**

Le Panier Commun est un compte spécial ouvert à la BCEAO. Il est alimenté aujourd'hui par les coopérations suédoise et luxembourgeoise pour financer le programme PASF (partie « MEEVCC » et partie « FIE »). Cet instrument financier est conçu pour recevoir les appuis d'autres bailleurs qui souhaitent appuyer le secteur Environnement (dans l'optique d'un financement commun plus efficient du secteur pour appuyer la stratégie sectorielle conduite par le Ministère chargé de l'Environnement).

**Des bailleurs qui veulent abonder le FIE** pourront le faire directement (cf. Fonds de service Autres Bailleurs) ou **choisir d'abonder via le Panier Commun** qui alimente ensuite le compte Fonds de service Panier Commun.

- **Comptes Trésor**

**Ces différents comptes seront ouverts au Trésor Public** (sauf exception suivante), qui joue le rôle d'une banque commerciale.

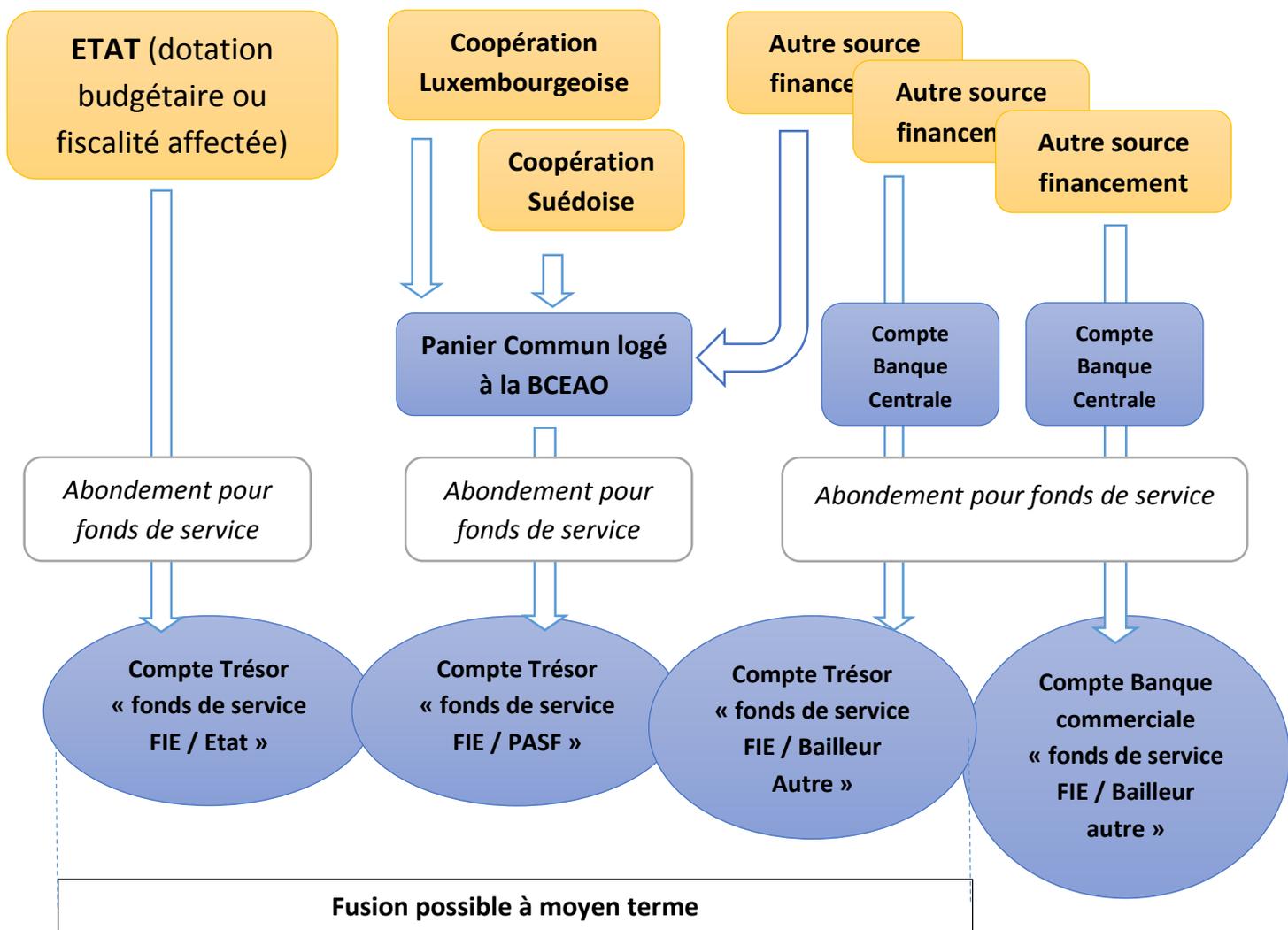
**Des comptes pourront être ouverts dans des banques commerciales** en cas de négociation particulière avec un bailleur et après acceptation formelle du Ministère chargé des Finances. Un Compte Spécial pour le PTF est alors ouvert auprès de la Banque Centrale et alimente un compte fonds de service dans une banque commerciale.

▪ **Fonctionnement des comptes fonds de service**

Les modalités d’approvisionnement sont décrites dans une procédure distincte.

Les transferts de fonds sont effectués uniquement par chèque ou virement au bénéfice des projets financés par le FIE. **Les signatures autorisées** sur ces comptes fonds de service sont celles conjointes : (i) du Directeur Général du Fonds qui est l’ordonnateur des transferts, (ii) et du DFC qui agit comme payeur.

**Schéma des comptes FIE fonds de service**



## ***4.3 Ouverture des comptes fonds de service***

### **4.3.1 Organisation et procédures type pour l'ouverture d'un compte « fonds de service » au Trésor**

Le DFC du FIE prépare la demande d'autorisation au Ministère chargé des Finances pour l'ouverture d'un compte « fonds de service FIE » auprès du Trésor. Le DG signe le courrier, qui est transmis au Ministère chargé des Finances.

Au retour de l'autorisation d'ouverture d'un compte fonds de service au Trésor, le DFC prépare la demande d'ouverture du compte bancaire correspondant. Le DG signe les courriers, qui sont transmis à la DGTCP (Ministère chargé des Finances). Les spécimens de signature (DG et DFC) sont joints.

Le DFC suit le dossier. Le Ministère chargé des Finances transmet les coordonnées bancaires du compte Trésor, qui sont archivées à la DFC.

### **4.3.2 Procédure type pour un compte « fonds de service » ouvert dans une banque commerciale**

La procédure est initiée et suivie par le DFC. Il veille à prendre en compte les caractéristiques éventuelles demandées par le bailleur concerné. Le DG FIE signe les demandes d'ouverture de comptes. Les spécimens de signature (DG et DFC) sont joints.

## PROGRAMMATION ET APPROVISIONNEMENT DES FOND DE SERVICE

Cette partie traite de la programmation et de l'approvisionnement des comptes fonds de service du FIE. C'est la partie amont du processus jusqu'à la réception des fonds sur les comptes centraux du FIE. Elle inclut la comptabilisation des fonds reçus. Le versement des avances aux promoteurs fait l'objet d'une partie distincte.

Elle comprend :

- La programmation budgétaire et la planification de trésorerie
- La participation du FIE à l'alimentation du Panier Commun
- L'alimentation des comptes fonds de service (par Etat, par PC, par autre bailleur)
- La comptabilisation des fonds reçus

### ***4.4 Programmation budgétaire et planification de trésorerie***

Liens avec les procédures techniques : lien direct et fort avec les procédures de programmation technique (élaboration du PTA notamment).

Liens avec les procédures de fonctionnement : lien direct avec la programmation des besoins de financement pour le fonctionnement du FIE (les budgets fonds de service et fonctionnement sont préparés et soumis ensemble).

#### **4.4.1 Enjeux**

Un fonctionnement efficace du FIE en termes de mise à disposition des fonds auprès des promoteurs de projets tout au long de l'année implique une bonne programmation budgétaire et une bonne planification de trésorerie. Parallèlement une programmation trop ambitieuse génère des taux d'exécution faibles. L'enjeu sera de trouver le bon compromis, ou de jouer sur un système de tranche majoritaire et minoritaire. Dans la pratique, le FIE proposera en cas de besoin une révision de sa programmation budgétaire à mi-année (cas possible pour la seconde tranche annuelle de l'approvisionnement du PC, ou du budget Etat).

#### **4.4.2 Organisation et procédures pour le FIE**

##### **▪ Documents d'orientation de la programmation budgétaire**

Plusieurs documents vont cadrer en amont la démarche de programmation budgétaire :

- le contrat-plan entre l'Etat et le FIE ;
- le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) ou budget programme du Ministère de l'Environnement, de l'Economie Verte et du Changement Climatique ;
- les conventions de financement avec les différents bailleurs abondant le FIE, ainsi que les documents de projet et de programme s'il est abondé dans un cadre projet / programme.

La programmation budgétaire est aussi directement orientée par la programmation technique des activités, les deux programmations se faisant en collaboration étroite.

▪ **Un processus complexe lié à des sources différentes de financement**

Le FIE dispose de plusieurs sources de financement nationales et internationales, chacun ayant son propre cycle de programmation, ses procédures et ses échéances. Cela va rendre complexe la programmation budgétaire du FIE en termes de documents, procédures, échéances, instances de validation. Cela implique une très bonne organisation du FIE. Il devra notamment articuler une programmation budgétaire globale puis décomposée en programmations budgétaires par source de financement, pour ensuite dérouler les étapes de validation séparément.

Les opérations du FIE sont organisées par :

- la programmation pluriannuelle des activités,
- l'élaboration annuelle du PTBA et du budget des activités de financement,
- et la planification annuelle de la trésorerie du Fonds de service.

▪ **Programmation sectorielle pluriannuelle**

Dans le cadre de la mise en place d'une approche de gestion par les résultats (GAR), le FIE proposera au Ministère chargé de l'Environnement un programme pluriannuel d'intervention suivant les différentes thématiques environnementales de la politique sectorielle.

Ce programme pluriannuel devra être en cohérence avec le contrat-plan Etat / FIE et s'intégrer au Cadre Budgétaire à Moyen Terme ou budget programme du Ministère de l'Environnement, de l'Economie Verte et du Changement Climatique. Il définira des sources de financement nationales et internationales.

A l'issue de l'élaboration de ce programme sectoriel, seront définies les enveloppes budgétaires sollicitées pour le financement de projets par le FIE pour les 3 prochaines années suivantes.

Le travail est réalisé par la DFC, en collaboration étroite avec la Direction des Opérations, et validé par le DG FIE.

▪ **PTAB (programmation des activités) et programmation budgétaire pour le financement**

Le PTBA de l'année N est élaboré en année N – 1 selon le schéma général suivant :

- Cadrage budgétaire de l'Etat en Mai
- Projet de budget global en Juin
- Présentation de budget sur fonds Etat en Juin et premiers arbitrages Etat
- Proposition de budget provisoire global et par source de financement au CA en septembre
- Validation du projet de budget pour chaque source de financement entre octobre et décembre
- Finalisation du budget provisoire global et par source de financement en décembre
- Validation par le CA en janvier

Le travail est réalisé par la DFC, en collaboration étroite avec la Direction des Opérations et la Direction chargée du Suivi-évaluation. Un comité budgétaire est mis en place par le DG FIE avec ces 3 directions centrales. Le travail est supervisé et validé par le DG FIE.

La DFC utilise les supports suivants :

- Lettre de cadrage de l'Etat et/ou du Ministère chargé de l'Environnement
- Cadre de Dépenses à Moyen Terme et PTAB du Ministère chargé de l'Environnement
- Documents de programmes et/ou conventions de financement avec les bailleurs

Le budget du FIE reprend les allocations de financement retenues dans le PTAB.

Les allocations prévues au budget annuel sont composées des ressources budgétaires prévisionnelles de financement (RPF qui concernent le fonds de service) et des dotations budgétaires pour la couverture des charges prévisionnelles de fonctionnement (DFO qui concernent le fonctionnement et ne sont pas traitées dans ce manuel).

Puis les ressources prévisionnelles de financement sont ventilées par source : les montants planifiés sur les ressources des PTF (notamment le PASF au démarrage du FIE) d'une part, et les subventions de financement de l'Etat d'autre part.

Les calculs budgétaires se basent sur les projets en cours d'exécution et les prévisions de nouveaux appels à projets. Dans la pratique, la programmation budgétaire sera simplifiée en distinguant :

- les projets en cours d'exécution, qui ont été programmés antérieurement, et il s'agit de poursuivre la programmation sur la base des conventions en cours et de l'avancement des projets ;
- les nouveaux appels à projets à lancer en année N + 1, ce qui sera plus complexe.

- **Plan de Trésorerie annuel des ressources de financement**

La mise à disposition de la trésorerie du Fonds dépend de règles de mobilisation spécifiques à chaque bailleur et des règles de mobilisation des subventions de l'Etat. Aussi, les ressources prévisionnelles de trésorerie de financement (RTF) sont planifiées mensuellement suivant les dates prévisionnelles d'encaissement des fonds ressortant des règles spécifiques de mobilisation par source de financement. La planification des décaissements de trésorerie provient de la consolidation du planning des décaissements par tranche de chaque convention de financement.

Le plan de trésorerie est constitué du calendrier mensuel des mobilisations et du calendrier mensuel des décaissements.

Il est directement lié à la procédure de suivi de l'exécution budgétaire et de la trésorerie, abordée par ailleurs.

Le travail est réalisé par la DFC et validé par le DG FIE.

## **4.5 Participation du FIE à la procédure d'alimentation du Panier Commun par les partenaires**

Il s'agit d'une procédure spécifique au Panier Commun abondé aujourd'hui par les bailleurs du programme PASF. Elle sera adaptée ou complétée en fonction d'autres cas de ce type avec d'autres partenaires extérieurs.

### **4.5.1 Enjeux**

Dans le cas particulier du PASF, le FIE n'intervient pas directement dans le mécanisme d'approvisionnement du PC par les partenaires. Cela est géré par l'équipe technique PASF, le Président du Comité de Gestion PC et la DGTCP. Le FIE intervient indirectement en transmettant les pièces nécessaires à l'avance pour compléter le dossier nécessaire à l'alimentation du PC par les partenaires. Le FIE a tout intérêt à anticiper et réaliser rapidement cet envoi, car **l'alimentation du compte fonds de service PC dépend de l'alimentation du PC lui-même.**

Ce cas particulier du PASF sera probablement aussi le cas d'autres programmes qui abonderont le FIE.

### **4.5.2 Organisation et procédures pour le FIE**

#### **▪ Transmission des documents pour l'alimentation du PC par la tranche majoritaire**

**En Janvier de l'année N**, le DFC transmet au Coordonnateur PASF les documents suivants, concernant le FIE et pour la partie financement des projets par le PC, ou vérifie que celui-ci en dispose bien :

- plan d'actions de l'année (PTA de l'année N),
- plan de financements des projets pour le fonds de service PC,
- plan de passation de marchés,
- plan de trésorerie,
- rapport de suivi technique du 1er semestre de l'année N-1,
- états financiers provisoires au 31 décembre de l'année N-1.

Les documents sont transmis par voie officielle avec un BE (bordereau d'envoi).

#### **▪ Transmission des documents pour l'alimentation du PC par la tranche minoritaire**

**En Juillet de l'année N**, le DFC transmet au Coordonnateur PASF les documents suivants, concernant le FIE et pour la partie financement des projets par le PC, ou vérifie que celui-ci en dispose bien :

- rapport de suivi technique et thématique de l'année N-1,
- rapport financier de l'année N-1,
- rapport d'audit financier externe de l'année N-1,
- rapport des commissaires aux comptes de l'année N-1
- états financiers provisoires au 30 juin de l'année N.

Beaucoup de ces documents seront à nouveau utilisés pour la demande de réapprovisionnement du compte fonds service PC. Une copie sera utilement archivée pour cette procédure qui se déroule quelques semaines après.

