

Réunion du Conseil du FEM  
28 – 30 octobre 2014  
Washington

Point 7 de l'ordre du jour

## **AMÉLIORER LE CYCLE DE PROJET DU FEM**

---

<sup>1</sup> Cette révision reflète une modification du paragraphe 35. (b).

**Décision recommandée au Conseil**

Ayant examiné le document GEF/C.47/07, intitulé *Improving the GEF Project Cycle*, le Conseil approuve : i) la nouvelle Politique d'annulation des projets telle que proposée dans le présent document et définie à l'annexe 2 et ii) le modèle de programme-cadre révisé tel que proposé dans le présent document.

## TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	3
Résumé analytique.....	4
Introduction.....	1
Nouvelle politique d'annulation des projets.....	2
Délai entre l'approbation de la FIP et l'agrément de la DG .....	2
Facteurs à l'origine du retard accusé par les projets.....	5
Proposition de modification de la politique d'annulation des projets .....	5
Progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures d'allégement du cycle de projet .....	6
Les huit mesures d'allégement du cycle de projet.....	7
Progrès accomplis dans la mise en œuvre du processus d'harmonisation pilote .....	8
Questions en instance.....	9
Mettre une touche finale au programme-cadre du FEM.....	10
Le programme-cadre.....	10
Avantages des programmes-cadres.....	11
Mettre une touche finale aux programmes-cadres – Proposition de huit modifications.....	11
Annexe 1 : Résultats obtenus par rapport au délai type du cycle de projet entre l'approbation de la FIP et l'agrément de la DG .....	15
Délai du cycle de projet .....	15
Annexe 2 : Nouvelle politique d'annulation des projets .....	19
I. Introduction.....	21
II. Objectifs.....	21
III. Principes clés .....	21
IV. Annulation précédant l'agrément de la DG.....	22
Projets .....	22
Programmes .....	23
V. Annulation ou suspension de projets après l'agrément/ l'approbation de la DG.....	24
VI. DÉFINITIONS.....	24
Annexe 3 : Types de programmes .....	26
Programmes thématiques .....	26
Programmes de portée géographique.....	26

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Le Conseil, le Secrétariat et les Agences du FEM se sont employés au cours des dernières années à améliorer les règles et procédures applicables au cycle de projet du FEM. La stratégie pour le FEM en 2020 et les recommandations pratiques pour la reconstitution des ressources de FEM-6 prennent en compte la poursuite et l'approfondissement de cette réforme.
2. Les conclusions du Cinquième bilan global ont porté à l'attention du Conseil le problème des longs délais de préparation que continuent de connaître les projets dans le cycle de projet du FEM. Lors de sa réunion de novembre 2013, le Conseil a chargé le Secrétariat de travailler avec les Agences pour soumettre à son examen, à sa réunion d'octobre 2014, une politique d'annulation des projets dont la préparation dépasse les délais prévus.
3. Le présent document soumet à l'examen du Conseil une analyse des problèmes clés ainsi que des possibilités immédiates et des propositions relatives à la rationalisation du cycle de projet. L'analyse porte sur les points suivants : i) en vue de contribuer à résoudre le problème persistant des longs délais de préparation des projets, il est proposé une nouvelle politique d'annulation qui permettra de retirer de la réserve de projets ceux dont le délai de préparation excède le délai maximum type ; ii) le point sur la mise en œuvre des huit mesures d'allègement du cycle de projet approuvées par le Conseil en novembre 2012 ; iii) le point sur le processus expérimental d'harmonisation des procédures entre le Secrétariat du FEM et la Banque mondiale ; et iv) une proposition d'affiner le programme-cadre pour en promouvoir une utilisation accrue.
4. Le Conseil est invité à prendre une décision sur : i) la nouvelle politique d'annulation des projets et ii) la proposition d'affiner le programme-cadre.

