

Termes de référence

Etude de faisabilité pour la conception d'un second programme d'appui à la stratégie « Forêts du Maroc 2020-2030 » auprès de l'Agence Nationale des Eaux et Forêts

(CMA 1354)

Contexte

L'Agence Nationale des Eaux et Forêts (ANEF), créée en 2022, a pour mission principale la mise en œuvre de la stratégie « Forêts du Maroc 2020-2030 ». Elle assure la gestion des territoires forestiers et des aires protégées du pays, qui s'étalent sur une superficie de 9 millions d'hectares

L'ANEF est accompagnée dans la mise en œuvre de sa stratégie de développement des forêts par plusieurs bailleurs internationaux, dont l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque Européenne d'Investissement (BEI), la Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Union Européenne (UE). En effet, l'AFD apporte un financement de 100 millions d'Euros (en prêt) à travers le programme Ghabati Hayati d'appui à la stratégie « Forêts du Maroc 2020-2030 », complété par un financement de 1,8 million d'Euros (en subvention) apporté par le Fond Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) pour le projet « Les activités de pleine nature au service de la biodiversité du Parc National d'Ifrane ». La mise en œuvre du prêt de l'AFD est appuyée par de l'assistance technique fournie par Expertise France (EF) pour un montant de 3 millions d'Euros financé par une subvention de l'AFDF. Le programme Ghabati Hayati se termine fin 2026 et le projet Ifrane mi-2028.

Pour sa part, l'UE finance le programme Terre Verte, complémentaire à Ghabati, Hayati. Signé en décembre 2022 et d'un montant total de 115 M€ pour partie destinés à l'ANEF, il comprend une subvention de 5,15 M€ pour l'AT dédiée au département de l'agriculture et à l'ANEF. Ce programme inclut également une subvention à un consortium d'organismes de recherche marocain de 4 M€. Enfin, un jumelage sur le secteur forestier bénéficiera d'un montant de 1,25 M€.

De son côté, la BAD finance un programme de 84M€ d'appui au développement inclusif et durable des zones forestières (PADIDZOF) au Maroc, qui cible 4 zones géographiques dont celle du Toubkal (10M€ sur 5 ans pour les infrastructures). Quant à la Banque Européenne d'Investissement (BEI), elle finance également un projet de 100M€ sur la gestion inclusive et durable des forêts du Maroc, complémentaire à celui de la BAD.

Le programme Ghabati Hayati, qui en est à mi-parcours, enregistre des résultats qui sont concluants. Par conséquent, l'AFD et l'ANEF souhaitent poursuivre leur partenariat en développant un nouveau programme de soutien à la mise en œuvre de la stratégie nationale « Forêts du Maroc 2020-2030 ».

En outre, suite au séisme du 8 septembre 2023, des actions de désenclavement, de développement rural et de réhabilitation des territoires sont nécessaires dans les régions affectées. C'est l'objet du programme intégré de reconstruction et de mise à niveau générale des zones sinistrées 2024-2028 piloté par le Ministère de l'Economie et des Finances, qui prévoit une réponse en deux phases pour un montant total de 120 md MAD, en partie via les bailleurs internationaux. La seconde phase, en cours de développement, inclut un volet « Agriculture et Forêts », qui prévoit notamment le « programme de développement et de valorisation du tourisme écologique dans le parc national de Toubkal ».

Le nouveau programme de partenariat entre l'ANEF et l'AFD, en effet, prévoit de déployer un financement qui s'inscrira dans les traces de l'appui budgétaire initié dans le cadre du programme Ghabati Hayati. En parallèle, un projet de soutien aux zones et aux populations touchées par le séisme dans le Parc National du Toubkal (PNT) est développé, dans une logique de réponse post-catastrophe avec des actions centrées sur la restauration/protection de la biodiversité, de renforcement de mécanismes de co-gestion et de structuration d'AGR dont les retombées seront mieux réparties auprès des populations locales.

Le programme en question est articulé en 3 volets :

1. Un **prêt d'appui budgétaire** (autour de 100 M€) adossé à une matrice d'indicateurs issus principalement de la stratégie nationale « Forêts du Maroc 2020-2030 ».
2. Une **assistance technique** de 2 M€ subventionnée par l'AFD afin d'appuyer l'ANEF à mettre en œuvre le programme.
3. Un **projet pilote** d'environ 1,8 M€ pour le développement du PNT financé par une subvention du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM).

Une mission de supervision du programme Ghabati Hayati et du projet Ifrane, et d'instruction du nouveau projet, a été réalisée en mai 2024 par l'AFD auprès de l'Agence Nationale des Eaux et Forêts (ANEF) et des équipes du PNT. Elle a permis de déterminer les principaux enjeux que devra couvrir le prochain prêt budgétaire ainsi que le projet pilote:

- **Enjeu 1** : Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie nationale « Forêts du Maroc 2020-2030 » pour assurer une gestion durable des écosystèmes forestiers et y intégrer les enjeux de changement climatique.
- **Enjeu 2** : Poursuite du renforcement institutionnel de l'ANEF et de l'amélioration de ses performances. Cet enjeu sera accompagné d'activités autour de l'amélioration et diffusion des connaissances.
- **Enjeu 3** : Impulsion d'une dynamique innovante de développement territorial alliant écotourisme dans une zone « en reconstruction » et conservation des écosystèmes.

Introduction

Afin de préparer la mise en œuvre du nouveau projet d'accompagnement de l'ANEF, l'AFD envisage la réalisation d'une étude de faisabilité qui permettra de définir le contenu du projet en accord avec les besoins de l'ANEF et les enjeux décrits plus haut. Cette étude sera menée par un bureau d'étude indépendant, en coordination avec les équipes de l'AFD et de l'ANEF, en charge de la préparation de ce projet. L'AFD assurera la maîtrise d'ouvrage de l'étude et apportera le financement pour sa réalisation. Toutefois, un financement complémentaire pourrait éventuellement être apporté avec le FFEM.

L'étude de faisabilité porte sur 2 tranches :

- Une tranche ferme, concernant le programme de financement budgétaire et l'assistance technique, ainsi qu'une 1^{ère} étape dans le projet de PNT ;

- Une tranche conditionnelle, concernant le projet du PNT. Cette tranche est conditionnée à l'acceptation par le FFEM de la Note d'Orientation de Projet (NOP).

Les propositions devront donc présenter ces 2 tranches de manière distincte.

Objectifs et contenu de l'étude

L'objectif de l'étude de faisabilité est de définir le contenu du programme d'appui budgétaire (volet 1) et du projet du PNT (volet 3), en cohérence avec le budget associé. Un sous objectif consiste à évaluer les besoins de l'ANEF en termes de ressources et d'appuis (volet 2) pour la mise en œuvre de ces nouveaux projets.

Volet 1 : programme d'appui budgétaire (tranche ferme)

Il a pour objectif la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie forêt 2020-30. Il s'agira dès lors de réaliser les étapes suivantes :

- 1) **Analyser succinctement les modalités de pilotage et d'exécution de la stratégie nationale « Forêts du Maroc 2020-2030 », via les activités suivantes :**
 - Etablir un bilan à date du programme Ghabati-Hayati sur l'ensemble de ses composantes (instances, outils de pilotage et de suivi du plan d'action, gouvernance, priorisation et budgétisation, reporting et évaluation, résultats, gestion des risques, ...), notamment sur base du rapport issu de l'atelier de capitalisation effectué par les équipes de l'ANEF
 - Identifier les engagements à réaliser restants de la SFM afin d'orienter le nouveau programme financé par l'AFD
 - Documenter les processus de planification et de budgétisation au niveau central et régional relatifs à la mise en œuvre de la SFM et de reconstruction des régions sinistrées
 - Etablir un dialogue autour des documents de déclinaison opérationnelle pour confirmer les engagements de la SFM et du programme intégré de reconstruction et de mise à niveau générale des zones sinistrées 2024-2028
 - Recenser les interventions des bailleurs en appui de la politique forestière marocaine et identifier les opportunités de synergie des programmes des différents bailleurs
 - Identifier les synergies potentielles entre les différentes assistances techniques.
- 2) **Définir les résultats attendus du projet, et identifier les chemins critiques (prérequis, activités nécessaires) permettant d'atteindre chacun des résultats et les leviers opérationnels et financiers prioritaires**
 - Etablir une cartographie des parties prenantes
 - Décrire pour chaque résultat attendu du programme :
 - Les plans d'actions détaillés (activités clés et calendrier) afin d'identifier les processus clés à la réussite des résultats attendus,
 - Les acteurs en charge de leur mise en œuvre au niveau central et régional et la répartition des rôles,
 - Les efforts budgétaires nécessaires (et leur niveau de formalisation dans la Loi de Finance),

- Les appuis techniques nécessaires internes et externes (métiers, pilotage, suivi & évaluation),
 - L'articulation à d'autres objectifs de la SFM et du programme intégré de reconstruction et à d'autres financements de bailleurs,
 - Les principaux risques techniques, environnementaux et sociaux (sous forme d'analyse stratégique ou sectorielle), et organisationnels. Cette analyse doit se faire notamment avec les Directions techniques impliquées et proposer des mesures de remédiation.
 - Un bilan carbone succinct, sur base d'une estimation des réductions d'émission/séquestration de carbone à partir des surfaces reboisées prévues et du type d'écosystèmes forestiers, ainsi que d'autres éventuelles sources de réduction d'émissions.
 - Une analyse des impacts positifs du projet selon les différentes dimensions du développement durable (biodiversité, atténuation du changement climatique, résilience au changement climatique, dimension sociale, genre, dimension économique, gouvernance et pérennité des résultats)
- Réaliser une analyse financière et économique du programme proposé, en évaluant le rapport coûts/bénéfices des activités définies au sein du programme. Les coûts d'investissement et de maintenance seront pris en compte sur la durée du projet d'une part, et de la période de remboursement d'autre part. Les revenus générés par les activités (écotourisme, changements de pratiques agricoles, production de bois, utilisation de foyers améliorés, etc.) et la valeur des services écosystémiques seront pris en compte dans le calcul des bénéfices. Le taux de rentabilité économique sera ensuite calculé, et une analyse de sensibilité permettra de vérifier la rentabilité de différents scénarios considérés.

A titre d'information, plusieurs pistes ont déjà été identifiées pour le nouveau programme, alignées avec Ghabati Hayati et la stratégie forêts du Maroc 2020-2030, sur base notamment d'une 1ère analyse effectuée avec certains responsables de départements :

- Maintenir un indicateur sur le reboisement (avec une cible à 100000 ha/an à horizon 2030) pour continuer d'appuyer le passage à l'échelle du cœur de métier de l'ANEF et proposer des solutions pour les zones présentant des complications techniques (renforcement de capacités pour les prestataires, primes de risque, etc). Revoir la stratégie de reboisement et les résultats sur les taux de réussite ;
- Multiplier par 4 les mises en défens ;
- Evaluer l'efficacité énergétique des foyers améliorés et explorer d'autres outils de médiation avec les populations forestières ;
- Analyser l'efficacité de l'approche participative, interroger les mécanismes de gouvernance territoriale notamment avec les structures de l'agriculture et proposer des pistes d'amélioration. Mettre un indicateur sur le corps d'animateurs (cible à 500) et la montée en puissance sur le chantier prioritaire d'approche participative ;
- Considérer la création de 10 nouvelles aires protégées ;
- Envisager une approche par les bassins versants, avec une gouvernance partagée entre les différentes institutions impliquées (y compris au niveau du PNT) ;
- Analyser la stratégie aquacole ;

- Identifier les points d'amélioration du système de lutte contre les incendies et les risques climatiques, et proposer des investissements liés à la prévention des feux de forêt ;
- Mener une réflexion sur la résilience et la réponse aux catastrophes naturelles ;
- Créer un service HSES, avec un système de gestion HSE, au même titre que le SGES déjà développé ;
- Développer une boîte à outils sur le genre et opérationnaliser le Plan d'Action Genre ;
- Mettre en place un système de comptabilité carbone et de génération de crédits ;
- Mettre en place un outil de suivi satellitaire de la déforestation ;
- Etudier la faisabilité de la mise en place d'un fond de compensation écologique, et étudier la possibilité d'un mécanisme de crédits biodiversité ;
- Analyser le chantier chasse et examiner ses activités afin d'identifier les besoins en matière d'accompagnement et de renforcement des capacités ;
- Etudier l'opportunité de penser la stratégie pluri-décennale de l'ANEF et l'après stratégie forêts du Maroc 2020-2030 ainsi que l'évaluation de la SFM.

Ces pistes doivent être approfondies dans l'étude de faisabilité, et être complétées par une consultation et une réflexion plus poussées au niveau de l'ensemble des départements de l'ANEF et des équipes opérationnelles. L'ensemble des Partenaires Techniques et Financiers de l'ANEF devront également être consultés dans ce cadre.

