



*Empowered lives.  
Resilient nations.*

**Programme de Microfinancements (PMF) du FEM**  
**Directives opérationnelles**  
(dernière mise à jour : Décembre 2020)

## Objectif du présent document

Lancé en 1992, le Programme de microfinancements du FEM (PMF), mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour le compte du Partenariat du FEM, est un programme institutionnel du FEM qui finance des initiatives communautaires visant à résoudre des problèmes d'environnement et de développement durable à l'échelle mondiale. Le PMF a été spécifiquement conçu pour générer des actions locales innovantes et efficaces en donnant aux organisations de la société civile (OSC<sup>1</sup>) et aux organisations communautaires une forte orientation vers l'inclusion sociale, y compris les populations autochtones, les jeunes, les femmes et les filles, et les personnes handicapées.

Les directives opérationnelles sont destinées à aider les coordonnateurs nationaux/coordonnateurs sous-régionaux (CN/CSR) du PMF, les assistants de programme (AP), les comités nationaux de pilotage (CNP), les points focaux opérationnels du FEM et les autres partenaires au niveau national, les bureaux nationaux du PNUD et les institutions nationales hôtes (INH), l'Equipe centrale de gestion du programme (CPMT) du PMF, les équipes de modernisation des programmes nationaux du PMF et l'UNOPS dans la mise en œuvre du programme.

Elles sont fondées sur l'expérience et les connaissances acquises tant au niveau national que mondial au cours des 25 années de mise en œuvre du programme PMF. Ils fournissent le cadre politique de base pour les opérations du PMF, y compris la structure, la mise en œuvre et la gouvernance du programme. Elles portent également sur le cycle du projet et des décaissements des fonds.

De plus amples détails sur les questions de passation de marchés, de finances et d'administration liées aux opérations de l'UNOPS sont décrits dans le manuel des procédures opérationnelles standard (POS). Les détails sur le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports des programmes et projets sont couverts dans la stratégie de suivi et d'évaluation du PMF et brièvement résumés dans le présent document. Ces documents sont joints en annexe aux directives opérationnelles.

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

*Les directives opérationnelles du PMF (avril 2020), qui ont été approuvées dans le cadre du descriptif du projet OP7 du PMF, ont été mises à jour en décembre 2020 afin de refléter la terminologie correcte du PNUD pour le rôle de l'UNOPS. Le terme « partie responsable » est remplacé par « partenaire d'exécution ».*

---

<sup>1</sup> Dans ce contexte, les OSC désignent les organisations de la société civile nationales et locales, y compris les organisations communautaires, les peuples autochtones, les associations d'agriculteurs, les institutions scientifiques et universitaires, les groupes de femmes et les organisations de jeunes et d'enfants.



## Table des matières

- PARTIE I. PARTICIPATION DES PAYS AU PMF**
  - I. Processus et critères**
- PARTIE II : STRUCTURE DU PROGRAMME DE MICROFINANCEMENT DU FEM**
  - I. Structure générale**
  - II. Structure au niveau mondial**
    - a) Programme mondial**
    - b) Programme national amélioré**
  - III. Structure au niveau national**
- PARTIE III. MISE EN ŒUVRE ET ADMINISTRATION DES PROGRAMMES NATIONAUX DU PMF**
  - I. Dispositions au niveau national**
    - a) Supervision du programme national du PMF**
    - b) Modalités d'accueil pour le programme national du PMF**
  - II. Équipe nationale du programme**
    - a) Coordonnateur national/sous-régional**
    - b) Assistant de programme et autres personnels de soutien**
  - III. Comité national de pilotage**
  - IV. Stratégie nationale du programme**
  - V. Plan de travail annuel et budget des opérations par pays**
- PARTIE IV. MISE EN ŒUVRE ET ADMINISTRATION DES SUBVENTIONS DU PMF**
  - I. Subvention ordinaire**
  - II. Subvention de planification**
  - III. Subvention stratégique**
  - IV. Subvention globale et régionale**
  - V. Convention de subvention et décaissement des fonds**
- PARTIE V. SUIVI, ÉVALUATION ET RAPPORTS**
  - I. Niveau du projet**
  - II. Niveau national**
  - III. Niveau mondial**
  - IV. Programme national amélioré**
- PARTIE VI. COMMUNICATION ET MARQUE**

## Liste des sigles et des abréviations.

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

## PARTIE I : PARTICIPATION DES PAYS AU PMF

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

## PARTIE II. STRUCTURE DU PROGRAMME PMF

4. **La structure du PMF, mise en œuvre par le PNUD, est décentralisée et fondée sur les besoins nationaux.** Conformément aux paramètres établis et approuvés par le Conseil du FEM relevant de la Direction de la programmation du FEM, de l'Arrangement de mise en œuvre du PMF et d'autres décisions pertinentes du Conseil du FEM, ainsi que des descriptifs de projet du PMF pour la phase opérationnelle du PMF, le programme vise à fournir aux pays et aux communautés locales le maximum d'initiatives et de l'appropriation. Cette décentralisation est contrebalancée par le besoin de cohérence des programmes et la responsabilisation des pays participants au niveau mondial pour la réalisation des objectifs environnementaux mondiaux du FEM, comme indiqué dans le descriptif de projet pour la phase opérationnelle.

5. **L'orientation générale du programme et le financement de base du PMF sont convenus lors des réunions de reconstitution du FEM pour chaque phase de reconstitution.** Ces réunions sont suivies de décisions au Conseil du FEM, où les détails du dispositif de mise en œuvre du PMF sont examinés et approuvés pour chaque phase de reconstitution des ressources du FEM. La phase opérationnelle du PMF commence généralement au cours de la première année de la phase de reconstitution du FEM, et le programme mondial fonctionne sur plusieurs années sur une base continue.
6. Par la suite, le Conseil du FEM approuve les formulaires d'information sur le projet du PMF et le Directeur général du FEM approuve le(s) descriptif (s) de projet du PMF pour chaque phase opérationnelle du PMF.<sup>2</sup> Le PMF est financé par : 1) les fonds réservés du FEM (fonds de base) ; 2) le Système transparent d'allocation des ressources (STAR) ; et 3) le cofinancement. Le cofinancement du PMF est recherché auprès des OSC/ONG, des donateurs bilatéraux et multilatéraux, des fondations, du secteur privé, des gouvernements et autres, qui jouent un rôle clé dans l'établissement de partenariats, la mobilisation de ressources et la durabilité du programme.
7. Les descriptifs de projet du PMF pour la phase opérationnelle concernée constituent le cadre officiel des opérations du PMF conformément aux orientations de programmation et de politique de la phase de reconstitution du FEM. Les descriptifs de projet sont signés entre le PNUD, en tant qu'agence du FEM, et l'UNOPS (ou une autre entité dans le cas des programmes nationaux améliorés - voir ci-dessous), en tant qu'entité d'exécution du programme (partenaire d'exécution dans la nomenclature du PNUD).

#### **I. Structure au niveau mondial**

8. **Depuis sa création en 1992, en tant que programme institutionnel du FEM, le PMF a été mis en œuvre par le PNUD en tant qu'agence du FEM au nom du partenariat du FEM.** Le PNUD est donc légalement responsable devant le Conseil du FEM de la mise en œuvre, et de la gestion des autres ressources de cofinancement du PMF qui sont acheminées par le PNUD. L'Unité mondiale sur la nature, le climat et l'énergie au siège du PNUD à New York (NCE-PNUD) assure la surveillance fiduciaire de toutes les activités du FEM, y compris le PMF. Le personnel du siège du PNUD comprend le Coordonnateur exécutif de la NCE-PNUD et son cadre supérieur délégué.

#### **a) Programme mondial du PMF**

9. **L'Equipe centrale de gestion du programme PMF (CPMT) :** Dans le cadre du PNUD, le PMF est

---

<sup>2</sup> Le programme de base du PMF pour la phase opérationnelle du FEM est financé en tant que cadre de projet multi-pays, combinant les fonds de base et STAR, tandis que les programmes nationaux reclassés (UCP) du PMF sont financés en tant que projets nationaux autonomes, entièrement tirés de l'allocation STAR du FEM du pays.

géré comme un programme mondial. Au niveau national, les programmes nationaux du PMF sont coordonnés et gérés par l'Equipe centrale de gestion du programme (CPMT) au siège du PNUD au niveau mondial. La CPMT assure la gestion globale du PMF, y compris les orientations stratégiques, thématiques et opérationnelles et le soutien aux programmes nationaux.