## **4.6 Alimentation des comptes fonds de service**

Les étapes précédentes ont permis de valider les budgets prévisionnels et les plans de trésorerie du FIE (par source de financement). La procédure d'alimentation décrit ici comment le FIE réalise les appels de fonds nécessaires pour ses fonds de services. On distinguera :

- Le compte Fonds de service Etat
- Le compte Fonds de service PC
- Les comptes Fonds de service d'autres bailleurs futurs

Liens avec les procédures techniques : liens indirects, le plan de gestion prévisionnelle de trésorerie s'appuie sur les plans de décaissement des projets, ainsi que le rythme d'exécution des projets par type de promoteurs.

Liens avec les procédures de fonctionnement : pas de lien direct, mais les procédures de réapprovisionnement du fonds de service et du fonds de fonctionnement se dérouleront parfois en même temps.

### **4.6.1 Enjeux**

L'enjeu n'est pas stratégique et la procédure n'est pas compliquée. Elle est importante car **elle doit éviter toute rupture de trésorerie au FIE**, ce qui aurait des conséquences directes sur le taux d'exécution d'une part et sur l'image du FIE d'autre part.

### **4.6.2 Organisation et procédures pour le FIE / Compte Fonds de service Etat**

#### **4.6.2.1 Première alimentation**

Les alimentations du Trésor Public au titre des subventions destinées aux projets des promoteurs s'effectuent sur mandatement par la Direction de la Comptabilité et de l'Ordonnancement (DCO) du Ministère délégué du Budget.

#### Elaboration et transmission de la demande par DFC

Pour la première alimentation du compte sur dotation Etat, le DFC établit la demande de mobilisation correspondant au montant figurant sur le plan de déblocage 2016 (soit 50 % de l'allocation annuelle). Le DFC transmet la demande à la DAF du Ministère chargé de l'Environnement qui transmet au DCMEFD.

#### Visa du DCMEFD / Ministère chargé de l'Environnement

Le DCMEFD du Ministère chargé de l'Environnement contrôle la demande et appose son visa de contrôle financier. Il retourne la demande au DAF du Ministère chargé de l'Environnement.

#### Transmission et traitement par le Ministère chargé des Finances

Puis le DAF du Ministère chargé de l'Environnement transmet la première demande au Ministère chargé des Finances, qui l'impute au Ministère délégué du Budget pour établissement de la décision

d'avance. Enfin la DCO du Ministère délégué au Budget établit le mandat de paiement. La DGTCP reçoit le mandat de paiement, puis effectue le virement du montant de la première alimentation sur le compte Fonds de Service Etat au Trésor.

#### Montant

Usuellement, l'alimentation semestrielle prévue au plan de déblocage s'établit à la moitié (50%) du financement annuel prévu au titre de la subvention de l'Etat.

#### **4.6.2.2 Réapprovisionnement provenant de la subvention de l'Etat**

##### Préparation de la demande par DFC

Le DFC du FIE prépare la demande de mobilisation de la tranche du semestre concerné selon la date prévue au plan de déblocage. Le montant demandé s'établit au montant des utilisations faites sur l'allocation précédente, plafonné au montant prévu sur le plan de déblocage (50% de l'allocation annuelle). Il prépare le dossier des pièces justificatives des décaissements aux promoteurs qui attestent de l'utilisation conforme du financement. Il adresse la demande accompagnée du dossier des pièces justificatives au DAF / Ministère chargé de l'Environnement.

##### Contrôle et visa du Ministère chargé de l'Environnement

Après contrôle, le DAF / Ministère chargé de l'Environnement transmet le dossier des pièces justificatives au DCMEFD / Ministère chargé de l'Environnement pour contrôle et visa.

Au retour du dossier de justification du financement utilisé, le DAF / Ministère chargé de l'Environnement introduit la demande de vérification au Ministère chargé des Finances, qui l'impute à la DCO (Direction de la Comptabilité et des Ordonnancements) du Ministère du Budget.

##### Contrôle de la DCO du Ministère du Budget

La DCO contrôle le dossier, demande à la DAF / Ministère chargé de l'Environnement les clarifications requises, puis établit le rapport de vérification destiné à marquer son approbation sur les pièces justificatives. La DCO transmet ensuite le rapport de vérification à la DAF du Ministère chargé de l'Environnement.

##### Demande par DAF / Ministère chargé de l'Environnement

A réception du rapport de vérification d'approbation, la DAF introduit la demande de mobilisation du financement auprès du Ministère chargé des Finances. Le Ministère chargé des Finances reçoit la demande, et la transmet au Ministère du Budget pour établissement d'une décision d'avance.

##### Mandatement et paiement par Ministère chargé des Finances

La DCO du Ministère du Budget reçoit cette décision d'avance, élabore le mandat de paiement, et la transmet à la DGTCP pour virement des fonds sur le compte Fonds de Service Principal du Trésor.

#### **4.6.2.3 Comptabilisation de l'approvisionnement et du réapprovisionnement du Compte central de Fonds de Service Etat**

##### **A - Enregistrement de la demande d'alimentation au Trésor Public**

Journal OD – Enregistrement de la demande d'alimentation

Débit	458 220	Subvention à recevoir Trésor Public
Crédit	471 300	Créditeurs Trésor – Subvention à recevoir

##### **B - Enregistrement de la réception des fonds sur le compte Fonds de Service suivant l'avis de crédit**

Journal Banque – Enregistrement du virement

Débit	531	Trésor – Fonds de service
Crédit	710 Trésor	Subvention de financement Trésor

Et

Journal OD – Enregistrement de la demande d'alimentation

Débit	471 300	Créditeurs Trésor – Subvention à recevoir
Crédit	458 220	Subvention à recevoir Trésor Public

#### **4.6.3 Organisation et procédures pour le FIE / Alimentation du compte Fonds de service PC**

Cette procédure concerne le cas particulier du Panier Commun. Elle est développée ici car il s'agira du premier bailleur international du FIE.

##### **▪ Alimentation régie par les procédures PASF**

L'alimentation du compte Fonds de Service PC est régie par les procédures du manuel PASF. Dans ce manuel le compte « PASF-FIE » correspond au compte « Fonds de Service PC » du FIE.

##### **4.6.3.1 Première alimentation (par reliquats pré-FIE)**

En principe, le premier approvisionnement du compte fonds de service PC aura lieu par transfert des soldes bancaires restants sur les comptes pré-FIE à leur clôture.

Dans le cadre de la « remise / reprise » du pré-FIE au FIE, l'équipe pré-FIE fera le point des reliquats sur les comptes pré-FIE. Le DFC prépare le courrier du DG FIE demandant au Ministère chargé de l'Environnement le versement des reliquats pré-FIE sur le compte fonds de service PC. Le DG signe la lettre, qui est transmise au Ministère chargé de l'Environnement.

Le service financier du PASF fait le nécessaire pour le transfert des fonds concernés (retour des fonds pré-FIE régionaux sur le compte central pré-FIE, puis transfert sur le compte fonds de service PC). La demande de transfert est visée par le DCMEFD (Ministère chargé de l'Environnement).

#### 4.6.3.2 Réapprovisionnement (par le Panier Commun) - Généralités

Les réalimentations du Fonds de Service PC par le financement du programme PASF s'effectuent à partir du compte Panier Commun. L'alimentation du PC par les bailleurs a été abordé précédemment, on traite ici de l'alimentation des comptes FIE par le PC.

##### ▪ Fonctionnement du Panier Commun

Pour mémoire, le compte Panier Commun (PC) est domicilié à la BCEAO. Il est géré par le comité de gestion du PC. Le SG du Ministère chargé de l'Environnement est l'ordonnateur des transferts, avec une double signature du SG et du Chef de file des PTF. Le Président du comité de gestion du PC appose ensuite son visa pour exécution par la BCEAO.

Il est important de noter qu'il y a deux grandes étapes de procédures :

- **Le COPIL PASF** valide les PTAB, les plans de trésorerie, les rapports financiers, etc. qui sont des éléments déclencheurs pour demander le réapprovisionnement des comptes ;
- **Le Comité de Gestion du PC** reçoit les demandes d'alimentation sur la base de différents documents, notamment ceux validés précédemment par le COPIL ; il ordonne alors les transferts, il assure le suivi et le contrôle du PC.

Les transferts depuis le Panier Commun s'effectuent en deux (2) tranches conformément aux procédures du PASF :

1. Versement du premier trimestre ou « **versement majoritaire** » de l'année en cours : il s'établit à **2/3 (deux-tiers) de l'allocation** annuelle planifiée dans le PTAB PASF. Il est libéré au premier trimestre de l'année, après la validation par le Comité de Pilotage (COPIL) du PASF des documents déclencheurs (cf. procédure sur la participation du FIE l'alimentation du PC pour les documents concernant le FIE).
2. Versement du troisième trimestre ou « **versement minoritaire** » de l'année en cours : ce versement minoritaire est déterminé par le plafond des besoins de financement identifiés au plan de trésorerie prévisionnelle du second semestre. Il est libéré après la deuxième session du Comité de Pilotage qui valide les documents déclencheurs avant fin septembre (cf. procédure sur la participation du FIE l'alimentation du PC pour les documents concernant le FIE). Ce décaissement s'effectue entre le mois de juillet et la fin du mois de septembre. En principe le versement de la tranche minoritaire ne devrait intervenir que si plus de 50% des crédits de la première tranche ont été consommés, sauf justification du contraire selon le planning prévisionnel des décaissements.

##### ▪ Demande d'approvisionnement distincte FIE / Ministère chargé de l'Environnement

Le manuel PASF permet que **le FIE fasse une demande de réapprovisionnement (« compte PASF / FIE ») distincte de celle du Ministère chargé de l'Environnement (« compte PASF / Ministère chargé de l'Environnement »)**, même si cette demande passe par le Ministère chargé de l'Environnement. En d'autres termes, et sous réserve que les déclencheurs soient réunis, le FIE peut adresser une demande de réapprovisionnement sans attendre que le Ministère chargé de l'Environnement fasse la sienne. Cette possibilité sera intéressante si l'une des deux institutions a besoin de réapprovisionnement minoritaire et l'autre non.

#### ▪ **Gestion prévisionnelle de trésorerie**

La gestion prévisionnelle de trésorerie est la base des demandes d'alimentation. Elle est décrite dans une autre procédure. En particulier elle génère tous les mois un tableau de trésorerie prévisionnelle, par source de financement, qui permet de situer les besoins de trésorerie à 3 – 6 – 12 mois.

#### **4.6.3.3 Réapprovisionnement (par le Panier Commun) - Demande d'alimentation majoritaire en début d'année**

La procédure est déclenchée en Janvier de l'année N.

##### Préalables

Le DFC s'assure que les déclencheurs de l'alimentation majoritaire en début d'année sont remplis (validation COPIL des documents concernés, cf. rapportage). Il s'assure aussi auprès de l'équipe PASF que le PC est suffisamment alimenté par les partenaires.

Il vérifie ensuite que le cumul des décaissements prévisionnels de l'année (cf. plan de trésorerie prévisionnel de l'année) ne dépasse pas le cumul de la trésorerie disponible et de l'alimentation majoritaire prévu (soit les 2/3 des besoins annuels).

Si c'est le cas, une procédure exceptionnelle est à voir avec le Ministère chargé de l'Environnement.

Si ce n'est pas le cas, la procédure se poursuit.

##### Elaboration de la demande

Le DFC prépare la demande de réapprovisionnement, sous forme de (i) un projet de courrier au Président du comité de gestion PC demandant le déblocage de la tranche majoritaire de l'année N, (ii) les pièces suivantes concernant le FIE et pour la partie concernant le financement PASF, conformément au manuel PASF :

- plan d'actions de l'année,
- plan de financements des projets,
- plan de trésorerie,
- compte rendu de la session précédente du Comité de Pilotage,
- rapport de suivi technique du 1<sup>er</sup> semestre de l'année précédente (N-1),
- états financiers provisoires au 31 décembre de l'année précédente (N-1).

Plusieurs de ces documents ont été déjà été transmis dans la procédure « Participation du FIE à l'alimentation du PC par les partenaires ». Ils seront à nouveau joints à la demande.

##### Visa du contrôleur de gestion

Le DFC transmet le dossier au contrôleur de gestion pour visa. Celui-ci vérifie notamment que la demande est fondée (besoins prévisionnels de trésorerie et trésorerie existante), que les procédures PASF sont respectées et que la demande est complète.

##### Validation DG et envoi de la demande

Après visa du contrôleur de gestion, le dossier est adressé au DG FIE. Celui-ci valide, signe et transmet la demande au Coordonnateur du PASF, pour transmission au Président du Comité de Gestion PC.

### Suivi du traitement du dossier

La phase suivante est du ressort de l'équipe technique PASF, du Président du Comité de Gestion PC et de la DGTCP. Le DFC assure le suivi du dossier et relance le Coordonnateur du PASF si les délais sont trop longs.

### Retour de la demande et suivi du transfert

L'équipe technique PASF informe le DFC du virement de la BCEAO (copie de l'ordre de virement). Le DFC vérifie que le montant correspondant est crédité sur le compte fonds de service PC du FIE. Il archive la copie de l'ordre de virement.

#### **4.6.3.4 Réapprovisionnement (par le Panier Commun) - Demande d'alimentation minoritaire au 3ème trimestre**

La procédure est déclenchée en **Juillet** de l'année N.

### Prérequis en termes de consommation de la tranche majoritaire

Le DFC calcule le taux de consommation de l'avance majoritaire reçue en début d'année (fonds décaissés vers les projets / fonds reçus pour l'avance majoritaire).

#### **1. Si le taux est inférieur à 50 %**

Le PASF ne peut pas débloquer la deuxième tranche selon la procédure normale. Le DFC rend compte au DG de la situation. Le DFC informe le Coordonnateur PASF de la situation.

1. Cas 1.1 - Le cumul des décaissements prévisionnels (i.e. pour le deuxième semestre) est inférieur à la trésorerie disponible.

La situation ne pose pas de problème puisque la trésorerie disponible sur la tranche majoritaire permet de finir l'année (cela dénote néanmoins une prévision surestimée).

2. Cas 1.2 - Le cumul des décaissements prévisionnels est supérieur à la trésorerie disponible.

Ce cas est rare mais possible (le FIE n'a pas décaissé 50 % de l'avance majoritaire, mais les fonds restants ne permettent quand même pas de faire face à un gros besoin de trésorerie non prévu au deuxième trimestre). Il faudra alors demander la tenue d'un Comité de Pilotage exceptionnel au moment où les décaissements effectués seront devenus supérieurs à la moitié du versement de l'alimentation majoritaire reçue au premier semestre. La procédure sera proche de celle décrite ci-après pour la demande d'alimentation minoritaire.

2. **Si le taux est supérieur ou égal à 50 %** la procédure se poursuit.

### Préalables liés au besoin de trésorerie

Le DFC établit la prévision consolidée des besoins de décaissements pour les projets sur financement PC pour la fin d'année (à l'aide des outils de gestion prévisionnelle de la trésorerie). **Une attention particulière doit être apportée à la précision du planning prévisionnel des décaissements** à cette échéance d'appel de la tranche minoritaire. Les calculs sont à établir en prenant de façon fine le déroulement des projets à mi-année, notamment par type de statuts du promoteur.

Il fait ensuite la situation des reliquats sur le compte fonds de service. Il calcule la différence entre la trésorerie disponible et le cumul des décaissements prévisionnels : c'est le besoin en alimentation du fonds de service PC.

**Si l'est accepté que la demande de tranche minoritaire soit majorée du besoin de trésorerie correspondant au premier trimestre de l'année N, ce besoin est ajouté au besoin d'alimentation du fonds de service PC.**

Trois cas de figure vont se présenter :

1. Cas 2.1 - Le besoin d'alimentation est nul ou négatif (les disponibilités sur le compte fonds de service PC peuvent couvrir les besoins de trésorerie des projets) :

Le DFC rend compte au DG de la situation. Le DFC informe le Coordonnateur PASF que le FIE ne demandera pas d'alimentation minoritaire. Cela rejoint le cas 1.1 précédent.

2. Cas 2.2 - Le besoin d'alimentation est positif (les disponibilités sur le compte fonds de service PC ne peuvent pas couvrir les besoins de trésorerie des projets) et dépasse la tranche minoritaire prévue (soit 33 % du plan annuel de trésorerie) :

Une procédure exceptionnelle est à voir par le DG FIE avec le Coordonnateur PASF afin de réunir un COPIL extraordinaire. Cela rejoint le cas 1.2 précédent.

