

PROGRAMME DE MICROFINANCEMENTS DU FEM

PROGRAMME DE MICROFINANCEMENTS DU FEM PHASE OPÉRATIONNELLE 8

Objet du présent document

Le Programme de microfinancements (PMF) du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), lancé en 1992 et géré par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) au nom du Partenariat du FEM, est un programme institutionnel du FEM qui finance des initiatives communautaires visant à résoudre des problèmes d'environnement et de développement durable à l'échelle mondiale. Le PMF a été spécialement conçu pour générer des actions locales innovantes et efficaces en donnant aux organisations de la société civile (OSC¹) et aux organisations communautaires une forte orientation vers l'inclusion sociale, y compris les populations autochtones, les jeunes, les femmes et les filles, et les personnes handicapées.²

Les directives opérationnelles ont pour but d'aider et de guider les coordonnateurs nationaux (CN) du PMF, les assistants de programme (AP), les membres du comité national de pilotage (CNP), les points focaux opérationnels du FEM, les autres partenaires au niveau national, les bureaux nationaux du PNUD, les institutions nationales hôtes (INH) et l'équipe centrale de gestion du programme (CPMT) du PMF.

Ces directives s'appuient sur l'expérience et les connaissances acquises au cours de plus de 30 ans de mise en œuvre du programme PMF aux niveaux national et international. Elles constituent le cadre politique de base de toutes les opérations du PMF, notamment sa structure, sa mise en œuvre, sa hiérarchie et sa gouvernance. Elles abordent également le cycle du projet, les critères d'éligibilité et le versement des subventions.

Les détails relatifs au programme, au suivi, à l'évaluation et à l'établissement de rapports sur les projets sont couverts par la stratégie de suivi et d'évaluation du PMF, dont les grandes lignes sont présentées dans le présent document. Des directives administratives supplémentaires concernant le traitement des subventions de faible valeur (SFV) par les bureaux de pays du PNUD ont également été élaborées. Ces documents sont joints aux directives opérationnelles sous forme d'annexes.

Les directives s'appliquent à tous les programmes nationaux du PMF. Il est reconnu que des contextes et des situations différents peuvent nécessiter des réponses et des adaptations différentes. Toute question concernant l'application de dispositions particulières des directives doit être adressée à l'Équipe centrale de gestion du programme du PMF.

¹ Dans ce contexte, les OSC désignent les organisations de la société civile nationales et locales, y compris les organisations communautaires, les populations autochtones, les associations d'agriculteurs, les institutions scientifiques et universitaires, les groupes de femmes, les organisations de jeunes et d'enfants, et les groupes représentant les personnes handicapées.

² Au cours du FEM-8, le Secrétariat du FEM a élaboré un ensemble de directives pour le PMF 2.0 expliquant les modalités de mise en œuvre pour les pays qui choisissent de travailler avec d'autres agences du FEM.

Table des matières

PARTIE I PARTICIPATION DES PAYS AU PMF

PARTIE 2 STRUCTURE DU PROGRAMME DE MICROFINANCEMENT DU FEM

- I. Structure au niveau mondial**
 - a) Programme mondial**
 - b) Programme national amélioré**
- II. Structure au niveau national**

PARTIE 3 MISE EN ŒUVRE ET ADMINISTRATION DES PROGRAMMES NATIONAUX DU PMF

- I. Dispositions au niveau national**
 - a) Supervision du programme national du PMF**
 - b) Dispositions relatives à l'accueil du programme national du PMF**
- II. Équipe nationale du programme**
 - a) Coordonnateur national/sous-régional**
 - b) Assistant de programme et autre personnel de soutien**
- III. Comité national de pilotage**
- IV. Stratégie nationale du programme**
- V. Plan de travail annuel et budget opérationnel par pays**

PARTIE 4 MISE EN ŒUVRE ET ADMINISTRATION DES SUBVENTIONS DU PMF

- I. Subvention ordinaire**
- II. Subvention de planification**
- III. Subvention stratégique**
- IV. Subvention mondiale et régionale**
- V. Convention de subvention et décaissement des fonds**

PARTIE 5 SUIVI, ÉVALUATION ET RAPPORTS

- I. Niveau du projet**
- II. Niveau national**
- III. Niveau mondial**

PARTIE 6 COMMUNICATION ET IMAGE DE MARQUE

Liste des acronymes

AP	Assistant de programme
BAC	Code de classification des comptes du budget
BN	Bureau national
CCF	Cadre national de coopération
CCNUCC	Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques
CDB	Convention sur la diversité biologique
CN	Coordonnateur national
CNP	Comité national de pilotage
CNULCD	Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification
COB	Budget de fonctionnement national
CPMT	Équipe centrale de gestion du programme
CSRP	Comité sous-régional de pilotage
EFPN	Exercice de formulation du portefeuille national du FEM
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
GFN	Groupe focal national
INH	Institution nationale hôte
MOD	Document d'engagement de dépenses
NCE	Unité Nature, climat et énergie
OC	Organisation communautaire
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Programme opérationnel
PA	Protocole d'accord
PC	Plan comptable
PFN	Point focal national
PMF	Programme de Microfinancements du FEM
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PO	Bon de commande
POS	Procédures Opérationnelles Standards
REQ	Requête
SBAA	Accord de base type en matière d'assistance
SCR	Sous-Coordonnateur régional
SFV	Subvention de faible valeur
SNP	Stratégie nationale du programme
SSP	Stratégie sous régionale du programme
S&E	Suivi et Evaluation
TDR	Termes de référence
UCP	Programme national amélioré
UNOPS	Bureau des Nations unies pour les services d'appui aux projets

PARTIE 1

PARTICIPATION DES PAYS AU PMF

1. Un pays qui souhaite participer au PMF avec le soutien du PNUD peut soumettre une lettre d'intérêt signée par le point focal opérationnel du FEM et adressée au PNUD, avec copie au Secrétariat du FEM.³ La participation de nouveaux pays au PMF est soumise à un certain nombre de critères, notamment les orientations du Conseil du FEM par le biais du document sur les modalités de mise en œuvre du PMF, le descriptif de projet pour la phase opérationnelle concernée, le financement disponible, l'approbation du PNUD et d'autres décisions et orientations pertinentes.
2. Le processus de mise en place d'un nouveau programme national du PMF comprend la préparation et l'examen de la candidature du pays, l'organisation d'une mission d'évaluation ainsi que des consultations avec les organisations de la société civile et les autres parties prenantes du pays.
3. Les principaux critères d'éligibilité des pays souhaitant participer au PMF sont les suivants :
 - Ratification d'au moins des conventions environnementales mondiales, notamment la Convention des Nations unies sur la diversité biologique (CDB), la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC), la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants et la Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification (CNULD) ;
 - Engagement du gouvernement à soutenir la modalité de mise en œuvre du PMF conformément aux directives opérationnelles du PMF ;
 - Présence d'ONG et d'organisations communautaires locales ;
 - Potentiel de relations solides entre les organisations de la société civile et le gouvernement, et soutien positif aux organisations de la société civile locales ;
 - Engagement en faveur de la mobilisation de ressources pour le programme auprès du gouvernement, du bureau national du PNUD et d'autres partenaires afin d'attirer d'autres sources de cofinancement ;
 - Environnement favorable et positif.

PARTIE 2

STRUCTURE DU PROGRAMME DE MICROFINANCEMENTS DU FEM

4. **La structure du PMF, mise en œuvre par le PNUD, est décentralisée et axée sur les pays.** Dans le cadre des paramètres établis et approuvés par le Conseil du FEM, notamment en ce qui concerne l'orientation de la programmation, les modalités de mise en œuvre du PMF et d'autres décisions pertinentes, ainsi que les descriptifs de projet du PMF pour la phase opérationnelle, le programme vise à garantir un maximum d'appropriation et d'initiative au niveau des pays et des communautés. Cette décentralisation est toutefois contrebalancée par la nécessité d'assurer la cohérence et la responsabilité du programme dans tous les pays participants, afin de réaliser les

³ Les pays qui souhaitent participer au PMF pendant la phase opérationnelle 8 (2024-2028) avec le soutien d'autres agences sont invités à se reporter aux lignes directrices du PMF 2.0.

avantages environnementaux mondiaux du FEM décrits dans le descriptif de projet pour la phase opérationnelle, ainsi que les orientations et priorités de programmation du PNUD et des autres donateurs et partenaires bilatéraux qui soutiennent le PMF.

5. L'orientation générale du programme et le financement de base du PMF du FEM sont convenus lors des réunions de reconstitution des ressources du FEM pour chaque phase de reconstitution.

Ces réunions sont suivies de décisions au Conseil du FEM, qui examine et approuve les détails des modalités de mise en œuvre du PMF pour chaque phase de reconstitution. La phase opérationnelle du PMF commence généralement au cours de la première moitié de la phase de reconstitution du FEM, et le programme mondial s'étend sur plusieurs années de manière continue.

6. Par la suite, le Conseil du FEM approuve les formulaires d'information sur les projets (FIP) du PMF et le Directeur général du FEM approuve le(s) descriptif(s) de projet du PMF pour chaque phase opérationnelle du PMF.⁴ Le PMF est financé par : (i) les fonds réservés du FEM (fonds de base) ; (ii) le Système transparent d'allocation des ressources (STAR) du FEM ; et (iii) le cofinancement. Le cofinancement du PMF est recherché auprès des OSC/ONG, des donateurs bilatéraux et multilatéraux, des fondations, du secteur privé, des gouvernements et d'autres acteurs qui jouent un rôle clé dans l'établissement de partenariats, la mobilisation de ressources et la durabilité du programme.