- 10.** Le Directeur général du PMF est responsable de la gestion globale du programme, y compris la stratégie, le partenariat et la mobilisation des ressources, tandis que le Directeur général adjoint supervise les programmes nationaux, le suivi des résultats et les questions opérationnelles. Les conseillers du programme sont responsables de la supervision et du soutien des pays, des orientations sur les questions thématiques, de la communication et du partage des connaissances, du suivi et de l'évaluation, ainsi que du développement des partenariats et de la mise en réseau. Si nécessaire, le Directeur général et le Directeur général adjoint délèguent certaines fonctions aux Conseillers de programme. Les associés de programme sont responsables de l'administration et des opérations quotidiennes, y compris le suivi et les rapports financiers, le soutien aux ressources humaines, la communication, l'organisation des réunions, le classement et les réponses aux demandes d'information courantes.
  
- 11. Le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) :** Depuis sa création, l'UNOPS est l'entité d'exécution (partenaire d'exécution du programme (selon la nomenclature du PNUD) du PMF. Il fournit des services d'exécution de programmes, y compris des services administratifs, financiers, juridiques, opérationnels et de passation de marchés pour le PMF, comme décrit en détail dans les procédures opérationnelles standard (POS) du PMF de l'UNOPS<sup>3</sup>. L'UNOPS travaille en étroite collaboration avec la CPMT.
  
- 12. L'équipe d'appui régionale CPMT-UNOPS,** composée du Conseiller de programme de la CPMT (en tant que point focal régional) et du point focal régional de l'UNOPS, fournit une série de conseils techniques, un appui opérationnel, de gestion et administratif aux programmes de pays du PMF pour la région concernée. Le PMF a adopté les régions géographiques suivantes : Afrique, États arabes, Asie, Europe et CEI, Amérique latine et Caraïbes, et Pacifique. L'équipe de d'appui régionale travaille en collaboration pour soutenir les programmes par pays en ce qui concerne toutes les questions de fond et opérationnelles. Le point focal régional de la CPMT se concentre principalement sur les questions techniques et programmatiques, et le point focal régional de l'UNOPS est responsable des questions administratives et financières.

#### **b) Programmes nationaux améliorés du PMF**

- 13. Plusieurs des programmes nationaux du PMF les plus anciens et les plus ayant atteint la**

---

<sup>3</sup> [https://drive.google.com/a/unops.org/file/d/1b2ayrh0ddQHvhOpXHXY16i\\_1t1qJ2EuZ/view?usp=sharing](https://drive.google.com/a/unops.org/file/d/1b2ayrh0ddQHvhOpXHXY16i_1t1qJ2EuZ/view?usp=sharing)



**maturité sont reconnus comme des programmes nationaux améliorés (UCP).** La mise à niveau est devenue opérationnelle dans le cadre de FEM-5, avec les objectifs suivants : (i) permettre au PMF de continuer à se développer et à servir les pays à faible revenu sans croissance concomitante du financement de base ; (ii) mieux utiliser les capacités des programmes nationaux arrivés à maturité pour enrichir les plus jeunes et les moins expérimentés ; et (iii) permettre aux programmes nationaux arrivés à maturité d'accéder à des ressources financières plus importantes et d'exercer une plus grande liberté programmatique compte tenu de leur plus grande capacité interne. Les critères pour devenir un UCP sont discutés et approuvés par le Conseil du FEM dans le cadre du document sur les modalités d'application du PMF pour chaque phase opérationnelle du PMF.

- 14.** Les UCP du PMF sont financés par les ressources STAR du FEM en tant que projets autonomes de taille moyenne ou de grande envergure, et ne reçoivent pas de financement de base du PMF. Les UCP sont alignés sur les orientations stratégiques générales du PMF et suivent les mêmes modalités opérationnelles que les autres programmes nationaux du PMF. Ils partagent également une approche unifiée de l'engagement de la société civile, de la stratégie de marque, des initiatives stratégiques, de la gestion des connaissances, de la communication, ainsi que de la planification et de la mise en œuvre des projets à l'initiative des communautés. **Les UCP suivent les mêmes directives opérationnelles du PMF.**
- 15.** Les UCP du PMF sont mis en œuvre par le PNUD en tant qu'agence d'exécution du FEM. Sur la base d'une évaluation des modalités d'exécution appliquées au cours des phases opérationnelles précédentes, deux options d'exécution sont disponibles pour les UCP : (i) exécution par l'UNOPS en l'absence d'ONG ayant des capacités d'exécution suffisantes, ce qui permet de fournir un ensemble déjà familier de procédures et d'instruments aux coordonnateurs nationaux et aux bureaux de pays du PNUD et de garantir un taux raisonnable d'exécution des projets sans investissement supplémentaire en temps et en ressources ; et (ii) exécution par une ou plusieurs organisations non gouvernementales (ONG), lorsque les conditions pratiques et stratégiques justifient son utilisation et que l'ONG proposée remplit les critères et les normes relatifs à la gestion fiduciaire et à la gestion des petites subventions et aux rapports respectifs.
- 16.** Les UCP du PMF sont gérés par un coordonnateur mondial des UCP, qui assure la supervision en soutenant et en surveillant la mise en œuvre et en favorisant le partage des enseignements et des meilleures pratiques entre les UCP et entre les UCP et le Programme mondial.

## **II. Structure au niveau national**

17. Le PMF regroupe les programmes nationaux des pays participants.<sup>4</sup> **Le programme national du PMF fonctionne de manière décentralisée et à l'initiative des pays par le biais d'une équipe de programme national du PMF et d'un Comité national de pilotage dans chaque pays participant, avec un appui de supervision fourni par le bureau de pays du PNUD.** Dans certains pays, une Institution nationale hôte (INH), comprenant soit une ONG nationale, un fonds d'affectation spéciale pour l'environnement ou une institution universitaire, est responsable de la mise en œuvre du programme en collaboration avec le CN, le CNP et le BN du PNUD. Le PMF fonctionne également avec un coordonnateur sous-régional parmi les pays de la sous-région, le cas échéant. De plus amples détails sur la structure du programme par pays sont décrits dans la partie III ci-dessous.

---

<sup>4</sup> Pour une liste complète des pays participant au PMF, voir : <http://www.sgp.undp.org>

### Partie III. FONCTIONNEMENT DES PROGRAMMES NATIONAUX DU PMF

**18.** Cette section traite de la mise en œuvre et les opérations des programmes nationaux du PMF. Elle examine plus en détail les rôles et les responsabilités de l'équipe du programme PMF (composée du Coordonnateur national/sous-régional et des Assistants de programme), du Comité national de pilotage ou des groupes focaux nationaux (pour ceux qui relèvent de la modalité du programme sous-régional), du Bureau national du PNUD et de l'Institution nationale hôte. Elle aborde également les processus et les exigences détaillés de la mise en œuvre et de l'administration du programme national du PMF.

#### I. Dispositions au niveau national

**19.** Le PMF opère au niveau national dans le cadre de l'Accord de base type en matière d'assistance (SBAA) entre le gouvernement bénéficiaire et le PNUD. Pour les programmes nationaux du PMF dans le cadre du Programme mondial et des UCP, l'unité NCE-PNUD à New York est responsable en dernier ressort devant le Conseil du FEM en tant qu'agence du FEM. L'UNOPS est responsable devant le PNUD en tant qu'entité d'exécution/partenaire d'exécution du programme, et comme stipulé dans le Protocole d'accord entre le PNUD et l'UNOPS. Dans le cas des UCP, le partenaire d'exécution peut également être une ONG. En raison de la structure opérationnelle unique du PMF, la négociation et le maintien de dispositions institutionnelles appropriées et favorables dans le pays sont d'une importance capitale pour une mise en œuvre efficace du programme.

##### a) Supervision du programme national du PMF au niveau national

**20. Le bureau national du PNUD (BN PNUD) contribue à la supervision et à l'appui du programme de pays du PMF au niveau national.** Le représentant résident du PNUD (RR du PNUD) dans chaque bureau national du PNUD peut choisir d'affecter un cadre supérieur (généralement le représentant résident adjoint) pour servir de point focal du PMF. Le RR du PNUD ou son délégué désigné participe en tant que membre du comité national de pilotage. Le RR du PNUD ou son délégué désigné assure la supervision quotidienne de l'équipe du programme de pays du PMF et sert de superviseur secondaire au Coordonnateur national (CN) du PMF. Le BN du PNUD joue également un rôle clé en facilitant l'établissement d'un nouveau programme de pays du PMF et en le clôturant si nécessaire. En outre, le BN du PNUD facilite l'interaction avec le gouvernement hôte, développe des liens avec d'autres projets et programmes dans le pays, et soutient les efforts de mise à l'échelle et de mobilisation des ressources.