3. Cas 2.3 - Le besoin d'alimentation est positif (les disponibilités sur le compte fonds de service PC ne peuvent pas couvrir les besoins de trésorerie des projets) et ne dépasse pas la tranche minoritaire prévue (soit 33 % du plan annuel de trésorerie) :

Ce cas sera le plus courant. Le DFC s'assure d'abord que les déclencheurs de l'alimentation minoritaire sont remplis (validation COPIL des documents concernés). Il s'assure aussi auprès de l'équipe PASF que le PC est suffisamment alimenté par les partenaires.

#### Cas 2.3 / Elaboration de la demande

Le DFC prépare la demande de réapprovisionnement, sous forme de (i) un projet de courrier au Président du comité de gestion PC demandant le déblocage de la tranche minoritaire de l'année N à hauteur du besoin d'alimentation calculé ci-avant (inclus le besoin du premier trimestre N+1 si cela est accepté), (ii) les pièces suivantes concernant le FIE et pour la partie concernant le financement PASF, conformément au manuel PASF :

- Rapport de suivi technique et financier au 30 juin de l'année N,

#### Visa du contrôleur de gestion

Le DFC transmet le dossier au contrôleur de gestion pour visa. Celui-ci vérifie notamment que la demande est fondée (besoins prévisionnels de trésorerie et trésorerie existante), que les procédures PASF sont respectées et que la demande est complète.

#### Validation DG et envoi de la demande

Après visa du contrôleur de gestion, le dossier est adressé au DG FIE. Celui-ci valide, signe et transmet la demande au Coordonnateur du PASF, pour transmission au Président du Comité de Gestion PC.

#### Suivi du traitement du dossier

La phase suivante est du ressort de l'équipe technique PASF, du Président du Comité de Gestion PC et de la DGTCP. Le DFC assure le suivi du dossier et relance le Coordonnateur du PASF si les délais sont trop longs.

#### Retour de la demande et suivi du transfert

L'équipe technique PASF informe le DFC du virement de la BCEAO (copie de l'ordre de virement). Le DFC vérifie que le montant correspondant est crédité sur le compte fonds de service PC du FIE. Il archive la copie de l'ordre de virement.

#### **4.6.3.5 Comptabilisation de l'alimentation du Compte Fonds de Service PC**

##### **A - Enregistrement de la demande d'alimentation au PASF**

Journal OD – Enregistrement de la demande d'alimentation

Débit	458 210	Subvention à recevoir – Panier Commun
Crédit	471 200	Créditeurs PASF – Subvention à recevoir

##### **B - Enregistrement de la réception des fonds sur le compte Fonds de Service suivant l'avis de crédit**

Journal Banque – Enregistrement du virement

Débit	531	Trésor – Fonds de service
Crédit	710 PASF	Subvention de financement PASF

Et

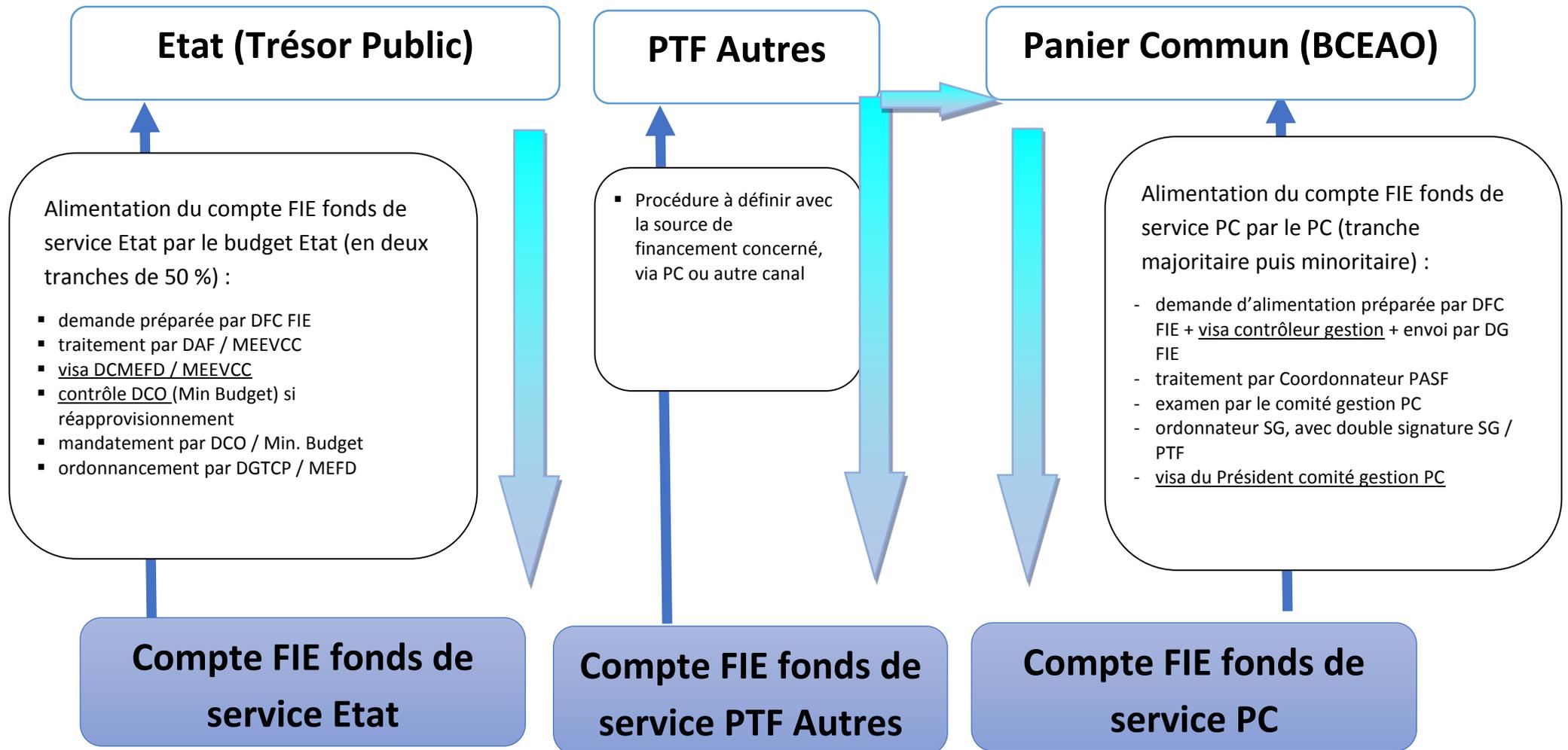
Journal OD – Enregistrement de la demande d'alimentation

Débit	471 200	Créditeurs PASF – Subvention à recevoir
Crédit	458 210	Subvention à recevoir – Panier Commun

#### **4.6.4 Organisation et procédures pour le FIE / Autres Comptes Fonds de service Bailleurs**

L'alimentation et le réapprovisionnement des comptes fonds de services ouverts par de nouveaux bailleurs dépendront des accords passés entre l'Etat, le FIE et chaque bailleur. Les modalités seront probablement proches de celles pour le fonds de service PC. Les nouveaux bailleurs seront incités à abonder le FIE à travers le Panier Commun.

## Fonds de service FIE central



(légende)



## SUIVI BUDGETAIRE, GESTION PREVISIONNELLE DE TRESORERIE ET RAPPORTAGE FINANCIER AUX SOURCES DE FINANCEMENT

Cette partie regroupe :

- Le suivi budgétaire et la gestion prévisionnelle de trésorerie
- La justification semestrielle des fonds reçus
- Le rapportage financier

Certaines parties sont spécifiques au cas du programme PASF dont on connaît les procédures. **Au fur et à mesure que d'autres bailleurs abonderont le FIE**, des procédures seront complétées ou ajoutées en fonction de leurs règles spécifiques d'approvisionnement et de rapportage.

### ***4.7 Suivi budgétaire et gestion prévisionnelle de la trésorerie***

#### **4.7.1 Suivi mensuel par la DFC**

Cette procédure est effectuée mensuellement par la DFC qui doit :

- Actualiser le suivi budgétaire de l'année en cours (fonds avancés aux promoteurs vs prévisions budgétaires)
- Dresser le tableau prévisionnel de trésorerie pour les 3 mois suivants (en glissant) et pour les mois restant de l'année

##### Suivi budgétaire

Il est actualisé tous les mois par la DFC, par appel à projets et par source de financement.

Elle tire les éléments de décaissements (fonds avancés aux promoteurs, justifiés ou pas) de la comptabilité TOMPRO. Elle les rapproche des prévisions budgétaires. Elle en tire une situation d'exécution budgétaire.

##### Gestion prévisionnelle de trésorerie

Elle est effectuée tous les mois par la DFC, par appel à projets et par source de financement.

Elle se projette sur les 3 prochains mois et sur les mois restants de l'année.

La DFC effectue une simulation des décaissements à venir, basée sur la typologie des promoteurs et l'expérience des décaissements précédents. Il s'appuie sur la DO pour cela. Il compare ensuite avec la trésorerie restante et les prévisions de rentrée de trésorerie prévue pour la suite de l'année.

##### Transmission et mesures à prendre

La DFC adresse la situation mensuelle (suivi budgétaire et prévisions de trésorerie) au DG, au DO et au contrôleur de gestion, accompagnée d'une note de commentaires pour décrire et analyser la situation budgétaire et de trésorerie. Celle-ci est un outil de pilotage technique et financier important. Des écarts avec les prévisions doivent être analysés (par bailleur, par type de promoteur, ...) pour en tirer notamment :

- Des mesures à prendre en interne FIE (cas de retards liés à des causes internes)
- Des corrections ou appuis à voir avec les promoteurs (cas de retards liés aux promoteurs)
- Une anticipation de problèmes de trésorerie (cas d'un budget surconsommé en cours d'année)
- ...

#### **4.7.2 Suivi trimestriel et semestriel par le contrôleur de gestion**

Chaque trimestre, le contrôleur de gestion édite la comptabilité des engagements sur TOMPRO.

Il commente les principales rubriques budgétaires relatives aux activités de financement, et les compare au rapport de suivi technique du Directeur des Opérations.

En particulier, il détermine le taux de décaissements aux promoteurs.

Pour ce faire, il recense les engagements de financements prévus suivant le plan de trésorerie trimestriel prévisionnel, pour chaque source de financement (PASF d'une part, Subventions de l'Etat d'autre part, autre bailleur selon les cas).

Pour chaque source de financement, il compare ces financements prévisionnels, aux décaissements effectués en faveur des promoteurs (mouvements créditeurs du compte 521), et aux reliquats sur engagements de financements (classe 9). Le taux des décaissements aux promoteurs est le ratio des décaissements effectifs sur la prévision trimestrielle des engagements de financement.

Par ailleurs, il compare les décaissements justifiés (compte 658) par rapport au cumul des décaissements, pour identifier dans le portefeuille des projets ceux qui peuvent révéler des situations litigieuses potentielles.

Il transmet trimestriellement ce rapport de suivi d'exécution budgétaire au DG.

Le rapport de suivi d'exécution budgétaire semestriel est communiqué au DG et au DFC pour préparation des documents du COPIL pour le PASF.

## **4.8 Justification semestrielle des fonds reçus**

### **4.8.1 Justification semestrielle des fonds reçus sur la subvention du Trésor**

#### Le DFC

- Etablit le cumul des alimentations reçues à partir des mouvements reçus au débit du compte de trésorerie (531) sur financement Etat,
- Etablit le cumul des décaissements effectués au profit des promoteurs sur le semestre du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin (source mouvements débiteurs des comptes auxiliaires des promoteurs (411 Pxx) corroborés par les mouvements en réduction des engagements de financements Etat dans la comptabilité d'engagement 901),
- Dresse la situation du compte bancaire avant l'alimentation et la situation du compte bancaire au 30 juin, et établit le rapprochement de banque avec le relevé du Compte Trésor Fonds de Service
- Dresse le cumul des justifications figurant sur les rapports financiers des promoteurs, accompagnés des pièces de dépenses portant le cachet FIE (et extraites de la comptabilité de chaque promoteur)

Il transmet la liasse documentaire (subvention reçue, utilisations, et pièces justificatives) au DAF du Ministère chargé de l'Environnement, pour transmission à la DCO du Ministère du Budget et confection du rapport de vérification.

### **4.8.2 Justification semestrielle des fonds reçus sur le PASF**

#### Le DFC

- Etablit le cumul des alimentations reçues, à partir des mouvements reçus au débit du compte de trésorerie (531) sur financement PASF,
- Dresse le cumul des décaissements effectués au profit des promoteurs sur le semestre du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin, par le cumul des mouvements débiteurs des comptes auxiliaires des promoteurs (410 Pxx), correspondant aux mouvements en réduction des engagements de financements PASF dans la comptabilité d'engagement (900),
- Dresse la situation du compte bancaire avant l'alimentation et la situation du compte bancaire au 30 juin, et établit le rapprochement de banque avec le relevé du Compte au Trésor Fonds de Service,
- Dresse les états financiers au 30 juin de l'année N,
- Collecte auprès du contrôleur de gestion le rapport de suivi d'exécution budgétaire au 30 juin,
- Et joint la liasse des documents suivants, relatifs à l'exercice précédent (N-1) :
  - rapport de suivi technique et thématique de l'année N-1 (source Directeur des Opérations),
  - rapport financier de l'année N-1,
  - rapport d'audit financier externe de l'année N-1,
  - compte rendu de la session précédente du Comité de Pilotage,
  - et rapport des commissaires aux comptes de l'année N-1.

### **4.8.3 Justification périodique des fonds reçus d'autres bailleurs**

A développer le moment venu en fonction des procédures des nouveaux partenaires du FIE.

## **4.9 Rapportage financier des comptes de financement**

### **4.9.1 Rapportage Subvention sur budget de l'Etat**

Pour chaque alimentation sur la subvention de financement du Trésor Public, pour établissement du rapport de vérification sur l'utilisation des fonds reçus :

- La situation de trésorerie comprenant le montant de la dernière alimentation reçue, ainsi que le cumul des décaissements effectués au profit des promoteurs sur le semestre concerné,
- La situation du compte bancaire avant l'alimentation et la situation du compte bancaire après, ainsi que le rapprochement de banque avec le relevé du Compte au Trésor Fonds de Service
- Le cumul des justifications figurant sur les rapports financiers des promoteurs, accompagnés des pièces de dépenses portant le cachet FIE (et extraites de la comptabilité de chaque promoteur).

### **4.9.2 Rapportage PASF**

Outre la situation de trésorerie déjà vue précédemment, le rapportage destiné au PASF comprend les éléments suivants :

Pour le COFIL destiné à se prononcer sur le décaissement de la tranche minoritaire :

- Les états financiers au 30 juin de l'année N,
- Le rapport de suivi d'exécution budgétaire du premier semestre N (collecté auprès du contrôleur de gestion),
- Le rapport de suivi technique et thématique de l'année N-1 (source D. des Opérations),
- Le rapport financier de l'année N-1,
- Le rapport d'audit financier externe de l'année N-1,
- Le compte rendu de la session précédente du Comité de Pilotage,
- Le rapport des commissaires aux comptes de l'année N-1.

Pour le COFIL destiné à se prononcer sur le décaissement de la tranche majoritaire :

- Le plan d'actions de l'année,
- Le plan de financements des projets pour le Fonds de service principal,
- Le plan de passation de marchés pour le FIE Fonctionnement,
- Le plan de trésorerie,
- Le compte rendu de la session précédente du Comité de Pilotage,
- Le rapport de suivi technique du 1er semestre de l'année N-1 (source Directeur des opérations),
- Les états financiers provisoires (tableau Emplois-Ressources et notes explicatives) au 31 décembre de l'année N-1.
- Le rapport de suivi d'exécution budgétaire annuel provisoire (collecté auprès du contrôleur de gestion).

## DEBLOCAGE, SUIVI ET CONTROLE DES TRANSFERTS AUX PROMOTEURS

Cette partie traite des flux financiers entre le FIE et les promoteurs qui exécutent les projets retenus par le Fonds. Elle couvre notamment :

- l'archivage et la comptabilisation de la convention initiale
- le déblocage de la première avance puis des avances suivantes
- le rapport final et la clôture de la convention
- le réaménagement budgétaire d'un projet en cours d'exécution
- les mécanismes de suivi / contrôle financier des projets financés.