7. Les descriptifs de projet du PMF pour la phase opérationnelle concernée du FEM et les autres accords de contribution des donateurs fournissent le cadre officiel des opérations du PMF, conformément à la programmation et aux orientations politiques du PNUD. Les descriptifs de projet sont signés entre le PNUD et le FEM, les donateurs bilatéraux et les autres organisations contributrices. Le PNUD peut mettre en place un ou plusieurs mécanismes d'exécution du programme.

I. Structure au niveau mondial

8. Depuis sa création en 1992 en tant que programme institutionnel du FEM, le PMF est mis en œuvre par le PNUD en tant qu'agence du FEM au nom du partenariat du FEM. Le PNUD est légalement responsable devant le Conseil du FEM de la mise en œuvre des fonds du PMF, ainsi que de la gestion des autres ressources de cofinancement du PMF qui transitent par le PNUD. L'Unité mondiale du Fonds vertical et le Nature Hub, situés au siège du PNUD à New York, supervisent tous les accords de contribution du FEM et des autres donateurs, y compris le PMF.

⁴ Le programme de base du PMF pour la phase opérationnelle du FEM est financé en tant que cadre de projet multi-pays, combinant les fonds de base et STAR.

a) Programme mondial du PMF

- 9. L'équipe centrale de gestion du programme (CPMT) du PMF :** au sein du Nature Hub du PNUD, le PMF est géré comme un programme mondial par l'équipe centrale de gestion du programme (CPMT) au siège du PNUD. Au niveau national, les programmes nationaux du PMF sont gérés selon un système de reporting matriciel entre le bureau national du PNUD et la CPMT au niveau mondial. La CPMT, sous la supervision du Nature Hub du Bureau de l'appui aux politiques et aux programmes (BPPS), assure la gestion globale du PMF, y compris l'orientation stratégique, thématique et opérationnelle, ainsi que le soutien aux programmes nationaux. Toutes les activités de contrôle sont menées par des membres du personnel qui n'ont aucune responsabilité dans l'exécution du programme mondial du PMF.
- 10.** Le Directeur général du PMF est responsable de la gestion globale du programme, notamment de la stratégie, des partenariats et de la mobilisation des ressources. Les points focaux régionaux supervisent et soutiennent les pays, fournissent des orientations sur les questions thématiques, assurent la communication et le partage des connaissances, effectuent le suivi et l'évaluation, et développent des partenariats et du réseautage. Les associés de programme sont responsables de l'administration et des opérations quotidiennes, notamment du suivi et de l'établissement de rapports financiers, du soutien aux ressources humaines, de la communication, de l'organisation des réunions, du classement et de la réponse aux demandes d'informations courantes.
- 11. Modalités d'exécution du PMF :** depuis la phase pilote jusqu'à l'OP7, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a été le principal partenaire d'exécution du PMF. L'UNOPS a fourni au PNUD une gamme de services d'exécution couvrant les fonctions administratives, financières, juridiques, opérationnelles et d'achat, en collaboration avec les bureaux de pays du PNUD.⁵
- 12.** Au cours de la phase OP8, le PMF sera mis en œuvre dans le cadre de la modalité de mise en œuvre directe (DIM) du PNUD. Sur la base des discussions et des évaluations des capacités au niveau national, la modalité d'exécution la plus appropriée est déterminée pour chaque pays, et le PNUD : (i) prévoit de financer directement les bénéficiaires conformément à sa politique établie en matière de subventions de faible valeur (SFV) qui autorise le financement direct des bénéficiaires ; soit (ii) le fera indirectement, par le biais de subventions (un arrangement dans lequel le PNUD fournit des fonds à une autre institution octroyant des subventions, telle qu'une ONG ou un fonds fiduciaire pour l'environnement, qui agira en tant qu'entité d'exécution dans le pays concerné). Conformément aux modalités de mise en œuvre du PMF 2.0, le PNUD élaborera les modalités d'exécution les mieux adaptées au contexte national. La possibilité pour le PNUD de financer directement les bénéficiaires dans les pays repose sur ses politiques et procédures

⁵ À compter du FEM-8, l'UNOPS ne sera plus l'agence d'exécution principale du PMF, mais continuera notamment à soutenir la clôture des phases opérationnelles précédentes du FEM.

établies, tout en reproduisant les modalités d'exécution efficaces mises en place par des ONG dans d'autres pays, en fonction du volume de financement et des capacités.⁶

- 13. Appui régional :** les points focaux régionaux (PFR) de la CPMT fournissent une gamme de conseils techniques et d'appui opérationnel et administratif aux programmes nationaux du PMF pour la région concernée. Le PMF a adopté les régions géographiques suivantes : Afrique, États arabes, Asie, Europe et CEI, Amérique latine et Caraïbes, et Pacifique. Les modalités d'exécution aux niveaux mondial et national sont responsables des questions administratives et financières.

b) Programmes nationaux améliorés du PMF

- 14. À partir du FEM-5, plusieurs programmes nationaux du PMF, existants de longue date et arrivés à maturité, ont été reconnus comme programmes nationaux améliorés du PMF (UCP).⁷** La mise à niveau est devenue opérationnelle avec les objectifs suivants : (i) permettre au PMF de continuer à se développer et à servir les pays à faible revenu sans augmentation concomitante du financement de base ; (ii) mieux utiliser les capacités des programmes nationaux matures pour enrichir les programmes plus récents et moins expérimentés ; et (iii) permettre aux programmes nationaux matures d'accéder à des ressources financières plus importantes et d'exercer une plus grande liberté programmatique compte tenu de leurs capacités internes accrues.
- 15.** Du FEM-5 au FEM-7, les UCP du PMF ont été financés par les ressources STAR du FEM en tant que projets autonomes de grande ou moyenne envergure, et n'ont pas reçu de financement de base du PMF. Les UCP étaient alignés sur les orientations stratégiques globales du PMF et suivaient les mêmes modalités opérationnelles que les autres programmes nationaux du PMF. À la demande du Conseil du FEM, la politique de mise à niveau a été abandonnée à compter du FEM-8.
- 16.** Conformément à la décision du Conseil du FEM de mettre fin à la modalité des UCP dans le FEM-8, les programmes nationaux du PMF participant au PMF ont eu la possibilité d'être réintégrés dans le programme mondial du PMF, notamment grâce à l'allocation de ressources STAR et à l'accès aux ressources de base.

II. Structure au niveau national

- 17.** Le PMF regroupe les programmes nationaux des pays participants.⁸ **Le programme national du PMF fonctionne de manière décentralisée et piloté par les pays, par le biais d'une équipe de programme nationaux du PMF et d'un Comité national de pilotage dans chaque pays**

⁶ Les parties responsables (agences, ONG) seront identifiées pendant la mise en œuvre du projet afin d'assurer la transition entre les opérations de l'OP7 et celles de l'OP8, y compris un certain nombre d'ONG dans les pays sélectionnés où la modalité d'exécution de l'INH continuera d'être utilisée.

⁷ À la demande du Conseil du FEM, la politique de mise à niveau du PMF a été abandonnée à compter du FEM-8.

⁸ Pour la liste complète des pays participant au PMF, voir : <http://www.sgp.undp.org>

participant, sous la supervision de premier niveau du bureau national du PNUD. Dans certains pays, une institution nationale hôte (INH), sous la forme d'une ONG nationale, d'un fonds fiduciaire pour l'environnement ou d'une institution universitaire, est responsable de la mise en œuvre du programme en collaboration avec le CN, le CNP et le bureau national du PNUD. Le PMF peut également fonctionner avec un coordonnateur sous-régional dans le cadre d'une approche sous-régionale, le cas échéant. De plus amples détails sur la structure du programme national sont fournis dans la partie 3 ci-dessous.

Partie 3 FONCTIONNEMENT DES PROGRAMMES NATIONAUX DU PMF

18. La présente section traite de la mise en œuvre et du fonctionnement des programmes nationaux du PMF. Elle examine plus en détail les rôles et responsabilités de l'équipe du programme national du PMF (composée du coordonnateur national/sous-régional et des assistants de programme), du comité national de pilotage ou du groupe focal national (pour les programmes sous-régionaux), du bureau national du PNUD et de l'institution nationale hôte. Elle examine également les processus opérationnels et de gouvernance liés à la mise en œuvre du programme national du PMF.