**21.** En résumé, le BN du PNUD fournit un appui opérationnel (dans le cadre d'une lettre d'accord de d'appui du bureau national), entre autres pour :

- Recrutement et nomination du personnel du programme national du PMF pour le compte de l'UNOPS ;
- Hébergement du bureau de l'équipe nationale du PMF ;
- Délivrance de lettres de nomination des membres du CNP, sur la base de l'approbation

- de la CPMT ;
- Participation en tant que membre permanent du Comité national de pilotage (CNP) du PMF ;
- Participation à l'élaboration de la stratégie nationale du PMF ainsi qu'à tous les cycles clés des projets de subventions du PMF dans le cadre du CNP, y compris l'évaluation, l'approbation et le suivi des projets.
- Le RR du PNUD signe le Protocole d'accord (PA) des subventions du PMF au nom de l'UNOPS. Dans le cas des UCP qui sont exécutés par une ONG, le PA est signé entre l'ONG et le bénéficiaire de la subvention.
- Promouvoir les liens entre les politiques et les programmes avec le gouvernement et d'autres partenaires afin d'élargir les approches et les outils des projets du PMF, et soutenir la mobilisation des ressources.

#### **b) Modalités d'accueil pour le programme national du PMF**

**22. Il existe deux modalités d'accueil de base pour le programme national : Le bureau national du PNUD (BN du PNUD) ou l'institution nationale hôte (INH).** Les modalités d'accueil seront finalisées par le Directeur mondial ou le coordonnateur général de l'UCP, en consultation avec les parties prenantes du pays.

**23. Le BN du PNUD fournit un appui global de supervision des opérations dans les pays, en coordination avec la CPMT ou le coordonnateur général de l'UCP, pour tous les modalités d'accueil.**

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

**25. Institution nationale hôte du PMF :** Conformément à l'esprit et au mandat du PMF de développer et de renforcer les capacités des OSC dans les pays participants, le programme national du PMF pourrait être accueilli par une OSC en tant qu'institution hôte, le cas échéant. Sur la base de consultations avec les parties prenantes, le programme national du PMF pourrait être accueilli par une institution nationale hôte (INH), qui peut être une organisation non gouvernementale ou une institution universitaire au niveau national. Sur la base de critères<sup>5</sup> et

---

<sup>5</sup> Les critères de sélection des institutions nationales pourraient inclure : a) la stature et la crédibilité nationales ; b) de bonnes relations de travail avec d'autres OSC, y compris la participation à des réseaux d'environnement/de développement ; c) une compatibilité démontrée avec les procédures, les objectifs et les fonctions d'octroi de subventions du PMF, du FEM et du PNUD ; d) une expérience significative dans le domaine de l'environnement et du développement participatif à base communautaire ; e) une participation substantielle et une expertise technique dans les questions environnementales liées au FEM et aux conventions de Rio ; et f) une gestion de programme et une capacité administrative prouvées avec les systèmes en place.

d'un processus de sélection transparents, le Directeur général du PMF ou le coordonnateur général de l'UCP approuve l'INH, en consultation avec le bureau national du PNUD, le CNP et les principales parties prenantes nationales.<sup>6</sup>

- 26.** L'identification d'un groupe d'INH est généralement effectuée au cours de la mission d'évaluation du PMF, en examinant et en évaluant une liste d'organisations disponibles et intéressées en consultation avec les principales parties prenantes, et/ou par le biais d'un processus d'appel d'offres coordonné entre la CPMT, l'UNOPS et le BN du PNUD, selon le cas. La représentation locale des ONG internationales ne serait normalement pas éligible. La légitimité et la neutralité des INH potentielles au sein de la communauté des ONG au niveau national sont des qualifications essentielles pour mener à bien les activités d'octroi de subventions du PMF.
- 27.** Un contrat sera conclu entre l'INH et l'UNOPS, qui définit le soutien technique et les services administratifs à fournir, ainsi que le budget de fonctionnement applicable. La relation avec l'INH peut aller de la mise à disposition d'un espace de bureau physique avec un CN titulaire d'un contrat PNUD/UNOPS, à une relation où l'INH assume l'entière responsabilité de la gestion du programme national du PMF, y compris le recrutement d'un CN. L'étendue de la responsabilité de l'INH sera clairement définie dans le contrat de services signé par l'UNOPS et l'INH et peut évoluer dans le temps.
- 28.** Si l'INH reprend l'entière responsabilité, y compris le recrutement et la passation de contrats avec le CN, il est un employé de l'INH et relève du chef de l'INH. Si le CN hébergé par une INH est titulaire d'un contrat du PNUD ou de l'UNOPS, le personnel rend compte directement au Directeur général du PMF ou au coordonnateur général de l'UCP.
- 29.** L'INH soumettra un rapport annuel standard pour examen par le CPMT et l'UNOPS. Une fois que les résultats sont jugés satisfaisants, le contrat de l'INH peut être renouvelé chaque année avec l'approbation de la CPMT ou du coordonnateur général de l'UCP. Dans certains cas, lorsque l'INH sélectionnée ne répond pas pleinement aux attentes en matière de performance, et après consultation des parties prenantes du pays, le contrat peut être résilié et l'hébergement sera transféré soit au BN du PNUD, soit à une autre INH.
- 30.** Le représentant de l'INH peut également participer en tant que membre du CNP. Afin de garantir la transparence et l'impartialité, l'INH n'est pas admissible pour les subventions du PMF.

---

<sup>6</sup> Pour l'exécution par les ONG dans le cadre des UCP, la sélection du partenaire d'exécution doit suivre l'outil d'évaluation des capacités des partenaires du PNUD (PCAT) et la procédure d'évaluation HACT, disponibles dans le chapitre sur la gestion des programmes et projets du PNUD du POPP, sous les rubriques [Sélection du partenaire d'exécution \(procédure 2.0\)](#) et [Sélection du responsable et du bénéficiaire \(procédure 3.0\)](#).

## II. Équipe nationale du programme PMF

**31. L'équipe nationale du programme PMF est composée d'un Coordonnateur national/Coordonnateur sous-régional (CN) et d'un Associé de programme (AP),** en fonction de la taille et de la complexité du programme national.

### a) Coordonnateur national/sous-régional

**32. Rôles et responsabilités :** Le CN est responsable du fonctionnement général du PMF dans chaque pays participant, ainsi que de la mise en œuvre et de la réalisation de la stratégie du programme national du PMF pour la phase opérationnelle concernée. Pour les UCP, le descriptif de projet pour la phase opérationnelle concernée sera le document cadre d'orientation. Les principales responsabilités sont notamment les suivantes : (i) faciliter l'élaboration de la stratégie nationale du programme (SNP) pour chaque phase opérationnelle ; (ii) aider les OSC à chaque étape de la gestion du cycle du projet, y compris l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi ; (iii) servir de secrétariat d'office pour le CNP ; (iv) superviser/entreprendre la gestion financière, opérationnelle et de la base de données ; (v) la mobilisation des ressources ; (v) la communication et la gestion des connaissances ; (vi) soutenir les efforts d'intensification, le dialogue politique et le plaidoyer ; et (vii) faire rapport au niveau mondial au CPMT ou au coordonnateur général de l'UCP, l'UNOPS, en réponse aux audits et aux autres tâches stipulées dans leurs TdR. Le CN est également responsable de toutes les dépenses des programmes de pays. Le CN est censé se consacrer à plein temps au PMF<sup>7</sup> et éviter tout conflit d'intérêt éventuel.

**33. Sélection et contrat :** Le Directeur général du PMF ou le coordonnateur mondial de l'UCP approuve le recrutement du CN, et le BN du PNUD administre généralement la sélection et le contrat du personnel au nom de l'UNOPS (dans le cas du PMF mondial), conformément aux règles de ressources humaines du BN du PNUD pour les contrats de service. D'autres modalités contractuelles pertinentes du PNUD et de l'UNOPS sont utilisées dans des cas exceptionnels. Dans certains cas, l'administration des contrats du CN peut être couverte par les termes du contrat avec l'INH. Dans ce cas, les règles de gestion des ressources humaines de l'INH s'appliquent au CN. Quel que soit la disposition, la sélection du CN se fait par le biais d'un processus de sélection annoncé publiquement et concurrentiel. Le comité de sélection soumet trois des meilleurs candidats au point focal régional de la CPMT pour examen et approbation finale par le Directeur général du PMF. Dans le cas des UCP, le coordonnateur mondial de l'UCP examine et donne l'approbation finale. Le processus de recrutement et les directives connexes sont décrits plus en détail dans les procédures opérationnelles standard (POS) de l'UNOPS.