Elle intègre un préalable qui rappelle les règles de gestion financière des projets par les promoteurs.

Ce sont ces flux financiers qui sont les plus délicats à gérer, c'est là aussi où le risque fiduciaire est le plus important. Il réside dans l'utilisation des fonds par le promoteur et le FIE a un rôle critique à jouer dans le suivi / contrôle.

Le traitement des problèmes (détectés par la chaîne de suivi / contrôle) fait l'objet d'une procédure à part.

## ***4.10 Règles de gestion financière des projets par les promoteurs***

Les procédures de déblocage, suivi et contrôle des transferts aux promoteurs se comprennent mieux en précisant d'abord comment le promoteur gère, suit et reporte de son exécution budgétaire.

- **Principes de bonne gestion financière**

Les fonds versés aux promoteurs sont des ressources publiques (de par leur nature, pas forcément leur origine ou leur statut juridique qui pourra varier, cf. ci-dessous). De façon générale, le promoteur doit utiliser ces fonds de façon efficiente, conforme au budget et selon des règles de bonne gouvernance. Autrement dit le promoteur doit gérer les financements reçus « en bon père de famille ». Et le FIE a pour responsabilité de veiller à cela. Il doit s'assurer que les financements alloués aux projets sont exécutés selon des principes de bonne gestion financière.

- **Gestion financière du projet**

Le promoteur assure la mise en œuvre de son projet, sur le plan technique et sur le plan financier. Il utilise **les procédures comptables et financières qui correspondent à son statut particulier**. Il tient notamment **un journal** qui enregistre les différentes ressources (subventions et apport propre selon les cas) et dépenses de son projet. Il est obligé de tenir une comptabilité précise de l'utilisation des financements reçus.

Un manuel d'utilisation sera fourni à chaque promoteur. Il inclura les règles à respecter en matière de gestion financière et de reporting financier, ainsi que les modèles de journal de dépenses, tableaux de bord financier, reporting financier, ..., ainsi que la liste des pièces justificatives nécessaires durant tout le cycle de projets.

Le promoteur reste seul responsable de l'utilisation des fonds et de leur rapportage. Il assure lui-même le versement des fonds nécessaires à l'opérateur d'appui éventuel qu'il a choisi.

- **Documents clés de gestion financière**

Tout promoteur retenu au FIE a déposé un document de projet comme demandé par l'appel à projets. Il inclut **un budget**, conforme au modèle, et qui a été validé. Il sera la base du rapportage financier. Il intègre aussi **un plan de décaissement**, correspondant aux activités à mener mois par mois. Il sera utilisé pour le déblocage des tranches. Le promoteur s'est aussi engagé sur **la mobilisation d'un apport** (contrepartie, espèces ou nature). Toute demande ne respectant pas ces principes aura été déclarée inéligible lors de l'examen des demandes de subvention. Les procédures de déblocage de fonds par le FIE et le suivi financier seront donc basées sur (i) un budget (emploi / ressources), (ii) un apport à mobiliser par le promoteur, (iii) un plan de décaissement

**Ces 3 éléments sont archivés dans le dossier financier de chaque promoteur**, en tant qu'annexes de la convention. Celle-ci intègre un engagement du promoteur de rembourser les montants non utilisés ou non justifiés.

- **Nature des fonds alloués**

Une fois qu'ils sont transférés aux promoteurs, les fonds sont gérés sur un mode public pour ce qui concerne les services publics et les communes. Ceux-ci utilisent alors les procédures de finances publiques qui leur sont applicables.

Les subventions FIE sont gérées selon un mode privé s'il s'agit d'une structure privée ou associative. Celles-ci utilisent leurs règles de gestion habituelles (dans le respect des dispositions en vigueur concernant les structures privées et associatives), tout en veillant à un rapportage financier conforme aux exigences de la source de financement concernée du FIE et en respectant les règles financières minimum figurant dans le « Manuel Promoteur ».

- **Compte bancaire dédié pour recevoir les transferts au promoteur**

Le promoteur doit **ouvrir un compte bancaire dédié à la subvention du FIE**. Il s'agira d'un compte ouvert dans une banque commerciale pour les structures privées et associatives, et d'un compte Trésor Public pour les services publics et les communes. Ce compte sera ouvert après signature de la convention de financement avec la DG FIE. Il sera appelé « compte promoteur » dans la suite du manuel.

- **Mobilisation de l'apport du promoteur**

L'apport du promoteur sera mobilisé différemment selon les cas.

**S'il s'agit d'une contrepartie** (CT et ST notamment), elle n'est pas mobilisable directement sur le compte dédié au projet financé par le FIE. Elle apparaîtra seulement dans les rapports financiers où le promoteur indiquera comment sa contrepartie a financé certains coûts de l'action prévue.

**S'il s'agit d'un apport en nature**, il sera mobilisé au fur et à mesure des actions concernées par cet apport (par exemple main d'œuvre pour les travaux). Les rapports financiers indiqueront comment cet apport en nature est progressivement mobilisé. Les activités concernées par l'apport en nature seront reportées dans le rapport financier et valorisées en francs CFA, suivant un barème prévu dans la convention de financement.

**S'il s'agit d'un apport en espèces**, l'apport sera mobilisé avant le versement de chaque tranche de subvention et au prorata de cette tranche dans le montant total de l'action. L'effectivité de la mobilisation de l'apport sera justifiée a) par le mouvement sur l'extrait de compte bancaire dédié au FIE et b) par le bordereau de versement des espèces ou de versement d'un chèque.

- **Règles de passation des marchés du promoteur**

Si le promoteur doit passer des marchés (acquisition d'intrants, d'équipements, ...), il utilise les procédures en vigueur selon son statut particulier. S'il est un service public ou une commune, il utilise les procédures publiques de passation de marchés. S'il est une structure privée ou associative, il utilise ses procédures habituelles (dans le respect des dispositions en vigueur concernant les structures privées et associatives), recherche dans tous les cas le meilleur prix d'achat à qualité égale et respecte les procédures minimum d'achat figurant dans le « Manuel Promoteurs ».

- **Exonération de taxes**

L'exonération de taxes dépend du statut du promoteur et non de l'origine des fonds. En d'autres termes, même s'il s'agit de fonds issus au départ d'un partenaire extérieur, cela ne donne droit à aucune exonération particulière. C'est le statut du promoteur (service public, commune, association, opérateur privé, ...) qui régit l'exonération de taxes ou pas.

#### ▪ **Rapportage financier du promoteur**

Les rapports financiers du promoteur visent à rendre compte de la bonne utilisation et de la bonne gestion des subventions publiques. Ils conditionnent le déblocage des tranches de subvention. Ils permettent aussi un dialogue FIE / promoteur sur les difficultés éventuelles et la recherche de solutions.

Chaque promoteur est tenu de remettre des rapports financiers intermédiaires (à chaque demande de tranche) et un rapport financier final. Il utilise le modèle prédéfini et correspondant au budget et au plan de décaissement figurant dans son projet et annexé dans la convention.

Ces rapports financiers sont remis avec chaque demande de tranche intermédiaire de paiement, puis dans le mois suivant la clôture de l'action pour le rapport final. L'absence de rapport financier ou sa non approbation bloquent les tranches intermédiaires.

Le rapport financier est remis en version papier, en deux exemplaires, avec le rapport technique, à la Direction régionale FIE.

Le promoteur est tenu de tenir une comptabilité précise de l'utilisation des financements reçus. Il choisit l'outil de son choix, du moment que le format de rapport financier correspond au format prédéfini. Le rapport financier présente notamment (i) **un tableau de bord** financier (exécution financière du projet), (ii) **des journaux** d'entrées et de dépenses, (iii) les relevés de banque, (iv) les pièces justificatives.

#### **Les pièces justificatives doivent être des originaux.**

Le tableau de bord récapitule les dépenses exécutées (ou engagées dans certains cas pour les ST et les CT), ainsi que les entrées du projet, notamment :

- Un récapitulatif des dépenses prévues (budget) et des dépenses réalisées (cumul des dépenses), ventilé par rubrique budgétaire correspondant à celles du budget initial
- Le taux d'utilisation des tranches déjà versées
- Le cumul de l'utilisation des fonds depuis le démarrage
- Les fonds restants prévus (au sens budget – tranches déjà utilisées)
- Les montants prévus pour les avances de subventions du FIE et les montants reçus
- Les montants prévus pour les apports du promoteur et les montants effectivement mobilisés

Le tableau de bord concerne l'ensemble des coûts, y compris les dépenses effectuées sur l'apport propre du promoteur ou sur contrepartie (qui doivent être indiquées comme tel).

Le journal des dépenses présente les dépenses, avec pour chaque item :

- Date de paiement
- Objet de la dépense
- Correspondance avec la ligne budgétaire prévue pour l'action (n° d'activité technique)
- Montant
- Bénéficiaire de la dépense
- Mode de paiement (banque ou caisse).

La copie des pièces justificatives des dépenses sont archivées par le promoteur et doivent être accessibles à tout moment par les services du FIE ou un organisme externe habilité.

## **4.11 Déblocage des avances vers les promoteurs**

Cette procédure décrit comment se fait le déblocage des avances vers les projets retenus par le FIE. Il s'agit de la tranche d'avance, des tranches intermédiaires et de la tranche finale du projet. Cette procédure fait partie d'un processus plus général de suivi / contrôle financier des projets, lequel est expliqué dans une procédure suivante.

Les parties suivantes distinguent :

- La comptabilisation des engagements après la contractualisation
- La première tranche
- Les tranches intermédiaires
- La tranche finale

Liens avec les procédures techniques : lien direct, (i) le déblocage des avances par la DFC nécessite un feu vert de la DO (matérialisé par un ok dans la base de données), (ii) l'analyse des rapports doit faire le lien entre l'exécution physique et financière (contrôle de cohérence).

Liens avec les procédures de fonctionnement : pas de lien.

### **4.11.1 Enjeux**

**L'enjeu est important car il touche au risque fiduciaire.** C'est à cette étape que le risque fiduciaire est un des plus importants de la chaîne.

Un autre enjeu concerne les délais de traitement pour garantir une exécution fluide et rapide des projets sur le terrain.

#### 4.11.2 Organisation et procédures pour le FIE / Archivage des conventions, création de fiches projets dans la base et comptabilisation des engagements après la contractualisation

Après la signature de la convention entre le FIE et le promoteur, la DFC reçoit une copie de chaque convention. Elle déclenche trois sous-procédures

##### Ouverture d'un dossier par projet

Chaque convention est archivée et déclenche l'ouverture d'un dossier pour chaque projet (cf. procédures d'archivage).

##### Ouverture d'une fiche projet dans la base de données

Cette sous-procédure est déclenchée par la DO, qui ouvre une nouvelle série de fiches projet liées au démarrage du nouvel appel à projets. La DFC utilise ensuite chaque fiche créée pour y saisir les informations financières relatives au projet.

##### Comptabilisation des engagements

La DFC enregistre dans la comptabilité des engagements le montant de chaque convention de financement conclue avec un promoteur (par exemple une convention d'un montant de 9 900 000 dans l'exemple ci-dessous). Le montant est celui de la subvention (et non le montant total du projet).

Journal OD – Enregistrement de l'engagement de financement

Débit	901 000		Engagement de financement PASF CV n° XXX	9 900 000
Crédit		911 Pxx	Promoteur P – Engagement PASF sur CV	9 900 000

Ou

Journal OD – Enregistrement de l'engagement de financement

Débit	900 000		Engagement de financement Etat CV n° XXX	9 900 000
Crédit		910 Axx	Promoteur A – Engagement Etat sur CV	9 900 000

La codification analytique doit indiquer notamment l'année de signature de la convention, l'origine du financement (source de financement de l'appel à projets), l'appel à projets concerné, le fonds thématique, la région, le type d'action. Par exemple :

Année	Source financement	Appel à projets	Fonds thématique	Région	Type d'action
2016	PASF	PASF-3	Fonds Forêt	Nord	Reboisement

### 4.11.3 Organisation et procédures pour le FIE / Déblocage de la première tranche

Le montant de la première tranche figure dans la convention passée avec le promoteur. Elle est débloquée le plus rapidement possible après la signature conjointe de la convention. Le transfert de fonds se fait par l'établissement d'un chèque tiré sur le compte bancaire du FIE, qui sera versé exclusivement sur le compte bancaire dédié du promoteur. Le promoteur n'a pas de demande formelle à faire. La demande est initiée par la Direction régionale, et **c'est l'envoi du Relevé d'Identité Bancaire (RIB) qui déclenche la procédure**, ces coordonnées bancaires étant nécessaires pour émettre le chèque et le bordereau.

**Si l'apport promoteur est prévu en espèces, alors le déblocage de la première tranche dépend également de la mobilisation effective de la contrepartie du promoteur.** Le versement correspondant doit avoir été effectué sur le compte bancaire promoteur, dédié au projet. Le promoteur justifie ce versement en transmettant l'avis de crédit correspondant et/ou l'extrait du compte bancaire sur lequel figure ce mouvement.

**Délai : le déblocage des fonds – qui marque le démarrage de la convention – doit survenir dans un délai de 3 semaines** (1 semaine pour le niveau régional + 2 semaines pour le niveau central) lorsque toutes les conditions sont remplies et sauf anomalie. Le respect de ce délai constitue un des déterminants de la capacité du FIE à assurer un taux normal de décaissements.

#### Déclencheur

La demande est déclenchée par la Direction régionale lorsque :

- Le promoteur a transmis son RIB
- En cas d'apport espèce, le promoteur a justifié la mobilisation de son apport

#### Demande et vérification régionale / DR

La secrétaire DR note dans le registre arrivée la date de remise du RIB.

La Direction régionale vérifie les points suivants :

- La convention FIE / promoteur est bien signée par les deux parties
- Le compte bancaire du promoteur est bien un compte nouvellement créé et spécifiquement dédié au projet FIE, l'intitulé du compte inclut bien une mention « projet FIE »
- La mission de contrôle avant démarrage du projet concerné s'est avérée positive
- Pour les CT et ST : le compte bancaire est bien un compte Trésor Public
- En cas d'apport en espèces : le promoteur a justifié la mobilisation de son apport espèces prévu (avis de crédit et/ou relevé bancaire) au prorata de la première tranche de subvention

La Direction régionale adresse à la DFC une demande de déblocage de première tranche pour les promoteurs concernés, incluant :

- Liste des projets / promoteurs concernés, avec montant de l'avance demandée (correspondant au plan de décaissement contractuel)
- RIB de chaque promoteur
- Justificatifs d'apport en espèces des promoteurs concernés

La demande peut être transmise en support papier ou par mail (pièces scannées).

### Traitement central / DFC

La DFC s'assure du contrôleur de gestion et de DG FIE pour visa et signature dans les prochains jours. Le cas échéant il accélère le traitement des dossiers.

La DFC saisit dans la base de données des projets la date de réception de la demande de la DR.

La DFC vérifie les points suivants pour chaque promoteur :

- La convention FIE / promoteur est bien signée par les deux parties
- Le montant de l'avance correspond à la première tranche du plan de décaissement figurant en annexe de la convention signée avec le promoteur
- Le compte bancaire du promoteur est bien un compte nouvellement créé et spécifiquement dédié au projet FIE, l'intitulé du compte inclut bien une mention « projet FIE »
- La mission de contrôle avant démarrage du projet concerné s'est avérée positive (cf. base de données, indicateur saisi précédemment par DO, équivalent à un feu vert de la DO pour débloquer la première avance)
- Pour les CT et ST : le compte bancaire est bien un compte Trésor Public
- En cas d'apport en espèces : le promoteur a justifié la mobilisation de son apport espèces prévu (avis de crédit et/ou relevé bancaire) au prorata de la première tranche de subvention

La DFC vérifie la disponibilité des fonds dans le compte fonds de service correspondant au financement des projets concernés.

Elle prépare les chèques correspondants (en remplissant le bénéficiaire, le montant, la date) en utilisant le chéquier du compte fonds de service concerné. Elle édite les bordereaux de remise chèque en 3 exemplaires (selon un modèle convenu avec le Trésor Public). Idéalement le bordereau, voire le chèque, sont émis automatiquement par le logiciel base de données.