3) **Compte tenu des chemins critiques arrêtés, proposer une matrice d'indicateurs de politique publique et de performance**

- Proposer une série d'indicateurs de politique publique et de performance (selon des fiches et une matrice) selon les chantiers de la SFM du prêt budgétaire en tenant compte du retour d'expérience du Programme Ghabati Hayati, afin d'effectuer le suivi de projet et d'alimenter le dialogue de politique publique au cours de l'exécution. Par exemple, des indicateurs de performance pourront porter sur des objectifs de reboisement, de l'animation territoriale, de protection de la biodiversité (y compris des questions de solution fondées sur la Nature) et de résilience au changement climatique (une attention particulière sera donnée aux standards IUCN sur les SFN ; et à la documentation de l'adaptation des espèces qui seront reboisées et aux questions corollaires des feux de forêts). Certains de ces indicateurs seront déclencheurs de versement. A ce stade il est envisagé d'avoir 3 blocs d'indicateurs :
 - Transition institutionnelle
 - Activités cœur de l'ANEF
 - PN du Toubkal
- Etablir le cadrage budgétaire associé à la matrice d'indicateurs (en particulier ceux liés aux questions de biodiversité ; changement climatique (atténuation et adaptation)) et valider un système de suivi évaluation en faisant l'état des lieux et améliorant l'existant en cherchant la robustesse et en évitant la complexité ;
- Définir les modalités de décaissement (phasage des indicateurs dans le temps ; articulation avec les processus de budgétisation nationaux) et préciser les modalités d'évaluation /arbitrage en cas de non atteinte (« pass or fail », pondérés, plancher, tranche fixe et variable, montant liés à chaque indicateur) et les principaux risques associés ;

- Apprécier les situations de références et les cibles annuelles pour chaque indicateur proposé, définir les principaux facteurs de risques et leur possible atténuation;
 - Préciser les modalités de vérification (méthode, entités responsables, documents à fournir etc.).
- 4) Construire les modalités d'exécution du financement en prêt et son articulation avec les processus de planification budgétaire**
- Construire avec le partenaire les modalités de gouvernance et de suivi détaillées du programme. Celles-ci seront traduites par un schéma de gouvernance proposant les instances clés et les rôles et responsabilités des acteurs. Cela sera formalisé dans un Manuel de Procédures (mise à jour de l'actuel) fixant les éléments suivants : calendrier de décaissement, gouvernance du programme (y inclus composition des instances, rôles et responsabilités), schéma fiduciaire, stratégie de passation de marchés (types de marchés, types de contrôles, règles d'éligibilité, montants estimés), chronogramme, mécanismes de contrôle interne et externe, lettre de mission, modalités de reporting. Un cadre logique sera défini selon le modèle de l'AFD, avec un dispositif de suivi-évaluation (et la définition d'indicateurs sur base de la liste des indicateurs de l'AFD (nombre de personnes dont la résilience climatique a augmenté, surfaces mises en protection, surfaces reboisées, nombre de personnes bénéficiant de formations, etc)).
- Ces éléments devront prendre en compte les acteurs de l'ANEF mais également les institutions concernées (MEF).
- Proposer les conditions suspensives et engagements particuliers à envisager dans la convention de financement AFD, en fonction des modes opératoires envisagés et des risques identifiés dans la mise en œuvre du financement.

Volet 2 : Assistance Technique - AT (tranche ferme)

L'ANEF bénéficie d'un programme d'AT dans le cadre de la mise en œuvre du programme Ghabati Hayati. Dans le but d'identifier les besoins pour la mise en œuvre du nouveau programme, le consultant réalisera :

- 1) Un diagnostic de l'AT en cours et des capacités actuelles de l'ANEF**, sur base d'échanges avec les équipes de l'ANEF et de l'AT mobilisée, ainsi que des rapports d'exécution produits dans le cadre de Ghabati Hayati, et de l'ensemble des livrables et interventions d'experts réalisés sur ce projet.
- 2) Un diagnostic institutionnel de l'ANEF :**
 - Analyser les capacités de gestion financière de l'ANEF (préparation budgétaire, exécution des dépenses dont achat, reporting financier et contrôle interne), tout en cartographiant la gouvernance interne de cette entité. Le consultant s'appuiera notamment sur le diagnostic du système comptable de l'ANEF, effectué en 2023. Un guide pour l'évaluation est présenté en Annexe 1. La portée de l'évaluation et la profondeur d'analyse devront être déterminées au démarrage, en fonction du niveau de risque.
 - Cartographier les risques présents dans les pratiques actuelles et pouvant conduire à une mauvaise programmation et exécution des fonds. Cette cartographie devra examiner les quatre dimensions du risque fiduciaire considérées par l'AFD et les points d'attention associés (cf. Annexe 2). La cartographie devra se présenter sous la forme d'un tableau d'analyse des risques (cf. Annexe 3) précédé d'un narratif apportant toutes les précisions jugées nécessaires

par le consultant pour en expliciter la lecture. Pour chaque risque cartographié dans le tableau d'analyse, le consultant devra détailler les causes sous-jacentes et les effets.

- Analyser la division du travail pour la planification, programmation, budgétisation et exécution des programmes, et mettre en évidence les responsabilités, les chevauchements éventuels entre fonctions, et les zones d'ombre. Une attention particulière sera apportée aux interfaces entre les services, entre le niveau central et déconcentré, et avec les autres institutions (ministères en particulier), et également sur les ressources dédiées à la mise en œuvre des financements internationaux. Cf Annexe 4 pour un exemple de méthode d'analyse.
- 3) **Un diagnostic sur les capacités de l'ANEF en termes de ressources humaines**, au regard de ses missions. Les différents départements seront consultés à cet effet, que ce soit au niveau central ou au niveau régional.
- 4) **Une analyse des outils de pilotage de l'ANEF** pour en évaluer la performance (notamment le système de gestion Qualité, Environnement, Sécurité, les outils de monitoring et de reporting, les organes de gouvernance et de pilotage, le système de gestion d'incidents, la sous-traitance, etc.).

Un plan de renforcement de capacités (sur la base de l'existant) sera ensuite proposé (ressources humaines, compétences, expertise, formation, équipements), de partenariats, d'outils techniques et de gestion, etc., et cela au niveau des 3 corps de métier (police des eaux & forêts, génie forestier, animation territoriale), pour permettre aux différents acteurs de s'approprier les procédures et les mettre en œuvre efficacement. Ce plan devra être phasé dans le temps, distinguer les modalités d'accompagnement selon leur nature, identifier les cibles, être quantifié et assorti d'une estimation des coûts nécessaires.

Le consultant évaluera **également les besoins de l'ANEF en termes d'AT** pour la mise en œuvre du nouveau programme de prêt budgétaire et du plan de renforcement de capacités, en fonction des AT existantes sur d'autres programmes et dans un objectif d'optimisation des ressources et de coordination effective entre les programmes. Un programme d'AT sera proposé par le consultant, en tenant compte des réalisations et appuis en cours :

- Prendre en compte les progrès de la réforme institutionnelle et les axes d'intervention qui nécessitent un renforcement supplémentaire ;
- Définir les appuis techniques nécessaires (expertise, études, renforcement de capacités), leurs points d'application et missions, et leurs contributions aux processus de réforme identifiés ;
- Approfondir les modalités de mobilisation : profils, volume d'expertise, budget à sécuriser, les contraintes juridiques ou techniques à prendre en compte pour permettre cette prise en charge ;

A titre indicatif, certains besoins ont été exprimés, par exemples :

- L'intégration des risques et d'un système de gestion HSE
- L'opérationnalisation de la feuille de route sur le genre
- La mise en place d'un système de comptabilité carbone et de génération de crédits (y compris biodiversité)
- L'opérationnalisation du dispositif de gestion des risques

Volet 3 : développement territorial sur le PNT

Les premiers constats partagés lors de la mission effectuée par l'AFD et l'ANEF en mai 2024 ont mis en évidence :

- Les impacts du séisme encore très visibles ;
- Un patrimoine riche et varié (culturel avec un site UNESCO, historique, agronomique, écologique, scientifique et paysager) ;
- Une complexité d'enjeux environnementaux, sociaux, économiques ;
- Une dynamique déjà enclenchée en faveur des activités touristiques et de la protection de la nature. Il existe en effet un tissu associatif organisé et impliqué dans la gestion du parc, à l'origine de nombreuses initiatives en faveur de la conservation (comme les pépinières de Plantes Aromatiques et Médicinales - PAM) ;
- Le rôle important des écogardes sur le terrain, malgré un statut précaire, des risques importants et un matériel limité.

Différents acteurs de financement interviennent déjà sur le périmètre du PNT, comme la Banque Africaine de Développement (BAD) sur le financement d'infrastructures, l'Union Européenne (UE) sur la reconstruction en zone d'adhésion, et le *Critical Ecosystem Partnership Fund* (CEPF) sur l'amélioration des connaissances floristiques, la réintroduction de pratiques ancestrales sylvopastorales, le soutien à la filière viande et la labellisation.

Il apparaît indispensable de mener une réflexion sur de multiples dimensions : engager une coordination entre les différentes associations (guides, muletiers) et créer une enceinte de concertation entre les acteurs (tourisme, conservation, etc), identifier les besoins en formation pour l'ensemble des acteurs du Parc (guides, écogardes, etc) autour des sujets de la nature, renforcer le rôle du Parc National et de ses acteurs en sa qualité d'interlocuteur central sur le territoire, réfléchir au balisage et à la signalétique, évaluer les questions de sécurité sur les sentiers et la problématique des déchets liés à la fréquentation touristique.

L'ANEF a par ailleurs identifié les enjeux principaux suivants :

- La conservation de la biodiversité
- La valorisation du patrimoine paysager, naturel, culturel et historique
- L'accueil du public et pédagogique
- La gouvernance
- La connaissance du patrimoine

Sur cette base, elle a défini 7 clusters d'actions de développement pour le PNT, correspondant aux 7 vallées du parc. A ces clusters se superposent 7 axes transverses (communication, digitalisation, circuits touristiques, produits dérivés, expériences, animation immatérielle, durabilité). Tout un ensemble d'initiatives ont ainsi été identifiées pour répondre à cette stratégie de développement.

Sur base des constats établis et afin de répondre à ces enjeux, le contenu du potentiel projet pré-identifié est construit autour de 3 composantes :

- **Conservation et valorisation des ressources naturelles** (lutte contre le trafic d'espèces sauvages - CITES, renforcement de capacité des écogardes, traitement des conflits homme-

faune, développement des pépinières de PAM, restauration des pratiques sylvopastorales, accompagnement de la candidature RAMSAR du lac d'Ifni)

- **Amélioration et diffusion des connaissances** (études sur la biodiversité dont les espèces emblématiques, aménagement et scénographie d'un écomusée et de maisons du parc)
- **Gouvernance** (gestion participative, concertation, partenariats privés pour le tourisme, partenariats sur les espèces et avec les Parcs Nationaux français et africains)

3.1 Tranche ferme – rédaction de la NOP

La rédaction de la NOP (4-5 pages) a pour objectif premier de permettre à l'AFD et au secrétariat du FFEM de se prononcer sur l'opportunité de débiter l'instruction du projet et de présenter une NIP au comité scientifique et technique et au comité de pilotage du FFEM pour validation de l'identification. La NOP devra ainsi éclairer l'AFD et le secrétariat du FFEM sur le potentiel du projet en matière i) d'appui à une/des démarche(s) d'innovation de conservation de la biodiversité, ii) d'additionnalité et de valeur ajoutée par rapport aux appuis passés et en cours au PN Toubkal et iii) d'articulation avec les objectifs et enjeux de la politique publique appuyée au travers du PrPP de l'AFD. Un montant de la contribution sollicitée auprès du FFEM sera estimé, étant entendu que celle-ci ne peut dépasser 50% du coût du projet et un montant maximal de 2M€.

3.2 Tranche conditionnelle – rédaction de la NIP

Afin de développer le projet, si son instruction est confirmée suite à la validation de la NOP par le FFEM et l'AFD, et de l'intégrer dans la stratégie de développement du PNT de l'ANEF, il est demandé au consultant de réaliser a minima les activités suivantes (le consultant pourra proposer des activités complémentaires) :

- Etablir la cartographie des parties prenantes du PNT, et définir un plan d'engagement.
- Actualiser ou compléter le PAG du PNT
- Identifier les complémentarités nécessaires avec le projet de la BAD notamment.
- Analyser les activités identifiées par l'ANEF en termes de développement de la zone du PNT (les 7 clusters), identifier les investissements prioritaires
- Evaluer la densité des flux touristiques et proposer une méthode d'analyse (de type LAC – *Limits of Acceptable Change*) de la capacité de charge du site
- Evaluer les besoins de l'ANEF en ressources et en capacités, pour assurer la gestion du parc
- Etudier les filières de PAM existantes et leur potentiel de développement
- Proposer une approche bassin versant sur la zone du PNT, dans l'optique d'améliorer la gestion des ressources naturelles et d'atténuer les effets des aléas climatiques notamment
- Analyser la problématique de conflit homme-faune
- Faire un bilan du projet CEPF sur les pratiques sylvopastorales et évaluer l'intérêt d'une suite à travers le projet
- Analyser la cartographie des habitats du parc, et identifier les besoins complémentaires en termes de connaissances scientifiques
- Evaluer la pertinence de considérer une ou plusieurs espèces emblématiques dans le cadre d'un programme spécifique de conservation, de suivi, et de partenariats
- Etudier la connectivité écologique entre le PNT et d'autres zones protégées ou non, et évaluer la nécessité et l'intérêt d'inclure cette thématique dans le projet
- Identifier le potentiel pour un écomusée et d'autres lieux d'accueil et d'éducation environnementale, en coordination avec le financement de la BAD

- Réaliser une étude d'impact environnemental et social des activités proposées et de l'ensemble des infrastructures et activités du parc, selon les standards de la Banque Mondiale et en conformité avec la réglementation marocaine
- Définir un mode de gouvernance adapté au PNT, en favorisant la cogestion
- Identifier les ressources financières nécessaires à la gestion du PNT, et les sources de financement potentielles
- Des entretiens sont à prévoir avec les équipes du parc, de l'ANEF au niveau central, et des parties prenantes du PNT.

La NIP (entre 60 et 100p) devra notamment préciser les diagnostics et les enjeux ainsi que détailler contenu et le budget du projet, sa gouvernance et ses modalités d'exécution. Cette NIP sera évaluée par le comité scientifique et technique du FFEM puis par son comité de pilotage, ce dernier ayant le mandat de confirmer ou non l'identification formelle du projet. Le cas échéant, une NEP sera rédigée pour présentation au comité de pilotage pour décision d'octroi.

Compétences requises, offre de services attendue et moyens

Compétences :

Le consultant sélectionné devra démontrer l'existence des expertises suivantes au sein de son personnel :

- a. Expertise en secteur forestier, finances publiques avec une expérience avérée de la mise en place de financements externes sous forme d'aide budgétaire sectorielle ;
- b. Expertise en planification de la protection de biodiversité avec une expérience dans la mise en œuvre de stratégies climatiques dans le cadre forestier ;
- c. Expertise en analyse institutionnelle ;
- d. Expertises additionnelles utiles (mobilisation ponctuelle possible en réponse aux enjeux appuyés) : développement rural, genre, approches participatives, enjeux E&S, autres ;
- e. La connaissance du secteur forestier marocain et des enjeux de gouvernance locale sera un atout.