I. Dispositions au niveau national

19. Le PMF fonctionne au niveau national dans le cadre de l'Accord de base type en matière d'assistance (SBAA) conclu entre le gouvernement bénéficiaire et le PNUD. Pour tous les programmes nationaux participant au programme mondial du PMF, le PNUD assurera le contrôle du programme conformément à ses politiques et procédures. Dans le cadre de son modèle de mise en œuvre directe, le PNUD fera également en sorte que des dispositions appropriées soient prises pour l'exécution (par le PNUD ou par les parties responsables engagées par celui-ci). En raison de la structure opérationnelle décentralisée du PMF, la négociation et le maintien de dispositions institutionnelles appropriées et favorables au niveau national sont d'une importance cruciale pour assurer la mise en œuvre efficace du programme.

a) Contrôle et exécution du programme national du PMF

20. Le bureau national du PNUD assure le contrôle, l'orientation stratégique, la supervision et le soutien du programme national du PMF au niveau national. Le représentant résident du PNUD supervise l'équipe du programme national du PMF et supervise le coordonnateur national du PMF au niveau national. Le représentant résident peut choisir de désigner un cadre supérieur (généralement le représentant résident adjoint) comme point focal du PMF. Le RR du PNUD ou son délégué désigné participe au CNP au nom du PNUD. Le BN du PNUD joue également un rôle clé dans la facilitation de la mise en place d'un nouveau programme national du PMF, ainsi que dans sa clôture si nécessaire. Il facilite également l'interaction avec le gouvernement hôte, développe des liens avec d'autres projets et programmes dans le pays et soutient les efforts d'intensification et de mobilisation des ressources.

21. En résumé, le BN du PNUD fournit un appui opérationnel (dans le cadre d'une lettre d'accord de soutien au bureau national) pour une série de services, notamment :

- le recrutement, la nomination et la supervision du personnel des programmes nationaux du PMF, en collaboration avec la CPMT du PMF au niveau mondial
- l'hébergement du bureau de l'équipe nationale du PMF ;
- la participation en tant que membre institutionnel du Comité national de pilotage (CNP) du PMF ;
- l'émission des lettres de nomination des membres du CNP, sur approbation de la CPMT, conformément aux directives opérationnelles du PMF ;
- la participation à la préparation et/ou à la révision de la stratégie du programme national du PMF dans le cadre du CNP du PMF ;
- le RR du PNUD signe les protocoles d'accord (PA) relatifs aux subventions du PMF, et le BN traite les paiements pour les subventions de faible valeur⁹ ;
- la promotion des liens entre les politiques et les programmes avec le gouvernement et d'autres partenaires afin de renforcer les innovations et les outils des projets du PMF ; et
- le soutien à la mobilisation des ressources et à l'inclusion du PMF en tant que mécanisme de mise en œuvre dans les programmes, projets et PrGE du FEM.

b) Modalités relatives à l'accueil du programme national du PMF

22. Il existe deux modalités d'accueil de base pour les programmes nationaux : le bureau national du PNUD ou l'institution nationale hôte. Les modalités d'accueil sont examinées et discutées entre la CPMT au niveau mondial et le bureau national du PNUD au niveau national, en étroite consultation avec les parties prenantes nationales. Le choix final de la modalité d'accueil est approuvé par le Directeur général du PMF.

23. Le bureau national du PNUD assure le suivi des opérations dans le pays, en coordination avec le Nature Hub/BPPS du PNUD et la CPMT au niveau mondial, pour tous les types de modalités d'accueil.

24. Bureau national du PNUD en tant qu'institution hôte du PMF : dans la plupart des pays, le programme national du PMF est hébergé par le bureau national du PNUD. Le bureau du programme national du PMF peut être physiquement situé à l'intérieur ou à l'extérieur des locaux du bureau national du PNUD, selon le cas.

25. Institution nationale hôte du PMF : conformément à l'esprit et au mandat du PMF, qui consistent à développer et à renforcer les capacités des organisations de la société civile (OSC) dans les pays

⁹ Si une ONG ou une INH équivalente est sélectionnée comme partie responsable, les accords de subvention (PA) peuvent être signés entre l'INH et les bénéficiaires. Le PNUD fournit des fonds à cette entité en tant qu'« institution octroyant des subventions », qui agira en tant qu'entité d'exécution dans le pays concerné, dans la mesure où cette entité satisfait aux normes fiduciaires et autres normes de l'agence de mise en œuvre du PMF.

participants, le programme national du PMF peut être accueilli par une OSC en tant qu'institution hôte, le cas échéant. Sur la base de consultations avec les parties prenantes, le programme national peut être accueilli par une institution nationale hôte (INH), qui peut être une organisation non gouvernementale, un fonds fiduciaire pour l'environnement ou une institution universitaire au niveau national. L'INH ne peut être une institution gouvernementale. Sur la base de critères transparents¹⁰ et d'un processus de sélection, le Directeur général du PMF approuve l'INH, en consultation avec le bureau national du PNUD, le CNP et les principales parties prenantes nationales.

26. L'identification d'un groupe d'INH appropriées est généralement effectuée lors de la mission d'évaluation du PMF menée par la CPMT ou l'équipe mondiale du PNUD, en étroite collaboration avec le BN du PNUD. La mission examine et évalue la liste des organisations disponibles et intéressées en consultation avec les principales parties prenantes et/ou dans le cadre d'un processus d'appel d'offres coordonné entre la CPMT et le BN du PNUD, selon le cas. La représentation locale des ONG internationales ne serait normalement pas éligible. La légitimité et la neutralité des INH potentielles au sein de la communauté des ONG au niveau national sont des qualifications essentielles pour mener à bien les activités d'octroi de subventions du PMF.¹¹
27. Un contrat sera conclu entre l'INH et le PNUD, qui définissant les services d'appui technique et administratif à fournir, ainsi que le budget de fonctionnement applicable. La relation avec une INH peut aller de la mise à disposition de locaux physiques par un CN titulaire d'un contrat avec les Nations Unies à la prise en charge par l'INH de l'ensemble de la gestion du programme national du PMF, y compris le recrutement d'un CN et l'octroi des subventions conformément à l'évaluation des capacités du PNUD. L'étendue des responsabilités de l'INH sera clairement définie dans le contrat de services signé entre l'INH et le PNUD, ou la partie responsable, et pourra évoluer au fil du temps.
28. Si l'INH reprend l'entière responsabilité, y compris le recrutement et la passation de contrats avec le CN, celui-ci est un employé de l'INH et rend compte au directeur de l'INH. Si le CN hébergé par une INH est sous contrat avec les Nations Unies, le personnel rend compte selon une structure hiérarchique matricielle au bureau national du PNUD au niveau national et à la CPMT au niveau mondial.
29. L'INH soumettra un rapport annuel standard pour examen par le bureau national du PNUD et

¹⁰ Les critères de sélection des INH sont les suivants : (i) stature et crédibilité au niveau national ; (ii) bonnes relations de travail avec d'autres OSC, y compris la participation à des réseaux environnementaux/de développement ; (iv) compatibilité avérée avec les procédures, les objectifs et les fonctions d'octroi de subventions du PMF, du FEM et du PNUD ; (v) expérience significative dans le domaine de l'environnement et du développement participatif au niveau communautaire ; (vi) participation importante et expertise technique dans les questions environnementales liées au FEM et aux conventions de Rio ; et (vii) gestion de programme et capacité administrative éprouvées avec des systèmes en place.

¹¹ Pour l'exécution par des ONG ou des INE, la sélection du partenaire de mise en œuvre doit suivre l'outil d'évaluation des capacités des partenaires du PNUD (PCAT) et la procédure d'évaluation HACT, disponibles dans le chapitre sur la gestion des programmes et des projets du POPP, sous les rubriques [Sélection du partenaire de mise en œuvre](#) (procédure 2.0) et [Sélection de la partie responsable et du bénéficiaire](#) (procédure 3.0).

l'équipe mondiale du PNUD. Si les résultats sont jugés satisfaisants, le contrat de l'INH pourra être renouvelé chaque année sur approbation du bureau national du PNUD et de l'équipe mondiale du PNUD. Dans certains cas, lorsque l'INH sélectionnée ne répond pas entièrement aux attentes en matière de performance, et après consultation des parties prenantes nationales, le contrat pourra être résilié et l'hébergement sera transféré soit au bureau national du PNUD, soit à une autre INH.

- 30.** Le représentant de l'INH peut également participer en tant que membre du CNP. Afin de garantir la transparence et l'impartialité, l'INH n'est pas éligible aux subventions du PMF.

II. Équipe nationale du programme PMF

- 31.** L'équipe nationale du PMF se compose d'un coordonnateur national/coordonnateur sous-régional (CN) et d'un associé de programme (AP), en fonction de la taille et de la complexité du programme national.

a) Coordonnateur national/sous-régional

- 32. Rôles et responsabilités :** le CN est responsable du fonctionnement global du PMF dans chaque pays participant, ainsi que de la mise en œuvre et de la réalisation de la stratégie du programme national du PMF pour la phase opérationnelle concernée. Ses principales responsabilités sont notamment les suivantes : (i) faciliter l'élaboration de la stratégie nationale du programme (SNP) pour chaque phase opérationnelle ; (ii) aider les OSC à chaque étape de la gestion du cycle du projet, y compris l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi ; (iii) servir de secrétariat d'office au CNP ; (iv) superviser/assurer la gestion financière, opérationnelle et des bases de données ; (v) mobiliser des ressources ; (vi) la communication et la gestion des connaissances ; (vii) le soutien aux efforts d'intensification, au dialogue politique et au plaidoyer ; et (viii) l'établissement de rapports mondiaux à l'intention de la CPMT et du PNUD ; (ix) la réponse aux audits et à d'autres tâches prévues dans leur TDR. Le CN assume également l'entière responsabilité des dépenses du programme national. Le CN doit se consacrer exclusivement au PMF et éviter tout conflit d'intérêts.¹²

- 33. Sélection et contrat :** le bureau national du PNUD est responsable de l'annonce du poste vacant et de la constitution du comité de recrutement pour le CN au niveau national. Le bureau national soumet le rapport d'entretien, comprenant les trois meilleurs candidats, au point focal régional (PFR) de la CPMT. En consultation avec le bureau national, le Directeur général du PMF est chargé de la sélection finale du CN. Le bureau national du PNUD gère généralement la sélection et la passation des contrats du personnel. Dans certains cas, la gestion des contrats du CN peut être couverte par les termes du contrat avec l'INH. Dans ce cas, les règles de gestion des ressources

¹² Le CN ne doit accepter aucune autre fonction, sauf si un accord de partage des coûts peut être négocié avec le bureau national du PNUD ou l'INH, et examiné et approuvé par la CPMT.

humaines de l'INH s'appliquent au CN. Quelle que soit la modalité choisie, la sélection du CN se fait par le biais d'un processus de sélection public et concurrentiel.