Elle transmet l'ensemble du dossier à la DFC (liste des projets / promoteurs et montants demandés + pour chaque promoteur : chèque, bordereaux, RIB et le cas échéant justificatifs d'apport espèces).

### Visa du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion procède aux mêmes vérifications, vise la liste des projets / promoteurs et montants demandés. Il retourne tout le dossier au DFC.

### Signature des chèques par DFC

Le DFC signe les chèques d'avance et transmet le dossier au DG pour signature.

### Seconde signature / DG

Le DG procède aux vérifications, signe les chèques et les retourne au DFC.

### Positionnement / DFC

1 à 2 fois / semaine, la DFC envoie un agent positionner les chèques au Trésor central.

### Archivage, comptabilisation et saisie des informations / DFC

Pour chaque projet, la DFC fait deux copies du chèque et du bordereau. Une copie est archivée dans le dossier du projet. Une copie est archivée dans les classeurs de banque.

Les informations sont ensuite saisies pour chaque chèque émis :

- Dans la base de données des projets pour : numéro chèque, montant chèque, date visa DG, date envoi DR (et apport espèces mobilisé le cas échéant)

- Dans TOMPRO pour la saisie comptable (cf. ci-dessous pour les écritures)

Les chèques et deux bordereaux sont adressés 1 à 2 fois / semaine par la DFC aux DR concernées avec un BE.

#### Remise du chèque promoteur / DR

Après réception du chèque, la DR établit une copie du chèque et du bordereau, qui est archivée dans le dossier du projet concerné.

Puis la DR contacte le promoteur et lui remet, contre décharge pour acquit.

Une copie de la décharge du promoteur est archivée dans son dossier, l'original de la décharge est adressé à la DFC.

#### En cas de problème dans la chaîne

Dans le processus précédent, plusieurs problèmes peuvent survenir. Il s'agira notamment de (i) la DR FIE a commis une erreur (erreur de saisie ou de calcul, validation d'un dossier alors qu'il manque une pièce, pièce non conforme), (ii) un acteur de la chaîne centrale détecte une erreur (erreur sur fonds de service, bordereau non conforme au montant ou au compte, ...). L'erreur détectée ne doit pas conduire à reprendre tout le lot des dossiers. Le dossier concerné est repris, renvoyé à la DR ou refait par DFC. Les autres dossiers suivent leur cours, avec une annotation indiquant le dossier en cours de reprise.

#### Enregistrement comptable du versement de la première avance aux promoteurs

1. La DFC enregistre l'écriture suivante :

Journal Trésor – Enregistrement du virement au promoteur

Débit	411 Pxx	Promoteur P – Avances PASF à justifier	3 000 000
Crédit	531	Trésor – Fonds de service	3 000 000

Ou

Journal Trésor – Enregistrement du virement au promoteur

Débit	410 Axx	Promoteur A – Avances Etat à justifier	3 000 000
Crédit	531	Trésor – Fonds de service	3 000 000

2. Et elle procède à la mise à jour de l'engagement de financement

Journal OD – Enregistrement de l'engagement de financement

Débit	901 000	Engagement de financement PASF CV n° XXX	- 3 000 000
Crédit	911 Pxx	Promoteur P – Engagement PASF sur CV	-3 000 000

Ou

Journal OD – Enregistrement de l’engagement de financement

Débit	900 000	Engagement de financement Etat CV n° XXX	-3 000 000
Crédit	910 Axx	Promoteur A – Engagement Etat sur CV	-3 000 000

#### 4.11.4 Organisation et procédures pour le FIE / Déblocage des tranches intermédiaires

La convention de subvention peut prévoir plusieurs tranches intermédiaires. Il s'agit de tranches qui ne sont ni la première tranche, ni la dernière tranche. Le promoteur demande un approvisionnement de son compte au fur et à mesure de l'avancement de ses travaux et de la consommation des tranches précédentes. Il établit une demande d'avance accompagnée **d'un rapport d'avancement technique et financier** de la tranche précédente (en deux exemplaires, dont l'un avec les pièces originales).

Le promoteur peut demander un réapprovisionnement lorsqu'il a dépensé **au moins 80 % de la tranche précédente**. Pour les Communes et les services techniques, compte tenu des procédures de gestion alignées sur les procédures de finances publiques, ceux-ci peuvent demander une nouvelle tranche lorsque 80 % de la tranche précédente a été **engagée**.

La procédure est proche du déblocage de la première tranche dans le déroulement. Elle inclut des points nouveaux et importants qui sont la vérification des rapports d'avancement, le rapprochement avec le résultat des missions de suivi technique et financier, le déclenchement possible d'un audit interne. **Elle est particulièrement importante dans la chaîne de réduction et suivi du risque fiduciaire.**

Un autre point est que le rapport financier du promoteur va générer une écriture comptable d'avance justifiée (pour la tranche précédente qui fait l'objet du rapport financier).

La procédure de traitement des demandes d'avance fait aussi intervenir la DO qui doit valider le rapport technique (cf. manuel des opérations techniques). **La vérification technique (par la DO) est plus légère que la vérification financière (par la DFC)**. D'une part la DO dispose d'éléments plus importants de vérification à travers les missions de suivi technique, tandis que le suivi financier sur le terrain apporte moins de choses. D'autre part la vérification financière « papier » détecte souvent plus de problèmes possibles que la vérification technique « papier ».

**Délai : le déblocage des avances intermédiaires doit survenir dans un délai de 3 semaines** (1 semaine pour le niveau régional + 2 semaines pour le niveau central) lorsque toutes les conditions sont remplies et sauf anomalie. Le respect de ce délai constitue un des déterminants de la capacité du FIE à assurer un taux normal de décaissements.

##### 4.11.4.1 Traitement demande tranche intermédiaire par DR

###### Déclencheur

La demande est déclenchée par la Direction régionale lorsque :

- Le promoteur dépose une demande d'avance intermédiaire
- En cas d'apport espèce, le promoteur a justifié la mobilisation de son apport

###### Demande et vérification régionale / DR

La direction régionale réceptionne les rapports techniques et financiers des promoteurs. Elle note dans un registre arrivée la date de réception.

**Sous une semaine, la DR assure la vérification du rapport financier** (et technique). Elle vérifie les points suivants. Elle remplit en même temps la fiche de vérification de la demande d'avance

intermédiaire par le niveau régional (partie financière ci-après et partie technique vue dans les opérations techniques) :

- La dernière mission de suivi et/ou de contrôle du projet concerné n'a pas signalé de problème majeur
- Le rapport technique est validé par la DR
- La demande d'avance intermédiaire est conforme au plan de décaissement de la subvention
- En cas d'apport en espèces : le promoteur a justifié la mobilisation de son apport espèces prévu (avis de crédit et/ou relevé bancaire) au prorata de la tranche intermédiaire de subvention demandée

Et concernant le rapport financier :

- Le rapport financier est conforme aux normes FIE et comprend toutes les pièces requises (tableau de bord, journaux de dépenses, déclaration promoteur, relevés banque, pièces justificatives originales des dépenses dans un exemplaire)
- Le taux d'exécution financière annoncé par le promoteur est égal ou supérieur à 80 % ou le taux d'engagement est égal ou supérieur à 80 % pour les CT et ST
- Les justificatifs de dépenses sont numérotés et portent un cachet « FIE » (apposé par le promoteur)
- Dans le tableau de bord, les dépenses annoncées ne dépassent pas les lignes budgétaires prévues
- Les entrées / sorties de banque et de caisse sont cohérentes avec les soldes banque et caisse
- Il y a cohérence de l'avancement technique et de l'avancement financier
- Le rapport technique est validé

Le niveau régional ne doit pas passer trop de temps sur la vérification des rapports financiers, lesquels seront aussi vérifiés par le niveau central. Il s'agit plutôt de vérifier que le rapport financier semble ok et qu'il a de bonnes chances d'être validé au niveau central. Il s'agit de **voir si le promoteur a commis de grosses erreurs qu'il faut rectifier sur place** pour gagner du temps avant d'envoyer au siège.

Dans les cas suivants (validé ou pas), la fiche de vérification est imprimée et signée par le DR.

#### ***Si le rapport ne peut pas être validé par la DR***

La direction régionale contacte le promoteur pour lui demander des compléments ou effectue une visite de terrain sur le site. Le plus souvent il s'agira d'expliquer le problème au promoteur et de l'aider au besoin à refaire son rapport financier. Une copie de la fiche de vérification régionale lui est remise.

Lorsque le rapport financier revient, la procédure reprend au début.

Dans certains cas, si la DR détecte un risque de fraude dans le rapport financier, elle alerte la DFC pour mesures à prendre (mission d'audit interne notamment). La suite est indiquée dans la procédure « traitement des problèmes ».

#### ***Si le rapport est validé par la DR***

La direction régionale transmet 1 à 2 fois / semaine à la DFC :

- Une demande d'une série de chèques d'avance intermédiaire, avec la liste des projets / promoteurs et les montants demandés
- L'exemplaire original (celui avec les pièces justificatives originales) des rapports financiers des projets concernés
- Les fiches de vérification régionale des rapports financiers (et techniques)

La suite de la procédure est la procédure suivante « traitement central par DFC ».

#### **4.11.4.2 Traitement central par DFC (après validation par DR)**

##### Traitement central / DFC

La DFC s'assure de la disponibilité du contrôleur de gestion et du DG FIE pour visa et signature dans les prochains jours. Le cas échéant il accélère le traitement des dossiers.

La DFC saisit dans la base de données des projets la date de réception de la demande de la DR.

La DFC vérifie les points suivants pour chaque promoteur. Il saisit également la fiche de vérification centrale d'un rapport intermédiaire selon le modèle en vigueur.

- La dernière mission de suivi et/ou de contrôle du projet concerné n'a pas signalé de problème majeur (cf. base données projets)
- Le rapport technique est validé (cf. feu vert de la DO dans la base données)
- La demande d'avance intermédiaire est conforme au plan de décaissement de la subvention
- En cas d'apport en espèces : le promoteur a justifié la mobilisation de son apport espèces prévu (avis de crédit et/ou relevé bancaire) au prorata de la tranche intermédiaire de subvention demandée

Et concernant le rapport financier :

- Le rapport financier est conforme aux normes FIE et comprend toutes les pièces requises (tableau de bord, journaux de dépenses, déclaration promoteur, relevés banque, pièces justificatives originales des dépenses dans un exemplaire)
- Le taux d'exécution financière est égal ou supérieur à 80 % (après validation des dépenses), ou le taux d'engagement est égal ou supérieur à 80 % pour les CT et ST
- Les dépenses présentées sont bien justifiées et éligibles, les justificatifs de dépense portent un cachet « FIE »
- Les dépenses ne dépassent pas les lignes budgétaires prévues et sont conformes aux lignes prévues du budget
- Les dépenses sont raisonnables (dans le cas de dépenses non détaillées dans le budget initial)
- Les entrées / sorties de banque et de caisse sont cohérentes avec les soldes banque et caisse

Un point particulier sera **de vérifier s'il y a cohérence de l'avancement technique et de l'avancement financier** (DO et DFC se rencontrent périodiquement pour faire le point des rapports en instance).

Le DFC saisit dans la fiche de vérification le montant du rapport financier accepté comme justifié.

##### Principes de vérification

**A la différence du niveau régional, la DFC doit effectuer un contrôle complet du rapport financier.** D'une part parce qu'il peut alerter sur une mauvaise gestion financière. D'autre part parce qu'il va servir à justifier les avances aux promoteurs, le rapport pourra d'ailleurs être contrôlé par des audits. Enfin il permet de vérifier qu'il s'agit bien de dépenses éligibles et prévues pour le projet concerné.

##### ***Si le rapport financier n'est pas validé par la DFC***

Voir procédure « suites non validation rapport intermédiaire au niveau central ».

##### ***Si le rapport financier est validé par la DFC***

La DFC vérifie la disponibilité des fonds dans le compte fonds de service correspondant au financement des projets concernés.

Elle prépare les chèques correspondants (en remplissant le bénéficiaire, le montant, la date) en utilisant le chéquier du compte fonds de service concerné. Elle édite les bordereaux de remise chèque en 3 exemplaires (selon un modèle convenu avec le Trésor Public). Idéalement le bordereau, voire le chèque, sont émis automatiquement par le logiciel base de données.

Elle transmet l'ensemble du dossier au contrôleur de gestion (liste des projets / promoteurs et montants demandés + fiches vérification centrale et rapport financier pour chaque promoteur).

#### Visa du contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion procède aux mêmes vérifications que la DFC.

#### ***Si le rapport financier n'est pas validé par le contrôleur de gestion***

Voir procédure « suites non validation rapport intermédiaire au niveau central »

#### ***Si le rapport financier est validé par le contrôleur de gestion***

Il vise la liste des projets / promoteurs et montants demandés. Il vise chaque fiche de vérification centrale de rapport. Il retourne tout le dossier au DFC.

#### Signature des chèques par DFC

Le DFC signe les chèques d'avance intermédiaire et transmet le dossier au DG pour signature.

#### Seconde signature / DG

Le DG procède aux vérifications, signe les chèques et les retourne au DFC.

#### Positionnement / DFC

1 à 2 fois / semaine, la DFC envoie un agent positionner les chèques au Trésor central.

#### Archivage, comptabilisation et saisie des informations / DFC

Pour chaque projet, la DFC fait deux copies du chèque et du bordereau. Une copie est archivée dans le dossier du projet. Une copie est archivée dans les classeurs de banque. Le rapport financier original du promoteur est également archivé, avec la fiche de vérification centrale, dans le dossier du promoteur.

Les informations sont ensuite saisies. Elles portent sur **deux opérations en même temps : (i) la justification de l'avance précédente** (montant justifié suite à la vérification du rapport financier de la tranche précédente), (ii) **la nouvelle avance** (qui fait l'objet du chèque).

- Dans la base de données des projets pour :
  - o montant justifié de l'avance précédente (et apport espèces mobilisé le cas échéant)
  - o numéro chèque, montant chèque, date visa DG, date envoi DR pour la nouvelle avance
- Dans TOMPRO pour la saisie comptable (cf. ci-dessous pour les écritures)
  - o justification de l'avance précédente
  - o versement de l'avance suivante

Les chèques et bordereaux, accompagnés de deux copies de la fiche de vérification centrale, sont adressés 1 à 2 fois / semaine par la DFC aux DR concernées avec un BE.

#### Remise du chèque promoteur / DR

Après réception du chèque, la DR établit une copie du chèque et du bordereau, qui est archivée dans le dossier du projet concerné, ainsi qu'une copie de la fiche de vérification centrale.

Puis la DR contacte le promoteur et lui remet, ainsi qu'un exemplaire de la fiche de vérification centrale, contre décharge pour acquit.

Une copie de la décharge du promoteur est archivée dans son dossier, l'original de la décharge est adressé à la DFC.

#### **4.11.4.3 Suites non validation rapport intermédiaire au niveau central**

Dans le processus précédent, le rapport financier peut ne pas être validé à chaque vérification (DFC, contrôleur de gestion, DG).

##### ***En cas d'erreurs simples ou de problèmes limités***

Les cas les plus fréquents sont **des erreurs du promoteur** : des erreurs de calcul, des erreurs de report des montants des pièces, des erreurs d'affectation des dépenses aux activités du budget, ... **Ces erreurs sont à traiter avec souplesse**. Le plus souvent il suffira de contacter la DR pour qu'elle voit avec le promoteur et qu'il corrige ses états financiers, qui seront renvoyés par mail depuis la DR.

Dans certains cas, il peut s'agir **de justificatifs non conformes** (imprécis notamment), de quantités ou des qualités achetées différentes du budget initial, ... Dans ces cas, la DR sera saisie pour s'expliquer avec le promoteur qui fournira les compléments nécessaires.

Le projet sera classifié en code ORANGE (projet à suivre avec attention).

##### ***En cas de montant justifié (ou engagé) < 80 %***

Un cas rare sera que des dépenses sont non éligibles et que leur montant fait que le montant justifié est finalement inférieur à 80 % de l'avance précédente. Dans ce cas le rapport est retourné au promoteur qui reviendra vers la DR lorsqu'il aura pu justifier 80 % de l'avance précédente.