Le consultant est libre de proposer plusieurs experts dont a minima :

- f. Un expert international en montage des projets avec plus de 15 ans d'expérience ayant déjà travaillé sur des formulations et études de faisabilité similaires de programme AFD et FFEM ;
- g. Un expert national avec une expérience en foresterie et biodiversité ayant déjà travaillé sur la formulation et montage de projets avec un minimum d'expérience de 15 ans.

Références :

Le consultant devra communiquer ses références sur des prestations similaires au Maroc et dans d'autres pays, pour le compte de l'AFD ou d'autres bailleurs. Il devra également démontrer ses compétences sur le secteur forestier, sur les approches participatives, sur la gestion d'aires protégées, sur le renforcement de capacités.

Méthodologie :

Il est attendu que le consultant présente dans son offre technique la méthodologie qu'il entend déployer pour réaliser la présente mission dans les meilleures conditions. Le consultant est autorisé à suggérer, en plus, des variantes à l'approche décrite ci-dessus pourvu que celles-ci permettent l'atteinte des mêmes objectifs.

Estimation des moyens nécessaires :

Le consultant proposera une organisation adéquate en termes de ressources humaines et matérielles.

Le montant de la prestation est estimé à 260 000 euros HT maximum (y compris la tranche conditionnelle, hormis la rédaction de la NEP pour laquelle un financement complémentaire pourra être mis à disposition par le FFEM). Les offres financières devront proposer un montant forfaitaire pour la tranche ferme, et un montant forfaitaire pour la tranche conditionnelle (en excluant la rédaction de la NEP de l'offre financière). Le nombre d'hommes mois nécessaires pour réaliser la prestation, y compris la tranche conditionnelle, est estimé à 15 (sans la rédaction de la NEP).

Modalités, Calendrier et Livrables

La faisabilité se déroulera en 3 volets (Volet 1 centré sur le financement budgétaire, Volet 2 sur l'assistance technique et Volet 3 sur le financement FFEM), à partir du mois de février 2025 pour une durée de consultation indicative de 6 mois pour la tranche ferme, pouvant aller jusqu'à 10 mois avec la tranche conditionnelle. Cette dernière, qui inclut la rédaction de la NIP, sera déclenchée en fonction de l'avis émis par l'AFD et le Secrétariat du FFEM sur la NOP. La dernière étape du processus au niveau du FFEM, est la rédaction de la NEP, conditionnée à l'acceptation de la NIP par l'AFD et le CST du FFEM (en mai 2025) ainsi que par le Secrétariat du FFEM (lors de son comité de pilotage prévu en juin 2025). Le consultant proposera un plan de travail détaillé pour chacun des volets, sur base du calendrier de livrables présenté ci-dessous (sur une hypothèse de signature du contrat de prestation en décembre 2024).

Les consultants travailleront principalement auprès du département de la coopération internationale de l'ANEF, ainsi que de la Direction du Budget du MEF.

Contenu des livrables :

Volet et N° de livrable	Livrables	Délai de livraison (après signature du contrat)
<u>Volet 1</u>		
L1	Rapport de démarrage et diagnostic de mise en œuvre de la SFM : cartographie des parties prenantes, bilan et enseignements du programme Ghabati Hayati, enjeux du programme, calendrier de consultations, etc	1,5 mois
L2	Draft de matrice d'indicateurs	3 mois

L3	Document projet incluant : <ul style="list-style-type: none"> - Description du contenu du programme : objectifs (principaux et spécifiques), cadre logique, principaux résultats attendus, théorie du changement, principales activités - Mode opératoire et intervenants - Risque identifiés (institutionnels, techniques, fiduciaire, E&S, autre.) - Matrice d'indicateurs de suivi, modalités de décaissement du financement - Analyse économique et financière - Bilan carbone succinct - Mise à jour du Manuel de Procédure, système de S&E 	6 mois
<u>Volet 2</u> L4 L5	Diagnostic de l'ANEF et de l'AT en cours et 1ères orientations sur le programme d'AT Description du programme de renforcement des capacités et d'appuis techniques : objectifs, missions, institutions/profils d'expertises, ancrage institutionnel et opérationnel, modalité de contractualisation, grandes masses budgétaires.	3 mois 6 mois
<u>Volet 3</u> L6 L7 L8 L9	<ul style="list-style-type: none"> - Tranche ferme : Note d'Orientation du Projet (NOP – canevas FFEM) - Tranche conditionnelle : Note d'Identification du Projet (NIP - canevas FFEM) EIES Note d'Engagement de Projet (NEP – canevas FFEM) 	1 mois 4 mois (avant le 15/04/25) 4 mois 9 mois

A la réception des livrables, l'AFD aura 21 jours ouvrés pour commenter les livrables. Le Consultant aura 7 jours ouvrés pour prendre en compte ces commentaires et proposer une nouvelle version du livrable. Ce processus de validation des livrables pourra être renouvelé tant que l'AFD ne sera pas satisfaite du contenu des livrables remis.

En l'absence de commentaire de l'AFD dans les 21 jours ouvrés suivant la remise du livrable, celui-ci sera considéré comme validé.

Processus de soumission des offres et de sélection du consultant

Les bureaux d'étude intéressés sont invités à soumettre une proposition technique et financière, pour le **27 janvier 2025**. L'association de plusieurs bureaux d'études ou consultants en groupement ou en *joint venture* est possible.

Le consultant présentera les CV de l'ensemble de l'équipe proposée, une méthodologie détaillée, un calendrier de mise en œuvre de la prestation (diagramme de Gantt) et de remise des livrables, la répartition des tâches et le nombre de jours pour chacun des membres de l'équipe, le mécanisme de coordination, les moyens logistiques nécessaires, les modalités de mobilisation de parties prenantes.

La sélection du consultant se fera sur base de la qualité de son offre technique (80% de la note) et de son offre financière (20% de la note). Les critères utilisés pour la sélection sont la qualité de l'expertise proposée, l'expérience du consultant sur des missions similaires, l'organisation proposée, la méthodologie, la bonne compréhension des TDR, les détails apportés sur le contenu des livrables, et la répartition du temps entre bureau et missions.

Documents mis à disposition du consultant retenu pour l'étude

- L'aide-mémoire de la mission de pré-identification
- Un rapport issu d'un atelier de capitalisation du programme Ghabati Hayati
- La matrice d'indicateurs du programme Ghabati-Hayati
- Le PAG du PN du Toubkal

ANNEXES :

Annexe 1 – Guide pour l'évaluation de la capacité de gestion financière

Annexe 2 - Cadre conceptuel pour l'analyse du risque fiduciaire

Annexe 3 - Canevas pour la cartographie des risques

Annexe 4 – Exemple de méthode d'analyse de la division du travail

Annexe 5 – modèle de NOP

Annexe 6 – modèle de NIP

Annexe 7 – Matrice d'indicateur du programme Ghabati Hayati

Annexe 1 - Guide pour l'évaluation de la capacité de gestion financière

#	Évaluation de la capacité de gestion financière <u>Les exigences minimales de l'évaluation sont soulignées</u>	O/N	Commentaires
Budgétisation La budgétisation est un outil de planification et de prise de décision qui permet aux dirigeants et à l'organisation d'estimer le coût des activités prévues, de contrôler les dépenses, de mesurer les performances en comparant les coûts réels au budget et d'assurer la responsabilité financière.			
1.	<u>Des budgets sont établis pour tous les coûts pris en charge par l'organisation/l'engagement.</u>		
2.	<u>Les budgets des projets sont basés sur le coût des activités prévues.</u>		
3.	<u>Les budgets sont repartis sur des trimestres pour toutes les activités d'un projet/programme.</u>		
4.	<u>Les budgets des projets sont établis conformément à la structure du cadre de résultats/cadre de référence.</u>		
5.	Le personnel financier et le personnel technique du programme sont impliqués dans l'établissement des budgets afin de garantir que ceux-ci sont basés sur des compétences et connaissances à la fois financières et techniques.		
6.	Les réaffectations budgétaires sont alignées sur les révisions du cadre de résultats/cadre de référence et opérées en collaboration entre le personnel responsable des activités et le personnel financier.		
7.	Les réaffectations budgétaires sont approuvées par les responsables des activités du projet.		
8.	Les fiches budgétaires comprennent des notes explicatives et des calculs clairs qui garantissent la transparence de la base du budget.		
9.	Un budget séparé est établi pour les coûts généraux (<i>overhead</i>).		
10.	Les codes/lignes budgétaires correspondent à des codes comptables pour permettre de comparer les dépenses réelles aux dépenses attendues.		
11.	Le type et le nombre de lignes budgétaires utilisés reflètent l'organisation et sa complexité.		
12.	Des prévisions de trésorerie sont établies tous les mois pour permettre le suivi de la trésorerie pour les coûts opérationnels.		
13.	La budgétisation a été fiable et exacte par le passé (peu ou pas de dépassements budgétaires importants, partenaire renommé pour la robustesse de ses procédures budgétaires ou autre aspect semblable).		

Comptabilité			
Le but de la comptabilité est de fournir des informations fiables sur les coûts et les dépenses. À cette fin, un système comptable pertinent, des méthodes comptables et des normes sont appliqués. La comptabilité appuie le contrôle, le rapport et l'audit des performances financières de l'organisation.			
<i>Système comptable de base</i>			
14.	<u>Un système comptable électronique/ informatisé standardisé est en place et utilisé.</u>		
15.	<u>Le système comptable peut fournir des données pertinentes pour le rapport, par exemple via des extraits de données brutes au format Excel en vue de leur analyse et du rapport.</u>		
16.	<u>Le système comptable est uniquement accessible à des utilisateurs autorisés.</u>		
17.	<u>Le système comptable enregistre toutes les écritures.</u>		
18.	<u>Le système comptable dispose d'un système de sauvegarde fiable et régulier.</u>		
<i>Méthodes comptables</i>			
19.	<u>Tout paiement exécuté est assorti des justificatifs nécessaires.</u>		
20.	<u>Toutes les dépenses sont justifiées par des reçus originaux, des factures originales et des récépissés signés originaux.</u>		
21.	<u>Tous les documents comptables et justificatifs sont conservés dans un endroit sécurisé durant une période allant jusqu'à dix ans.</u>		
22.	<u>Tous les montants perçus en espèces sont enregistrés (de préférence, dans un système comptable électronique ou sur des reçus sur papier carbone prénumérotés) et déposés à la banque. DANS LE CAS CONTRAIRE, les montants en espèces et les chèques sont interdits.</u>		
23.	<u>Tous les montants versés et perçus sont enregistrés (dans le système comptable électronique ou le livre de caisse).</u>		
24.	<u>Un plan comptable standard est utilisé pour classer chaque transaction.</u>		
25.	<u>Les transactions sont également classées par projet ou donateur à l'aide d'une liste standard de centres de coûts ou d'autres indicateurs du système comptable.</u>		
26.	<u>Les fonds reçus du MAE doivent être conservés sur un compte bancaire désigné ou le compte désigné du grand livre doit être établi.</u>		
27.	<u>Un rapprochement bancaire est établi tous les mois pour chaque compte bancaire.</u>		
28.	<u>Les rapprochements de la trésorerie sont visés par les responsables en chef et enregistrés chaque mois.</u>		
29.	<u>Les sorties de petite caisse sont contrôlées tous les mois. Elles doivent être contrôlées par une personne différente de celle chargée de les comptabiliser.</u>		
30.	<u>L'organisation assure le suivi des créances et des dettes.</u>		
31.	<u>Un manuel/une politique de comptabilité précisant les procédures comptables, les rôles et la séparation des tâches est appliqué(e) et maintenu(e) à jour.</u>		
32.	<u>Les méthodes comptables suivent la législation locale ou les normes internationales en vigueur.</u>		

Contrôles internes			
Le but des contrôles internes est de protéger les actifs, de garantir l'exactitude des livres comptables et de prévenir et détecter la fraude et les erreurs. Les contrôles internes essentiels incluent la séparation des tâches, les autorisations et les rapprochements. Il peut s'avérer utile d'inclure un audit des contrôles internes dans l'audit des états financiers (celui-ci fera souvent partie de la mission réalisée par l'auditeur en vue de formuler son opinion dans le cadre d'un audit financier).			
33.	<u>La séparation des tâches est mise en œuvre et respectée (par « séparation des tâches », on entend par exemple que les tâches liées aux opérations de caisse sont séparées de celles liées à la tenue des livres comptables ou que les tâches liées aux achats sont séparées de celles liées aux paiements).</u>		
34.	<u>Tous les actifs immobilisés détenus par l'organisation sont contrôlés à l'aide du registre des immobilisations, qui indique au minimum le code d'identification des actifs, le prix d'achat, le lieu et la valeur comptable.</u>		
35.	<u>Des inventaires physiques périodiques des actifs ou des stocks sont réalisés sur la base du registre des immobilisations ou des listes d'inventaire.</u>		
36.	<u>Il existe une politique écrite qui précise la personne pouvant autoriser les dépenses de différents types et de différentes valeurs.</u>		
37.	<u>Toutes les transactions sont correctement autorisées par des signatures.</u>		
38.	<u>Toutes les dépenses sont correctement visées et documentées en indiquant l'objet et les participants.</u>		
39.	<u>Les actifs sont couverts par une assurance suffisante selon une évaluation coûts/bénéfices (uniquement valable pour les partenaires non gouvernementaux).</u>		
	<i>Gestion de trésorerie</i>		
40.	<u>L'argent liquide est conservé en sécurité, par exemple dans une caisse verrouillée ou un coffre-fort, et confié à la garde de personnes autorisées.</u>		
41.	<u>Tous les chèques sont signés par au moins deux signataires et aucun chèque en blanc n'est jamais signé.</u>		
42.	<u>Des contrôles adéquats sont intégrés dans les arrangements bancaires, tels que l'autorisation des décaissements et des paiements, doubles signatures sur les chèques et virements et rapprochements réguliers avec le compte bancaire.</u>		
43.	<u>Des contrôles adéquats sont en place pour la gestion de la trésorerie, y compris la définition de limites pour le montant détenu en liquide OU l'interdiction de détenir de l'argent liquide.</u>		
Charges de personnel			
44.	<u>Des registres du personnel et des salaires, tels que les contrats et les fiches de salaire, sont en place.</u>		
45.	<u>Le salaire du personnel est contrôlé tous les mois par un responsable en chef.</u>		
46.	<u>Les retenues obligatoires (telles que les taxes salariales) sont correctement exécutées et les salaires sont versés à temps.</u>		
47.	<u>Les demandes de remboursement pour les montants déboursés par le personnel sont contrôlées par la personne qui a autorisé les débours concernés.</u>		
48.	<u>Des fiches de présence sont utilisées pour documenter les heures.</u>		

<i>Achats</i>			
49.	<u>Un manuel des achats décrivant les procédures de demande, d'autorisation, de sélection des fournisseurs, de commande, de réception et de paiement pour l'achat de produits et services est utilisé et maintenu à jour.</u>		
50.	<u>Les différentes étapes de la procédure d'achat (par exemple, les commandes, les réceptions et les paiements) sont partagées entre les différents membres du personnel.</u>		
51.	Une description/un manuel concernant les différentes méthodes d'achat et de mise en concurrence et les cas dans lesquels elles doivent être appliquées est en place.		
52.	Un code de conduite existe pour éviter la survenue avérée ou soupçonnée de conflits d'intérêts dans le cadre des achats ou des appels d'offres.		
Gouvernance et personnel			

La gestion financière d'une organisation est appuyée par ses structures de gouvernance et son personnel compétent. Toutes les procédures commerciales et financières doivent être appuyées par la gouvernance, l'organisation et les compétences.