---

<sup>7</sup> Le CN ne doit pas accepter d'autres fonctions, sauf si un accord de partage des coûts peut être négocié avec le bureau national ou l'institution nationale hôte et approuvé par la CPMT

**34. Rapports et évaluation des performances :** Le CN rend compte au Directeur général du PMF, l'orientation et la supervision quotidiennes étant assurées par le point focal régional de la CPMT. Dans le cas des UCP, le CN rend compte au coordonnateur général des UCP. Le CN travaille également en étroite collaboration avec le RR du PNUD (ou son représentant) au niveau national en tant que superviseur secondaire. La performance des CN est évaluée chaque année. L'évaluation est effectuée par le biais d'une évaluation des performances et des résultats du PMF (PRA) en trois parties : (i) une auto-évaluation par le CN ; (ii) des contributions à l'évaluation des performances du CNP et du RR du PNUD ; et (iii) un examen et une évaluation d'ensemble par le CPMT ou le coordonnateur général de l'UCP, ainsi que des contributions de l'UNOPS. Pour les CN du Programme mondial, la performance annuelle finale est évaluée par le CPMT. Pour les CN qui sont administrés par l'INH (pour ceux qui ne sont pas titulaires d'un contrat PNUD/UNOPS), le CN est responsable devant le responsable de l'INH. En tant qu'institution, l'INH rend compte de ses performances au CPMT ou au coordonnateur général de l'UCP dans le cadre du rapport annuel de l'INH.

**35. Représentation :** Le CN représente souvent le PMF dans les réunions, ateliers et autres événements locaux, nationaux et mondiaux dans le pays, et peut être accompagné par des membres du CNP. Toutefois, à des fins juridiques et financières, seul le RR du PNUD ou son responsable (OIC) peut représenter le PMF dans le pays. Lorsque le PNUD accueille le programme de pays du PMF, seul le RR du PNUD ou son agent responsable (OIC) peut signer les protocoles d'accord (PA) de subvention du PMF au nom de l'UNOPS, et d'autres accords de cofinancement. Le CN n'a pas l'autorité de signer officiellement les accords juridiques et financiers. Le CN peut cependant signer des accords de collaboration non contraignants entre le PMF et d'autres projets et programmes. Dans le cadre des accords d'hébergement de l'INH, la signature du PA peut être attribuée par le directeur de l'ONG en tant que partenaire d'exécution du PNUD (dans le cas des UCP) ou partie responsable de l'UNOPS. Le CN doit consulter la CPMT ou le coordonnateur général de l'UCP, et l'UNOPS le cas échéant, en cas de doute sur les règles et procédures relatives à la signature des documents juridiques et des procédures associées.

#### **b) Assistant de programme et autres personnels de soutien**

**36.** Au sein de l'équipe nationale du programme PMF, un Assistant de programme (AP) sera recruté sur la base d'une série de critères convenus par la CPMT, notamment la taille globale du portefeuille du programme national du PMF et les besoins spécifiques du programme national. Selon le mandat standard, l'assistant de programme apporte son soutien et est responsable de la gestion financière, opérationnelle et de la base de données du programme national du PMF, et fait rapport au CN.

**37.** Le processus d'embauche de l'AP suivra la même procédure et les mêmes modalités générales que le CN mentionnées ci-dessus. Le CN sera impliqué dans le processus de sélection, et la recommandation du panel sera transmise au point focal régional de la CPMT ou au coordonnateur général de l'UCP pour approbation. Le CN est responsable de la supervision et de

l'évaluation des performances de l'AP.

- 38.** Dans certains cas, un AP à temps partiel et/ou un consultant ayant le profil requis peuvent être recrutés pour une période limitée afin de contribuer et de fournir l'assistance nécessaire à la gestion du programme national. Ces dispositions sont discutées et convenues avec la CPMT dans le cadre de la planification annuelle des travaux et de l'accise sur le budget opérationnel du pays. De plus amples détails sur le processus de recrutement et les directives connexes sont fournis dans les POS du PMF de l'UNOPS.

### III. Programme sous-régional

- 39.** À titre exceptionnel, lorsque cela est jugé approprié, le PMF pourrait également avoir un programme sous-régional, et avoir un coordonnateur sous-régional et un assistant de programme qui couvre plusieurs pays. La décision d'avoir un programme sous-régional, au lieu de programmes nationaux, sera déterminée par la CPMT en consultation avec les parties prenantes régionales. Le coordonnateur sous-régional peut gérer le programme, tandis que les projets sont examinés et approuvés par un groupe focal national (GFN) bénévole, avec une facilitation à temps partiel par un point focal national (PFN) au niveau national. La composition et la fonction du GFN sont les mêmes que celles du comité national de pilotage mentionnées ci-dessous. Certains pays, qui accordent des subventions importantes, peuvent décider de passer à une modalité de programme national avec un CN à plein temps.

### IV. Comité national de pilotage

- 40.** Le Comité national de pilotage (CNP) est le principal organe de décision du PMF au niveau national et assure la supervision, l'orientation et la direction générales du programme national.

#### Rôles et responsabilités :

- 41.** Le CNP est un élément de gouvernance central du PMF et fournit la principale contribution de fond et la supervision du programme, en coordination avec le CN. Les rôles des membres du CNP sont les suivants (voir le mandat standard du CNP pour plus de détails) :
- Fournir une orientation générale et une direction stratégique du programme national, y compris l'élaboration, la révision périodique et la mise en œuvre de la stratégie du nationale du programme PMF (SNP) ;
  - Lier les opérations du PMF aux politiques et stratégies mondiales, régionales et nationales pertinentes du FEM et à d'autres cofinancements de tiers ;
  - Soutenir les efforts de mobilisation des ressources pour le PMF, à tous les niveaux ;
  - Soutenir l'intensification des efforts visant à intégrer les enseignements et les succès du PMF dans la planification du développement national et l'élaboration des politiques ;



- Participer au suivi et à l'évaluation des projets ;
- Garantir des procédures participatives, démocratiques, impartiales et transparentes pour l'examen, la sélection et l'approbation des projets, ainsi que pour tous les autres aspects de la mise en œuvre du programme au niveau national, conformément au document de projet du PMF pour la phase opérationnelle concernée ;

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

Sur le plan opérationnel, les décisions du CNP sont considérées comme définitives à condition qu'elles soient conformes aux directives opérationnelles du PMF, au descriptif de projet du PMF pour la phase opérationnelle du FEM et à la stratégie nationale du programme (ou descriptif de projet UCP). En tant que tel, le CNP doit faire de son mieux pour garantir la qualité technique et substantielle des subventions du PMF, ainsi que la capacité administrative et financière, réelle ou potentielle, des OSC bénéficiaires de ces subventions. Le RR du PNUD, ou son délégué, ainsi que les autres membres du CNP, sont encouragés à fournir toute information pertinente concernant ces préoccupations, en particulier l'intégrité financière et organisationnelle des OSC. Cependant, ni le CNP ni ses membres individuels en tant que bénévoles du programme, n'ont de responsabilité légale ou fiduciaire pour le PMF ou ses activités.

**43.** L'objectivité, la transparence et la crédibilité du CNP sont d'une importance capitale pour le succès du programme national du PMF et pour le maintien de bonnes relations entre les parties prenantes. En règle générale, les programmes nationaux ne peuvent pas examiner les propositions associées aux organisations des membres du comité national de pilotage en exercice. Une OSC peut néanmoins soumettre des propositions lorsque le membre associé du CNP a terminé son mandat et ne fait plus partie du comité. À titre exceptionnel, sur la base de l'approbation du Directeur général du PMF ou du coordonnateur général de l'UCP, les OSC ayant des membres au sein du CNP peuvent soumettre des propositions.

**44.** Conformément aux règles de comportement éthiques des Nations unies, tous les membres du CNP doivent déclarer tout conflit d'intérêts, réel ou potentiel, concernant les concepts ou propositions soumis à l'examen. Tous les membres du CNP doivent signer une déclaration de conflit d'intérêts au moment de leur nomination, ainsi que pour chaque séance du CNP qui examine et approuve les projets. Un conflit d'intérêts peut impliquer toute une série de circonstances, *notamment* (i) la présence de parents ou de membres de la famille liés à la proposition ; (ii) un intérêt financier ou personnel dans l'organisation candidate ; (iii) des considérations politiques, de réputation et/ou autres considérations éthiques. Pour plus de détails, veuillez-vous référer aux procédures opérationnelles standard de l'UNOPS.