34. Rapports et évaluation des performances : le CN rend compte, selon une structure matricielle, au bureau national du PNUD au niveau national et à la CPMT au niveau mondial. Le CN rend compte au RR du PNUD (ou à son représentant) pour les questions courantes et au PFR de la CPMT conformément aux directives opérationnelles du PMF. Les performances du CN sont évaluées chaque année. L'évaluation est réalisée dans le cadre d'une évaluation des performances et des résultats (ERP) en trois parties : (i) une auto-évaluation par le CN ; (ii) les contributions du CNP et du RR du PNUD à l'évaluation des performances ; et (iii) l'examen et l'évaluation par le PFR, pour approbation finale par le Directeur général. Pour les CN gérés dans le cadre d'un accord INH (et qui ne sont pas liés par un contrat avec l'ONU), le CN est responsable devant le responsable de l'INH. L'INH, en tant qu'institution, rend compte au BN du PNUD et à la CPMT de ses performances dans le cadre du rapport annuel de l'INH.

35. Représentation : le CN représente souvent le PMF lors de réunions, d'ateliers et d'autres événements locaux, nationaux et internationaux dans le pays, et peut être accompagné de membres du CNP. Toutefois, à des fins juridiques et financières, seul le RR du PNUD ou son responsable désigné (OIC) peut représenter le PMF dans le pays. Lorsque le PNUD accueille le programme national du PMF, seul le RR du PNUD ou son responsable (OIC) peut signer les protocoles d'accord (PA) de subvention du PMF et autres accords de cofinancement. Le CN n'est pas habilité à signer officiellement des accords juridiques et financiers. Le CN peut toutefois signer des accords de collaboration non contraignants entre le PMF et d'autres projets et programmes. Dans le cadre des accords INH, la signature du PA peut être déléguée au directeur de l'ONG en tant que partenaire de mise en œuvre/partie responsable sélectionné par le PNUD. Le CN doit consulter le BN du PNUD et la CPMT, le cas échéant, en cas de doute sur les règles et procédures relatives à la signature de documents juridiques et aux procédures associées.

b) Assistant de programme et autre personnel de soutien

36. Dans le cadre de l'équipe du programme national du PMF, un assistant de programme (AP) peut être recruté sur la base d'un ensemble de critères convenus par l'équipe mondiale du PNUD en collaboration avec la CPMT et le BN du PNUD, notamment la taille globale du portefeuille du programme national du PMF (comprenant les fonds du FEM, les accords bilatéraux de partage des coûts et les cas où le PMF sert de mécanisme d'exécution) et les besoins spécifiques du pays. Dans le cadre de son TDR standard, l'AP fournit un soutien opérationnel et est responsable de la gestion financière, administrative et des bases de données du programme national du PMF. Il rend compte au CN.

37. Le processus de recrutement de l'assistant personnel suivra la même procédure et les mêmes modalités générales que celles indiquées ci-dessus pour le CN. En étroite collaboration avec le bureau national du PNUD, le CN participera à la publication de l'offre, à l'examen des candidatures

et au processus de sélection, et la recommandation du comité sera transmise au responsable des appels d'offres de la CPMT et au Directeur général du PMF pour approbation finale. Le CN est responsable de la supervision et de l'évaluation des performances de l'AP.

- 38.** Dans certains cas, un AP à temps partiel et/ou un consultant possédant les compétences requises peut être recruté pour une période limitée afin de contribuer à la gestion du programme national du PMF et de fournir l'assistance nécessaire. Ces dispositions sont discutées et convenues avec la CPMT dans le cadre du plan annuel de travail (PAT) et du budget de fonctionnement national (COB).

III. Programme sous-régional

- 39.** Lorsque cela est jugé approprié, le PMF peut également fonctionner comme un programme sous-régional, avec un coordonnateur sous-régional et un AP couvrant plusieurs pays. La décision de mettre en place un programme sous-régional plutôt que des programmes nationaux est prise par la CPMT en consultation avec les parties prenantes régionales. Le Coordonnateur sous-régional peut gérer le programme, tandis que les projets sont examinés et approuvés par un groupe focal national (GFN) bénévole, avec l'aide à temps partiel d'un point focal national au niveau national. La composition et le fonctionnement du GFN sont les mêmes que ceux du CNP.

IV. Comité national de pilotage

- 40.** Le comité national de pilotage est le principal organe décisionnel du PMF au niveau national. Il fournit une orientation stratégique globale, des conseils et un soutien à la programmation du programme national.

Rôles et responsabilités :

- 41.** Le CNP est l'élément central de gouvernance du PMF qui contribue aux orientations stratégiques, à la mobilisation des ressources et à l'influence politique du programme. Les rôles des membres du CNP (voir le TDR standard du CNP pour plus de détails) sont les suivants :
- Fournir des orientations générales et une direction stratégique au programme national du PMF, y compris l'élaboration, la révision périodique et la mise en œuvre de la stratégie du programme national (SNP) ;
 - Lier les opérations du PMF aux politiques et stratégies mondiales, régionales et nationales pertinentes du FEM et d'autres cofinancements tiers ;
 - Soutenir les efforts de mobilisation des ressources pour le PMF, à tous les niveaux ;
 - Soutenir l'intensification des efforts visant à intégrer les enseignements et les succès du PMF dans la planification du développement national et l'élaboration des politiques ;
 - Participer au suivi et à l'évaluation des projets (sous réserve de la disponibilité des fonds) ;

- Garantir des procédures participatives, démocratiques, impartiales et transparentes pour l'examen, la sélection et l'approbation des projets ; et
- Autres aspects de la mise en œuvre du programme au niveau national conformément au descriptif de projet du PMF pour la phase opérationnelle concernée.

42. Aucun projet du PMF ne peut être entrepris au niveau national sans l'approbation du CNP.

Sur le plan opérationnel, les décisions du CNP sont considérées comme définitives à condition qu'elles soient conformes aux directives opérationnelles du PMF, au descriptif de projet du PMF pour la phase opérationnelle du FEM et à la stratégie du programme national, y compris le partage des coûts entre les donateurs bilatéraux. À ce titre, le CNP doit faire tout son possible pour garantir la qualité technique et substantielle des subventions du PMF, ainsi que la capacité administrative et financière, réelle ou potentielle, des OSC bénéficiaires. Le RR du PNUD, ou son délégué, ainsi que les autres membres du CNP, sont encouragés à fournir toute information pertinente sur ces questions, en particulier sur l'intégrité financière et organisationnelle des OSC. Toutefois, ni le CNP ni ses membres à titre individuel, en tant que bénévoles du programme, n'ont de responsabilité juridique ou fiduciaire à l'égard du PMF.

43. L'objectivité, la transparence et la crédibilité du CNP sont essentielles pour la réussite du programme national du PMF et pour le maintien de relations harmonieuses entre les parties prenantes. En règle générale, les programmes nationaux du PMF ne peuvent pas examiner les propositions émanant d'organisations dont les membres sont en exercice au sein du CNP. Une OSC peut néanmoins soumettre des propositions lorsque le membre du CNP associé a terminé son mandat et ne fait plus partie du comité. À titre exceptionnel, sur approbation du Directeur général du PMF, les OSC dont des membres font partie du CNP peuvent soumettre des propositions.

44. Conformément aux règles de conduite éthique des Nations Unies, tous les membres du CNP doivent déclarer tout conflit d'intérêts, réel ou potentiel, concernant les concepts ou les propositions soumis pour examen. Tous les membres du CNP doivent signer une déclaration de conflit d'intérêts (DCI) au moment de leur nomination, ainsi qu'à chaque réunion du CNP qui examine et approuve les projets. Un conflit d'intérêts peut impliquer diverses circonstances, notamment : (i) la présence de parents ou de membres de la famille liés à la proposition ; (ii) un intérêt financier ou personnel dans l'organisation candidate ; (iii) des considérations politiques, de réputation et/ou d'ordre éthique.

Composition

45. La majorité des membres du CNP doivent être issus du secteur non gouvernemental. Le CNP est composé de membres bénévoles issus du secteur des OSC (y compris les ONG, les institutions universitaires et scientifiques, les populations autochtones, les groupes de femmes et autres) ; du bureau national du PNUD (RR et/ou le point focal désigné PMF dans le bureau national) ; du point focal opérationnel du FEM (ou son représentant), et d'autres membres, notamment du secteur

privé, des institutions donatrices, des experts et un nombre limité de membres supplémentaires du gouvernement, le cas échéant.