53.	<u>Une procédure écrite couvrant les finances, les achats et les ressources humaines est établie, appliquée et régulièrement mise à jour.</u>		
54.	<u>L'organisation est financièrement viable et durable.</u>		
55.	<u>Les rôles du personnel sont clairement définis. Les membres du personnel sont conscients de leurs rôles et de leurs attributions et connaissent les procédures et politiques de l'organisation.</u>		
56.	<u>La direction est impliquée dans la gestion financière de l'organisation/des projets ou programmes.</u>		
57.	Le partenaire dispose de politiques et procédures adéquates pour guider les activités du personnel et renforcer son sens des responsabilités.		
58.	Tous les coûts opérationnels prévus sont correctement financés.		
59.	Les différents rôles de la fonction financière sont clairement définis, connus et suivis.		
60.	L'organisation dispose de l'enregistrement, de l'autorisation et du mandat requis pour entreprendre les activités prévues.		
61.	Une politique de lutte contre la corruption, y compris une section consacrée à la prise en charge et à la protection des lanceurs d'alerte professionnelle (<i>whistleblowers</i>), est établie, appliquée, régulièrement mise à jour et partagée avec le personnel.		
<i>Compétences du personnel</i>			
62.	<u>Les fonctions financières clés sont assurées par du personnel qualifié et compétent. Les qualifications et les compétences sont documentées et correspondent à l'envergure et à la complexité de l'organisation.</u>		
63.	<u>Le personnel financier possède les compétences et qualifications spécifiques requises pour assurer toutes les activités financières. Les compétences et qualifications sont documentées et correspondent à l'envergure et à la complexité de l'organisation.</u>		
64.	<u>Une personne assumant l'ultime responsabilité de la gestion financière, y compris de l'aide octroyée par le MAE, est clairement identifiée et cette personne possède les compétences, l'expérience et les qualifications adéquates.</u>		
65.	Les managers et le personnel technique/du programme possèdent les compétences pertinentes pour gérer les budgets et assurer le contrôle budgétaire. Cela inclut une formation sur la budgétisation ainsi que de l'expérience dans le domaine de la budgétisation et du contrôle budgétaire.		

<i>Sous-partenaires</i>			
66.	<u>L'organisation dispose de procédures pour garantir la transparence et la redevabilité dans les cas où des fonds sont transférés à des sous-partenaires.</u>		
67.	<u>L'organisation possède des mécanismes permettant d'évaluer la capacité financière des sous-partenaires.</u>		
68.	L'organisation possède déjà de l'expérience en matière d'aides/décaissements opérés à des sous-partenaires.		
Rapport financier Les dirigeants doivent assurer un rapport financier continu afin de surveiller les finances de l'organisation dans le but de contrôler et de prendre des décisions concernant les activités de l'organisation et des projets. Un rapport financier correct est essentiel pour pouvoir communiquer les résultats financiers et techniques aux dirigeants et aux donateurs.			
69.	<u>L'équipe de direction échange sur les rapports financiers au moins une fois tous les trois mois.</u>		
70.	<u>Les donateurs et/ou les responsables reçoivent les rapports financiers dans le format correct et dans les délais convenus.</u>		
71.	<u>L'organisation répond aux exigences légales en matière de rapport.</u>		
72.	<u>Les rapports financiers incluent des informations détaillées sur les revenus et les dépenses, sur les chiffres réels et le budget ainsi que sur les écarts entre les chiffres réels et le budget.</u>		
73.	<u>Les rapports financiers couvrent un trimestre ou une période plus courte.</u>		
74.	<u>Les rapports financiers comprennent des informations détaillées sur les soldes de trésorerie et les soldes bancaires ainsi que sur les dettes et les créances.</u>		
75.	Les responsables du projet débattent des rapports financiers tous les mois.		
76.	Les rapports financiers offrent le niveau de détail pertinent conformément à leur utilisation/aux besoins du public visé.		
77.	Les rapports financiers incluent des explications et des commentaires concernant les écarts et rédigés par le personnel responsable du projet.		
Audit L'audit vise à contrôler l'exactitude des états financiers, des méthodes comptables et des contrôles internes de l'organisation. L'audit garantit la confiance et la transparence.			
78.	<u>L'organisation fait régulièrement l'objet d'audits.</u>		
79.	Un auditeur/cabinet d'audit externe agréé et indépendant est choisi et utilisé.		
80.	Les comptes annuels sont vérifiés conformément aux normes d'audit internationales en vigueur, c.-à-d. ISA et ISSAIs.		
81.	Les comptes annuels audités ne présentent aucune inexactitude significative.		
82.	L'organisation est jugée en activité par l'auditeur.		
83.	Les audits annuels sont à jour (signés dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice).		
84.	L'organisation réagit aux rapports de l'auditeur, à ses commentaires et à ses recommandations et met en œuvre les changements pertinents.		
85.	Les dirigeants assurent le suivi des problèmes majeurs soulevés dans les lettres de recommandations de l'auditeur et veillent à y remédier.		

Annexe 2 – Cadre conceptuel pour l'analyse du risque fiduciaire

Le calcul d'un indice de risque synthétique basé sur la méthodologie PEFA. Sur la base du dernier rapport *PEFA* (Dépenses publiques et responsabilité financière) disponible pour le pays, l'AFD sélectionne douze indicateurs spécifiques pour éclairer les quatre dimensions du risque fiduciaire. Le résultat de cet exercice donne une classe globale de risque allant de « faible » à « très élevé ». Plus précisément, la méthode appliquée s'intéresse à des dimensions précises de la gouvernance financière, en particulier celles relatives à la qualité et à l'utilisation des procédures budgétaires et comptables et à la qualité du contrôle interne et externe en matière de gestion des deniers publics. Ces dimensions sont au nombre de quatre :

- D1. La dimension « Crédibilité du budget » étudie dans quelle mesure (i) l'entité respecte ses priorités en matière de dépenses lors de l'exécution budgétaire et n'a pas recours aux arriérés pour financer ses dépenses, et (ii) la gestion des finances publiques est transparente ;
- D2. La dimension « Efficacité des procédures d'exécution et de contrôle des dépenses » s'intéresse à la qualité des procédures d'exécution des dépenses et à l'efficacité du contrôle interne, pour les dépenses salariales comme non salariales, en particulier dans le cadre des marchés publics ;
- D3. La dimension « Fiabilité des procédures comptables et des rapports financiers » évalue l'existence, la fiabilité et la régularité de l'information comptable et budgétaire produite en cours et au terme de l'année budgétaire ;
- D4. La dimension « Qualité des vérifications et des contrôles externes » donne une vision de la nature exacte du contrôle externe, qui s'exerce en matière de gestion des finances publiques au niveau parlementaire et juridictionnel, lors de l'adoption du budget et de la reddition des comptes.

Au travers de ces quatre dimensions, le « risque fiduciaire » fait donc référence au risque que (i) les ressources budgétaires ne soient pas employées conformément aux prévisions et de manière transparente, (ii) les dépenses budgétaires ne suivent pas des procédures d'exécution et de contrôle efficaces et rigoureuses, (iii) les opérations de dépenses ne fassent pas l'objet d'un enregistrement comptable régulier et adéquat et de rapports financiers transparents et (iv) les dépenses budgétaires ne fassent pas l'objet de contrôles externes appropriés.

N°	Indicateur PEFA	Nom
Dimension 1 – Crédibilité budgétaire		
1	PI-2	Composition des dépenses
2	PI-22	Arriérés de dépenses
3	PI-6	Opérations de l'administration centrale en dehors des rapports financiers
Dimension 2 – Efficacité du contrôle des dépenses		
4	PI-23	Contrôles de la paie
5	PI-24	Gestion de la passation des marchés

6	PI-25	Contrôle interne des dépenses salariales
Dimension 3 – Fiabilité des rapports fiscaux et financiers		
7	PI-27	Intégrité des données financières
8	PI-28	Rapports budgétaires en cours d'exercice
9	PI-29	Rapports financiers annuels
Dimension 4 – Vérification et contrôles externes		
10	PI-30	Audit externe
11	PI-18	Examen des budgets par le pouvoir législatif
12	PI-31	Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif

Préparation d'un budget crédible aligné sur la politique publique	Maîtrise de l'exécution budgétaire et technique
Finalité : Produire un budget clair, réaliste et fondé sur la stratégie du secteur.	Finalité : Exécuter le budget conformément aux prévisions et autorisations de la loi de finance.
Principaux points d'attention : <ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il des éléments de cadrage budgétaires pluriannuels ? Sont-ils respectés ? - Les cadres de concertations entre ministères financiers et sectoriels sont-ils formalisés ? Permettent-ils d'aboutir à un budget crédible et cohérent avec la stratégie du secteur ? - La préparation du budget est-elle articulée avec la gestion prévisionnelle des recrutements ? - La préparation du budget est-elle articulée avec la planification des marchés publics ? - La documentation budgétaire est-elle suffisamment claire et exhaustive pour servir d'outil de programmation sectoriel ? 	Principaux points d'attention : <ul style="list-style-type: none"> - Les ressources financières nécessaires à l'exécution des programmes sectoriels sont-elles mises à disposition de manière prévisible par les ministères financiers ? - Les marchés publics du secteur donnent-ils lieu à une mise en concurrence ? L'évaluation des offres est-elle réalisée par des acteurs clairement identifiés, selon des processus définis ? Le suivi des contrats permet-il d'assurer les paiements et la qualité des services et biens achetés ? - Existe-t-il un système de contrôle interne au niveau des ordonnateurs ? des comptables ? Les infractions sont-elles sanctionnées ? - Existe-t-il une fonction d'audit interne capable d'évaluer l'efficacité du contrôle interne, d'émettre et de suivre des recommandations ?
Principaux indicateurs PEFA associés : <ul style="list-style-type: none"> - Perspectives à moyen terme de la budgétisation des dépenses (PI-16) - Processus de préparation du budget (PI-17) - Classification du budget (PI-4) - Documentation budgétaire (PI-5) 	Principaux indicateurs PEFA associés : <ul style="list-style-type: none"> - Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement (PI-21) - Gestion de la passation des marchés (PI-24) - Contrôle interne des dépenses non salariales (PI-25) - Audit interne (PI-26)
Comptabilité et suivi technique et financier	Supervision et audit externe

<p><u>Finalité</u> : Produire des rapports d'exécution et états financiers permettant d'éclairer la prise de décision.</p>	<p><u>Finalité</u> : Vérifier de manière indépendante l'exactitude des états financiers</p>
<p><u>Principaux points d'attention</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le système d'information permet-il de suivre les dépenses des programmes selon la nomenclature budgétaire ? - Le système d'information permet-il de suivre les dépenses au niveau de l'engagement ? de la liquidation ? de l'ordonnancement ? du paiement ? - Existe-t-il une circulation de l'information à double sens entre ministères sectoriels et financiers sur l'état d'exécution du budget ? - Dans quels délais sont produits les rapports budgétaires infra-annuels ? Les rapports financiers annuels ? 	<p><u>Principaux indicateurs PEFA associés</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Cour des Comptes est-elle en mesure d'auditer les états financiers dans des délais raisonnables ? - La Cour des Comptes a-t-elle déjà réalisée des audits ou évaluations sectoriels ? - Les rapports d'exécution, états financiers et observations de la Cour des Comptes sont-ils examinés par le Parlement ? - Les observations de la Cour des Comptes ou conclusions du Parlement ont-elles déjà conduit les ordonnateurs à modifier leurs systèmes et processus de gestion des finances publiques ?
<p><u>Principaux indicateurs PEFA associés</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégrité des données financières (PI-28) - Rapports budgétaires en cours d'exercice (PI-28) - Rapports financiers annuels (PI-29) 	<p><u>Principaux indicateurs PEFA associés</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit externe (PI-30) - Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif (PI-31)

Annexe 3 – Canevas pour la cartographie des risques

Note à l'attention des consultants : ce canevas doit être précédé d'un narratif apportant tous les éclairages nécessaires pour permettre sa lecture. Dans la mesure du possible, l'appréciation des risques doit être étayée par des données tangibles extraites des précédents exercices budgétaires (ex. taux d'exécution budgétaire, volume d'arriérés sur les dépenses ordonnancées, délai moyen de passation de marchés etc.).