## INTRODUCTION

1. La réforme et l'innovation des procédures opérationnelles du FEM sont des facteurs essentiels pour assurer la pertinence du Fonds dans un monde en évolution rapide - tel est le principal message qui se dégage de la stratégie pour le FEM en 2020. C'est à cette fin qu'au cours des dernières années le Conseil et le partenariat du FEM ont déployé des efforts concertés pour améliorer continuellement le cycle de projet du FEM et qu'un certain nombre d'actions ont été menées et des mesures de rationalisation ont été proposées et mises en œuvre. Il s'agit, entre autres, de huit mesures de réforme et d'allègement du cycle de projet, d'un processus expérimental d'harmonisation des procédures du cycle de projet avec la Banque mondiale, de la mise en place d'une norme de prestation pour le Secrétariat du FEM et les Agences partenaires du FEM et de délais types de préparation des projets<sup>2</sup>.

2. Des innovations supplémentaires sont toutefois nécessaires pour réduire le délai de préparation des projets, les coûts de transaction supportés par toutes les parties prenantes, et pour améliorer la qualité du portefeuille. Le Cinquième bilan global fait état de « retards considérables accusés pour faire passer des propositions de projet d'un point de décision du FEM au suivant... »<sup>3</sup> Eu égard au coût d'opportunité des fonds non utilisés alors que des besoins pressants existent au niveau du programme mondial et parce qu'il faut plus de flexibilité pour allouer des fonds en priorité aux projets les plus prêts, la réduction du délai de préparation revêt une importance toute particulière.

3. En mai 2014, le Conseil, en approuvant les recommandations pratiques formulées au titre de la reconstitution des ressources de FEM-6, a demandé au Secrétariat de soumettre à son examen, en octobre 2014, des mesures supplémentaires destinées à améliorer les politiques et les procédures applicables au cycle de projet du FEM, notamment le programme-cadre et un système de gestion de portefeuille permettant de suivre l'évolution des projets dans le cadre du partenariat<sup>4</sup>.

4. Conformément à la demande du Conseil, le présent document soumet à l'examen du Conseil une analyse des problèmes clés ainsi que des possibilités immédiates et des propositions relatives à l'allègement du cycle de projet. Le document porte sur les points suivants : i) en vue de contribuer à résoudre le problème persistant des longs délais de préparation des projets, il est proposé une nouvelle politique d'annulation qui permettra de retirer de la réserve de projets ceux dont le délai de préparation excède le délai maximum type ; ii) le point sur la mise en œuvre des huit mesures d'allègement du cycle de projet approuvées par le Conseil en novembre 2012 ; iii) le point sur le processus expérimental d'harmonisation des procédures entre le Secrétariat du FEM et la Banque mondiale ; et iv) une proposition d'affiner le programme-cadre pour en promouvoir une utilisation accrue. Le Plan d'action du FEM sur la gestion à objectif de résultats soumis séparément au Conseil examine l'expansion du système de gestion du portefeuille.

---

<sup>2</sup> Le document du Conseil GEF/C.39.Inf.03, intitulé *GEF Project and Programmatic Approach Cycles*, daté de novembre 2010 présente une synthèse des mesures et actions antérieures.

<sup>3</sup> *OPS5 Final Report: At Crossroads for Higher Impact*, 2014.

<sup>4</sup> Compte rendu conjoint des présidents, 46<sup>e</sup> réunion du Conseil, Point 6 de l'ordre du jour, page 2, adoption du *Plan d'application des recommandations pratiques pour FEM-6* présenté dans le document GEF/C.46/07/Rev.01, intitulé *Summary of the Negotiations of the Sixth Replenishment of the GEF Trust Fund*, 22 mai, 2014 (annexe B, tableau 4).

5. Face à un environnement opérationnel en évolution constante pour le FEM, le Secrétariat et les Agences partenaires du FEM conviennent qu'il y a lieu de rechercher d'autres possibilités. Par exemple, les possibilités de simplifier la collecte de données seront évaluées dans le contexte du Plan d'action du FEM sur la gestion à objectif de résultat.