- 46. Le RR du PNUD et le PFO du FEM sont considérés comme des membres institutionnels. Tous les autres membres du CNP sont invités à participer à titre personnel.** Dans la mesure du possible, la composition du CNP devrait refléter l'expertise dans les domaines d'intervention pertinents du FEM, à savoir la biodiversité, l'atténuation des changements climatiques, les eaux internationales, la gestion durable des terres, la gestion durable des forêts, les produits chimiques et les déchets, ainsi que d'autres domaines thématiques sur lesquels le programme national est axé. L'un des membres du CNP doit être désigné comme point focal chargé de fournir une expertise sur les questions de genre. Il est également recommandé de désigner un point focal pour les jeunes et les populations autochtones au sein du CNP.
- 47.** En général, un seul représentant du gouvernement (point focal opérationnel du FEM ou point focal politique) est requis en tant que membre institutionnel. Selon les circonstances, d'autres représentants du gouvernement, tels que le ministère des Finances, le(s) point(s) focal(aux) de la convention et/ou d'autres membres pertinents, peuvent être envisagés. Les membres gouvernementaux doivent occuper des postes en rapport avec les travaux du PMF et à un niveau leur permettant de contribuer aux discussions stratégiques et techniques, en particulier lors de l'évaluation et de l'approbation des propositions.
- 48.** Sur la base de l'expérience acquise au cours de plusieurs phases opérationnelles du PMF, il est recommandé que le CNP soit composé d'environ 7 à 12 membres. Toutefois, il est possible de s'en écarter car la composition du comité peut varier selon le contexte national. Le nombre de membres devrait être suffisamment important pour inclure une majorité de membres de la société civile, ainsi que des membres du gouvernement et du bureau national du PNUD. À l'exception du PFO du FEM et du RR du PNUD, aucun autre membre du CNP ne peut désigner un représentant suppléant en son absence.
- 49. Le CNP peut également constituer un groupe consultatif technique (GCT) avec un groupe d'experts volontaires sur appel pour servir de sous-comité technique chargé d'examiner les propositions et de traiter des questions spécifiques liées à la programmation et au développement des partenariats.** Le GCT peut également être chargé par le CNP de fournir des conseils techniques spécifiques dans des domaines de travail spécialisés. En outre, le GCT peut également être constitué en réponse aux exigences des donateurs et des cofinancements mobilisés pour le programme national du PMF. La composition du GCT doit également refléter l'approche multisectorielle du PMF, en intégrant un mélange d'experts issus de la société civile et du gouvernement.

Sélection et nomination

- 50.** Pour les nouveaux programmes nationaux, la sélection des membres du CNP est dirigée par le BN du PNUD, avec le soutien du CN, en étroite consultation avec la CPMT et un large cercle de parties prenantes. La composition et la nomination d'un CNP nouvellement créé sont soumises à l'examen du PFR de la CPMT et à l'approbation finale du Directeur général du PMF, tandis que les nominations et mises à jour ultérieures peuvent être approuvées par le PFR de la CPMT responsable. Le RR du PNUD remet les lettres de nomination au nom du PMF.
- 51. Pour un CNP existant, la sélection et la rotation des nouveaux membres du CNP seront facilitées par le RR du PNUD ou son délégué désigné, avec le soutien du CNP et du CN permanents, en consultation avec un groupe large et représentatif de parties prenantes au niveau national.**
- 52. La nomination et la sélection des membres non gouvernementaux du CNP doivent se faire de manière transparente, après consultation aussi large que possible des parties prenantes nationales.** Sauf dérogation accordée par la CPMT en fonction du contexte national, **un appel à candidatures ouvert à la nomination d'un membre du CNP** (c'est-à-dire par courrier électronique parmi les réseaux et partenaires d'OSC, par communication par la presse écrite, la radio et d'autres canaux pertinents) sera lancé, accompagné de critères de sélection clairs et d'une procédure de sélection régulière. Le CNP existant examine les candidatures et recommande une composition au RR du PNUD, en tenant compte à la fois de l'expertise et des qualifications des candidats individuels, ainsi que de la composition et de l'équilibre général du comité. Le RR du PNUD, en consultation avec le CN, examinera et approuvera la liste recommandée des nouveaux membres du CNP, qui est ensuite soumise à la CPMT pour approbation finale et inclusion dans la base de données mondiale du PMF.
- 53.** Les membres non gouvernementaux du CNP doivent jouir d'une grande crédibilité et posséder une vaste expérience de la collaboration avec les OSC, les OC et les populations autochtones du pays afin de pouvoir représenter les besoins et les intérêts de leur circonscription lors des discussions du comité. Une représentation forte, expérimentée et techniquement compétente de la société civile au sein du CNP est essentielle pour permettre au PMF de continuer à remplir son mandat de collaboration avec les OSC, les OC et les populations autochtones. Ils doivent également posséder les connaissances requises dans les domaines d'intervention du FEM et/ou dans des thèmes spécifiques, comme le genre, les moyens de subsistance durables, le suivi et l'évaluation, ou la gestion des connaissances.
- 54.** Le CN, après consultation des autres membres en règle du CNP, y compris le RR du PNUD, peut recommander le remplacement d'un membre du CNP s'il apparaît clairement que la participation de ce dernier ne contribue pas au programme. Un membre du CNP qui ne participe pas à trois réunions consécutives sans raison valable peut faire l'objet d'une rotation ou d'un renouvellement. La décision finale est approuvée par le Directeur général du PMF, et une lettre adressée au membre sortant doit être signée par le RR du PNUD.

Durée de service

- 55. Les membres du CNP sont nommés pour une période de trois ans, renouvelable une fois.** Il n'est pas possible d'exercer plus de deux mandats consécutifs, sauf dérogation exceptionnelle accordée par le Directeur général du PMF. Il est recommandé de respecter un intervalle d'au moins un mandat (trois ans) avant de pouvoir redevenir membre du CNP, même à un nouveau titre. Inviter de nouveaux membres est une politique saine et judicieuse qui apporte de nouvelles idées et de nouvelles compétences à la mise en œuvre du programme. La rotation des membres doit être planifiée régulièrement, et environ un quart (2 à 3 membres) du CNP peut être renouvelé chaque année afin d'éviter tout changement radical de composition.
- 56.** La participation au CNP est volontaire, sans compensation financière. Les frais de déplacement pour les visites de sites de projets ou pour les réunions du CNP peuvent être couverts par le budget de fonctionnement national (COB), du PMF le cas échéant, et doivent être pris en compte dans le cadre du plan de travail annuel et de l'exercice de planification du COB.

Prise de décision

- 57.** Les CNP adoptent des décisions selon le principe du consensus et recourent rarement au vote pour déterminer si un projet est approuvé ou si une action particulière doit être entreprise. Les membres du CNP doivent, dans l'ensemble, être capables et désireux de discuter de manière constructive et d'élaborer des décisions par consensus. Afin de prendre des décisions consensuelles, il est recommandé d'assurer la participation de la majorité des membres du CNP, y compris une représentation équilibrée des membres non gouvernementaux et gouvernementaux.
- 58. Afin de faciliter les réunions, le CNP peut décider de choisir son (ses) président(s)** de la manière suivante : (i) l'un des membres les plus engagés préside pendant une période déterminée, mais il est fortement recommandé que ce mandat ne dépasse pas un mandat ou trois années consécutives ; ou (ii) les membres président les réunions à tour de rôle afin de renforcer la participation de chacun. Dans le cas où le président est choisi au sein du gouvernement, une approche de coprésidence entre la représentation gouvernementale et non gouvernementale est fortement recommandée pour promouvoir le leadership de la société civile et la collaboration entre les OSC et le gouvernement, qui sont des objectifs institutionnels du programme.
- 59. Le CN siège d'office au CNP, participe aux délibérations, mais ne prend pas part aux décisions concernant la sélection des projets.** Le CN convoque généralement le CNC et fait office de secrétariat de celui-ci, notamment en (i) répondant aux questions techniques des membres du CNP sur une série de sujets liés au fonctionnement du PMF en tant que programme mondial ; (ii) fournissant des éclaircissements sur la réserve de concepts et de propositions de projets reçus, y compris les subventions de planification accordées ; ainsi que (iii) en ce qui concerne la cohorte existante de projets PMF approuvés en cours de mise en œuvre. Avec l'aide de l'AP, le cas échéant, le CN prépare le résumé des principales décisions et discussions du CNP et le télécharge dans la base de données du PMF. Une copie du résumé des principales décisions du CNP, présenté dans le

modèle standard du PMF, y compris la liste des concepts de projets évalués et des décisions, doit être examinée et signée par tous les membres présents.

V. Stratégie nationale du programme

60. Chaque pays participant au PMF doit élaborer une stratégie nationale ou sous-régionale du programme pour la phase opérationnelle (en abrégé, la SNP), qui est examinée et préparée par le CNP et le bureau national du PNUD, puis approuvée définitivement par la CPMT au niveau mondial. L'élaboration/la révision de la SNP vise à garantir (i) l'octroi stratégique des subventions et la mise en œuvre d'autres activités au niveau national ; (ii) la cohérence avec le descriptif de projet du PMF et les initiatives stratégiques pour la phase opérationnelle concernée ; (iii) l'alignement sur les cadres de planification stratégique associés aux conventions, politiques, plans et stratégies nationaux pertinents ; (iv) le respect des garanties sociales et environnementales (SES) et de la gestion des risques ; ainsi que (v) la coordination avec le FEM, d'autres partenariats et programmes majeurs, le cas échéant. Pour les nouveaux programmes nationaux du PMF, l'élaboration d'une SNP est l'une des premières tâches à accomplir par le CN et le CNP nouvellement constitué.