Le **niveau de risque** est évalué selon les termes présentés ci-dessous :

- **Risque mineur** : lorsqu'il se réalise, il affecte faiblement la mise en œuvre du Programme. Il ne réduit pas la capacité des entités publiques concernées à atteindre les objectifs visés dans le cadre du programme.
- **Risque modéré** : lorsqu'il se réalise, il affecte la mise en œuvre du Programme mais sans pour autant remettre en cause de manière significative l'atteinte des résultats visés.
- **Risque majeur** : lorsqu'il se réalise, il affecte la mise en œuvre du Programme au point de réduire l'atteinte des résultats visés.
- **Risque critique** : lorsqu'il se réalise, il affecte la mise en œuvre du Programme et contribue à creuser les dysfonctionnements du secteur éducatif au lieu d'y remédier.

La **survenance** d'un risque est évaluée selon les termes présentés ci-dessous :

- **Rare** : le risque ne surviendra que de manière marginale et la probabilité est forte pour qu'il ne survienne pas du tout.
- **Modéré** : la probabilité pour le que risque survienne est réelle sans pour être autant certaine.
- **Probable** : le risque apparaîtra et devra être géré.

Les **mesures d'atténuation** proposées pour encadrer et limiter les risques peuvent notamment couvrir :

- Le recours à des **dispositions particulières** permises par la loi du pays bénéficiaire (ex. la création d'un compte d'affectation spéciale pour isoler les fonds du programme du reste du compte unique du Trésor dans un pays présentant des risques dans la gestion de sa trésorerie).
- Le recours à du **renforcement organisationnel** (ex. définition de procédures d'exécution, mise à niveau des SI, mise en place de comités de suivi pour créer des interfaces entre les acteurs etc.)
- Le recours à de l'**assistance technique** sous la forme d'experts court-terme, perlés ou résidents
- La mise en place de **contrôles spécifiques des PTF** dans un dialogue constructif et transparent avec les autorités (ex. soumettre l'adoption du plan de passation de marchés du programme à l'ANO de l'AFD, conditionner le versement des tranches du programme à la justification de l'usage des précédentes etc.)

Les mesures d'atténuation proposées serviront de base pour l'élaboration de procédures d'exécution et du plan de renforcement des capacités prévu.

Canevas pour la cartographie des risques :

[DIMENSION] ¹			
[Le risque : présenter le risque sous la forme d'une phrase]			
Constat, causes et risques	Risque	Survenance	Mesures d'atténuation envisageables
Constats. [Présenter succinctement la manière dont le système fonctionne aujourd'hui en soulignant ses lacunes et les difficultés qu'il pose]	[Mineur / Modéré / Majeur / Critique]	[Rare / Modéré / Probable]	[Lister les mesures d'atténuation envisageables en différenciant leur nature : dispositions particulières, renforcement organisationnel, assistance technique, contrôle des

¹ Cf. les quatre dimensions présentées dans le cadre conceptuel en Annexe 5

<p>Causes. [Lister les principales causes à l'origine des constats exposés ci-dessus]</p> <p>Risques. [Expliquer l'impact que le risque peut avoir sur le programme s'il vient à se matérialiser]</p>			PTF ou autre catégorie définie par le consultant]
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---------------------------------------------------

Annexe 4 – Exemple de méthode d’analyse de la division du travail

Le livrable sur la division du travail peut prendre la forme jugée la plus appropriée par le consultant. Fonctionnellement, il doit cependant permettre de faire lumière sur la manière dont s’organise la chaîne de l’action publique dans le secteur : de l’élaboration de la stratégie sectorielle jusqu’à l’évaluation de ses résultats – en passant par sa déclinaison annuelle dans la loi de finance, les plans de passation de marchés et son suivi technique et financier.

Pour ce faire, il est recommandé de réaliser un tableau d’analyse RACI présentant – à chaque étape – le rôle des institutions impliquées selon qu’elles sont :

- **Responsable (R).** L’institution endosse *in fine* la responsabilité de la tâche ou du livrable produit à cette étape de la chaîne. Elle valide et endosse.
- **Acteur (A).** L’institution réalise la tâche ou le livrable à cette étape de la chaîne. Elle « tient la plume ».
- **Consultée (C).** L’institution est consultée dans la réalisation de la tâche ou du livrable. Elle prodige des conseils ou commentaires.
- **Informée (I).** L’institution est informée de la réalisation de la tâche ou du livrable mais n’est pas consultée dans sa réalisation.

NB : Pour une étape donnée, une institution peut-être à la fois responsable et acteur.

Le champ de l’analyse peut varier selon les contextes mais il est conseillé *a minima* d’inclure les étapes suivantes :

Maillon PPBS	Principales tâches	Principaux livrables
Planification	- Elaborer la stratégie sectorielle - Identifier les programmes et projets nécessaires à sa mise en œuvre	Stratégie sectorielle
Programmation	- Préparer la maturation des programmes et projets (études, diagnostics, APS etc.) - Retranscrire les programmes et projets dans la programmation budgétaire pluriannuelle (CDMT)	Plan d’investissement prioritaire Cadre de dépense à moyen-terme
Budgétisation	- Etablir la liste des principales actions sectorielles à mettre en œuvre pour l’année n+1 - Sélectionner les projets d’investissement présentant un degré de maturité suffisant pour l’année n+1 - Retranscrire les programmes dans le projet de loi de finance n+1 - S’assurer de la cohérence entre budget d’investissement, de fonctionnement et ressources humaines	Projet de loi de finance Plan d’action sectoriel Plan de passation des marchés Plans d’engagement
Suivi	- Passer les marchés issus du plan de passation des marchés - Suivre l’exécution des paiements et des réalisations (output) obtenus - Mesurer les résultats (outcome) obtenus - Consolider l’information pour éclairer la prise de décision	Rapports d’exécution techniques et financiers



Secrétariat du Fonds Français pour l'Environnement
Mondial

Comité de sélection du FFEM

Date



NOTE D'OPPORTUNITÉ DE PROJET

Libellé court du projet	
Pays/région	
Institution membre porteuse	
Domaine d'application	
Thématique de concentration	
Co-financiers	
Contribution du FFEM	
Bénéficiaire	

Libellé long du projet

PAYS

Bénéficiaire final	
Démarrage du projet	
Durée du projet	
Rédacteur de la fiche	

Le modèle de Note d'Opportunité de projet (NOP) est destiné à l'usage des porteurs de projets et des institutions membres du FFEM. Il peut être adapté en fonction de l'opération envisagée.

La NOP est rédigée en français ou en anglais sur la base du plan indicatif suivant.

Des annexes succinctes peuvent être jointes à la Note.

I. DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROJET

Le résumé ne doit pas dépasser 1.500 mots (environ 1 page recto/verso).

- I.1 Contexte et enjeux du projet/programme
- I.2 Objectifs du projet/programme
- I.3 Contenu du projet/programme
- I.4 Montage organisationnel et institutionnel du projet/programme
- I.5 Durée, coût, plan de financement et pérennité du projet/programme

II. JUSTIFICATION D'UNE INTERVENTION FFEM

La justification devra tenir sur 1 page recto/verso.

- II.1 CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT DURABLE LOCAL, ECONOMIQUE ET SOCIAL DU PAYS
- II.2 CONTRIBUTION A LA PRESERVATION DE L'ENVIRONNEMENT MONDIAL ET VIABILITE AU PLAN ECOLOGIQUE ET ENVIRONNEMENTAL
- II.3 CARACTERE EXEMPLAIRE ET INNOVANT, CARACTERE DEMONSTRATIF ET REPRODUCTIBLE POUR UN PASSAGE A L'ECHELLE DU PROJET/PROGRAMME
- II.4 ACCEPTABILITE SOCIALE ET CULTURELLE
- II.5 Dispositif de suivi-évaluation envisagé

A noter : pour chaque projet proposé, une attention particulière sera également portée aux points suivants :

- théorie du changement ;
- dimension partenariale ;
- prise en compte des inégalités, des femmes, des jeunes et des populations vulnérables ;
- partage des connaissances issues du projet ;
- durabilité des financements et cofinancements.

NOTE D'IDENTIFICATION DE PROJET

TEXTE
PAYS



AIDE A LA REDACTION DE LA NOTE

- Le corps de la Note, du chapitre I au chapitre X est limité à 40 pages maximum hors annexes.
-
- Les commentaires en italique servent de guide à l'utilisation de la Note et doivent être supprimés au fur et à mesure de sa rédaction.
-
- Plusieurs documents de référence sont adjoints à la NIP comme guides de facilitation de la préparation de la Note, notamment :
-
 - Modèle-type de cadre de logique (Annexe 1)
 - Méthodologie de suivi et de maîtrise des risques socio-environnementaux (hors annexes)
- Tous les tableaux, schémas, graphiques, cartes, photos ou autres, insérés dans le corps de la Note, doivent être référencés avec légendes et sources.
-
- Tous les tableaux doivent être sous format Excel et l'ensemble des insertions hors texte dans la Note sous un format modifiable.

TITRE ET CODE DU PROJET

LIBELLE COURT DU PROJET

LIEN AVEC UN APPEL A PROJETS

Choisissez un élément.

SI OUI : TITRE DE L'APPEL A PROJETS

PAYS / REGION

**INSTITUTION(S) MEMBRE(S)
SOUTIEN(S) DU PROJET**

Choisissez un élément.

Choisissez un élément.

DATE D'IDENTIFICATION

**DOMAINE(S)
D'APPLICATION**

Choisissez un élément.

Choisissez un élément.

Choisissez un élément.

THEMATIQUE PRIORITAIRE Choisissez un élément.

CO-BENEFICES Choisissez un élément.

MONTANT DU PROJET

CO-FINANCEURS

CONTRIBUTION DU FFEM EN DEVISE

ET EN POURCENTAGE DU MONTANT TOTAL DU

BENEFICIAIRE

BENEFICIAIRE FINAL

**DATE DE DEMARRAGE DU
PROJET**

DUREE DU PROJET

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le résumé ne doit pas dépasser 1 page recto/verso. Il est rédigé en français sur la base du plan de la présente Note, avec sous-titres apparents. :

- 1. Contexte et enjeux stratégiques du projet/programme*
- 2. Objectifs et contenu du projet*
- 3. Intervenants, mode opératoire et montage institutionnel*
- 4. Durée, coût et financement²*
- 5. Principaux effets attendus³*
- 6. Justification d'une intervention du FFEM⁴*

² Renseigner la part du financement du FFEM en devise et en pourcentage dans le montant total du projet/programme et les principaux cofinanceurs envisagés

³ Renseigner les résultats et les impacts attendus en précisant le système de suivi-évaluation retenu ; indiquer les moyens et leviers qui permettront d'accompagner le *passage à l'échelle* du projet/programme à travers (i) le renforcement de l'appropriation et de l'émancipation locale, (ii) la consolidation de la gouvernance et du cadre institutionnel de portage des projets, capacité à influencer sur les politiques publiques et (iii) la diffusion à plus large échelle territoriale ou sectorielle de solutions en plus grand nombre ou de plus ample portée.

⁴ Mettre notamment l'accent sur le caractère innovant et la contribution simultanée à la préservation de l'environnement mondial et du développement durable local

EXECUTIVE SUMMARY

Le résumé version anglaise ne doit pas dépasser (1 page recto/verso). Ce résumé est rédigé sur la base du même plan que le résumé en français et avec les sous-titres apparents :

- 1. Contexte et enjeux stratégiques du projet/programme*
- 2. Objectifs et contenu du projet*
- 3. Intervenants, mode opératoire et montage institutionnel*
- 4. Durée, coût et financement*
- 5. Principaux effets attendus*
- 6. Justification d'une intervention du FFEM*
- 7. Principaux risques anticipés*

ABRÉVIATIONS

A noter, il s'agira de :

(i) traduire la signification des acronymes et des abréviations de langue étrangère en français lorsque ceux-ci n'existent pas en français afin d'assurer une bonne compréhension des termes

(ii) préciser la signification des acronymes et des abréviations lors de leur première occurrence dans le corps de la Note.

⁵ Anticiper les risques et résumer les *conditionnalités et mesures d'accompagnement prévues*

I	CONTEXTE ET ENJEUX	36
I.1	CONTEXTE ET ENJEU GEOGRAPHIQUES, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIO-ECONOMIQUES	36
I.1.1	XX (si besoin).....	36
I.2	CONTEXTE ET ENJEU POLITIQUES ET INSTITUTIONNELS – POLITIQUE DU GOUVERNEMENT, IMPORTANCE POUR LE PAYS ET LES BENEFICIAIRES.....	36
I.3	PROJETS ANTERIEURS POUVANT SERVIR DE REFERENCE.....	36
I.4	PROBLEMATIQUE IDENTIFIEE	36
II	OBJECTIFS, CONTENU ET CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET/PROGRAMME.....	36
II.1	FINALITE ET OBJECTIFS DU PROJET/PROGRAMME	36
II.1.1	Objectif global.....	37
II.1.2	Objectifs spécifiques	37
II.2	STRATEGIE ET CONTENU DU PROJET/PROGRAMME	37
II.3	DUREE ET CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE	38
III	INTERVENANTS, MONTAGE INSTITUTIONNEL ET MODE OPERATOIRE DU PROJET/PROGRAMME.....	38
III.1	INTERVENANTS.....	38
III.2	MONTAGE INSTITUTIONNEL, MODE OPERATOIRE ET PILOTAGE DU PROJET	39
IV	INDICATEURS, DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET/PROGRAMME.....	39
IV.1	DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION.....	39
IV.2	EVALUATION DES IMPACTS ATTENDUS ET INDICATEURS D'IMPACT.....	40
IV.2.1	Indicateurs agrégables.....	40
IV.2.2	Autres indicateurs.....	42
V	COUT, PLAN DE FINANCEMENT ET CIRCUIT FINANCIER.....	42
V.1	COUT & FINANCEMENT FFEM ENVISAGE.....	42
V.2	PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNEL	42
V.3	CIRCUIT FINANCIER ET RISQUE FIDUCIAIRE	42
VI	LE BENEFICIAIRE	43
VI.1	PRESENTATION DU BENEFICIAIRE	43
VI.2	ACTIVITE	43
VI.3	INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	43
VII	JUSTIFICATION D'UNE INTERVENTION DU FFEM.....	43
VII.1	CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT LOCAL, ECONOMIQUE ET SOCIAL DU PAYS.....	43
VII.2	CONTRIBUTION A LA PRESERVATION DE L'ENVIRONNEMENT MONDIAL.....	43
VII.3	CARACTERE EXEMPLAIRE ET INNOVANT.....	43
VII.4	CARACTERE DEMONSTRATIF ET REPRODUCTIBLE POUR UN PASSAGE A L'ECHELLE DU PROJET/PROGRAMME	43
VII.5	PERENNITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE APRES PROJET/PROGRAMME.....	43
VII.6	VIABILITE AU PLAN ECOLOGIQUE ET ENVIRONNEMENTAL	43
VII.7	ACCEPTABILITE SOCIALE ET CULTURELLE	43
VII.8	CADRE ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL ADEQUAT	43
VII.9	DYNAMIQUES TRANSVERSALES DU PROJET/PROGRAMME	43
VIII	RISQUES, CONDITIONNALITES ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT.....	44
VII.1	RISQUE PAYS	44
VII.2	RISQUES INSTITUTIONNELS ET JURIDIQUES	44
VII.3	RISQUES TECHNIQUES.....	44
VII.4	RISQUES DE MARCHE.....	44