### **Composition**

**45. La majorité des membres du CNP doit être issue du secteur non gouvernemental.** Le CNP est composé de membres bénévoles du secteur des OSC (y compris les ONG, les institutions universitaires et scientifiques, les populations autochtones, les groupes de femmes, et autres) ;

du bureau national du PNUD (RR et/ou le point focal PMF désigné dans le bureau national) ; et du point focal opérationnel du FEM (ou son représentant), et d'autres personnes, y compris le secteur privé, les institutions donatrices, les experts, et un nombre limité de membres gouvernementaux supplémentaires, le cas échéant.

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

### *Sélection et nomination*

- 50.** Pour les nouveaux programmes nationaux, la sélection des membres du CNP est dirigée par le

BN du PNUD avec le soutien du CN, en étroite consultation avec la CPMT et un large cercle de parties prenantes. La composition et la nomination d'un CNP nouvellement établi sont soumises à l'examen de la demande de propositions de la CPMT et à l'approbation finale du Directeur général du PMF, tandis que les nominations et mises à jour ultérieures peuvent être approuvées par la demande de propositions de la CPMT responsable. Pour les UCP, l'approbation est obtenue par le coordonnateur général des UCP. Le RR du PNUD fournit les lettres de nomination au nom du PMF.

- 51. Pour un CNP existant, la sélection et la rotation des nouveaux membres du CNP seront facilitées par le RR du PNUD ou son délégué désigné, avec le soutien du CNP et du CN permanents**, en consultation avec un groupe large et représentatif de parties prenantes au niveau national.
  
- 52. La nomination et la sélection des membres non gouvernementaux du CNP doivent se faire de manière transparente par une consultation aussi large que possible avec les parties prenantes des pays.** Sauf exception accordée par la CPMT en fonction du contexte du pays, **un appel ouvert à la nomination d'un membre du CNP** (c'est-à-dire par courrier électronique parmi les réseaux et partenaires d'OSC, par communication par la presse écrite, la radio et d'autres canaux pertinents) sera lancé, accompagné de critères de sélection clairs et d'une procédure de sélection en bonne et due forme. Le CNP existant examine les nominations et fournit une composition recommandée au RR du PNUD, en tenant compte à la fois de l'expertise et des qualifications des candidats individuels, et de la composition et de l'équilibre global du comité. Le RR du PNUD, en consultation avec le CN, examinera et approuvera la liste recommandée des nouveaux membres du CNP, qui sera ensuite soumise à la CPMT ou au coordonnateur général de l'UCP pour approbation finale et inclusion dans la base de données du PMF.
  
- 53.** Les membres non gouvernementaux du CNP doivent avoir une grande crédibilité et une grande expérience de travail avec les OSC, les organisations communautaires et les peuples autochtones du pays et peuvent donc représenter les besoins et les intérêts du groupe d'intérêt dans les discussions du comité. Une représentation forte, expérimentée et techniquement compétente de la société civile au sein du CNP est essentielle pour que le PMF reste fidèle à son mandat de travailler avec les OSC, les organisations communautaires et les populations autochtones. Ces membres doivent également avoir les connaissances requises dans les domaines d'intervention du FEM et/ou sur des thèmes spécifiques tels que le genre, les moyens de subsistance durables, le suivi et l'évaluation et la gestion des connaissances.
  
- 54.** Le CN, après avoir dûment consulté les autres membres du CNP en règle, y compris le RR du PNUD, peut recommander des changements de membre du CNP s'il apparaît clairement que la participation d'un membre particulier ne contribue pas au programme. Un membre du CNP qui ne participe pas à trois réunions consécutives, sans citer de raison valable, peut être considéré pour une rotation ou un renouvellement. La décision finale est approuvée par le Directeur général du PMF ou le coordonnateur général de l'UCP, et une lettre au membre sortant doit être

signée par le RR du PNUD.

### *Durée de service*

- 55. Les membres du CNP sont nommés pour une période de trois ans, avec une possibilité de renouvellement unique.** Il n'est pas permis de faire plus de deux mandats consécutifs, sauf si le Directeur général du PMF ou le directeur général de l'UCP l'approuve à titre exceptionnel. Il est recommandé de prévoir au moins une interruption de mandat (3 ans) avant que la personne puisse revenir en tant que membre du CNP, même dans une nouvelle fonction. L'invitation de nouveaux membres est une politique saine et judicieuse qui apporte de nouvelles idées et de nouvelles compétences à la mise en œuvre du programme. La rotation des membres doit être planifiée de manière régulière, et environ un quart (2-3 membres) du CNP peut faire l'objet d'une rotation au cours d'une année donnée afin d'éviter un changement radical des membres à un moment donné.
- 56.** La participation au CNP est volontaire, sans compensation financière. Les frais de déplacement pour les visites de sites de projets ou pour les réunions du CNP peuvent être couverts par le budget de fonctionnement national (COB), du PMF le cas échéant, et doivent être pris en compte dans le cadre du plan de travail annuel et de l'exercice de planification du COB.

### *Prise de décision*

- 57.** Les CNP adoptent des décisions selon le principe du consensus et recourent rarement au vote pour déterminer si un projet est approuvé ou si une action particulière doit être entreprise. Les membres du CNP doivent, dans l'ensemble, être capables et désireux de discuter de manière constructive et d'élaborer des décisions par consensus. Afin de prendre des décisions consensuelles, il est recommandé d'assurer la participation de la majorité des membres du CNP, y compris une représentation équilibrée des membres non gouvernementaux et gouvernementaux.
- 58. Pour faciliter les réunions, le CNP peut décider de choisir son (ses) président(s) en ayant (i) un des membres les plus engagés à présider pour une période donnée, mais fortement recommandé pour un mandat maximum d'un an ou de trois années consécutives ; ou (ii) des membres qui présideront les réunions à tour de rôle afin de renforcer la participation de chacun.** Dans le cas où le président est choisi au sein du gouvernement, une approche de coprésidence entre la représentation gouvernementale et non gouvernementale est fortement recommandée pour promouvoir le leadership de la société civile et la collaboration entre les OSC et le gouvernement, qui sont des objectifs institutionnels du programme.
- 59. Le CN siège au CNP en tant que membre d'office et participe aux délibérations, mais pas aux décisions concernant la sélection des projets.** Le CN convoque généralement le CNP et fait office de secrétariat, notamment en (i) répondant aux questions techniques des membres du CNP sur une série de sujets relatifs au fonctionnement du PMF en tant que programme mondial ; (ii) en fournissant des éclaircissements sur la réserve de concepts et de propositions de projets reçus, y

compris les subventions de planification accordées ; ainsi que (iii) en ce qui concerne la cohorte existante de projets du PMF approuvés en cours de mise en œuvre. Avec l'aide de l'AP, le cas échéant, le CN prépare le résumé des principales décisions et discussions du CNP qui sera partagé avec l'UNOPS et téléchargé dans la base de données du PMF. Une copie du résumé des principales décisions du CNP, présentée dans le modèle standard du PMF, y compris la liste des concepts et décisions de projets évalués, doit être examinée et signée par tous les membres présents.

## V. Stratégie nationale du programme

- 60. Chaque pays participant au PMF doit préparer une stratégie nationale ou sous-régional du programme pour la phase opérationnelle** (en abrégé, la SNP) qui est approuvée par la CPMT. L'élaboration/révision de la SNP vise à garantir l'octroi de subventions stratégiques et d'autres activités au niveau national, en conformité avec le descriptif de projet du PMF et les initiatives stratégiques pour la phase opérationnelle concernée ; l'alignement sur les cadres de planification stratégique associés aux conventions pertinentes et aux politiques, plans et stratégies nationaux ; les garanties environnementales et sociales, la gestion des risques, ainsi que la coordination avec le FEM, d'autres grands partenariats et programmes le cas échéant. Pour les nouveaux programmes nationaux du PMF, l'élaboration d'une SNP est l'une des premières tâches à entreprendre par la CN et le CNP nouvellement formé.
- 61.** La SNP est mise à jour à chaque phase opérationnelle du PMF, ou lorsque le CNP le juge nécessaire, afin d'aligner les priorités du programme national sur celles qui figurent dans le descriptif de projet pertinent du PMF, conformément aux priorités du FEM, du cofinancement par des tiers et des autres politiques, programmes et plans nationaux. Sur la base de larges consultations avec les parties prenantes, un projet de SNP sera préparé et initialement approuvé par le CNP et soumis au point focal régional de la CPMT pour qu'il l'examine avec d'autres collègues de la CPMT concernés. En tenant compte des commentaires reçus du CPMT, la SNP sera révisée par le CN, examinée et approuvée par le CNP, avant d'être définitivement approuvée par la CPMT.
- 62.** La SNP contiendra entre autres (i) le contexte et la situation de base du pays ; (ii) l'orientation géographique et thématique prioritaire ; (iii) le cadre du programme ; (iv) le cadre des résultats ; (v) les normes et les risques sociaux et environnementaux ; (vi) les financements prévus ; et autres. Des orientations spécifiques pour le développement/la mise à jour de la SNP, y compris un modèle standard, seront préparées par la CPMT et partagées avec les programmes nationaux au début de chaque phase opérationnelle. L'élaboration/révision de la SNP devrait être entreprise comme un processus participatif qui engage l'ensemble des parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales du pays, et qui implique pleinement le CNP.
- 63.** Pour les UCP, un document de projet standard du PNUD est produit qui reflète la stratégie nationale du programme qui est largement cohérente avec les initiatives stratégiques globales du PMF approuvées par le Conseil du FEM au cours de chaque phase opérationnelle. Pour