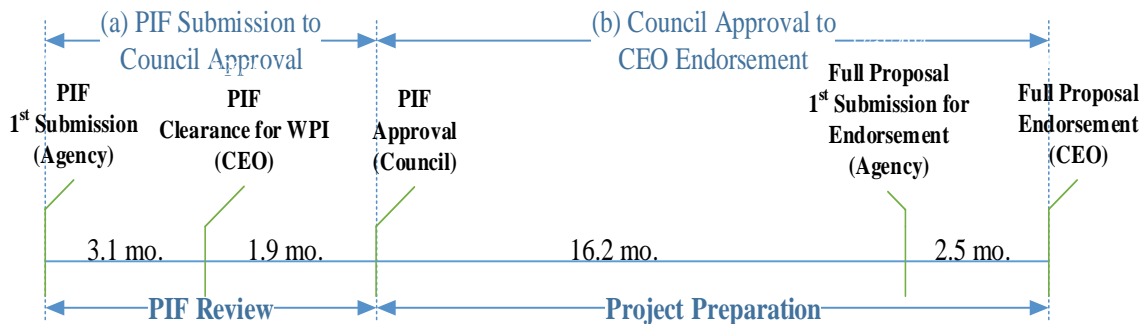
### NOUVELLE POLITIQUE D'ANNULATION DES PROJETS

6. Le temps mis pour achever la préparation des projets de grande envergure continue de susciter d'importantes préoccupations liées au cycle de projet du FEM, comparé au délai type du cycle de projet du FEM. Le Secrétariat et les Agences partenaires du FEM reconnaissent que des mesures supplémentaires doivent être prises pour assurer que les délais types visés soient respectés sans pour autant compromettre la qualité des projets à l'entrée du portefeuille. Globalement, les données disponibles indiquent que malgré les efforts de simplification en cours, seul environ un tiers des projets soumis jusqu'ici à l'agrément de la DG au titre de FEM-5 respecte la norme des 18 mois.

### Délai entre l'approbation de la FIP et l'agrément de la DG

7. Comme l'indique la figure 1, dans le cycle de projet du FEM, la conception des projets de grande envergure avant l'agrément de la DG comprend deux grandes étapes : i) l'examen de la FIP, de la première soumission de l'idée de projet au Secrétariat pour obtenir l'agrément de la DG du FEM (en vue de son inscription au programme de travail) à l'approbation de la FIP par le Conseil du FEM dans le cadre d'un programme de travail, et ii) la préparation du projet, de l'approbation de la FIP par le Conseil à l'adoption du document de projet par la DG.

**Figure 1 : Délais moyens entre diverses étapes de l'examen de la FIP et la préparation de projet**



English	French
(a) PIF Submission to Council Approval	a) FIP soumise à l'approbation du Conseil
(b) Council Approval to CEO Endorsement	b) De l'approbation du Conseil à l'agrément de la DG

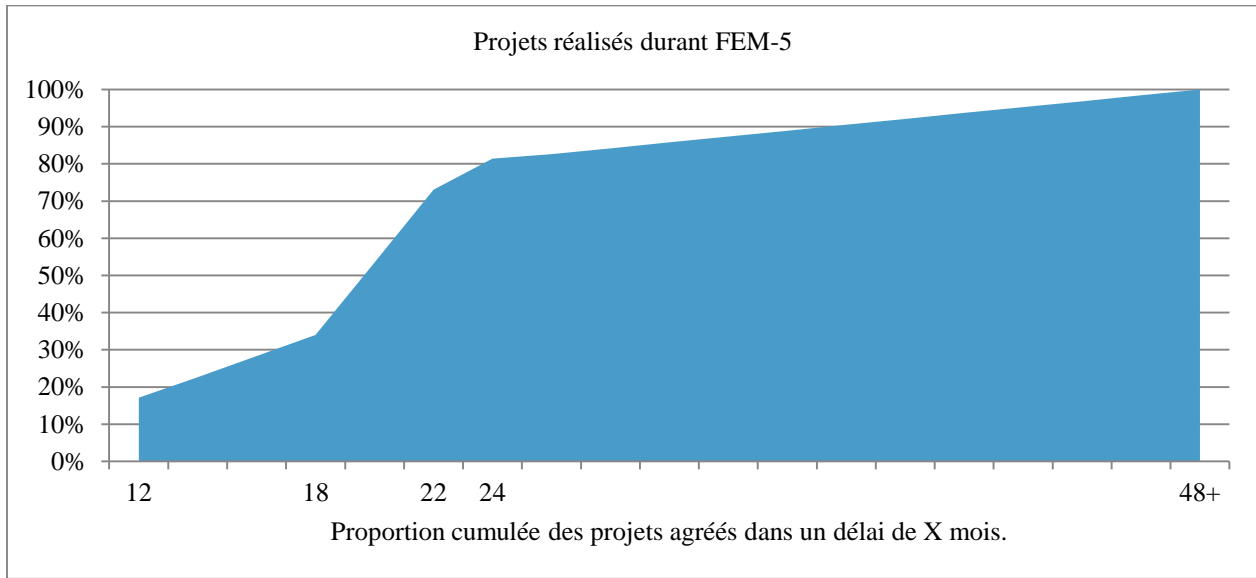
1 <sup>st</sup> PIF Submission (Agency)	1 <sup>ère</sup> soumission de la FIP (Agence)
PIF Clearance for WPI (CEO)	FIP approuvée pour inscription au programme de travail (DG)
PIF Approval	Approbation de la FIP
Full Proposal 1 <sup>st</sup> Submission for Endorsement (Agency)	1 <sup>ère</sup> soumission de la proposition complète pour agrément (DG)
Full Proposal Endorsement (CEO)	Proposition complète agréée (DG)
3.1 mo.	3,1 mo.
1.9 mo.	1,9 mo.
16.2 mo.	16, 2 mo.
2.5 mo.	2,5 mo.
PIF Review	Examen de la FIP
Project Preparation	Préparation de projet