61. La SNP doit être mise à jour à chaque phase opérationnelle du PMF, ou lorsque le CNP le juge nécessaire, afin d'aligner les priorités du programme de pays sur celles incluses dans le descriptif de projet pertinent du PMF, conformément aux priorités du FEM, au cofinancement par des tiers et aux autres politiques, programmes et plans nationaux. Sur la base de larges consultations avec les parties prenantes, un projet de SNP sera préparé et approuvé dans un premier temps par le CNP, puis soumis au point focal régional de la CPMT pour examen par celui-ci, en collaboration avec d'autres collègues concernés de la CPMT et du PNUD. À la lumière des commentaires reçus de la CPMT, la SNP sera révisée par le CN, examinée et approuvée par le CNP, avant d'être définitivement approuvée par la CPMT.

62. La SNP comprendra notamment : (i) le contexte et la situation de référence du pays ; (ii) les priorités géographiques et thématiques ; (iii) le cadre du programme ; (iv) le cadre des résultats ; (v) les normes et risques sociaux et environnementaux ; (vi) les prévisions financières ; et autres. Des orientations spécifiques pour l'élaboration/la mise à jour de la SNP, y compris un modèle standard, seront préparées par la CPMT et communiquées aux programmes nationaux au début de chaque phase opérationnelle. L'élaboration/la révision de la SNP doit être menée dans le cadre d'un processus participatif associant l'ensemble des parties prenantes non gouvernementales et gouvernementales du pays, et impliquant pleinement le CNP.

VI. Plan de travail annuel et budget de fonctionnement national

63. Le budget de fonctionnement national ou sous-régional (ci-après dénommé « COB ») est le budget alloué à la mise en œuvre du programme national ou sous-régional, y compris les coûts liés aux salaires de l'équipe nationale, aux locaux, aux déplacements, à l'équipement, etc. Le plan de

travail annuel (PTA) et le COB sont préparés chaque année par le CN en consultation avec le CNP, le BN du PNUD et la CPMT. Le PTA et le COB sont tous deux essentiels pour soutenir la mise en œuvre et la réalisation de la SNP dans les délais et de manière rentable. Le COB et le PTA sont examinés et approuvés par le BN du PNUD et le PFR de la CPMT. Dans les pays où une INH accueille le PMF, le COB est généralement couvert par les termes du contrat de services entre l'organisation et le PNUD.

- 64.** L'équipe mondiale du PNUD et la CPMT approuvent et gèrent le COB en étroite collaboration avec le CN du PMF et le BN du PNUD. L'équipe nationale du programme PMF, avec le soutien du PNUD et/ou de la partie responsable concernée, est responsable de l'utilisation du COB et de la mise en œuvre du PTA dans les limites du montant et du calendrier approuvés.

PARTIE 4 MISE EN ŒUVRE ET ADMINISTRATION DES SUBVENTIONS DU PMF

I. Subventions ordinaires du PMF

- 65.** Chaque programme national du PMF élabore et publie régulièrement un appel à propositions conformément à la stratégie nationale du programme (SNP) ou au descriptif de projet approuvés par le PMF. L'appel à propositions doit clairement indiquer que le PMF accorde des subventions aux OSC éligibles (ou à des particuliers dans des cas exceptionnels, comme pour les bourses), sur des axes thématiques et géographiques spécifiques, pour un montant maximal de 75 000 USD pour les subventions ordinaires.¹³ Bien qu'un appel à propositions régulier et ouvert soit la modalité privilégiée et une bonne pratique, les concepts et propositions de projets peuvent également être reçus en continu par les équipes nationales du PMF afin d'être examinés pour déterminer leur éligibilité conformément à la SPP pour la phase opérationnelle, avec un retour d'information aux promoteurs.
- 66.** Le processus d'élaboration d'un concept de projet et d'un descriptif de projet pour une subvention du PMF doit se dérouler de manière transparente et couvrir les éléments suivants : (i) les directives pour la préparation des projets, qui définissent les critères d'éligibilité ; (ii) le processus et le calendrier d'examen des candidatures/propositions ; (iii) les modèles pour l'élaboration des concepts et des propositions de projet ; et (iv) les exigences en matière de cofinancement en espèces et/ou en nature. Les concepts de projet et les propositions de subvention au titre du PMF sont généralement élaborés et présentés dans la langue nationale du pays.
- 67.** Les entités éligibles comprennent les ONG nationales, les organisations communautaires, les organisations de populations autochtones, les groupes de femmes et de jeunes, les personnes

¹³ Au cours de la phase FEM-8, les directives du PMF 2.0 élaborées par le Secrétariat du FEM font référence à un plafond modifié pour les petites subventions, qui passe de 50 000 USD à 75 000 USD, applicable aux arrangements opérationnels conclus avec trois agences. Pour le PMF mis en œuvre par le PNUD, la décision relative au plafond le plus approprié pour les microfinancements sera prise par le Comité national de pilotage du PMF.

handicapées, ainsi que les communautés rurales. Les candidats à une subvention du PMF qui n'ont pas encore créé d'organisation ou d'association officielle, ou qui n'ont pas encore de compte bancaire, sont tenus d'ouvrir un compte bancaire dédié avec au moins trois signataires pour la mise en œuvre du projet. L'enregistrement n'est pas considéré comme une condition préalable formelle à la réception des propositions de subvention, et le programme national du PMF devrait fournir un soutien au renforcement des capacités des communautés isolées et marginalisées afin qu'elles puissent accéder directement au financement et obtenir une identité juridique. La mise en œuvre des projets du PMF devrait généralement conduire à une plus grande autonomisation juridique et à une reconnaissance institutionnelle, en tant que résultat des activités menées dans le cadre des projets.

68. Le PMF accorde des subventions de manière stratégique pour soutenir des activités contribuant à la réalisation des objectifs du programme, tels qu'ils sont décrits dans la SNP et le descriptif de projet pour la phase opérationnelle. Pour contribuer à l'obtention de bénéfices environnementaux mondiaux, chaque proposition de projet doit s'aligner sur les initiatives stratégiques du PMF et expliquer en quoi les objectifs et les activités du projet auraient un effet positif dans les domaines d'intervention pertinents du FEM, ainsi que sur les autres engagements pris auprès des donateurs bilatéraux et des accords de partage des coûts. Chaque projet doit également déterminer une contribution mesurable à un ou plusieurs indicateurs de résultats et cibles du FEM en matière de bénéfices environnementaux mondiaux. Pour garantir la durabilité et l'impact au-delà du projet, les projets du PMF peuvent combiner démonstration, renforcement des capacités, développement de réseaux, sensibilisation et diffusion des enseignements tirés, ces éléments constituant des composantes intégrales. Compte tenu de cette approche globale, un cadre de résultats simple et un plan de suivi sont requis pour chaque proposition.
69. En tant que programme axé sur la demande, les projets du PMF s'efforcent de répondre à la fois aux critères du FEM et aux besoins et initiatives des communautés. Le PMF travaille généralement avec des communautés et des localités confrontées à de multiples problèmes de développement social et économique qui ont des répercussions sur les préoccupations liées à l'environnement mondial. Pour que les interventions du PMF soient pertinentes et utiles au niveau communautaire, ces questions socio-économiques sont prises en compte dans la conception des projets. L'une **des principales philosophies qui guident le programme est de promouvoir l'inclusion sociale et d'atteindre les communautés pauvres et vulnérables marginalisées**, en particulier lorsque les autres aides sont limitées et que les conditions de base du développement ne sont pas réunies. En règle générale, le PMF devra mobiliser des ressources supplémentaires pour aider à fournir le cofinancement, l'assistance technique, le renforcement des capacités, les activités en faveur de l'égalité des sexes et le développement socio-économique, ou tout autre élément non lié au FEM qui pourrait être nécessaire à la réussite d'un projet. Ces composantes du projet sont essentielles pour garantir l'acceptation, l'appropriation et la durabilité des interventions du PMF au niveau local.

70. Les concepts de projet des OSC éligibles peuvent être examinés par le CN, le GCT ou conjointement avec le CNP. Le CNP doit déterminer la modalité d'examen qu'il suivra et revoir périodiquement cette décision afin de s'assurer que la modalité choisie fonctionne bien. Dans tous les cas, la sélection des concepts de projet doit être effectuée sur la base des critères d'éligibilité et de sélection établis conformément à la SNP. Le CNP doit être informé de la liste longue de tous les concepts de projet qui ont été soumis et examinés. Les concepts de projet doivent au minimum identifier des résultats concrets pertinents pour un ou plusieurs domaines d'intervention du FEM et refléter les besoins de la ou des communautés et/ou des parties prenantes qui seraient concernées. Une fois les concepts sélectionnés, les organisations promotrices seront informées de cette décision et invitées à élaborer des propositions de projet complètes.