VII.5 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX.....	44
VII.6 RISQUE CLIMATIQUE.....	44
VII.7 RISQUE DE NON-CONFORMITE	44
VII.8 RISQUE DE CONFLIT D’INTERETS	45
VII.9 AUTRES RISQUES SELON LE PROJET/PROGRAMME (CHANGE, BOUCLAGE DU PLAN DE FINANCEMENT, REPUTATIONNELS...).....	45
IX POURSUITE DE L'INSTRUCTION DU PROJET/PROGRAMME	45
IX.1 CALENDRIERS DE L'INSTRUCTION DU PROJET/PROGRAMME ET DE VALIDATION DU FINANCEMENT FFEM	45
IX.2 CALENDRIER D’IDENTIFICATION ET D’EXECUTION DES ACTIVITES ET PROJETS CONNEXES AU PROJET/PROGRAMME	46
X DISPOSITIF DE COMMUNICATION.....	46
XI ANNEXES.....	46
CONCOURS FINANCIERS DEJA ACCORDES PAR LE FFEM ET/OU L’AFD AU/AUX BENEFICIAIRE(S)	52
COMMUNICATION SUR LE PROJET	53

I CONTEXTE ET ENJEUX

Cette partie sera développée plus particulièrement au stade de la NIP pour établir un diagnostic de la situation et une problématisation des enjeux justifiant le projet/programme tel que proposé par la suite. Elle sera réduite au stade de la Note d'Engagement de projet (NEP).

I.1 Contexte et enjeu géographiques, environnementaux et socio-économiques

I.1.1 XX (si besoin)...

Les éléments à réunir concernant :

- *Le contexte géographique, environnemental et socio-économique : renvoyer aux cartes et documents fournis en Annexes 2 et 5.*
- *Les principaux risques généraux inhérents à ce contexte (stabilité économique, aléas climatiques récurrents, etc..). Ceux-ci seront repris plus spécifiquement en lien avec le projet dans le chapitre risques plus bas*
- *Un historique rapide du secteur et/ou contexte et l'identification des tendances lourdes qui caractérisent son évolution. Une ébauche de scénario prospectif est également souhaitable*

I.2 Contexte et enjeu politiques et institutionnels – politique du gouvernement, importance pour le pays et les bénéficiaires

Les éléments à réunir concernant :

- *Un historique rapide du secteur et/ou contexte et l'identification des tendances lourdes qui caractérisent son évolution. Une ébauche de scénario prospectif est souhaitable*
- *Le contexte institutionnel et les politiques publiques du secteur*
- *Les conventions internationales ratifiées par les Etats considérés et avec lesquelles le projet est cohérent (éventuellement décision et résolutions des COP correspondantes)*
- *Les principaux risques généraux inhérents à ce contexte (stabilité politique, élections, etc..). Ceux-ci seront repris plus spécifiquement en lien avec le projet dans le chapitre risques plus bas*

I.3 Projets antérieurs pouvant servir de référence

- *Une présentation des autres interventions ou projets actifs dans le secteur et la zone du projet/programme, en cours, récents ou en instruction, sur financement locaux, nationaux, du FFEM ou d'autres bailleurs de fonds*
- *Il sera fait mention des documents d'intérêt de ces projets : rapports d'exécution, évaluations, capitalisations.*

I.4 Problématique identifiée

- *Description de la problématique (l'objet du projet, le problème central auquel il va s'attaquer. Ex.: la faible gestion territoriale, la dégradation des terres, la pollution plastique, l'engorgement de la ville, etc.)*
- *Description des principales causes et enjeux du problème.*
- *Préciser les acteurs concernés : ceux qui sont à l'origine des problèmes et ceux qui les subissent*

II OBJECTIFS, CONTENU ET CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET/PROGRAMME

II.1 Finalité et objectifs du projet/programme

II.1.1 Objectif global

L'objectif global correspond à la finalité à laquelle le projet entend contribuer. Cet objectif va au-delà du projet, en périmètre comme en durée. Dans le cadre de la théorie du changement qui sous-tend le projet, il faut toutefois que le projet puisse avoir une influence sur cet objectif, que l'on pourra objectiver d'une façon ou d'une autre. Si l'on pense que ce n'est pas le cas, alors c'est que l'objectif est trop ambitieux par rapport au projet.

II.1.2 Objectifs spécifiques

Présentation du/des objectif(s) spécifique(s) que l'action doit atteindre pour contribuer à l'objectif global, et explicitation de la théorie du changement que poursuit le projet.

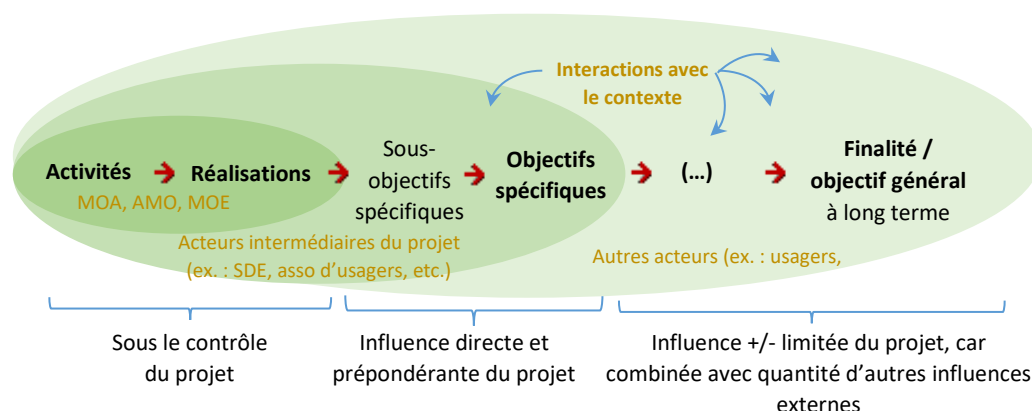
L'objectif spécifique est l'effet majeur attendu du projet, sa principale conséquence directe, ce sur quoi le projet s'engage. Il décrit donc le changement attendu, l'amélioration de la situation souhaitée par les bénéficiaires du projet ; comment les bénéficiaires des prestations du projet modifient leurs comportements et modes d'action, ou comment l'environnement va évoluer. Si l'on estime que le projet ne pourra raisonnablement pas atteindre cet objectif dans la temporalité du projet, alors il faut le redéfinir de façon moins ambitieuse.

Il est conseillé que le projet ait un objectif spécifique unique. Toutefois, si différents axes du projet produisent différentes conséquences pour les groupes cibles, il peut être nécessaire de formuler un sous-objectif spécifique pour chaque composante ou volet. Des objectifs spécifiques concrets facilitent la proposition d'indicateurs clairs.

II.2 Stratégie et contenu du projet/programme

Présentation des réalisations nécessaires pour atteindre les objectif(s) spécifique(s) (2-3 réalisations maximum par objectif spécifique) :

Le cas échéant, définir des résultats graduels, si la stratégie du projet envisage une logique de progression dans le temps (ex. : renforcement progressif des capacités), ou si l'atteinte de certains résultats constitue un préalable à l'atteinte d'autres résultats (ex. : les usagers sont sensibilisés, avant que le système de cotisation du service soit en place). Ces résultats graduels peuvent figurer dans le cadre logique en rajoutant une ligne « sous-objectifs spécifiques ».



Présentation succincte, classée par objectifs, des activités à mettre en œuvre (ordre d'exécution, bénéficiaires directs/indirects du projet, durée, etc.) et les réalisations prévues afin d'atteindre les résultats et impacts attendus :

Il ne s'agit pas de lister simplement les réalisations et les activités. Il s'agit, en complément du Cadre Logique, de rendre plus explicite la stratégie d'intervention : Sur quelles hypothèses est-elle basée ?

Comment la Maîtrise d'ouvrage, le FFEM et les autres partenaires techniques et financiers pensent que les différentes parties prenantes vont réagir ? Tout projet s'insérant dans un écosystème préexistant, il importe de partager les postulats qui sous-tendent la stratégie de changement portée par le projet.

Présentation succincte dans une dynamique prospective (i) des étapes envisagées entre les résultats attendus du projet/programme à court terme (à la fin de son exécution) et les effets et impacts attendus à moyen et long-terme (d'ici 10 ans et au-delà) et (ii) des conditions nécessaires pour permettre ces évolutions à moyen et long terme, notamment le passage à l'échelle des solutions, approches ou usages du projet/programme (NB : la partie VI.4 de la Note développera les enjeux et jalons du passage à l'échelle du projet/programme envisagé).

II.3 Durée et calendrier de mise en œuvre

Présentation de la durée et du calendrier global de mise en œuvre. Un chronogramme simplifié de la mise en œuvre des actions des différentes composantes sera joint sous forme de tableau en Annexe 1 de la Note dans le but de décrire l'enchaînement logique des actions à conduire.

III INTERVENANTS, MONTAGE INSTITUTIONNEL ET MODE OPERATOIRE DU PROJET/ PROGRAMME

III.1 Intervenants

Distinguer précisément le porteur du projet du ou des bénéficiaires du financement.

Le Bénéficiaire est l'entité qui réalise le projet pour son compte. Il est maître d'ouvrage. Il sera propriétaire du Projet réalisé.

Identifier le cas échéant le(s) Bénéficiaire(s) final(aux). Le Bénéficiaire final est :

- *soit l'entité à qui le Bénéficiaire rétrocède tout ou partie des fonds dans le cadre d'un acte de rétrocession soumis à l'avis de non objection de l'AFD. Il réalise tout ou partie du Projet pour son compte en tant que maître d'ouvrage. Il sera propriétaire de tout ou partie du Projet.)*
- *soit le pays qui bénéficie effectivement du projet dans le cas où le Bénéficiaire du financement est un tiers non étatique (ONG, OI, EPF, EF, etc)*

Présentation le cas échéant du Maître d'ouvrage délégué (MOD) du Bénéficiaire ou du Bénéficiaire final. Le MOD est l'entité à qui le Bénéficiaire, ou le cas échéant le Bénéficiaire final, délègue la maîtrise d'ouvrage dans le cadre d'un mandat soumis à l'avis de non objection de l'AFD. Le MOD est chargé de réaliser le Projet au nom et pour le compte du Bénéficiaire, ou le cas échéant du Bénéficiaire final. Il ne sera pas propriétaire du Projet. Un MOD est un prestataire choisi après mise en concurrence sauf gré à gré justifié comme détaillé ci-dessous).

Présentation le cas échéant des mandataires associés au Bénéficiaire ou au Bénéficiaire final, de la maîtrise d'œuvre, de la maîtrise d'œuvre déléguée en précisant les responsabilités pour chaque partie prenante dans le projet.

Présentation le cas échéant de tout autre acteur et prestataire du Bénéficiaire ou du Bénéficiaire final, qui serait déjà connu. Un prestataire est choisi après mise en concurrence sauf gré à gré justifié.

Seront également précisés les types de partenariats envisagés : les regroupements solidaires d'entités (consortium) avec désignation du chef de file, les contrats de délégation, les liens de société mère à filiales, les liens de siège social à succursales, société de projet (SPV) ou joint-venture, les marchés de gré à gré... Les directives de passation des marchés de l'AFD s'appliquent, sauf exception, à tous les marchés passés dans le cadre du projet et financés par le FFEM. Si l'application de directives autres devaient trouver à s'appliquer, celles-ci devront être validées au préalable par le Secrétariat du FFEM.

III.2 Montage institutionnel, mode opératoire et pilotage du projet

- *Description du mode opératoire, de la répartition des responsabilités et des tâches entre les différents acteurs et les autres intervenants (insérer un schéma organisationnel du projet qui sera complété en Annexe 2 du document)*
-
- *Description du pilotage du projet mis en place (mandat, fonctionnement, instance de pilotage, etc).*

Description des modalités de supervision envisagées (comité de pilotage, comité de suivi, composition, etc...) Décrire les moyens du projet, matériels et en ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre. Identifier clairement les modes de fonctionnement et interrelations des parties prenantes du projet et le(s) public(s) cible(s).

Le cas échéant, préciser la liste des différents documents de projets, à savoir l'ensemble des documents, notamment contractuels, signés ou à signer par le(s) Bénéficiaire(s) dans le cadre de la réalisation du projet ou du programme (par exemple, le mandat ou la convention de maîtrise d'ouvrage déléguée entre le Bénéficiaire et le maître d'ouvrage délégué, le contrat de maîtrise d'œuvre entre le(s) Bénéficiaire(s) et le maître d'œuvre, le(s) contrat(s) d'opérateur(s) entre le(s) Bénéficiaire(s) et les prestataires, le(s) accords de partenariat, etc).

Les synergies possibles avec les autres interventions ou projets intervenant dans le secteur ou dans la zone d'intervention peuvent être commentés ici.

IV INDICATEURS, DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET/PROGRAMME

IV.1 Dispositif de suivi-évaluation

Présentation du dispositif de suivi-évaluation du projet/programme en précisant (i) son objectif, (ii) la manière dont il s'insère dans le pilotage global du projet et le nourrit, (iii) les acteurs impliqués et leur rôle dans la production, la transmission ou l'analyse des informations.