8. Fondée sur les données de FEM-5<sup>5</sup>, la figure 1 indique que la préparation de projet est la principale phase de la période de conception des projets du FEM ; cette phase fait suite à l'étape de la Fiche d'identification de projet (FIP). Elle indique en particulier que cette phase a duré 18,7 mois en moyenne au titre de FEM-5. Cette moyenne pourrait augmenter à mesure que les projets qui n'ont pas encore été approuvés le seront et entraîneront des délais plus longs, et qu'ils seront pris en compte par cet ensemble de données. La majorité (16,2 mois) du temps de la phase de préparation de projet est imputable à la période durant laquelle l'Agence partenaire du FEM collabore directement avec le pays bénéficiaire avant la soumission du projet à la DG pour obtenir son agrément.

9. Il est également important de regarder au-delà des moyennes et d'évaluer la répartition globale. Dans le Cinquième bilan global, le Bureau de l'évaluation du FEM utilise une mesure qui consiste à déterminer la proportion de projets dont le délai excède le délai type (18 mois au titre de FEM-5) entre l'approbation de la FIP et l'agrément de la DG. Cette analyse (Figure 2) indique que sur l'ensemble des projets agréés et réalisés durant FEM-5 et dont les FIP ont été approuvées avant février 2013, 34 % ont jusqu'ici respecté l'objectif de 18 mois établi pour FEM-5. L'annexe 1 présente une analyse détaillée des projets dans les pays ventilés entre « PMA et PEID » et Agences partenaires du FEM.

<sup>5</sup> L'analyse menée est basée sur le nombre total de projets de grande envergure (262) de FEM-5 allant jusqu'à la date butoir de février 2013. La date butoir de FEM-5 est retenue pour que les FIP approuvées durant les 18 derniers mois ne soient pas incorporées dans l'échantillon, suivant en cela la méthodologie employée par le Bureau indépendant d'évaluation. Sur ces 262 projets, 204 ont été agréés par la DG. Sur 58 projets non adoptés, 35 restent à soumettre au Secrétariat du FEM pour obtenir l'agrément de la DG.

**Figure 2 : Performance et délais types pour l'agrément de la DG**



10. Faisant suite à l'analyse de ce problème dans le Cinquième bilan global, le Secrétariat du FEM a entrepris un effort soutenu pour faire le point des projets ayant excédé le délai type de préparation ; il a organisé à cette fin des réunions tripartites avec le Secrétariat, les Agences partenaires du FEM et les États bénéficiaires. À la date du 16 septembre 2014, on compte 84 projets (notamment des projets de grande envergure<sup>6</sup> et des projets de moyenne envergure<sup>7</sup>) représentant au total 460 millions de dollars de FIP pour lesquelles l'agrément et l'approbation de la DG sont en retard - il s'agit d'un montant de financement considérable qui n'est donc disponible pour aucun autre programme.