garantir une forte appropriation par le pays, et conformément aux exigences d'engagement des parties prenantes définies par le PNUD et le FEM<sup>8</sup>, l'élaboration du descriptif de projet se fera en consultation et en étroite collaboration avec le gouvernement, les OSC et les autres parties prenantes concernées, de manière inclusive et sensible à la dimension de genre, et en appliquant les normes environnementales et sociales et les procédures de sélection convenues. Le coordonnateur général de l'UCP approuve le descriptif de projet et le soumet au FEM pour approbation par le directeur général et au PNUD pour approbation selon les procédures habituelles.

## VI. Plan de travail annuel et budget de fonctionnement national

- 64.** Le budget de fonctionnement national ou le budget de fonctionnement sous-régional (COB) est la provision financière pour la mise en œuvre du programme national ou sous-régional, y compris les coûts pour le salaire de l'équipe nationale, les locaux, les voyages, l'équipement, etc. Le Plan de travail annuel (PTA) et le COB sont préparés chaque année par le CN en consultation avec le CNP. Le plan de travail annuel (PTA) et le COB sont tous deux essentiels pour soutenir la mise en œuvre et les réalisations de la SNP en temps utile et de manière rentable. Le COB et le PTA sont tous deux examinés et approuvés par l'équipe régionale CPMT de l'UNOPS et le DGA, avec l'approbation finale du Directeur général du PMF. Dans les pays où une INH accueille le PMF, le COB est généralement couvert par les termes du contrat de services entre l'organisation et l'UNOPS. Le processus du COB et les directives connexes sont mis en évidence en détail dans les POS.
- 65.** L'UNOPS, en tant qu'entité/partenaire d'exécution, gère le budget en contact direct avec l'équipe nationale du programme PMF et en collaboration avec le BN du PNUD et la CPMT. L'équipe nationale du programme PMF, avec le soutien de l'UNOPS, est responsable de l'utilisation du COB et de la mise en œuvre du PTA dans le cadre du montant et du calendrier approuvés.
- 66.** Pour les UCP, le budget de fonctionnement est approuvé dans le cadre du descriptif de projet et est sujet à révision sur une base annuelle en même temps que l'approbation des plans de travail annuels et des demandes de limites de dépenses autorisées annuelles. Dans le cadre des UCP, toute proposition de révision budgétaire doit être élaborée par le CN, en étroite consultation avec le BN du PNUD et l'UNOPS le cas échéant, et communiquée au coordonnateur général des UCP pour examen et approbation finale.

---

<sup>8</sup> [Les normes environnementales et sociales du PNUD \(NES\)](#), la [note d'orientation des NSE sur l'engagement des parties prenantes](#), les [directives du FEM sur la mise en œuvre de la politique d'engagement des parties prenantes](#) et la [politique du FEM sur l'égalité des sexes](#).

I. Subventions ordinaires du PMF

- 67. Chaque programme national du PMF prépare et publie régulièrement un appel à propositions conformément à la stratégie du programme national du PMF ou au descriptif de projet** (dans le cas des UCP) **approuvé**. Les informations contenues dans l'appel à propositions doivent clairement indiquer que le PMF accorde des subventions aux OSC éligibles (ou à des individus dans des cas exceptionnels comme dans le cas des bourses), sur des thèmes et des zones géographiques spécifiques, avec un montant maximum de 50 000 dollars US pour les subventions régulières. Bien que l'appel à propositions régulier soit une modalité et une bonne pratique privilégiée, basée sur la pratique établie au cours des phases opérationnelles successives du PMF, les concepts et propositions de projets peuvent également être reçus sur une base continue par les équipes nationales du PMF afin d'être examinés pour leur éligibilité conformément à la SNP pour la phase opérationnelle, ou au descriptif de projet de l'UCP, avec un retour d'information fourni aux promoteurs.
- 68.** Le processus d'élaboration d'un concept de projet de subvention PMF et d'un descriptif de projet doit se dérouler de manière transparente et couvrir le (i) les lignes directrices pour la préparation du projet, qui définissent les critères d'éligibilité ; (ii) le processus et le calendrier d'examen des demandes/propositions ; (iii) les modèles pour l'élaboration du concept de projet et de la proposition ; et (iv) les exigences de cofinancement en espèces et/ou en nature.
- 69.** Le PMF accorde des subventions de manière stratégique pour soutenir les activités qui contribuent à la réalisation des objectifs du programme décrits dans la SNP et le document de projet pour la phase opérationnelle. En termes d'aide à la réalisation d'avantages environnementaux mondiaux, chaque proposition de projet doit s'aligner sur les initiatives stratégiques du PMF et articuler la manière dont les objectifs et les activités du projet auront un effet positif dans les domaines d'intervention du FEM concernés. Chaque projet doit également déterminer la contribution mesurable à un ou plusieurs des indicateurs de résultats et des objectifs du FEM sur les avantages pour l'environnement mondial. Afin de créer une durabilité et un impact au-delà du projet, les projets du PMF peuvent combiner la démonstration, le renforcement des capacités, la création de réseaux, la sensibilisation et la diffusion des enseignements tirés en tant que composantes intégrales. Compte tenu de cette approche globale, un cadre de résultats et un plan de travail de suivi simples sont nécessaires pour chaque proposition.
- 70.** En tant que programme axé sur la demande, les projets du PMF s'efforcent de répondre à la fois aux critères du FEM, ainsi qu'aux besoins et initiatives des communautés. Le PMF travaille généralement avec des communautés et des localités qui sont confrontées à une multitude de problèmes de développement social et économique ayant un impact sur les préoccupations liées à l'environnement mondial. Pour que les interventions du PMF soient pertinentes et utiles

au niveau communautaire, ces questions socio-économiques sont prises en compte dans la conception du projet. **L'une des philosophies directrices du programme a été de promouvoir l'inclusion sociale et d'atteindre les communautés pauvres et vulnérables marginalisées**, en particulier lorsque les autres aides sont limitées et que les conditions de base du développement n'ont pas été remplies. En règle générale, le PMF devra mobiliser des ressources supplémentaires pour aider à fournir le cofinancement, l'assistance technique, le renforcement des capacités, les activités de genre et socio-économiques, ou tout autre élément non-FEM nécessaire à la réussite d'un projet. Ces éléments de projet sont essentiels pour obtenir l'acceptation, l'appropriation et la durabilité des interventions du PMF au niveau local.

**71. Les concepts de projet des OSC éligibles peuvent être examinés par le CN, le GCT ou conjointement avec le CNP.** Le CNP doit déterminer la modalité de sélection qu'il suivra, et revoir périodiquement cette décision pour s'assurer que la modalité choisie fonctionne bien. Dans tous les cas, la sélection du concept de projet doit se faire sur la base des critères d'éligibilité et de sélection établis conformément au document de projet de la SNP ou de l'UCP. Le CNP doit être informé de la longue liste de tous les concepts de projet qui ont été soumis et examinés. Au minimum, les concepts de projet devraient identifier des résultats concrets qui sont pertinents pour un ou plusieurs des domaines d'intervention du FEM et qui reflètent les besoins de la ou des communautés et/ou des parties prenantes qui seraient impliquées. Une fois les concepts sélectionnés, les organismes promoteurs seront informés de cette décision et invités à élaborer des propositions de projet complètes.

## **II. Subventions de planification**

**72.** Une fois l'idée ou le concept du projet reçu, bien qu'il soit important pour le CN d'aider les OSC à élaborer leurs propositions, une assistance supplémentaire est souvent nécessaire. Dans ce cas, deux options peuvent être envisagées : i) la modalité de subvention pour la planification du PMF peut être utilisée ; ou 2) un consultant local peut être engagé ou une « ONG d'assistance » compétente peut être contactée pour aider les OSC/OC/communautés, selon les termes de référence que le CN élabore en coordination avec l'organisation qui propose le projet.