II. Subventions de planification

71. Une fois l'idée ou le concept de projet reçu, bien qu'il incombe en grande partie au CN d'aider les OSC à élaborer leur proposition, une assistance supplémentaire est souvent nécessaire. Dans ce cas, deux options peuvent être envisagées : (i) recourir à une modalité de subvention de planification du PMF ; ou (ii) engager un consultant local ou contacter une « ONG d'appui » compétente pour aider l'OSC/l'OC/les communautés, selon les termes de référence élaborés par le CN en coordination avec l'organisation promotrice.

72. Des subventions de planification d'un montant maximal de 5 000 USD peuvent être approuvées une fois que les concepts de projet ont été sélectionnés. Les organisations communautaires, les organisations de populations autochtones et les communautés ayant peu d'expérience dans la conception et la gestion de projets sont prioritaires pour bénéficier de cette aide. La subvention de planification a donc une importante fonction de renforcement des capacités, qui est en soi un objectif important du PMF.

73. Une subvention de planification peut être utilisée par une OSC éligible pour : (i) organiser des ateliers ou des réunions avec les parties prenantes afin de concevoir le projet de manière participative ; (ii) fournir une assistance technique pour élaborer le concept du projet sous forme de descriptif de projet, réaliser des études ou élaborer des stratégies ; (iii) réaliser des évaluations de référence ; (iv) élaborer un plan d'affaires ; (v) traduire les concepts des langues locales vers l'une des trois langues principales de l'ONU (anglais, français ou espagnol) requises par la base de données du PMF ainsi que par les plateformes opérationnelles et administratives du PNUD à l'échelle mondiale ; et (vi) soutenir la conception des propositions, y compris l'élaboration d'indicateurs dans le cadre d'un plan de suivi et d'évaluation.

74. Sur le plan administratif, une subvention de planification est comme toute autre subvention du PMF, et ne peut être accordée qu'aux OSC/OC éligibles par le biais d'un protocole d'accord (PA). Les subventions de planification ne peuvent pas être accordées à un individu. Le descriptif de projet pour la subvention de planification précise les activités à entreprendre et les

responsabilités des parties concernées. Le CNP approuve généralement la subvention à la planification, bien qu'il puisse également, dans certains cas, déléguer son approbation au CN dans certains cas (par exemple, pour des activités sensibles au facteur temps, des montants plus modestes).

III. Subvention stratégique

- 75.** Dans des cas particuliers, des subventions peuvent être accordées pour des projets stratégiques du PMF jusqu'à un montant maximal de 150 000 USD afin : (i) de permettre la mise à l'échelle et la reproduction d'approches et d'outils éprouvés dans plusieurs lieux/communautés ; et (ii) de consolider les efforts de plusieurs communautés et OSC.¹⁴ Pour les projets stratégiques, le programme national du PMF doit sélectionner les projets dans le cadre d'un processus concurrentiel et partager un résumé du concept du projet stratégique avec le PFR de la CPMT concerné pour examen et accord. Il est recommandé que chaque programme national du PMF examine attentivement l'utilisation de la subvention stratégique avec le CNP par rapport à la modalité de subvention ordinaire et envisage d'utiliser cette modalité pour permettre un impact à plus grande échelle.

IV. Subvention régionale et mondiale

- 76.** Afin de soutenir la mise à l'échelle, l'intégration, la reproduction et l'adoption à plus grande échelle des succès et des enseignements tirés du PMF aux niveaux régional ou mondial, des subventions du PMF peuvent être accordées à des initiatives régionales ou mondiales pour un montant maximal de 150 000 USD. À l'instar des subventions ordinaires du PMF, les subventions stratégiques sont signées entre le bureau national du PNUD, ou l'INH/la partie responsable concernée, et l'organisation de la société civile bénéficiaire. Les subventions régionales et mondiales peuvent également faciliter et promouvoir les initiatives transfrontalières. Des orientations relatives aux modalités proactives ou réactives ainsi que les procédures d'utilisation des subventions régionales et mondiales sont élaborées par la CPMT pour des portefeuilles thématiques et techniques spécifiques, en consultation avec les programmes nationaux du PMF concernés et/ou les parties prenantes et partenaires pertinents, selon un processus d'octroi de subventions transparent et compétitif.

V. Convention de subvention et décaissement des fonds

- 77.** Les subventions du PMF ne couvrent généralement qu'une partie des coûts du projet, les autres composantes étant fournis par l'OSC partenaire, la communauté elle-même ou d'autres donateurs. Étant donné que les subventions du PMF financent des activités directement liées aux

¹⁴ Au cours de la phase 8 du FEM, les directives du PMF 2.0 élaborées par le Secrétariat du FEM font référence à un plafond modifié pour les subventions stratégiques supérieur à 150 000 USD, applicable aux arrangements opérationnels conclus avec trois agences, le cas échéant.

critères du FEM, un cofinancement doit être recherché pour les besoins de base ou de développement durable de la communauté. Toutefois, comme il serait irréaliste d'exiger un exercice de calcul des coûts de base/supplémentaires pour chaque projet individuel, chaque pays devrait plutôt s'efforcer de mobiliser des fonds en espèces ou en nature suffisants pour au moins « égaliser (rapport de 1 pour 1) » l'allocation de la subvention du FEM au pays.

- 78.** Une fois que le CNP a approuvé un projet pour un financement au titre du PMF, un protocole d'accord (PA) est signé entre le bénéficiaire et le RR du PNUD. Dans le cas des programmes nationaux du PMF exécutés par une INH, le PA peut également être signé entre le bénéficiaire et l'INH/la partie responsable. Les projets du PMF ont généralement une durée comprise entre un et deux ans. Les montants et les calendriers peuvent varier en fonction de la nature et de la durée des activités du projet. En règle générale, les subventions du PPMF sont versées en trois tranches : un premier versement de 30 % à 50 % du montant total de la subvention au moment de la signature de l'accord de subvention ; un deuxième versement de 40 % à 60 % à mi-parcours, après la soumission du rapport d'avancement (en une ou deux tranches) ; et un dernier versement de 10 % après la soumission du rapport final. Les dérogations à ce calendrier de versement doivent être approuvées par le bureau national du PNUD et l'équipe mondiale du PNUD.
- 79.** Un bénéficiaire peut soumettre une autre proposition après avoir mené à bien son projet initial, mais aucun bénéficiaire ne peut recevoir plus de 75 000 USD au cours d'une phase opérationnelle donnée, sauf s'il s'agit d'une subvention stratégique d'un montant maximal de 150 000 USD ou si une dérogation exceptionnelle est demandée et accordée par le Directeur général du PMF. Tout bénéficiaire ayant reçu le montant maximal de 75 000 USD au cours d'une phase opérationnelle peut toutefois soumettre une nouvelle demande de financement au cours de la phase opérationnelle suivante après avoir mené à bien le premier projet, ou recevoir des fonds provenant d'un autre donateur bilatéral ou d'un programme de partenariat utilisant le PMF comme mécanisme d'exécution.
- 80.** Le protocole d'accord et le processus de versement des subventions, y compris les modèles opérationnels standard applicables aux subventions de faible valeur (SFV), figurent en annexe des directives opérationnelles du PMF. En général, toutes les procédures administratives du PMF sont alignées sur le POPP du PNUD et le respectent. Dans certains cas, les directives opérationnelles du PMF, qui ont été élaborées et progressivement affinées par le PNUD sur une période de trente ans, tiennent compte des populations cibles spécifiques difficiles à atteindre dans le cadre des procédures d'octroi de subventions. En ce qui concerne l'identité juridique, le PMF n'exige pas l'enregistrement comme condition préalable à la réception des propositions de subvention.

PARTIE 5 SUIVI, ÉVALUATION ET RAPPORTS

81. L'approche du PMF en matière de gestion, de suivi et d'évaluation axés sur les résultats est à plusieurs niveaux et s'accompagne de procédures spécifiques aux niveaux mondial, national et des projets. Le PMF applique les normes sociales et environnementales du PNUD, ainsi que les procédures de sélection sociale et environnementale (SESP) qui les accompagnent, à : (i) la conception des cadres de projet avec le FEM et les donateurs bilatéraux au niveau mondial ; et (ii) aux documents de la SNP au niveau national. Pour les griefs pouvant survenir dans le cadre de l'octroi de subventions du PMF au niveau national, le CN et le CNP sont chargés de gérer les mesures appropriées de résolution des conflits en consultation avec le bureau national du PNUD, la CPMT et les parties responsables. En tant que fonction intégrante du deuxième niveau de supervision du PNUD pour le programme au niveau mondial, la CPMT et/ou le Nature Hub du BPPS peuvent lancer une mission de dépannage, ainsi que des enquêtes officielles, si nécessaire.

I. Au niveau du projet

82. Pour le suivi des projets, le PMF privilégie des méthodologies participatives qui favorisent l'appropriation par les bénéficiaires. Au début d'un cycle de subvention, l'équipe nationale du PMF organise généralement un atelier réunissant un groupe de bénéficiaires afin de (i) renforcer la compréhension commune et les capacités nécessaires pour mener des activités de suivi et d'évaluation de qualité ; (ii) créer des synergies entre les bénéficiaires afin d'obtenir un impact plus important, notamment une adoption plus large ; (iii) et permettre la création d'un forum d'apprentissage à partir des succès et des échecs. Pour faciliter le suivi du portefeuille, l'équipe nationale du PMF peut faire appel à une OSC ayant démontré ses capacités ou à un organisme de suivi tiers afin d'améliorer la communication des informations. Sous réserve de la disponibilité des ressources budgétaires, un atelier peut également être organisé à l'intention d'un groupe de bénéficiaires à la fin du projet. Des foires de connaissances peuvent également être organisées avec des partenaires afin d'être rentables et de soutenir les liens entre un groupe de projets thématiques et/ou géographiques du PMF.