11. Les discussions menées avec les Agences, ainsi que l'analyse ci-dessus, montrent qu'il est important – par souci d'accélération du délai de préparation des projets – de modifier les dispositions du FEM relatives à l'annulation de projets, qui font partie de la politique générale du FEM dénommée *Project Cancellation, Termination, and Suspension* (ci-après désignée Politique d'annulation des projets)<sup>8</sup>. Lors de sa réunion de novembre 2013, le Conseil a chargé le Secrétariat de travailler avec les Agences du FEM pour soumettre à son examen, à sa réunion d'octobre 2014, une politique d'annulation des projets dont la préparation a dépassé les délais prévus.

<sup>6</sup> Quelque 63 projets de grande envergure représentant 430 millions de dollars ont excédé le délai type de 18 mois ; 42 projets ont excédé 22 mois et 4 projets ont excédé 36 mois.

<sup>7</sup> Au total, 21 projets de moyenne envergure totalisant 29 millions de dollars ont excédé le délai type de 12 mois ; 2 projets ont excédé 18 mois.

<sup>8</sup> La politique actuelle a été adoptée par le Conseil en décembre 2006 sur la base de l'examen du document du Conseil GEF/C.30/3, intitulé *Règles, procédures et critères objectifs applicables à la sélection des projets, la gestion du portefeuille des activités en préparation, l'approbation des sous-projets et l'annulation des projets*. Le Conseil a approuvé les critères pour l'annulation, l'interruption provisoire ou définitive des projets en mai 2007, ainsi que présentés dans le document du Conseil GEF/C.31/7, intitulé *GEF Project Cycle*.



## **Facteurs à l'origine du retard accusé par les projets**

12. Aucun facteur ne se distingue comme étant la principale cause du retard d'un projet. Les retards sont généralement liés à des facteurs spécifiques aux projets. Le Secrétariat a convoqué un certain nombre de réunions tripartites (Secrétariat, Agences partenaires du FEM et points focaux techniques des pays bénéficiaires) pour mieux comprendre les raisons de ces retards. Il a également entrepris une analyse de données pour examiner les causes : une analyse statistique préliminaire des projets en retard n'a établi aucune corrélation significative entre le temps de préparation des projets et des caractéristiques telles que le PIB, la région, le domaine d'intervention, l'Agence partenaire du FEM et le pays.

## **Proposition de modification de la politique d'annulation des projets**

13. Les incitations intégrées au système semblent parfois ne pas amener les parties prenantes impliquées dans le processus à prendre des décisions fermes, soit pour accélérer le rythme de préparation en vue de respecter les délais, soit pour annuler les projets si possible. Rapportés à l'objectif de l'amélioration de l'état environnemental de la planète et aux objectifs du FEM, et face à la nécessité de bien utiliser les financements du FEM, ces retards sont très préoccupants : ils gèlent des ressources qui pourraient être utilisées dans d'autres programmes.

14. Le Secrétariat propose par conséquent que soit défini un seuil pour l'annulation des projets afin de respecter l'objectif établi par le Conseil du FEM d'un maximum de 18 mois pour les projets de grande envergure. Le présent document propose donc une nouvelle Politique d'annulation des projets<sup>9</sup> inspirée de la politique actuelle approuvée par le Conseil en décembre 2006 en la complétant par une approche par phases :

- (a) Passée une période de 12 mois, à compter de la date à laquelle le Conseil a approuvé la FIP, si un projet n'est pas soumis à la DG pour obtenir son agrément, le Secrétariat saisit par écrit l'Agence partenaire et les points focaux techniques du pays bénéficiaire<sup>10</sup> les informant que le Secrétariat entend recevoir le projet en question pour agrément dans les six mois qui suivent.
- (b) Passée une période de 18 mois, à compter de la date à laquelle le Conseil a approuvé la FIP, si le projet (les documents requis étant réunis) n'est pas soumis à la DG pour obtenir son agrément<sup>11</sup>, la DG saisit l'Agence partenaire, le point focal technique du pays bénéficiaire et l'Administrateur pour les informer de l'annulation du projet en indiquant la date d'entrée en vigueur de ladite annulation<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Il est à noter que la modification ne s'applique qu'aux projets annulés avant que n'ait été obtenu l'agrément de la DG.