Dans tous les cas, le problème détecté ne doit pas conduire à reprendre le processus de tout le lot de dossiers en instance. Le dossier concerné est repris, renvoyé à la DR ou refait par DFC. Le reste des dossiers suit son cours, avec une annotation indiquant le dossier en cours de reprise.

##### ***En cas de faute grave ou d'erreurs alertant sur la qualité de gestion du promoteur***

Dans d'autres cas, il pourra s'agir **de fautes graves ou d'erreurs qui alertent sur la gestion du promoteur**. Il peut s'agir d'entrées / sorties rapides d'espèces pour justifier l'apport promoteur, de factures visiblement fausses, de soldes banque erronés, de dépenses déraisonnables ou injustifiées, ...

Dans ce cas :

- **le comité de suivi des risques est saisi** (cf. procédures « traitement des problèmes »)
- **le projet est suspendu dans l'attente des décisions qui s'ensuivent**

De plus, le projet sera classifié en code ROUGE (projet à problèmes).

### **Enregistrement comptable du versement d'une avance intermédiaire aux promoteurs**

Après l'émission et le positionnement d'un chèque d'avance intermédiaire, l'écriture est identique à celle de la première tranche d'avance.

1. La DFC enregistre l'écriture suivante :

Journal Trésor – Enregistrement du virement au promoteur

Débit	411 Pxx	Promoteur P – Avances PASF à justifier	3 000 000
Crédit	531	Trésor – Fonds de service	3 000 000

Ou

Journal Trésor – Enregistrement du virement au promoteur

Débit	410 Axx	Promoteur A – Avances Etat à justifier	3 000 000
Crédit	531	Trésor – Fonds de service	3 000 000

2. Et elle procède à la mise à jour de l'engagement de financement

Journal OD – Enregistrement de l'engagement de financement

Débit	901 000	Engagement de financement PASF CV n°XXX	- 3 000 000
Crédit	911 Pxx	Promoteur P – Engagement PASF sur CV	-3 000 000

Ou

Journal OD – Enregistrement de l'engagement de financement

Débit	900 000	Engagement de financement Etat CV n°XXX	-3 000 000
Crédit	910 Axx	Promoteur A – Engagement Etat sur CV	-3 000 000

### **Enregistrement comptable des montants justifiés après validation du rapport technique et financier du promoteur (cas de financement PASF)**

Après validation du rapport technique et financier préalable au décaissement d'une tranche intermédiaire :

Le montant saisi est le montant justifié et validé par le FIE (il peut être différent de l'avance précédente au promoteur s'il n'a pas tout dépensé ou si des dépenses sont inéligibles, par exemple il a bénéficié d'une avance de 3.200.000 FCFA mais le montant justifié est de 3.000.000 FCFA)

Journal Promoteurs – Enregistrement de l'accord sur la justification

Débit	658 100	Subventions PASF justifiées par promoteurs	3 000 000
Crédit	411 Pxx	Promoteur P – Avances PASF à justifier	3 000 000

#### 4.11.5 Organisation et procédures pour le FIE / Déblocage de la tranche finale

Le déblocage de la dernière tranche de subvention aux promoteurs suit le même processus que pour la demande d'avance intermédiaire. Mais il s'agit d'une étape critique parce qu'il s'agit du dernier chèque au promoteur. D'une certaine façon, en recevant le dernier chèque, le promoteur sera libéré de la contrainte d'une bonne gestion et d'un bon rapportage pour la fin de son projet. Même s'il sera toujours suivi et contrôlé par le FIE, celui-ci aura moins de moyens de pression en cas de problème de gestion ou de rapportage. La vérification du rapport financier précédant le déblocage de la dernière tranche de subvention doit donc être très rigoureux et associer étroitement la Direction des Opérations.

**Délai : le déblocage des fonds de la dernière avance doit survenir dans un délai de 3 semaines (1 semaine pour le niveau régional + 2 semaines pour le niveau central) lorsque toutes les conditions sont remplies et sauf anomalie. Le respect de ce délai constitue un des déterminants de la capacité du FIE à assurer un taux normal de décaissements.**

La procédure et les écritures comptables sont identiques au déblocage d'une tranche intermédiaire, avec les compléments suivants lors de la vérification régionale, puis centrale :

- Le projet a fait l'objet d'au moins deux visites de suivi par la DR, sans observation négative majeure (technique ou financière)
- Le projet a fait l'objet d'au moins deux visites de contrôle par le central, sans observation négative majeure (technique ou financière)
- L'apport bénéficiaire en contrepartie ou en nature, cumulé depuis le démarrage, est bien justifié, il correspond aux lignes du budget prévu, il est proche du prorata de la subvention déjà allouée

De plus, **une rencontre particulière DFC / DO** se tient à chaque demande de tranche finale de subvention pour vérifier que le projet se déroule de façon satisfaisante.

## ***4.12 Rapport final et clôture de la convention (cas normal)***

Cette procédure décrit la clôture de la convention, qui intervient après le dépôt du rapport final, technique et financier.

La procédure ci-après concerne le cas d'une clôture « normale » de la convention (le projet est achevé et le rapport technique et financier final est validé). Le cas d'une rupture de la convention en cours de projet est traité dans la procédure « traitement des problèmes ».

Liens avec les procédures techniques : lien direct avec la visite de contrôle technique finale et la vérification du rapport technique final.

Liens avec les procédures de fonctionnement : pas de lien.

### **4.12.1 Vérification du rapport financier final**

La vérification du rapport financier final est analogue à celle des rapports intermédiaires.

Un point particulier est de faire le lien avec la visite finale de contrôle technique. La DFC se rapproche de la DO pour disposer du rapport de contrôle final et effectue ensuite la vérification du rapport financier final.

### **4.12.2 Clôture**

Après validation du rapport final technique et financier, la convention entre le FIE et le promoteur sera clôturée. Cette clôture prendra la forme d'une attestation de bonnes fins qui vaut avis de clôture du FIE informant le promoteur que la convention est clôturée.

L'attestation de bonnes fins est préparée par la DO, après validation du rapport financier final par la DFC.

#### Saisie de la clôture du projet

La DFC saisit l'avis de clôture dans la base de données, conserve une copie pour archivage dans le dossier financier et transmet l'original au contrôleur de gestion pour archivage.

#### Comptabilisation

La comptabilisation de la clôture est identique à celle d'une avance intermédiaire pour ce qui concerne uniquement la saisie des montants justifiés.

Dans certains cas il pourra rester un reliquat (montants avancés – montants justifiés) que le promoteur remboursera au FIE.

### ***4.13 Rapprochement bancaire***

Tous les débuts de mois, la DFC va retirer les relevés mensuels de chaque compte « fonds de service » du mois précédent.

Un rapprochement bancaire est ensuite effectué avec les écritures du logiciel TOMPRO et selon l'outil proposé par celui-ci. Il se fait pour chaque compte bancaire.

Plusieurs problèmes peuvent survenir :

- Un chèque non saisi sous TOMPRO a été décaissé du compte bancaire
- Le montant du chèque saisi est différent du montant décaissé sur le compte bancaire
- Des chèques annulés n'ont pas été re-crédités par la banque

Ces différentes anomalies sont traitées au cas par cas par la DFC, puis corrigées par OD dans le logiciel TOMPRO en cas de besoin. Selon les cas elles sont aussi signalées dans le dossier du promoteur.

Au terme de son rapprochement bancaire, la DFC édite une note au CG qui rend compte des anomalies et de leur traitement. Cette note sera également diffusée par le CG au prochain comité de suivi et de gestion du risque fiduciaire.

Le rapprochement bancaire est aussi l'occasion pour la DFC de saisir les écritures comptables liées aux frais bancaires dans le logiciel TOMPRO.

## **4.14 Réaménagement budgétaire en cours d'exécution d'un projet**

**Le promoteur peut rencontrer certaines difficultés** durant son projet. Par exemple il peut y avoir un décalage dans le temps des activités, une activité prévue au mois N ne pourra se faire qu'en N+2. Dans certains cas, le promoteur peut rencontrer des imprévus qui modifient le budget initialement arrêté (coûts des intrants modifiés, etc.). Le FIE peut comprendre ces cas et prévoit une procédure particulière. La procédure ci-dessous concerne les demandes de réaménagement budgétaire. Concernant les aspects techniques, elle est traitée dans les procédures d'opérations techniques.

**Délai : la réponse à une demande réaménagement doit survenir dans un délai de 3 semaines (1 semaine pour le niveau régional + 2 semaines pour le niveau central) dans tous les cas.**

### Règles générales

Les réaménagements budgétaires ne peuvent porter que :

- sur les rubriques et les montants des activités du budget
- sur le planning des décaissements des avances
- sur un changement du type d'apports promoteurs dans le cas de ST ou CT (sans réduction possible du montant total de l'apport)

Les réaménagements budgétaires ne peuvent pas :

- augmenter la subvention FIE
- réduire le montant global des apports promoteurs
- transformer les apports espèces des promoteurs privés en apports nature ou contreparties
- modifier significativement la nature du projet et des principales activités prévues

### Le promoteur

Il initie une demande de réaménagement budgétaire, avec un courrier motivé expliquant les raisons et en faisant apparaître les modifications souhaitées à son budget initial.

### La Direction régionale

Le DR examine la demande et la fait suivre à la DFC avec un avis motivé.

### La DFC

La DFC examine la demande et se consulte avec la DO sur la suite à donner. L'avis motivé est soumis à la DG pour approbation. L'avis final (acceptation ou refus) est transmis par DFC) à la DR.

**En cas d'acceptation**, la DFC actualise la base de données pour les données financières modifiées (montant budget, montant et type apports, plan décaissement, ...). Si besoin, la DFC passe une écriture comptable pour prendre en compte les modifications (cas notamment d'une réduction du budget et/ou de la subvention qui modifient les engagements du FIE).

### La Direction régionale

La DR remet au promoteur la décision du FIE et lui fait signer une copie, qui est ensuite transmise à la DFC.

## ***4.15 Suivi et contrôle financier des fonds promoteurs***

Cette procédure concerne les différents mécanismes de suivi et de contrôle de la gestion financière des projets par les promoteurs. La vérification des rapports financiers (contrôle sur pièces) participe aussi au processus général de suivi / contrôle financier (elle a été traitée dans une procédure précédente).

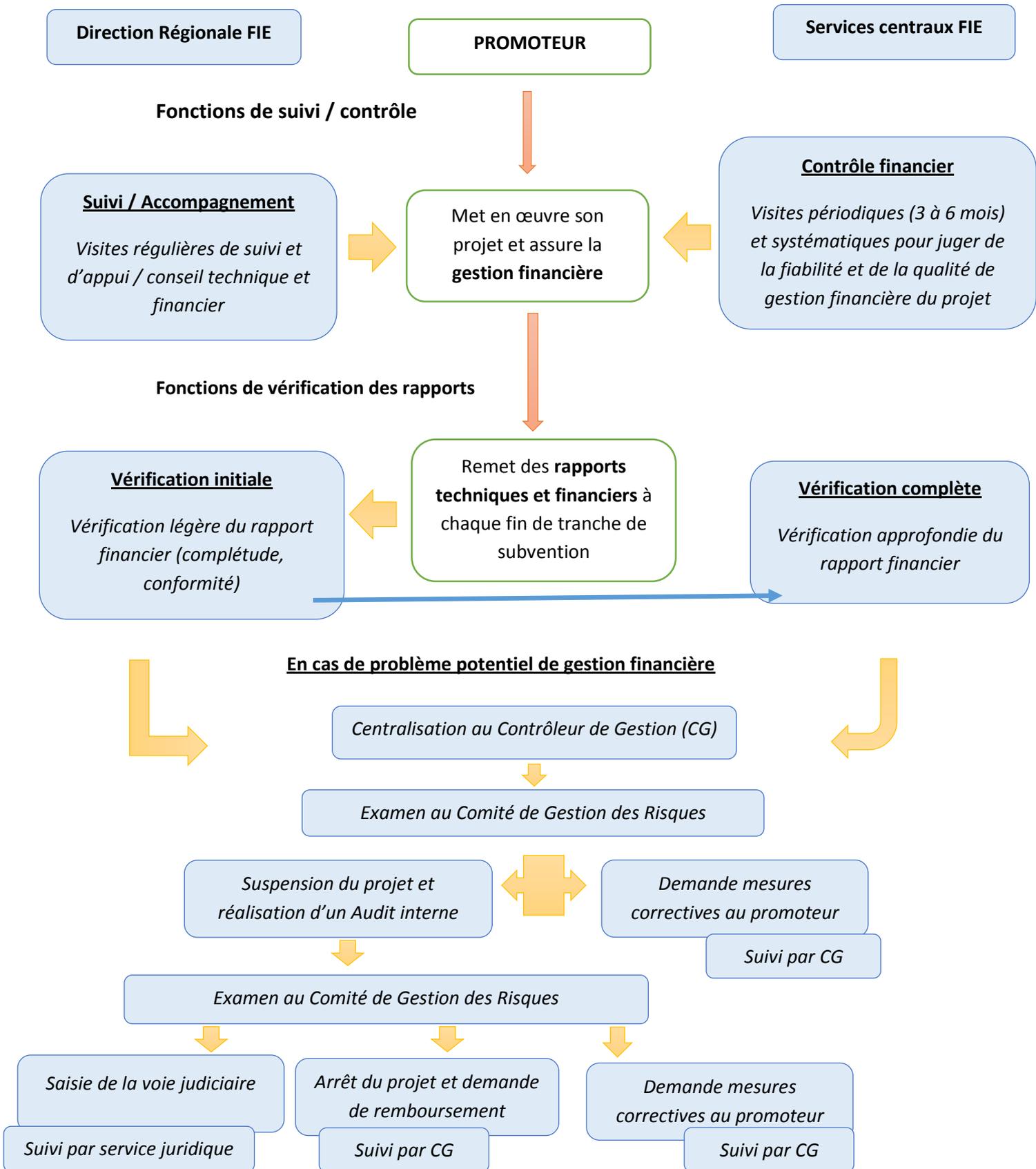
Liens avec les procédures techniques : lien direct, (i) le suivi terrain régulier se fait à la fois sur le plan technique et financier, (ii) le suivi / contrôle technique est souvent un signal d'alarme pour déclencher des audits internes.

Liens avec les procédures de fonctionnement : pas de lien.

### **4.15.1 Enjeux**

**L'enjeu est important et concerne le risque fiduciaire.** Le suivi / contrôle périodique doit permettre (i) de prévenir le risque fiduciaire en étant présent régulièrement sur le terrain et en donnant des conseils appropriés de gestion, (ii) de détecter des problèmes éventuels et déclencher des contrôles approfondis (« audits internes »).

## Récapitulatif de la chaîne de suivi / contrôle financier



## 4.15.2 Organisation et procédures pour le FIE / généralités

### ▪ Objectif du suivi / contrôle financier

Le FIE doit s'assurer de la bonne utilisation des fonds publics par les promoteurs. Il s'agit de s'assurer que (i) leur utilisation est conforme au budget prévu, (ii) que les dépenses réalisées correspondent à des dépenses effectives, (iii) et que le promoteur gère efficacement les fonds publics.

Le suivi / contrôle est un élément clé de cet objectif, il vise à maîtriser le risque fiduciaire et doit permettre (i) de prévenir le risque fiduciaire en étant présent régulièrement sur le terrain et en donnant des conseils appropriés de gestion, (ii) de détecter des problèmes éventuels et déclencher des contrôles approfondis (« audit interne »).

### ▪ Des fonctions complémentaires

**Le suivi est basé sur la confiance et le dialogue avec le promoteur.** Il s'agit de s'assurer du bon déroulement du projet sur le plan financier, de détecter les problèmes éventuels de gestion et de rechercher une solution. Il est réalisé de façon régulière tout au long du déroulement du projet.

- **Le suivi financier des projets est assuré par la DR, dans une approche d'accompagnement des promoteurs.**

Il peut requérir l'appui de services techniques du Ministère chargé de l'Environnement ou du Ministère chargé des Finances. Le suivi peut servir de déclencheur à un contrôle lorsqu'on détecte un problème potentiel.