83. Chaque projet PMF est encouragé à investir une partie limitée du montant total de la subvention (4 à 5 %) dans des activités de S&E et de gestion des connaissances au niveau du projet. Ces fonds sont destinés à la collecte de données et de données de qualité sur les résultats du projet, en particulier les indicateurs obligatoires figurant dans la liste des indicateurs de projet pour une phase opérationnelle donnée. Les fonds peuvent également servir à la soumission ponctuelle et de qualité des rapports d'avancement du projet au PMF, condition préalable au versement des subventions.

84. Au niveau des projets, un système de mesure permet d'harmoniser les rapports dans l'ensemble du portefeuille du PMF. Chaque projet du PMF choisit dans une liste d'indicateurs de projet, comprenant des indicateurs environnementaux et socio-économiques mondiaux, et rend compte des résultats conformément aux directives en matière de suivi et d'évaluation, au descriptif de

projet pour la phase opérationnelle et à l'accord de partage des coûts entre les donateurs. Avec l'appui du CN, dans le cadre de la préparation du PA, le bénéficiaire sélectionne dans la liste des indicateurs ceux qui permettront de suivre les résultats dans le cadre du plan de suivi du projet et d'en rendre compte dans les rapports d'avancement finaux. Les bénéficiaires du PMF ont la possibilité de sélectionner des indicateurs supplémentaires au-delà de la liste du PMF, le cas échéant. Le CN et l'AP du PMF sont chargés de regrouper et de télécharger les indicateurs et les résultats des projets dans la base de données mondiale du PMF en anglais, en français ou en espagnol.

II. Au niveau national

85. Au niveau national, les équipes du programme national du PMF, y compris les membres du CNP, assurent le suivi continu du portefeuille de subventions. Sous réserve de la disponibilité des fonds, chaque projet fait l'objet d'au moins une visite durant son cycle de vie. En fonction des directives du COB pour une phase opérationnelle donnée, des missions supplémentaires peuvent être effectuées sur le site du projet. En règle générale, les missions de suivi doivent être limitées à une ou deux personnes, dont le CN du PMF et un membre du CNP, sauf en cas de raisons particulières et avec l'accord du BN du PNUD et du PFR de la CPMT dans le cadre de l'exercice annuel de planification du COB et du PTA. Les missions sur le terrain doivent généralement **être budgétisées sur la base des coûts réels (carburant, hébergement et nourriture)** et non sur la base des indemnités journalières de service (DSA) pro forma des Nations Unies.
86. Une collaboration étroite et régulière est entreprise entre les CN et les CNP sur les activités de suivi et d'évaluation au niveau national. Des examens et un suivi périodiques de la mise en œuvre de la SNP sont effectués afin de permettre (i) des ajustements vérifiables et structurés de la SNP, y compris toute correction de cap concernant les projets en cours et des conseils sur la sélection de nouveaux projets ; (ii) la prise en compte des premiers résultats en vue d'une adoption plus large et du développement de partenariats ; et (iii) l'identification des risques. Il est recommandé que l'équipe du programme national du PMF et le CNP préparent un bref rapport sur le programme national du PMF, contenant des informations sur les principaux résultats et l'octroi de subventions, sur une base annuelle et/ou à chaque phase opérationnelle.
87. En coordination avec le PNUD et les parties responsables concernées, le cas échéant, les équipes du programme national du PMF sont chargées du suivi financier des subventions, des décaissements, des dépenses de COB et du cofinancement. Les programmes nationaux du PMF font l'objet d'audits réguliers, conformément aux normes d'audit du PNUD et aux règles et règlements financiers applicables. Un audit est également organisé lorsque des risques sont identifiés. L'exercice d'audit du PMF est axé sur la transparence, la responsabilité et la qualité des opérations nationales du PMF, conformément aux directives opérationnelles du PMF, y compris ses annexes et les modèles applicables. Les audits porteront sur les questions de gestion, financières et administratives au niveau national et comprendront des dispositions relatives à l'inspection au niveau des projets. Les équipes nationales sont tenues de se conformer à la liste

de contrôle d'audit pour une phase opérationnelle donnée. Si un audit est effectué, les programmes nationaux du PMF sont tenus de donner suite aux recommandations formulées.

- 88.** L'équipe nationale du programme PMF est chargée de mettre régulièrement à jour les informations relatives aux projets et aux pays dans la base de données mondiale du programme pour toutes les phases opérationnelles antérieures et en cours. Cela comprend le suivi de tous les risques au niveau des programmes nationaux, l'état d'avancement de la mise en œuvre, les garanties et autres préoccupations. Le respect des exigences et des délais fixés dans les orientations relatives à cette base de données est obligatoire.
- 89.** L'équipe nationale du programme PMF est tenue de communiquer régulièrement et de rendre compte des résultats et des progrès réalisés au niveau national au bureau national du PNUD, au PFO du FEM et aux autres parties prenantes. Le CN tient le bureau national informé des progrès réalisés dans la mise en œuvre, généralement par l'intermédiaire du RR et du point focal du PMF au sein du bureau national. Pour une phase opérationnelle donnée, la SNP et son cadre de résultats reflètent les synergies avec le document de programme national du PNUD (DPN), qui est lui-même lié au plan stratégique du PNUD. En général, chaque SNP mentionne au moins un domaine de résultat/réalisation du DPN auquel il contribue, sur la base : (i) du potentiel maximal d'adoption à plus grande échelle ; (ii) du partage bidirectionnel des enseignements et des expériences probants ; et (iii) du potentiel de rapports conjoints sur les mécanismes nationaux de développement et les objectifs de développement durable (ODD).

III. Au niveau mondial

- 90.** Au niveau mondial, conformément à la politique du FEM en matière de suivi et aux autres accords bilatéraux pertinents conclus avec les donateurs, un rapport de suivi annuel (AMR) et/ou des rapports d'exécution des programmes (REP) consolidés sont soumis au Secrétariat du FEM. Ces rapports comprennent : (i) l'état d'avancement du programme national ; (ii) les résultats obtenus pour les indicateurs de base applicables ; (iii) le financement des projets engagé et décaissé par phase opérationnelle, avec une ventilation des subventions accordées aux ONG et aux OC, tant au titre du FEM que des accords bilatéraux de partage des coûts ; et (iv) toute autre information requise par les politiques pertinentes du FEM et les donateurs bilatéraux. Tous les pays du PMF doivent soumettre leurs contributions nationales dans les délais prescrits et dans un format de qualité dans le cadre du processus d'AMR du PMF.
- 91.** Au niveau mondial, la CPMT facilite l'apprentissage entre les pays participants afin de soutenir l'utilisation des données de suivi et d'évaluation dans la prise de décision à différents niveaux. Les exigences récurrentes en matière de rapports mondiaux, telles que l'AMR et les REP, sont complétées par des demandes périodiques de la CPMT et du PNUD concernant des informations sur des sujets spécifiques et des questions thématiques, comme les rapports en cours de préparation pour le Conseil du FEM, ainsi que les conventions de Rio pertinentes (CDB, CCNUCC, CNUCLD, Minamata). De plus amples détails et des orientations sur les rapports relatifs aux projets

et programmes sont fournis dans la stratégie de suivi et d'évaluation du PMF.

- 92.** En accord avec la politique de suivi du FEM et la politique d'évaluation du PNUD, le PMF est généralement évalué de manière indépendante une fois par phase opérationnelle. Le Nature Hub du BPPS et l'Équipe de gestion du programme établissent un contact avec les bureaux indépendants d'évaluation (BIE) du FEM et du PNUD pour l'évaluation, y compris les visites et les analyses des programmes nationaux. Lors de la conclusion d'accords bilatéraux avec des donateurs et de partenariats, le PNUD s'engage à respecter les procédures stipulées dans les accords de contribution pertinents, conformément aux accords de financement du PNUD.

PARTIE 6 COMMUNICATION ET IMAGE DE MARQUE

- 93.** Tous les supports de communication et d'information élaborés par le PMF doivent respecter les directives visuelles du PMF. Cela inclut les supports produits dans le cadre des subventions de projet du PMF et tous les supports élaborés par les équipes nationales du PMF.
- 94.** Les logos du FEM, du PMF, du PNUD et des autres donateurs apparaîtront ensemble sur tous les supports promotionnels, les autres supports écrits tels que les publications élaborées par le projet et le matériel informatique du projet. Toute citation dans des publications concernant des projets financés par le FEM et d'autres donateurs mentionnera également les donateurs de manière appropriée. Pour les projets du PMF financés par des donateurs bilatéraux et des fondations internationales, des directives supplémentaires en matière de stratégie de marque et de communication peuvent être convenues sur la base des accords de partage des coûts pertinents.
- 95.** Toutes les informations relatives aux programmes et projets du PMF seront divulguées conformément aux politiques pertinentes, notamment la politique de divulgation du PNUD et les politiques connexes du FEM.