<sup>10</sup> Dans le cas des projets régionaux et mondiaux, tous les points focaux techniques du pays participants seront directement informés.

<sup>11</sup> À noter que la politique d'annulation exige que la *soumission* des documents pour obtenir l'agrément de la DG intervienne au plus tard au 18<sup>e</sup> mois à compter de la date d'approbation de la FIP – ce qui est par conséquent plus souple que la norme approuvée par le Conseil d'un maximum de 18 mois pour l'agrément final de la DG.

<sup>12</sup> Notification sera donnée au Conseil de tous les projets annulés en vertu de cette politique dans le cadre du Rapport de programmation semestriel. Les ressources allouées dans le cadre du STAR à des projets ayant été annulés durant une période de reconstitution des ressources pendant laquelle la FIP a été approuvée seront

- (c) Les points focaux techniques nationaux (ou les Agences partenaires des projets mondiaux ou régionaux) peuvent demander une exception d'annulation de projet à la DG avant le délai de 18 mois seulement en cas d'évènement ou de situation échappant au contrôle des parties et les empêchant de respecter ledit délai, telles qu'une guerre, une inondation, un tremblement de terre ou une épidémie. Après avoir examiné la demande d'exception, et à condition que la demande en question ait été reçue avant le dernier jour du 18<sup>e</sup> mois, la DG prend la décision ou pas d'accorder une exception unique pour une période de 12 mois en la communiquant par écrit. La DG communique toute décision d'exception au Conseil pour information et affiche ladite information sur le site web du FEM.
- (d) Au cas où un projet est annulé par la DG conformément aux dispositions des paragraphes 4 (a-c), les parties peuvent à nouveau soumettre le projet en question à l'agrément de la DG dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de l'annulation sans devoir soumettre une nouvelle FIP. Sous réserve de la disponibilité de ressources dans la Caisse du FEM (et au niveau des allocations STAR du pays), et à condition que le projet remplisse les conditions requises pour obtenir l'agrément de la DG, le Secrétariat soumet le projet à l'examen<sup>13</sup> du Conseil pendant une période de quatre semaines avant l'agrément de la DG.

15. Le texte intégral de la nouvelle politique qui remplace et annule la politique actuelle est présenté à l'annexe 2. La politique ne s'appliquera qu'aux FIP des projets de grande envergure approuvées par le Conseil après l'adoption de la politique d'annulation des projets<sup>14</sup>. Pour assurer la mise en application effective de la nouvelle politique d'annulation des projets, l'accent sera mis sur le respect et l'application uniforme des dispositions qu'elle prévoit.

16. Deux ans après l'adoption de la politique par le Conseil, le Secrétariat et les Agences en examineront l'impact pour rendre compte au Conseil de tout problème identifié.

#### **PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LA MISE EN ŒUVRE DES MESURES D'ALLÈGEMENT DU CYCLE DE PROJET**

17. Durant la réunion du Conseil tenue en mai 2014, le Secrétariat a rendu compte des progrès accomplis dans la mise œuvre de huit mesures spécifiques d'allègement du cycle de projet proposées à l'automne 2012<sup>15</sup>. L'allègement du cycle de projet est une initiative essentielle en cours destinée à réduire le temps de préparation et d'exécution des projets et à assurer d'autres gains d'efficacité et l'amélioration de la qualité.

---

réaffectées à l'allocation du pays concerné et pourront être reprogrammées. Dans les autres cas, les ressources allouées seront combinées avec celles du fonds général de la Caisse du FEM pour les allocations. Elles seront affectées au domaine d'intervention du projet annulé. Au cas où une annulation a lieu durant les six derniers mois d'une période de reconstitution des ressources, toutes les ressources concernées seront combinées avec celles du fonds général de la Caisse du FEM pour les allocations.

<sup>13</sup> Il s'agit d'un processus accéléré d'allocation des ressources disponibles, qui permet d'éviter l'étape de soumission d'une nouvelle FIP —cette disposition peut être supprimée puisqu'elle a maintenant été incorporée dans le corps du document.