Le dispositif de suivi-évaluation du projet/programme a une fonction principale : il doit permettre de savoir si le projet va dans la bonne direction ou non, et pourquoi.

- *Se référer également à l'Annexe 1 relative au Cadre logique du projet/programme.*

Au stade de la NIP, il n'est pas attendu d'avoir un système de Suivi-évaluation complet incluant les responsabilités précises, les sources, les fréquences de collecte, etc. En revanche, il faut savoir ce que l'on voudra intégrer dans l'étude de faisabilité, en particulier l'établissement de la situation de référence pour certains indicateurs.

Une première réflexion en interaction avec les partenaires sur les points suivants devra être menée dans la période entre la NIP et la NEP et être présentée dans la NEP :

- *Description des objectifs du suivi-évaluation*
- *Description des acteurs du projet, y compris les bénéficiaires finaux, qui seront impliqués dans le suivi-évaluation des activités et des résultats du projet.*
- *Décrire les méthodes de collecte concernant ces indicateurs de résultats.*
- *S'assurer que la désagrégation des indicateurs au niveau des différents groupes, y compris les hommes, les femmes et les groupes marginalisés soit bien prise en compte.*
- *Description des dispositions prévues pour mettre en débat et utiliser les données et informations produits par le dispositif de suivi-évaluation*
- *Envisager une évaluation intermédiaire à mi-parcours et une évaluation finale en fonction du contexte du projet/programme.*

-

IV.2 Indicateurs de résultats et indicateurs d'impact

Présentation des indicateurs qui doivent être renseignés ex ante puis chaque année lors de l'exécution du projet/programme et/ou ex post.

Les indicateurs de résultats doivent renseigner sur l'atteinte des objectifs du projet, tels que résumés dans le cadre logique défini conjointement par le porteur de projet, le FFEM et les partenaires.

Le(s) porteur(s) de projet/programme pourront également proposer dans cette partie des indicateurs de mesures des effets et des impacts du projet/programme sur le moyen et le long terme (d'ici 10 ans et au-delà).

- *Se référer également à l'Annexe 1 relative au Cadre logique du projet/programme.*

Indiquer clairement ce qui sera précisé au stade de la NEP.

IV.2.1 Indicateurs agrégeables FFEM

INDICATEURS AGREGEABLES FFEM
INDICATEURS TRANSVERSAUX
Nombre de bénéficiaires totaux (unité)
Nombre de bénéficiaires en situation de vulnérabilités économiques, politiques, sociales, sanitaires, environnementales (unité)
Nombre de bénéficiaires par genre (unité)
Nombre de personnes bénéficiant d'une amélioration des services essentiels: eau, alimentation, assainissement, énergie, gestion des déchets, etc. (unité)
Nombre de personnes dont la résilience climatique et sociale est accrue** (unité)

Nombre de personnes bénéficiaires de formations
Nombre de publications scientifiques ou techniques réalisées et diffusées
Nombre de projets favorisant l'adoption ou le renforcement de politiques publiques, dispositions réglementaires
Nombre de projets permettant la mise en réseau d'acteurs*** (unité)
INDICATEURS SPECIFIQUES
AGRICULTURE
Superficie de terres agricoles et/ou agropastorales restaurées et/ou environnementalement exemplaires (ha)
Nombre d'exploitations familiales agricoles en conversion vers des systèmes agroécologiques**** (unité)
Superficie en conversion vers des systèmes agroécologiques**** (ha)
BIODIVERSITE
Superficie de biodiversité terrestre, marine, côtière, restaurée et/ou gérée durablement et/ou assurant une connectivité accrue***** (ha)
Aire terrestre protégée, créée et/ou gérée de manière partagée et équitable (ha)
Nombre d'aires terrestres protégées, créées et/ou gérées de manière partagée et équitable (unité)
Superficie de forêt restaurée et/ou gérée durablement et/ou assurant une connectivité accrue (ha)
ECOSYSTEMES AQUATIQUES
Aire marine protégée, créée et/ou gérée de manière partagée et équitable (ha)
Nombre d'aires marines protégées, créées et/ou gérées de manière partagée et équitable (unité)
Superficie de biodiversité marine et côtière, restaurée et/ou gérée durablement et/ou assurant une connectivité accrue (ha)
ENERGIE-CLIMAT / VILLES RESILIENTES
Evitement ou réduction d'émissions de gaz à effet de serre (teq CO2)
Nombre de m² construits avec des mesures d'efficacité énergétique (m²)
DECHETS-POLLUANTS
Quantité de déchets et/ou polluants évités, réduits et/ou gérés durablement (poids ou volume)

Légende

**le terme "résilience sociale" est une spécificité FFEM par rapport à l'indicateur agrégeable AFD

*** "mise en réseau" intégrant les projets de coopération technique et/ou scientifique entre pays en développement (Sud/Sud), Nord/Sud, et/ou l'appui aux réseaux et/ou communautés de pratiques, et/ou les projets favorisant les consortia multi-acteurs (secteur public, secteur privé, société civile, etc.)

**** ces deux indicateurs agrégeables seront à mobiliser pour les projets d'appui à la transition agroécologique.

Ils participent d'un chantier de redevabilité transversale entre l'AFD (OSC notamment), Proparco et le FFEM

***** le terme "assurant une connectivité accrue" s'entend au sens des projets participant au renforcement des corridors de biodiversité, et/ou de connexion/reconnexion entre espaces verts, et/ou de trames vertes et bleues

V COUT, PLAN DE FINANCEMENT ET CIRCUIT FINANCIER

V.1 Coût & financement FFEM envisagé

V.2 Plan de financement prévisionnel

(en milliers d'Euros arrondis à l'unité)

Composantes	FFEM	Autre cofinanceur	TOTAL
TOTAL			

Indiquer les différents cofinancements du projet/programme par composante en précisant pour chaque cofinanceur le degré de validation et d'engagement du cofinancement pour financer le projet/programme afin d'évaluer le niveau de bouclage du plan de financement.

Pour rappel :

la contribution en subvention du FFEM s'échelonne entre 500 000 € et 2 000 000 €.

Le taux de cofinancement de la part du FFEM s'élève à :

- **50 % maximum** pour les ONG, les acteurs publics locaux, les institutions de recherche, les entreprises de l'économie sociale et solidaire, ESS (ce qui n'inclut pas les entreprises à mission) ;
- **30 % maximum** pour les entreprises à but lucratif et les organisations internationales.

Le cas échéant, prévoir spécifiquement dans le plan de financement une ligne pour les imprévus, lorsque ceux-ci ne peuvent être pris en charge par le porteur de projet, et une ligne pour les frais d'audit annuel.

V.3 Circuit financier et risque fiduciaire

Description de la gouvernance financière et de la répartition, entre les partenaires, des fonds alloués par le FFEM et les circuits financiers envisagés avec un schéma fiduciaire clairement défini : quels sont les partenaires qui bénéficieront d'une part du financement du FFEM et à hauteur de combien ? (Insérer un schéma sur les flux financiers issus de la subvention du FFEM)

Description du contrôle interne de la maîtrise d'ouvrage et du contrôle externe auquel elle est soumise.

Il est à noter qu'à défaut d'une dérogation, il est vivement recommandé d'ouvrir un compte spécial dédié au seul projet, lequel recevra les fonds du FFEM.

Le cas échéant, s'il est prévu que ledit compte soit rémunéré, cette information doit être clairement spécifiée dans la Note.

Précision des **modalités de décaissement envisagées**. Le Secrétariat du FFEM propose habituellement des décaissements par avance renouvelable ou par tranches dont l'utilisation est justifiée a posteriori. D'autres possibilités peuvent être envisagées pour tout ou partie des fonds, en substitution ou en complément, tels que le paiement direct aux entreprises ou le refinancement de dépenses encourues avant le déblocage des fonds du FFEM.

Description des règles en matière de passation de marchés si applicable.

VI LE BENEFICIAIRE

Cette partie peut être précédée par la partie III le cas échéant.

VI.1 Présentation du bénéficiaire

Présentation des statuts et du cadre administratif du bénéficiaire, de sa stratégie, de son organisation, de ses effectifs, de sa localisation géographique et adresse (notamment en cas d'activités dans plusieurs pays ou sur plusieurs sites), etc.

VI.2 Activité

VI.3 Informations complémentaires

Présentation du budget annuel et/ou du chiffre d'affaires du/des bénéficiaire(s), de l'expérience du/des bénéficiaire(s) en matière de gestion de projets sur financements de bailleurs de fonds.

VII JUSTIFICATION D'UNE INTERVENTION DU FFEM

VII.1 Contribution au développement local, économique et social du pays

VII.2 Contribution à la préservation de l'environnement mondial

VII.3 Caractère exemplaire et innovant

VII.4 Caractère démonstratif et reproductible pour un passage à l'échelle du projet/programme

Indiquer, autant que faire se peut, les moyens et leviers qui permettront d'accompagner le passage à l'échelle du projet/programme, sur le court, moyen et long terme, à travers (i) le renforcement de l'appropriation et de l'émancipation locale, (ii) la consolidation de la gouvernance et du cadre institutionnel de portage des projets, capacité à influencer sur les politiques publiques et (iii) la diffusion à plus large échelle territoriale ou sectorielle de solutions en plus grand nombre ou de plus ample portée.

NB : il peut être difficile pour certains projets de préciser dans le détail les modalités du passage à l'échelle attendu, les résultats et enseignements futurs permettant dans certains cas de définir a posteriori les leviers ultérieurs de ce passage ; néanmoins, les grands enjeux, conditions et jalons de développement de ces projets/programmes et de passage à l'échelle sur le court, moyen et long terme doivent pouvoir d'ores et déjà être appréhendés et présentés dans cette partie.

VII.5 Pérennité économique et financière après projet/programme

Mention, si disponible, du taux de rentabilité économique dans l'hypothèse de base, sans entrer dans le détail des hypothèses.

VII.6 Viabilité au plan écologique et environnemental

VII.7 Acceptabilité sociale et culturelle

VII.8 Cadre organisationnel et institutionnel adéquat

VII.9 Dynamiques transversales du projet/programme

A noter :

une attention particulière sera également portée par le FFEM aux points suivants et il est attendu que les porteurs de projets les prennent bien en compte dans la structuration du projet ou du programme et les décrivent précisément dans la NIP :

- théorie du changement ;
- dimension partenariale ;
- prise en compte des inégalités, des femmes, des jeunes et des populations vulnérables ;
- partage des connaissances issues du projet ;
- durabilité des financements et cofinancements

VIII RISQUES, CONDITIONNALITES ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

La structure de ce chapitre ne recense pas l'exhaustivité des risques et peut être complétée le cas échéant. Inversement, les paragraphes non applicables peuvent être supprimés.

VIII.1 Risque pays

Présentation du risque pays – politique, de gouvernance, fiduciaire, macro-économique – du point de vue de son incidence sur la réalisation du projet/programme et sur l'atteinte de ses objectifs de développement ; mention de la notation du risque pays (RP).

Le risque sectoriel correspond au « diagnostic » du secteur ; en particulier, présenter ici les aspects de politique sectorielle en négociation dans le cadre du projet ou du programme et non encore officialisés et non rendus publics dans le pays concerné : réformes institutionnelles, tarifs, etc.

VIII.2 Risques institutionnels et juridiques

Présentation des risques liés au cadre légal et juridique national et/ou local, aux différents intervenants du projet/programme et à leurs contraintes, aux problèmes de gouvernance et de relations inter-acteurs, etc.

VIII.3 Risques techniques

Présentation des risques techniques inhérents au secteur, aux types d'interventions envisagées, aux capacités des intervenants à réaliser les différentes composantes du projet/programme (mise en œuvre des activités, le cas échéant exploitation des ouvrages, etc).

VIII.4 Risques de marché

Présentation des risques internes au projet, notamment liés à la passation de marchés.

S'il est envisagé que le financement ne soit pas affecté à des marchés identifiés (par exemple aide budgétaire ou aide programme) ou s'il est prévu un contrôle ex post, une analyse des procédures et pratiques de passation des marchés du porteur de projet sera nécessaire.

VIII.5 Risques environnementaux et sociaux

Le cas échéant, présentation des risques E&S principaux, les études diligentées et leur avancement, la manière dont les risques doivent être maîtrisés lors de l'instruction - complètement ou partiellement - avec les mesures (éviter, réduire, compenser) et mentionner notamment les éventuels risques résiduels malgré les mesures ou n'ayant pas pu être traités au stade du montage du projet/programme mais à prendre en compte.

VIII.6 Risque climatique

Le cas échéant, identification des possibles risques - structurels ou fonctionnels - pesant sur le projet au regard des effets attendus du changement climatique.

VIII.7 Risque de non-conformité

Mentionner ici la présence d'un ou plusieurs risques de non-conformité relevés à ce stade du projet, incluant les risques en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

VIII.8 Risque de conflit d'intérêts⁶

Un conflit d'intérêts structurel (apparent, potentiel ou avéré) est susceptible d'impacter le présent projet :
☐ oui ☐ non

Un conflit d'intérêts personnel (apparent, potentiel ou avéré) est susceptible d'impacter le présent projet :
☐ oui ☐ non

En cas de réponse positive :

- la présente Note devra être transmise au Département de la Conformité de l'AFD.
- décrire le conflit d'intérêts et les mesures d'encadrement associées ci-après.

VIII.9 Autres risques selon le projet/programme (change, bouclage du plan de financement, réputationnels...)

IX POURSUITE DE L'INSTRUCTION DU PROJET/PROGRAMME

IX.1 Calendriers de l'instruction du projet/programme et de validation du financement FFEM

Ce calendrier fixe les échéances visées pour les différentes étapes de l'instruction, y compris la date de passage au Comité de pilotage pour engagement.

- L'objectif est de produire un résumé de la séquence de préparation et de mise en œuvre du projet permettant ainsi au lecteur de mieux comprendre les contraintes qui s'imposent. Le document met en évidence la cohérence entre le calendrier du projet et le calendrier du FFEM. Tous les financements du FFEM ne correspondant pas au processus de préparation et de mise en œuvre décrit ci-dessous, le contenu des calendriers pourra être modifié pour s'adapter au mieux à la nature du projet/programme financé.