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

**74.** Une subvention de planification peut être utilisée par une OSC éligible pour : (i) organiser des ateliers ou des réunions des parties prenantes pour concevoir le projet de manière participative ; (ii) fournir une assistance technique pour élaborer le concept du projet en descriptif de projet,



entreprendre des études ou développer des stratégies ; (iii) entreprendre des évaluations de base, (iv) développer un plan d'affaires ; (v) traduire les concepts des langues locales dans l'une des principales langues des Nations Unies requises par le PMF ; et (v) soutenir la conception de la proposition, y compris le développement d'indicateurs et d'un plan de suivi et d'évaluation.

- 75.** Sur le plan administratif, une subvention de planification est une subvention comme toute autre subvention du PMF, et ne peut donc être accordée qu'aux OSC/OC éligibles par le biais d'un protocole d'accord (PA). Les subventions de planification ne peuvent pas être accordées à un individu. Le document de projet pour la subvention de planification précise les activités à entreprendre et les responsabilités des parties concernées. Le CNP approuve généralement la subvention à la planification, bien qu'il puisse également, dans certains cas, déléguer son approbation au CN dans certains cas (par exemple, pour des activités sensibles au facteur temps, des montants plus faibles). Voir les lignes directrices et les détails dans les POS.

### **III. Subvention stratégique**

- 76.** Dans des cas particuliers, des subventions peuvent être accordées pour les projets stratégiques du PMF jusqu'à un montant maximum de 150 000 dollars qui sera versé : (i) permettre l'extension et la reproduction d'approches et d'outils testés dans plusieurs lieux/communautés ; et (ii) consolider les efforts de plusieurs communautés et OSC. Pour les projets stratégiques, le programme national du PMF doit sélectionner le projet par le biais d'un processus concurrentiel et partager le résumé du concept de projet stratégique avec le RFP de la CPMT ou le coordonnateur général de l'UCP concerné pour examen et approbation. Il est recommandé que chaque programme national PMF examine attentivement l'utilisation des subventions stratégiques avec le comité national de pilotage par rapport à la modalité de subvention ordinaire et envisage d'utiliser cette modalité pour permettre un impact à plus grande échelle.

### **IV. Subvention régionale et mondiale**

- 77.** Afin de soutenir l'élargissement, l'intégration, la reproduction et l'adoption plus large des succès et des enseignements du PMF à l'échelle régionale ou mondiale, ainsi que pour tirer parti des ressources et utiliser les opportunités stratégiques à ces niveaux, les subventions du PMF pour les initiatives régionales ou mondiales peuvent être accordées jusqu'à un montant maximum de 150 000 dollars, qui est signé entre l'UNOPS (en tant qu'entité/partenaire d'exécution du PMF) et le bénéficiaire de la subvention de l'OSC. Les subventions régionales et mondiales peuvent également faciliter et promouvoir des initiatives transfrontalières. Des orientations pour des modalités proactives ou réactives ainsi que des procédures pour l'utilisation des subventions régionales et globales sont élaborées par la CPMT du PMF pour des portefeuilles thématiques et techniques spécifiques, en consultation avec les programmes de pays du PMF concernés et/ou les parties prenantes et partenaires concernés en suivant un processus d'octroi de subventions transparent et compétitif.

## V. Convention de subvention et décaissement des fonds

- 78.** Les subventions du PMF ne couvrent généralement qu'une partie des coûts du projet, les autres composantes étant fournies par l'OSC partenaire, la communauté elle-même ou par d'autres donateurs. Comme les subventions du PMF financent des activités qui sont directement liées aux critères du FEM, un cofinancement doit être recherché pour les besoins de base ou de développement durable de la communauté. Toutefois, comme il serait irréaliste d'exiger un exercice de calcul des coûts de base ou des coûts supplémentaires pour chaque projet individuel, chaque pays devrait plutôt s'efforcer de mobiliser suffisamment de fonds en espèces ou en nature pour au moins « correspondre (rapport de 1 à 1) » à l'allocation de subventions du FEM au pays.
- 79.** Une fois que le CNP a approuvé un projet pour le soutien financier du PMF, le protocole d'accord (PA) est signé entre le bénéficiaire et le RR du PNUD au nom de l'UNOPS sur la base d'une délégation d'autorité. Dans le cas des UCP qui sont exécutés par une ONG, le protocole d'accord peut également être signé entre le bénéficiaire et l'ONG. Les projets du PMF ont normalement une durée comprise entre un et deux ans. Les montants et les calendriers peuvent varier, en fonction de la nature et de la durée des activités du projet. En règle générale, les subventions du PMF se déroulent en trois versements : un premier versement de 30 à 50% du montant total de la subvention du projet au moment de l'accord de subvention, suivi de 40 à 60% à mi-parcours après la présentation du rapport d'avancement (en une ou deux tranches) ; et un dernier versement de 10% après la présentation du rapport final. L'approbation de l'UNOPS et de la CPMT est demandée dans des cas exceptionnels qui s'écartent du schéma de versement régulier.
- 80.** Un bénéficiaire peut soumettre une autre proposition après l'achèvement réussi d'un projet initial, mais aucun bénéficiaire ne peut recevoir de fonds supérieurs à 50 000 \$US dans une phase opérationnelle donnée, à moins qu'il ne s'agisse d'une subvention stratégique allant jusqu'à 150 000 \$, ou qu'une approbation exceptionnelle ne soit demandée et fournie par le responsable mondial du PMF ou le coordonnateur général de l'UCP. Tout bénéficiaire qui a reçu le maximum de 50 000 \$ dans une phase opérationnelle peut cependant soumettre une autre demande de financement dans la phase opérationnelle suivante après avoir mené à bien le premier projet.
- 81.** Le Protocole d'accord et le processus de décaissement des subventions, les modèles applicables et toutes les directives connexes se trouvent en détail dans les POS du PMF de l'UNOPS.

## **PARTIE V. SUIVI, ÉVALUATION ET RAPPORTS**

- 82.** L'approche de gestion des résultats, de suivi et d'évaluation du PMF est à plusieurs niveaux et des procédures de suivi et d'évaluation spécifiques sont en place aux niveaux mondial, national et des projets conformément à la stratégie de suivi et d'évaluation du PMF, en accord avec les politiques de suivi du FEM et du PNUD.
- 83.** Le PMF applique les normes environnementales et sociales (NES) du PNUD et les procédures d'examen préalable social et environnemental (SESP) qui les accompagnent. Le PMF applique les normes environnementales et sociales du PNUD à la conception et au développement de son descriptif de projet et de ses stratégies nationales de programme. Le mécanisme de conformité et les cadres de responsabilité connexes doivent également être mentionnés. Pour les questions ad hoc qui peuvent surgir dans l'octroi de subventions et autres activités du PMF, le CN et le CNP sont chargés de gérer les mesures appropriées de résolution des conflits en consultation avec le BN du PNUD, de la CPMT ou le coordonnateur général de l'UCP, et l'UNOPS.

### **I. Niveau du projet**

- 84.** Le PMF se concentre sur le S&E participatif avec l'appropriation par les bénéficiaires. L'équipe nationale du PMF organise généralement un atelier au début du cycle de distribution des subventions afin de réunir la cohorte des bénéficiaires dans le but de : (i) d'établir une compréhension commune et des capacités à entreprendre des activités de S&E de qualité ; (ii) de créer des synergies précoces entre les bénéficiaires pour un impact plus profond, y compris une adoption plus large ; (iii) de permettre un forum d'apprentissage à partir des succès et des échecs. Une OSC ayant les capacités requises ou une entité de suivi tierce peut être engagée par l'équipe nationale du PMF à ces fins. Sous réserve des disponibilités budgétaires, un atelier peut également être organisé pour une cohorte de bénéficiaires à la fin du projet. Une foire aux connaissances et des ateliers/activités conjoints pourraient être organisés avec des partenaires afin d'être rentables et de soutenir les liens entre un groupe de projets PMF.
- 85.** Chaque projet PMF est encouragé à investir un montant limité du montant total de la subvention (4 à 5 %) dans des activités de S&E et de gestion des connaissances au niveau du projet. Celles-ci sont orientées vers la collecte de données de qualité et de preuves des résultats du projet, en particulier les indicateurs obligatoires de la liste des indicateurs du projet pour une phase opérationnelle donnée. Les fonds peuvent également être utilisés pour la soumission en temps voulu et de qualité de rapports d'avancement de projet au PMF et à l'UNOPS qui, à leur tour, servent d'exigence pour les décaissements financiers des tranches de subvention.
- 86.** Au niveau des projets, il existe un système de mesure permettant d'harmoniser les rapports sur l'ensemble du portefeuille du PMF. Chacun des projets du PMF est sélectionné à partir d'une liste d'indicateurs de projet, y compris des indicateurs environnementaux et socio-économiques globaux, et rend compte des résultats conformément aux directives de suivi et d'évaluation du

PMF et au cadre de projet pour une phase opérationnelle donnée. Lors de l'engagement du projet, dans le cadre de la préparation du protocole d'accord, le bénéficiaire de la subvention, avec le soutien du CN, sélectionne dans la liste des indicateurs et s'engage à les suivre dans le cadre du suivi et des rapports prévus du projet. À la fin du projet, ces indicateurs sont consignés dans les rapports d'avancement à mi-parcours et final du projet PMF. Le bénéficiaire de la subvention a la possibilité de sélectionner des indicateurs supplémentaires au-delà de la liste du PMF, le cas échéant.