**Le contrôle périodique est une opération complémentaire,** destinée à s'assurer de la fiabilité des données transmises par le promoteur.

- **Le contrôle financier périodique est assuré par les services centraux du FIE (DFC avec participation possible du contrôleur de gestion).**

Ils peuvent s'appuyer sur des consultants externes. Il est organisé **de façon périodique et systématique.** Il vise à évaluer la qualité de la gestion financière du projet et à détecter tout problème éventuel de gestion en termes de (i) conformité, réalité et qualité des dépenses, (ii) qualité du rapportage financier. Il inclut le contrôle final du projet après sa clôture.

Selon les besoins, remontés par les missions de suivi ou la vérification des rapports des promoteurs, le FIE peut déclencher **des missions d'audit interne** visant un projet en particulier où la qualité de gestion semble déficitaire. En fonction des résultats, le FIE peut déclencher **une procédure d'audit externe** d'un projet pour disposer d'une vision indépendante, professionnelle et externe de la qualité de gestion du projet. Ces deux procédures sont décrites dans la procédure « traitement des problèmes ».

Le suivi financier et le contrôle financier sont distincts de l'évaluation finale du projet et de l'audit financier.

## 4.15.3 Organisation et procédures pour le FIE / suivi financier des projets par la DR

**Le suivi financier est étroitement associé au suivi technique des projets. Il s'agit d'une même mission** de suivi qui couvre les deux aspects. Elle est assurée par la DR FIE. La procédure financière reprend

donc le même schéma que la procédure technique, qui sera rappelée de façon résumée ici. On détaille ici seulement les points spécifiques du suivi financier.

#### ▪ **Programmation des visites de suivi**

Identique à la procédure technique, avec les particularités suivantes pour les aspects financiers.

La DR peut solliciter l'appui de personnes-ressources spécialisés, notamment le SAF du Ministère chargé de l'Environnement ou des agents du Ministère chargé des Finances régional. Cela sera notamment utile pour le suivi financier des Collectivités Territoriales.

La fréquence de visite de suivi est variable, en moyenne de 3 mois. Une fréquence plus forte sera de mise pour les projets en code ORANGE et ROUGE ou pour les promoteurs les plus faibles en capacité sur le plan financier. Une fréquence plus faible sera appliquée aux promoteurs jugés en bonne capacité de gestion (sur la base notamment dont des vérifications de rapports et contrôles précédents).

Les documents à préparer avant la mission incluent (i) le budget du document de projet et le plan de décaissement, (ii) le dernier rapport financier s'il y en a déjà un.

La DR veillera à demander au promoteur que les pièces comptables et financières soient présentes le jour de la visite, notamment le journal de dépenses (banque et caisse), les relevés de banque, les justificatifs de dépense.

#### ▪ **Objet et déroulement d'une visite de suivi**

L'objet général du suivi financier est le même que le suivi technique : (i) s'assurer du bon déroulement du projet, (ii) identifier les problèmes rencontrés par le promoteur, apporter des conseils, renforcer ses capacités de gestion et rapportage selon les procédures FIE. Il se fait dans un esprit de partenariat et de dialogue.

Pour les aspects financiers, la DR mettra l'accent sur :

- La cohérence de l'avancement technique et de l'exécution financière ;
- La tenue d'un journal de dépenses, même manuel ;
- La compréhension et le respect des modèles FIE (journaux dépenses et tableaux de bord) ;
- La qualité des pièces justificatives (détail, libellés précis, acquittement, ...) ;
- Le suivi du budget et des soldes budgétaires

La DR doit s'assurer que le promoteur (ou son opérateur d'appui) maîtrise bien les bases de gestion financière du projet FIE, notamment qu'ils sont à l'aise avec les modèles financiers, et qu'il assure une comptabilité minimum périodique du projet. En fonction des difficultés rencontrées, des appuis et conseils sont fournis. A la sortie, le directeur régional et le promoteur prennent des engagements communs sur les améliorations à apporter à la gestion financière.

#### ▪ **Collectivités Territoriales**

Le suivi / accompagnement mettra **un accent particulier sur l'appui à la gestion financière des CT** (Communes et Régions), notamment la qualité du rapportage. La DR visitera aussi les services locaux du Ministère chargé des Finances pour vérifier la bonne communication entre la CT et les services des Finances.

#### ▪ **Suite des missions de suivi**

Les éléments de suivi financier sont saisis dans la fiche de suivi.

En cas de problème important constaté dans la gestion financière, le directeur régional alerte le niveau central et propose une mission d'audit interne en fonction de l'urgence du problème.

#### **4.15.4 Organisation et procédures pour le FIE / contrôle financier des projets par le niveau central**

**Le contrôle financier est étroitement associé au contrôle technique des projets. Il s'agit d'une même mission** de contrôle qui couvre les deux aspects. Elle est assurée par le niveau central du FIE (DFC et contrôleur de gestion pour la partie financière). La procédure financière reprend donc le même schéma que la procédure technique, qui sera rappelée de façon résumée ici. On détaille ici seulement les points spécifiques du contrôle financier.

##### **▪ Programmation des visites de contrôle**

La Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC) assure la programmation des missions de contrôle. Elle se coordonne avec la DO pour réaliser des missions conjointes sur le terrain.

**Le contrôle financier est périodique et systématique** (tous les projets). La fréquence est identique au contrôle technique :

- Premier contrôle dans les 3 mois suivant le démarrage (i.e. versement de la première avance)
- Contrôles intermédiaires tous les 3 à 6 mois jusqu'à la fin du projet

La préparation de la visite inclut les documents suivants (comme pour le suivi) : (i) le budget du document de projet et le plan de décaissement, (ii) le dernier rapport financier s'il y en a déjà un.

##### **▪ Recours à des consultants externes**

Les équipes de contrôle sont constituées de personnel du niveau central (DFC, avec participation possible du contrôle de gestion). Le recours à des consultants externes est possible.

##### **▪ Objet et déroulement d'une visite de contrôle**

L'objet du contrôle est de **s'assurer objectivement de la bonne utilisation des fonds. Il se fait dans un esprit « d'audit »** au sens d'une évaluation objective et documentée du projet en contrôlant :

- Réalité de la dépense : les dépenses annoncées correspondent à des achats réels ;
- Qualité de la dépense : les dépenses sont raisonnables, conformes au budget et à la mercuriale de prix FIE ; les pièces justificatives répondent aux normes minimum du FIE ;
- Conformité de la dépense : les dépenses correspondent aux lignes budgétaires prévues, sans dépassement ;
- Respect des procédures : les procédures de dépenses et les outils de gestion financière et comptable sont conformes aux procédures et modèles demandés par le FIE ;

Une attention particulière sera portée aux Communes, dont les capacités de gestion sont souvent limitées.

Le contrôle financier s'appuie sur : (i) budget du document de projet, (ii) journaux de dépenses, (iii) pièces justificatives de dépenses, (iv) tableau de bord financier du projet.

##### **▪ Suite des missions de contrôle**

Identique à la suite du contrôle technique.

Les observations financières sont consignées dans la partie correspondante de la fiche de contrôle. Ils seront ensuite saisis dans la base de données des projets.

En cas de problème limité, le projet sera classifié en code ORANGE.

En cas de problème important constaté sur le terrain, la DFC et/ou le CG alertent la Direction Générale. La suite est indiquée dans la procédure de « traitement des problèmes ». En particulier le projet sera classifié en code ROUGE.

#### **4.15.5 Contrôle a priori des dépenses services publics et communes**

Pour mémoire, les CT et les ST font aussi l'objet d'un contrôle a priori par les services déconcentrés du Ministère chargé des Finances.

##### Contrôle a priori par le contrôleur financier de la Commune

Les Communes utilisent les procédures nationales en vigueur pour les dépenses publiques concernant leur projet subventionné par le FIE. Conformément au décret n°2006-204 portant régime financier et comptable des collectivités territoriales, l'exécution du budget communal fait intervenir le maire (ordonnateur) et le receveur municipal (comptable). Le contrôle des opérations financières de la commune est assuré par un ensemble de corps de contrôle parmi lesquels le contrôle financier a priori occupe une place stratégique. Il est assuré par le contrôleur financier municipal qui relève du Ministre chargé des Finances. Il assure un rôle (i) de contrôle, (ii) de comptable (puisqu'il tient une comptabilité des engagements et des liquidations), (iii) et de conseiller pour le maire et informateur pour la tutelle.

Le contrôle a priori, applicable aux dépenses du compte FIE de la Commune, porte sur :

- la légalité : il consiste à s'assurer que la proposition de dépense rencontre les termes et conditions établis par les lois et règlements en vigueur ;
- la régularité au stade de l'engagement : il s'assure de l'exactitude de l'imputation budgétaire de la dépense, de la disponibilité des crédits, de l'exactitude des calculs et de l'authenticité des pièces justificatives ; ce contrôle sera basé sur la convention entre le FIE et la Commune et le budget détaillé de la convention de financement qui est attachée ;
- la moralité : s'assurer que la dépense proposée à l'engagement rencontre tous les critères du principe d'une saine moralité dans la gestion des finances locales, notamment en termes de caractère utile de la dépense, de ses prix et quantités.

Le contrôle financier assure également la comptabilité des engagements par rubrique budgétaire : situation des crédits ouverts ou des autorisations de programme, situation des engagements, situation des liquidations, crédits disponibles pour engagement. Cette comptabilité des engagements sera utile à la fois à la Commune pour faciliter son reporting financier, et au contrôle financier du FIE.

##### Contrôle a priori par le contrôleur financier du Ministère pour les services techniques

Lorsque les promoteurs sont des services publics, les procédures de contrôle a priori prévues par les finances publiques sont d'application. Le contrôle a priori est notamment effectué par la DRCMF.

Cette partie traite :

- du traitement des problèmes de gestion par les promoteurs détectés par les procédures précédentes
- du suivi qualité général du FIE

### ***4.16 Traitement des problèmes de gestion financière liés aux promoteurs et suivi du risque***

Cette procédure est la suite possible des procédures de suivi / contrôle ou de vérification des rapports financiers. **Elle traite des suites à donner en cas de détection d'un problème de gestion financière dans un projet.** Elle ne couvre pas les « petits » problèmes, liés à l'absence d'une pièce justificative ou des erreurs de calcul dans les rapports financiers, qui sont abordés dans les procédures précédentes de suivi / contrôle. Elle couvre plutôt les problèmes importants de gestion financière, principalement la mauvaise utilisation des fonds par le promoteur.

La procédure est composée de deux parties : (i) le suivi global des problèmes rencontrés dans le portefeuille de projets, (ii) le traitement des problèmes de tel ou tel projet,

#### **4.16.1 Enjeux**

L'enjeu est important et concerne toujours le risque fiduciaire. **Il s'agit ici de réagir face à un problème de gestion financier avéré ou potentiel.** Outre la réaction elle-même, qui peut conduire à arrêter le projet, voire demander le remboursement des fonds, il s'agit aussi (i) d'adresser un signal fort aux promoteurs FIE en termes de capacité du Fonds à détecter et réagir aux fautes de gestion des promoteurs, (ii) améliorer au besoin les procédures de gestion des promoteurs et/ou améliorer le système de suivi / contrôle financier du FIE.

#### **4.16.2 Organisation et procédures FIE / Comité de gestion et suivi du risque fiduciaire**

L'importance accordée au suivi et à la maîtrise du risque fiduciaire implique de mettre en place une structure interne dédiée à cette fonction. On abordera ici son rôle pour le risque fiduciaire lié à la gestion financière des projets par les promoteurs.

##### **▪ Composition et fonctionnement**

Le comité de gestion et suivi du risque fiduciaire (« le comité » dans les parties suivantes) est présidé par le DG et réunit la DO, la DRE, la DFC, le CG et l'auditeur interne. Il se réunit au moins 2 fois / mois. Les sessions sont organisées et préparées par le CG. L'outil de base est le tableau de bord des projets à problèmes.

##### **▪ Rôles**

Le comité a pour rôles de :

- Confirmer ou classer les projets en rouge / orange / vert selon la qualité de leur gestion
- Veiller à un suivi rapproché des projets classés rouge ou orange
- Examiner les projets à problèmes et statuer sur les suites à donner (cf. sous-procédure suivante)
- Suivre l'évolution des suites à donner concernant ces projets à problèmes
- Analyser les principaux facteurs de risque fiduciaire et améliorer les points de détection, de suivi et de réaction face aux problèmes (procédures de gestion des promoteurs et/ou système de suivi / contrôle du FIE)

##### **▪ Rapportage**

Chaque session du comité fait l'objet d'un PV, en annexant le tableau de bord de suivi actualisé par le CG. De plus un rapport bimestriel est fait et adressé au CA.

### 4.16.3 Organisation et procédures FIE / Traitement des projets à problèmes

Les problèmes de gestion financière d'un projet peuvent être **détectés à plusieurs niveaux** :

- Lors d'une visite de suivi du projet par la DR, qui remonte le problème au niveau central
- Lors d'une visite de contrôle du niveau central
- Durant la vérification du rapport technique et/ou financier du promoteur
- Par des remontées diverses (acteurs de terrain, notamment services techniques, dénonciations, ...)

**Les problèmes détectés** sont notamment :

- Présomption de fausses factures ; non réalité des dépenses
- Dépassement de budget
- Incohérence entre avancement technique et exécution financière
- Déficit important de gestion (erreurs importantes dans les rapports notamment)
- Manipulation trop forte d'espèces, suspicion d'apports en espèces simulés
- Suspicion de marchés truqués, notamment fausses pro forma

#### 4.16.3.1 Etape commune à tous les cas / Réunion du comité de suivi des risques

- **Centralisation et documentation des problèmes, premiers échanges**

Quel que soit leur origine, **tous les problèmes sont remontés au Contrôleur de Gestion (CG) qui les centralise et suit leur traitement.** Cela permet un suivi plus étroit du dossier, distinct des tâches courantes de la DFC.

Il tient un tableau de bord avec la liste des projets concernés, le type de problème, les décisions prises, les suites à donner, leur opérationnalisation, ... jusqu'à la conclusion finale du dossier.

Pour chaque nouveau dossier, le CG assure la documentation du problème. Il ouvre une chemise dédiée au projet / problème et réunit les éléments documentaires du problème. Il fait une première analyse et échange avec le DO sur le projet. Il contacte la DR concernée et échange aussi avec le DR.

Un schéma a déjà été présenté dans la procédure sur le suivi/contrôle, il couvre la partie suivante sur le traitement des problèmes

- **Première décision sur les problèmes rencontrés**

Lors du comité interne de gestion du risque, le CG présente les nouveaux cas détectés, expose chaque problème et donne son avis. Les autres membres du comité donnent leur avis et le DG décide des suites à donner, qui sont les suivantes :

Le problème est peu important

Cela se traduira par **un courrier au promoteur** pour lui demander de corriger le problème et d'apporter plus de rigueur dans sa gestion financière pour la suite. La suite est la sous-procédure « Suites / Mesures correctives par le promoteur ».

Le problème est important

**Le DG décide de suspendre le projet et de faire réaliser une mission d'audit interne.** Il charge le CG de l'assurer. Des orientations lui sont données pour conduire cette mission. En fonction des cas, un agent de la DO lui sera adjoint. La suite est la sous-procédure « Suites / Audit interne ».

#### Dans tous les cas

La décision prise est actée dans un PV de réunion. Elle est intégrée (i) par le CG dans son tableau de bord du CG (suivi des projets à problèmes) et (ii) par le DFC dans sa base de données des projets.

En fonction des cas, le promoteur est classé par DFC en code rouge ou orange.

#### **4.16.3.2 Suite des procédures / audit interne**

**L'audit interne d'un projet est une mission plus lourde que le contrôle financier périodique.** Il s'agit de documenter complètement le problème détecté, de mener une enquête chez le promoteur mais aussi à l'extérieur (fournisseurs, bénéficiaires, ...), d'arriver à une conclusion argumentée pour la suite.

**Il est réalisé par le contrôleur de gestion** (tandis que le contrôle financier périodique est réalisé par la DFC), qui peut s'adjoindre un agent de la DO si le problème inclut des aspects techniques.