La durée d'instruction des projets présentés au FFEM (période qui va de l'approbation de la fiche d'identification à celle du rapport de présentation) s'étale entre 8 et 18 mois.

	<i>dates</i>	<i>Commentaires</i>
<i>A. Identification et instruction</i>		
<i>1^{er} COPIL</i>		
<i>Mission d'évaluation</i>		
<i>2^{ème} COPIL</i>		
<i>B. Formalisation et exécution</i>		

⁶ Un conflit d'intérêts désigne une situation dans laquelle une personne est amenée à arbitrer entre des intérêts divergents, de nature à induire un doute quant à l'impartialité, l'objectivité ou l'indépendance de la décision prise, ou qui met effectivement la personne dans l'incapacité de prendre une telle décision objective en l'absence de mesures de gestion.

<i>Signature convention</i>		
<i>Date Limite de 1^{er} Versement (DLPF)</i>		
<i>Date Limite de Versement des Fonds (DLVF)</i>		

IX.2 Calendrier d'identification et d'exécution des activités et projets connexes au projet/programme

Ce calendrier est à adapter selon la nature du projet/programme connexes ayant une incidence directe sur la gestion du présent projet/programme.

X DISPOSITIF DE COMMUNICATION

Préciser les modalités de communication sur le programme et les responsabilités.

XI ANNEXES

Annexe 1 – Cadre logique, chronogramme détaillé de mise en œuvre des activités et prévisions de décaissements du financement FFEM

Annexe 2 – Cartes, cartographie des acteurs et schéma organisationnel

Annexe 3 – Concours financiers déjà accordés par le FFEM et/ou l'AFD au/aux bénéficiaire(s)

Annexe 4 – Communication sur le projet

Annexe 5 – Photos et autres documents graphiques

Annexe 6 – Autres

ANNEXE 1

Cadre logique, chronogramme détaillé de mise en œuvre des activités et prévisions de décaissements du financement FFEM

→ **Rappel** : les tableaux ci-dessous doivent être fournis en version Excel

CADRE LOGIQUE :

Le cadre logique est un outil de co-construction du projet, évolutif au fur et à mesure de l'instruction.

Au-delà de 3 pages, un cadre logique devient difficilement lisible. 1 à 2 pages est l'idéal. Se focaliser sur l'essentiel pour avoir une vision synoptique du projet.

	Chaîne de résultats	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Situations de référence / valeurs cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses critiques (liées au contexte ou programmatique)
Finalité <i>Long term goal</i>	<i>Changement plus général, à long terme, qui découlera du projet, ainsi que de ceux d'autres partenaires et de dynamiques endogènes. La contribution (attendue) du projet à ce changement doit apparaître significative.</i>	<i>Indicateur d'impact / d'effet à long terme (= signaux qui permettent de savoir que l'on est dans la bonne direction à la fin du projet)</i>	SR : VC :	<i>(NB : proxy pouvant souvent être analysé au moyen de retraitement de données d'enquêtes statistiques nationales)</i>	

	Chaîne de résultats	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Situations de référence / valeurs cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses critiques (liées au contexte ou programmatique)
Objectif spécifique (OS) <i>Outcome</i>	<p>Changement(s) <u>direct(s)</u> du projet, attendu(s) <u>à l'achèvement du projet</u>, et qui tend(ent) à privilégier des changements de comportement <u>pour les cibles principales</u>, ou de fonctionnement/état.</p> <p>Il(s) découle(nt) des réalisations (lien logique significatif) ainsi que de la réaction attendue de la part des parties prenantes.</p>	Indicateurs de résultats	SR : C :	(NB : nécessite soit d'utiliser des sources indirectes, soit des enquêtes spécifiques)	<p>Les facteurs et conditions externes, portant par exemple sur des projets d'autres partenaires, sur des dynamiques locales ou globales impactant significativement l'atteinte des objectifs</p> <p>Et/ou : hypothèse que l'on fait sur la façon dont le changement devrait se produire, et qui justifie des options stratégiques prises par le projet.</p>
Sous-objectif 1 (SO1) <i>(facultatif)</i> <i>Intermediate outcome</i>	Si nécessaire : déclinaison de l'objectif spécifique en plusieurs sous-objectifs : pour caractériser différentes composantes et/ou pour décrire un processus graduel de changement dans le temps ou des changements différents selon les acteurs.	Indicateurs de résultats	SR : C :		
Sous-objectif 2 (SO2)			SR : C :		
Réalisations attendues <i>(pour atteindre l'OS, éventuellement par sous-objectif)</i> <i>Output</i>	<p>Produits ou services tangibles issus des activités du projet, (parfois désignés sous le terme « livrables », « extrants », voire, dans certaines trames-types « résultats attendus »)</p> <p>R1 : (ou R1.1, s'il y a des sous-objectifs)</p>	Indicateurs de réalisation	SR : C :	(NB : souvent fournis par les prestataires bureaux de contrôles, UGP)	<p>Les facteurs et conditions externes – par exemple les comportements de certaines parties prenantes (hors MOA, gestionnaires et équipe projet), face aux activités du projet – susceptibles d'avoir une incidence sur le lien entre les réalisations et les effets escomptés.</p>
	R2 :		SR : C :		

	Chaîne de résultats	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Situations de référence / valeurs cibles	Sources et moyens de vérification	Hypothèses critiques (liées au contexte ou programmatique)
	R3 :		SR : C :		
Activités <i>Activités indicatives pour délivrer les réalisations attendues</i> <i>Activities to deliver the outputs</i>	<i>Activités-clés à mettre en œuvre (ou travaux), dans un ordre donné, en vue de produire les réalisations attendues (ne pas détailler, le CL n'ayant pas vocation à remplacer un plan d'actions)</i> Activités pour R1 : <u>Activité 1.1 :</u> (ou 1.1.1 s'il y a des sous-objectifs) <u>Activité 1.2 :</u> ...				<i>Les facteurs et conditions hors du contrôle direct/ de la responsabilité de la MOA et de l'équipe projet (au sens large, ie UGP + MOE + prestataires), qui doivent être réunies pour que les activités prévues produisent les réalisations attendues ?</i> <i>Et/ou : hypothèse que l'on fait sur la meilleure façon d'agir pour obtenir les réalisations.</i>
	Activités pour R2 : <u>Activité 2.1 :</u> <u>Activité 2.2 :</u> ...				
	Activités pour R3 : <u>Activité 3.1 :</u> <u>Activité 3.2 :</u> ...				

ACTIVITES ET MOYENS FINANCIERS

(en milliers d'Euros arrondis à l'unité)

Résultats attendus/Composantes	Sous-composantes et Activités	Moyens mis en œuvre (en €)

Commentaires :

ANNEXE 2

Cartes, cartographie des acteurs et schéma organisationnel

ANNEXE 3

Concours financiers déjà accordés par le FFEM et/ou l'AFD au/aux bénéficiaire(s)

Liste des intitulés de projets	Montant	Financier FFEM et/ou AFD	Année/Période
Subventions achevées			
Subventions en cours			
TOTAL			

Communication sur le Projet

ANNEXE 4

Une fiche de communication synthétique sera rédigée en français et en anglais. Elle sera utilisée pour le site internet du FFEM ou tout autre produit de communication du FFEM, après approbation du Comité de Pilotage de l'octroi des fonds du projet.

Ces éléments seront actualisés tous les ans.

1. GENERALITES - TABLEAU 1

Domaine

Thématique FFEM

Institution membre porteuse

Bénéficiaire

Montant de la subvention

Co-financiers prévisionnels

Montant global du projet

Date d'octroi

Durée du projet

2. LE CHAPEAU

Cette présentation succincte du projet reprend son objet et sa finalité – [250 à 350 signes]

3. LA SYNTHÈSE

La synthèse sera rédigée dans une forme attractive et journalistique. Son objectif est de valoriser la contribution du FFEM. Elle ne devra pas dépasser 5000 signes (environ une page recto/verso).

Son format devra prévoir 5 rubriques :

1. Contexte du projet [250 à 350 signes]
2. Objectifs [500 à 900 signes]
3. Descriptif/objectifs (composantes..) [500 à 800 signes]
Sous forme de bullet points développés
4. Résultats et impacts attendus [200 à 600 signes]
Sous forme de bullet points développés

5. Caractère innovant et exemplarité [200 à 600 signes]

6. Date et montants :

Le projet démarre au semestre 201... pour une durée de ... **ans**.

La subvention octroyée par le **FFEM** s'élève à **€**.

Le **montant total** des engagements pour financer le projet s'élève à **€**.

4. LES CO-FINANCIERS - TABLEAU 2

Bailleurs	Montant (€)	Pourcentage
FFEM%
.. %

Pour illustrer cette fiche, **merci de bien vouloir fournir 2 à 5 photographies** en format haute définition, légendées avec mention du copyright. Ces photographies seront utilisées par le secrétariat du FFEM sur tout support de communication (autorisation de cession des droits à compléter).

Annexe 7 – Matrice d’indicateur du programme Ghabati Hayati

Objectifs spécifiques	Réalisations	#	DIR.	Indicateurs objectivement vérifiables	Situation de référence 2020
1. Renforcer l’intégration de la lutte contre les changements climatiques dans la stratégie nationale Forêts du Maroc 2020-2030	La forêt est restaurée dans sa fonction de puits de carbone	11.3.1	Direction de la Reforestation et des Risques Climatiques et Environnementaux & Direction Financière et des Solutions Digitales	Superficie de forêt reboisée par an, en cohérence avec la répartition des essences prévue par la stratégie	34000
	La forêt est restaurée dans sa fonction de puits de carbone	11.3.3	Direction de la Reforestation et des Risques Climatiques et Environnementaux & Direction Financière et des Solutions Digitales	Taux de réussite de reboisement	0,48
	Les prélèvements de bois de feu sont en partie réduits et contrôlés permettant d’éviter la dégradation de la forêt naturelle	14.1.1	Direction de l'Economie Forestière, de l'Animation Territoriale et du Partenariat	Nombre de nouveaux fours améliorés distribués et taux d'utilisation en fin de programme	5000
	La dégradation de la forêt naturelle est limitée par les mécanismes de la compensation de mesures de mis en défens	11.4.2	Direction de l'Economie Forestière, de l'Animation Territoriale et du Partenariat	Superficies compensées et mises en défens par an	102592
		11.4.3	Direction de l'Economie Forestière, de l'Animation Territoriale et du Partenariat	nombre de contrats signés avec de nouvelles associations de gestion sylvopastoral et avenants signés pour de nouveaux périmètres	-

2. Renforcer les pratiques et outils de préservation de la biodiversité et du patrimoine naturel marocains	L'état de la biodiversité et son évolution face au changement climatique sont suivies et évaluées par la mise en place du SIPN (Système d'Informations du Patrimoine Naturel)	16.1.3	Direction des Parcs Nationaux, des Aires Protégées et de la Protection de la Nature	1 SIPN (Système d'Information du Patrimoine Naturel) est élaboré et fonctionnel pour accueillir la mise à jour de l'état de la biodiversité et l'ensemble des données a été saisi	0
	La stratégie nationale en faveur des espèces menacées d'extinction ou disparues est renforcée	16.4.1	Direction des Parcs Nationaux, des Aires Protégées et de la Protection de la Nature	Plans nationaux d'actions en faveur des espèces menacées/disparues validés et mise en œuvre entamée	10
	Les formations aux métiers de la conservation de la nature sont améliorés et adaptés aux besoins opérationnels	16.6.1	Direction des Parcs Nationaux, des Aires Protégées et de la Protection de la Nature	Nombre d'agents formés aux métiers de la valorisation et la conservation de la nature dans un contexte de changement climatique	0
	Le réseau de Sites Ramsar Marocain est Conservé et géré efficacement	16.2.3	Direction des Parcs Nationaux, des Aires Protégées et de la Protection de la Nature	Sites RAMSAR disposent de plans d'actions intégrés approuvés et la mise en œuvre est entamée	-

	Les parcs nationaux disposent de plans d'aménagement et de gestion révisés, concertés et validés par la commission technique des aires protégées	16.9.1	Direction des Parcs Nationaux, des Aires Protégées et de la Protection de la Nature	Nombre de Plans d'aménagements et de gestion de Parcs Nationaux qui sont révisés et validés par la Commission Technique Nationale des Aires protégées	0
3. Développer à grande échelle l'approche participative et inclusive dans la gestion forestière et des aires protégées marocaines	Les animateurs.trices territoriaux.iales sont recruté.es et formé.es	13.2.1	Direction du Capital Humain et de la Logistique	Nombre d'animateur.trices sociaux recruté.es et formé.es	21
	La prise en compte des enjeux du Genre dans le secteur des Eaux et Forêts est assurée	13.5.1	DPSIC	Etude d'analyse sectorielle Genre au niveau national est réalisée et intègre une analyse croisée sur le changement climatique et ses effets	-
4. Approfondir la connaissance scientifique des écosystèmes forestiers marocains, notamment des	La maîtrise et la connaissance des caractéristiques dendrométriques sont actualisées (inventaire forestier)	17.1.1	Direction de l'Economie Forestière, de l'Animation Territoriale et du Partenariat	Nombres de placettes réalisées par an	0

services écosystémique, sociaux et économiques associés	La maîtrise et la connaissance des caractéristiques dendrométriques sont actualisées (inventaire forestier)	I7.1.2	Direction de l'Economie Forestière, de l'Animation Territoriale et du Partenariat	Un plan d'action pour la réalisation du troisième cycle de l'IFN est élaboré et sa mise en œuvre est entamée	0
	La connaissance de l'état de santé et la résilience des écosystèmes forestiers dans un contexte de changements climatiques est améliorée	I2.3.1	Direction de la Reforestation et des Risques Climatiques et Environnementaux	Un bilan de santé national des forêts dans un contexte de changement climatique est élaboré	0
5. Accompagner la refonte institutionnelle du Département des Eaux et Forêts	L'opérationnalisation de l'ANEF est assurée	I3.1.3	Secrétariat Général	Les textes d'application de la loi portant la création de l'Agence Nationale des Eaux et Forêts sont publiés	0