## **II. Niveau national**

- 87.** Au niveau national, les équipes nationales du programme PMF, ainsi que le CNP, assurent un suivi permanent du portefeuille de subventions. Chaque projet est visité au moins une fois au cours de son cycle de vie. Conformément aux directives du COB pour une phase opérationnelle donnée, des missions supplémentaires sur le site du projet peuvent être effectuées par l'équipe du programme PMF et/ou les membres du comité national de pilotage lorsqu'il existe des besoins particuliers et que cela s'avère rentable. En général, les missions de suivi doivent être limitées à une ou deux personnes, y compris le CN du PMF et un membre du CNP, sauf raisons particulières, et comme approuvé par le BN du PNUD, la CPMT et/ou l'UNOPS dans le cadre de l'exercice annuel de planification du COB et du PTA.
- 88.** Une collaboration étroite et régulière est entreprise entre les CN et les CNP sur les activités de suivi et d'évaluation au niveau national. Des examens et un suivi périodiques de la mise en œuvre de la stratégie nationale du programme sont effectués pendant la phase opérationnelle. Cela permet (i) de procéder à des ajustements vérifiables et structurés de la SNP, y compris toute correction de cap en termes de projets en cours et de conseils sur la sélection de nouveaux projets ; (ii) de noter les premiers résultats en vue d'une adoption plus large et du développement de partenariats ; et (iii) d'identifier les risques. Il est recommandé que l'équipe du programme national du PMF prépare, en collaboration avec le comité directeur national, un bref rapport sur le programme national du PMF, avec des informations sur les principaux résultats et l'octroi de subventions sur une base annuelle et/ou à chaque phase opérationnelle.
- 89.** En coordination avec l'UNOPS, l'équipe nationale du programme PMF est responsable du suivi financier des subventions, des décaissements, des dépenses du COB et du cofinancement. Les audits des programmes nationaux du PMF seront effectués de manière régulière conformément aux normes d'audit du PNUD et de l'UNOPS, ainsi qu'aux règles et règlements financiers applicables. L'audit est également organisé lorsque le risque est identifié. L'exercice d'audit du PMF est axé sur la transparence, la responsabilité et la qualité des opérations du PMF dans les pays, conformément aux directives opérationnelles et aux procédures opérationnelles standard du PMF. Les audits porteront sur les questions de gestion, de finances et d'administration au niveau des pays et comprendront des dispositions pour l'inspection au niveau des projets. Les équipes nationales sont tenues de se conformer à la liste de contrôle de l'audit pour une phase opérationnelle donnée, et les processus détaillés sont disponibles dans les POS du PMF de

l'UNOPS. Si un audit est entrepris, les programmes nationaux du PMF sont tenus de suivre les recommandations des audits.

- 90.** L'équipe nationale du programme PMF est chargée de tenir régulièrement à jour les informations relatives aux projets et aux pays dans la base de données mondiale du PMF pour toutes les phases opérationnelles précédentes et actuelles. Cela inclut le suivi de tous les donateurs au niveau des programmes nationaux et des éléments de la base de données du PMF. Il est nécessaire de respecter les exigences et les délais du guide de la base de données du PMF.
- 91.** L'équipe nationale du programme PMF est censée communiquer et rendre compte régulièrement des résultats et des progrès du PMF dans le pays avec le bureau national du PNUD, le point focal des opérations du FEM et les autres parties prenantes. Le CN tient le BN du PNUD informé des progrès de la mise en œuvre du programme, généralement par l'intermédiaire du RR et du point focal du PMF au sein du BN du PNUD. Pour une phase opérationnelle donnée, la SNP et son cadre de résultats reflètent une synergie avec le document de programme national du PNUD, qui est lui-même lié au plan stratégique du PNUD. Des orientations spécifiques sont fournies dans les directives de suivi et d'évaluation du PMF pour une phase opérationnelle donnée. En général, chaque SNP note au moins un domaine de résultat/ rendement du DPN avec lequel il faut créer une synergie, sélectionné sur la base de : (i) le potentiel maximum pour une adoption plus large ; (ii) le partage à deux voies des leçons et des expériences probantes ; et (iii) le potentiel pour un rapport conjoint sur les mécanismes de développement national et les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies pour 2030.

### **III. Niveau mondial**

- 92.** Au niveau mondial, conformément à la politique du FEM en matière de suivi, un rapport de suivi annuel (AMR) consolidé est soumis au secrétariat du FEM, comprenant : (i) l'état du programme ; (ii) les résultats selon les indicateurs de base applicables ; (iii) le financement des projets approuvé, engagé et décaissé par phase opérationnelle, avec une ventilation entre les subventions à la société civile et aux organisations communautaires et les autres coûts, ainsi que les fonds du FEM et les fonds supplémentaires ; et (iv) toute autre information requise par les politiques pertinentes du FEM. Tous les pays du PMF, y compris les UCP, se conforment à la qualité et à la présentation en temps voulu des contributions au niveau national dans le cadre du processus de l'AMR du PMF.
- 93.** Au niveau mondial, la CPMT facilite l'apprentissage dans l'ensemble du portefeuille des pays participants afin de soutenir l'utilisation des données de suivi et d'évaluation pour la prise de décision à différents niveaux. Les exigences récurrentes en matière de rapports mondiaux, telles que l'AMR, sont complétées par des demandes périodiques de la CPMT, du coordonnateur général de l'UCP et/ou de l'UNOPS pour obtenir des informations sur des sujets spécifiques et des questions thématiques, comme les rapports en cours de préparation pour le Conseil du FEM

ou pour les conventions mondiales sur l'environnement pertinentes. Pour plus de détails et de conseils sur les rapports de projets et de programmes, voir la stratégie de suivi et d'évaluation du PMF.

94. Conformément à la politique de suivi du FEM et à la politique d'évaluation du PNUD, le PMF fera l'objet d'une évaluation indépendante pour chaque phase opérationnelle. La CPMT assure la liaison avec les Bureaux d'évaluation indépendants (BEI) du FEM et du PNUD pour l'évaluation, y compris les visites et les examens des programmes nationaux.

#### **IV. Programme national amélioré**

95. Pour les UCP, le CN est tenu de superviser la mise en œuvre du plan de S&E présenté au stade de l'approbation du PDG et de soumettre des Rapports annuels de mise en œuvre du projet (RMP). Un examen à mi-parcours (MTR) est effectué à mi-parcours du projet pour identifier les défis et définir les mesures correctives, et une Evaluation finale (TE) aura lieu à l'achèvement de tous les principaux résultats et activités du projet. Les UCP doivent également se conformer aux exigences d'achèvement de la base de données mondiale du PMF et soumettre des contributions à l'AMR du PMF.

### **PARTIE VI. COMMUNICATION ET MARQUE**

96. Tout le matériel de communication et de connaissance développé par le PMF doit respecter les directives visuelles du PMF. Cela inclut le matériel produit dans le cadre des subventions de projet du PMF et tout matériel développé par les équipes nationales du PMF.
97. Les logos du FEM, du PMF et du PNUD apparaîtront ensemble sur tous les matériels promotionnels, les autres matériels écrits tels que les publications élaborées par le projet et le matériel du projet. Toute citation sur des publications concernant des projets financés par le FEM et d'autres donateurs accordera également une reconnaissance appropriée aux donateurs.
98. Pour les projets du PMF qui sont financés par d'autres partenaires et donateurs, leur logo peut être ajouté sur la base d'un accord avec eux afin de reconnaître leur contribution.
99. Toutes les informations relatives aux programmes et projets du PMF seront divulguées conformément aux politiques pertinentes, notamment la politique de divulgation du PNUD et les politiques connexes du FEM.