##### ▪ **Suspension du projet et courrier officiel**

Le CG prépare un courrier à l'attention du DG, qui informe le promoteur que (i) son projet est suspendu, (ii) une mission d'audit interne lui sera envoyée. La DR FIE est ampliataire. Selon les cas et les besoins, copie est adressée au Gouverneur, à la Direction Régionale chargée de l'Environnement, aux services régionaux du Ministère chargé des Finances.

##### ▪ **Programmation de la mission d'audit interne**

Le CG programme la mission et prend contact avec le promoteur pour caler la visite. Il doit veiller à ce que les états financiers soient disponibles au jour convenu. Il veille aussi à la présence (i) des responsables de l'organisation, (ii) du trésorier et du comptable, (iii) de l'opérateur d'appui éventuel s'il est partie prenante de la gestion financière. Il informe le DR FIE de la date prévue de la mission.

##### ▪ **Réalisation de la mission d'audit interne**

La base du travail sera le fonds de dossier de chaque projet, constitué principalement de :

- Convention de financement
- Document de projet, inclus budget, plan de décaissement et apports prévus du promoteur
- Chèques d'avance du FIE
- Rapports techniques et financiers du projet (et fiches de vérification du FIE)
- Fiches de suivi terrain des projets, réalisé par le FIE
- Relevés de banque du projet
- Selon les cas échanges de courriers entre la DGESS et le promoteur

Le CG se rend sur les lieux du projet et rencontre l'équipe du promoteur en charge de conduire le projet pour s'entretenir avec eux et disposer de toute information et documents complémentaires.

L'audit de chaque projet doit vérifier et statuer sur les points suivants pour la partie financière :

- La réalité de la dépense (pour les dépenses listées dans les rapports financiers) : les dépenses annoncées sont-elles réelles ? correspondent-elles à un paiement ? les fournisseurs et prestataires ont-ils été payés pour le montant annoncé ? etc.
- La réalité des apports (espèces notamment) : est-ce que le promoteur a réellement apporté les contributions annoncées dans le rapport financier ? les a-t-il réellement utilisés pour les besoins du projet ?

- La concordance en matière de rapprochement (banque et caisse)
- La fiabilité des rapports financiers (reflètent-ils la réalité de la gestion du projet)
- La qualité des rapports financiers (conformité aux modèles FIE, qualité des documents, numérotation des pièces, rigueur de calcul, etc.)
- La qualité de la gestion financière du promoteur (qualité et conformité des justificatifs, enregistrements comptables, gestion du budget, etc.)

L'audit peut également intégrer des aspects techniques (cf. procédures d'opérations techniques).

▪ **Compte-rendu et propositions de suites à donner par la mission d'audit interne**

La mission donne lieu à **un rapport d'audit**, qui est remis au DG, à la DFC, au DO et à la DR. Il répond de façon argumentée aux différents points listés ci-avant.

Il propose aussi **les suites à donner** au projet, qui peuvent être

- Mesures correctives par le promoteur et/ou par le FIE (pour les promoteurs à faible capacité, cela peut inclure un appui conseil renforcé de la DR, un changement d'opérateur d'appui, ...)
- Suspension du projet avec audit externe ou contrôle complémentaire
- Rupture de la convention FIE / promoteur

Dans tous les cas, il peut y avoir aussi demande de remboursement de tout ou partie de la subvention reçue.

Le rapport d'audit se prononce également sur **la qualité du suivi / contrôle réalisé par l'équipe FIE** centrale et régionale (respect des procédures, fréquence et qualité du suivi, qualité des vérifications de rapports).

L'audit propose enfin toute mesure pertinente concernant **l'amélioration du dispositif de suivi / contrôle des projets FIE**.

▪ **Réunion du comité de suivi des risques et suites à donner**

Le rapport d'audit est examiné par le prochain comité de suivi des risques. Le CG présente ses conclusions et propositions de suites à donner. Le comité débat et le DG décide des suites à donner, qui peuvent être :

Si le problème s'avère moyennement grave et lié à de mauvais choix de gestion du promoteur, donc sans volonté de détournement de fonds

Le projet est toujours suspendu et une demande de mesures correctives est adressée au promoteur. Elle peut s'accompagner d'une demande de remboursement de fonds. La suite est décrite dans la sous-procédure « suites / mesures correctives par le promoteur ». Le projet reprendra lorsque les mesures correctives auront été prises.

Si les éléments de l'audit interne ne sont pas suffisants par manque d'accès à des preuves objectives, par manque de coopération du promoteur, ...

Le projet est toujours suspendu. Le FIE a recours à un complément d'information. Il peut s'agir d'un audit externe ou d'un contrôle complémentaire par le FIE. Le comité de risque statuera sur les nouvelles suites à donner après avoir les retours de complément d'information.

Si le problème est très grave et lié à une volonté apparente de détournement de fonds

Le projet est arrêté, avec demande de remboursement de fonds pour les dépenses inéligibles ou les fonds détournés. La suite est décrite dans la sous-procédure « suites / arrêt du projet ».

FIE envisage également une action judiciaire, conformément à la convention avec le promoteur, et saisit l'instance la mieux adaptée selon le statut du promoteur concerné. La suite est décrite dans la sous-procédure « suites / action judiciaire ».

#### Dans tous les cas

La décision prise est actée dans un PV de réunion. Elle est intégrée (i) par le CG dans son tableau de bord du CG (suivi des projets à problèmes) et (ii) par le DFC dans sa base de données des projets.

#### **4.16.3.3 Suite des procédures / Mesures correctives par le promoteur**

Suite à la réunion du comité de risque et/ou à la mission d'audit interne, le CG prépare un projet de courrier au DG à l'intention du promoteur. Le courrier résume les conclusions du comité et/ou de l'audit et demande au promoteur de prendre des mesures correctives, en fixant une échéance précise.

Le CG assure le suivi du dossier et vérifie que les mesures correctives ont été appliquées. Selon les cas cela peut nécessiter une visite de terrain. Le CG met à jour son tableau de bord de suivi des projets à problèmes au fur et à mesure.

#### **4.16.3.4 Suite des procédures / Arrêt du projet**

Le CG prépare un projet de courrier au DG à l'intention du promoteur. Le courrier résume les conclusions de l'audit et signifie au promoteur la rupture de la convention que le lie au FIE. Selon les cas le courrier précise les montants à rembourser et l'échéance de remboursement.

Le CG assure le suivi du dossier et vérifie le remboursement des montants demandés. Il met à jour son tableau de bord de suivi des projets à problèmes au fur et à mesure.

Si le promoteur ne s'exécute pas, le CG soumet le problème au prochain de suivi des risques.

Dans tous les cas, la DFC comptabilise l'arrêt du projet et la demande de remboursement éventuelle.

#### **4.16.3.5 Suite des procédures / Action judiciaire**

En cas de faute grave et de détournement avéré de fonds, le FIE intente une action judiciaire envers le promoteur. Ce sera aussi le cas lorsque celui-ci ne communique pas les éléments nécessaires à l'auditeur, ou refuse les conclusions de l'audit, ou que l'auditeur ne peut pas assurer un recoupement suffisant de preuves (manque d'accès à la comptabilité ou la banque des fournisseurs par exemple).

Le dossier est alors confié au service juridique qui prend les dispositions adaptées.

Dans tous les cas, la DFC comptabilise l'arrêt du projet et les montants remis en question.

## 4.16.4 Organisation et procédures FIE / Comptabilisation

### 4.16.4.1 Clôture suite à une rupture pour non-respect des conditions conventionnelles

Lorsque le FIE a abouti à la décision de rupture de la convention de subvention sans remboursement de fonds, le DFC prépare un avis de clôture de la convention en deux exemplaires.

Si le FIE sollicite un remboursement de fonds non justifiés ou inutilisés, le remboursement des fonds devra être effectué par le promoteur avant l'établissement de l'avis de clôture. La procédure contentieuse est initiée au-delà d'un délai de 3 mois sans que le remboursement ne soit effectif.

Soit il y a résiliation de la convention et constatation d'une perte définitive :

Journal Promoteurs – Enregistrement du reclassement en promoteur litigieux

Débit	659 100	Pertes sur subventions PASF aux promoteurs	500 000
Crédit	411 Pxx	Promoteur P – Avances PASF à justifier	500 000

Et annulation du reliquat de financement en comptabilité des engagements

Journal OD – Enregistrement de l'engagement de financement

Débit	901 000	Engagement de financement PASF CV n°XXX	- 7 000 000
Crédit	911 Pxx	Promoteur P – Engagement PASF sur CONV	- 7 000 000

### 4.16.4.2 Fonds à rembourser par le promoteur en cours d'exécution du projet

Le FIE peut décider de poursuivre le projet, moyennant mesures correctives. Dans certains cas il peut donner l'obligation que le promoteur rembourse une partie des avances reçues. Le contrôleur de gestion indique dans le rapport le montant à rembourser. Le DFC procède à l'imputation du montant à rembourser sur l'avance suivante.

#### ***4.17 Suivi qualité du FIE***

Cette procédure sera développée ultérieurement. Elle couvre le suivi de la qualité de gestion du FIE, notamment :

- Le suivi de son efficience (rapport coûts de fonctionnement / fonds de service)
- Le suivi de la qualité du service apporté (délais de traitement des demandes d'avance, appui conseil apporté aux promoteurs)
- Etc.

## ***4.18 Archivage des données financières liées aux projets***

Liens avec les procédures techniques : cette procédure intervient à la fin de la procédure de contractualisation de la partie technique, avec la transmission d'une copie de la convention complète par la DO à la DFC.

Liens avec les procédures de fonctionnement : pas de lien.

### **4.18.1 Enjeux**

L'enjeu est limité, mais un bon système d'archivage fera gagner du temps et sécurisera le FIE sur le plan juridique.

### **4.18.2 Organisation et procédures pour le FIE / Archivage des conventions et des données financières liées aux projets**

Cette procédure commence avec le démarrage d'un nouvel appel à projets.

- **Transmission et vérification des conventions complètes (niveau central)**

Suite à la procédure de contractualisation avec les promoteurs des projets retenus (cf. opération techniques), la DO transmet à la DFC une copie de la convention complète de tous les projets retenus. La DFC vérifie :

- Que toutes les conventions sont présentes
- Que chaque convention est complète, notamment pour les annexes (i) budget, (ii) plan décaissement et (iii) apport promoteur (type et montant)
- Que les documents de projets annexés sont bien la version validée

Dans le même temps, la DFC prend une copie électronique de la base de données des projets retenus.

- **Archivage des conventions (niveau central)**

Les conventions avec leurs annexes sont archivées à la DFC. Aucune convention ne doit sortir de la DFC qui doit pouvoir accéder à chaque convention à tout moment.

Les conventions sont archivées par appel à projets et le système doit les ranger et mettre en évidence par un code reprenant l'année, l'appel à projets, la région, le n° convention et le nom du promoteur.

Chaque projet doit faire l'objet d'une archive (i.e. chaque projet doit avoir une chemise ou un carton distinct des autres projets, qui accueillera tous les éléments financiers relatifs à ce projet).

- **Archivage des pièces liées aux projets (niveau central)**

L'archivage des pièces liées aux projets est du ressort de l'assistant comptable de la DFC. Chaque opération durant le cycle de projet fait l'objet de pièces, qui peuvent provenir du promoteur ou qui

peuvent être générées par le FIE. Ces pièces sont soigneusement archivées par la DFC dans le dossier relatif à chaque projet. Celui-ci sera composée de plusieurs chemises / sous-dossiers :

- CONVENTION : Convention initiale, puis avenants (liés notamment au réaménagement budgétaire éventuel)
- BANQUE : Coordonnées bancaires et pièces de banque du promoteur (relevés, avis de crédit)
- CHEQUES : copie des chèques délivrés et bordereaux de positionnement, décharge du promoteur après réception du chèque
- SUIVI : rapports de suivi (de la DR) et rapports de contrôle (de la DFC)
- RAPPORTS : rapports financiers du promoteur (inclus les pièces de dépenses) et fiches de vérification
- DIVERS
  - **Archivage des pièces financières hors projets (niveau central)**

La DFC assure aussi l'archivage de tous les documents financiers du FIE concernant les fonds de service. Ils sont classés par bailleur et par appel à projets, Ils concernent notamment :

- Les conventions avec chaque bailleur
- Les demandes d'approvisionnement
- Les relevés et pièces de banque relatifs au fond de service

- **Archivage des pièces financières au niveau régional**

La DR assure également un archivage au niveau régional. Elle reçoit copie des conventions passées avec les promoteurs et les archive comme le niveau central (1 dossier par projet). Ce dossier est ensuite complété au fur et à mesure par les rapports financiers du promoteur (copie), les rapports de suivi financier, les différentes correspondances avec le promoteur et tout document jugé utile.

## ***4.19 Bases de données et maintenance***

### Base de données

La base de données des projets contient des données techniques et des données financières. Elle est périodiquement sauvegardée par la DO (cf. procédures techniques).

### TOMPRO

La maintenance et la sauvegarde de la base TOMPRO est effectuée selon les procédures du manuel TOMPRO.

#### ***4.20 Contrôle externe, Audit interne et externe, Commissaire aux comptes***

Ces procédures seront développées ultérieurement et recouvrent :

- L'audit interne au FIE (cf. ci-dessous)
- Les audits externes du FIE, notamment des appels à projets financés sur ressources extérieures
- Les contrôles des services habilités de l'Etat conformément aux règles régissant les établissements publics et les fonds nationaux

La procédure liée au Commissaire aux comptes sera également développée ici.

**La réglementation des Fonds d'Etat, tel le FIE, prévoit le recrutement d'un auditeur interne** rattaché au Conseil d'Administration. Il pourrait être pris un auditeur interne à temps partiel durant la phase de montée en puissance du FIE, pour se conformer aux prescriptions légales.

L'auditeur interne est chargé d'effectuer :

- des missions d'audits de conformité
- ou des missions d'audits opérationnels sur les procédures d'opérations techniques du FIE,
- ou enfin des missions d'audits sur la bonne application des procédures financières et de contrôle.

Il propose un planning de ses interventions qu'il soumet à l'approbation du Président du Conseil d'administration. A l'achèvement de ses interventions, il délivre ses rapports pour les membres du Conseil d'Administration. Le DG du FIE est ampliatrice d'une copie des rapports de l'auditeur interne.

#### ***4.21 Plan comptable type pour FIE***

## 5 Procédures de révision du Manuel

Comme tout manuel, le manuel FIE est évolutif et doit s'adapter au fur et à mesure que le FIE va se développer. Les principaux motifs de révision sont les suivants :

- Evolutions du FIE (montage institutionnel ou organisationnel, domaines d'intervention, ...)
- Besoins d'ajustement suite à des erreurs initiales ou un manque de faisabilité dans la pratique
- Développement du manuel sur des aspects encore non abordés (par exemple l'indemnisation des dégâts causés par les animaux sauvages)
- Prise en compte de faiblesses constatées en interne, par une évaluation ou un audit externes

### 5.1.1 Organisation et procédures pour le FIE

#### ▪ Identification des besoins d'évolution

Les besoins d'évolution sont principalement identifiés par les directions du FIE suite aux motifs précédents et proposés à la DG FIE. D'autres besoins peuvent être identifiés par le CA FIE qui demande à la DG FIE de faire le nécessaire.

#### ▪ Propositions de modification des procédures

Le projet de modification de procédures est réalisé par la direction du FIE concernée par la procédure. Elle adresse une note au DG pour expliquer le motif de la révision et présenter la procédure amendée. Le DG FIE valide ou amende le projet de révision.

#### ▪ Validation par le CA

La révision d'une procédure est inscrite à l'ordre du jour du prochain CA. Le projet validé par le DG est joint aux documents préparatoires de la session. Celui-ci présente le motif et la nature de la révision. Le CA valide (ou non) la procédure amendée.

#### ▪ Mise à jour du manuel

La DG FIE diffuse à l'ensemble des directions centrales et régionales la procédure amendée. Celles-ci mettent à jour leur manuel (remplacement de la fiche concernée par la nouvelle fiche).

### 5.1.2 Documents et outils concernés par la procédure

Documents :

- Manuel de procédures interne FIE

Outils :

- Modèle de note à la DG FIE pour révision d'une procédure