<sup>14</sup> Si la présente politique est approuvée par le Conseil à sa réunion d'octobre 2014, elle s'appliquera à tous les projets approuvés dans le cadre du programme de travail lors de ladite réunion du Conseil.

<sup>15</sup> Document du Conseil GEF/C.43/06, intitulé *Allègement du cycle de projet*, novembre 2012.

## Les huit mesures d'allégement du cycle de projet

18. Depuis la fin 2013, quatre groupes de travail interorganisations se réunissent pour examiner ces huit mesures de réforme (voir le résumé au tableau 1 ci-dessous) et d'autres mesures potentielles susceptibles d'améliorer le cycle de projet.

**Tableau 1 : État d'avancement de la mise en œuvre des mesures d'allégement du cycle de projet**

Mesure d'allégement	État d'avancement	Travail supplémentaire
1. Simplifier les demandes de financement pour la préparation de projets	Mise en œuvre achevée.	Pas de travail supplémentaire
2. Porter le plafond des projets de moyenne envergure à 2 millions de dollars	Mise en œuvre achevée.	Il sera mis fin à la possibilité d'utiliser les FIP des projets de moyenne envergure pour obtenir des financements pour la préparation de projet. Les financements pour la préparation de projet seront plutôt fournis sur base remboursable lorsqu'un projet de moyenne envergure est approuvé par la DG.
3. Simplifier tous les formulaires relatifs au cycle de projet, y compris la révision des fiches d'évaluation.	Des formulaires clés ont été révisés pour tenir compte des objectifs stratégiques des domaines d'intervention de FEM-6.	Simplification supplémentaire de la fiche d'évaluation et du format de présentation proposés par le groupe de travail interorganisations ; en cours d'examen au Secrétariat qui en assurera la finalisation conjointement avec les Agences au plus tard en décembre 2014.
4. Réorganiser les examens de projets plurisectoriels de façon à gagner en homogénéité	Les procédures d'examen des projets multisectoriels sont en place au sein du Secrétariat, mais l'expérience opérationnelle indique qu'elles gagneraient à être davantage affinées.	Les Agences et le Secrétariat du FEM collaboreront au recensement des problèmes spécifiques et proposeront les mesures concrètes à prendre pour améliorer l'instruction des projets multisectoriels.
5. Modifier le mode de prolongation des délais d'approbation (pour les projets ne respectant pas le délai type)	Mise en œuvre achevée et remplacement par les propositions émanant de la politique d'annulation	Pas de travail supplémentaire
6. Régler par tranche les commissions pour frais des Agences	Mise en œuvre achevée.	Pas de travail supplémentaire
7. Suivre le délai de réponse des Agences <sup>16</sup> dans le cycle de projet	Mise en œuvre achevée, mais des problèmes se sont posés récemment au niveau de la base de données.	Le Secrétariat est chargé de régler le problème de la base de données.

<sup>16</sup> C'est le temps qu'une Agence prend pour répondre à un commentaire du Secrétariat sur l'évaluation.

Mesure d'allégement	État d'avancement	Travail supplémentaire
8. Simplifier la procédure d'approbation des activités habilitantes	Mise en œuvre achevée.	Pas de travail supplémentaire

19. Les groupes de travail interorganisations et le Secrétariat continuent d'étudier d'autres mesures d'allégement. Par exemple, l'une des mesures envisagées a trait à l'utilisation d'un outil de contrôle consolidé pour les projets multisectoriels, en lieu et place de multiples outils de suivi comme c'est le cas actuellement.

#### **PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS D'HARMONISATION PILOTE**

20. Comme le décrit le document du Conseil<sup>17</sup>, le Secrétariat du FEM, en concertation avec la Banque mondiale en tant qu'Agent d'exécution, a assuré la coordination d'un programme pilote d'harmonisation des procédures du cycle de projet. Le processus d'harmonisation est une initiative supplémentaire destinée à améliorer l'efficacité et l'efficience du cycle de projet. Il traduit une volonté d'innovation et de coopération pour actualiser et améliorer, dans une perspective plus générale, les activités liées au cycle de projet. Les problèmes fondamentaux que rencontre l'initiative d'harmonisation sont en effet pertinents pour l'ensemble de l'effort de rationalisation.

21. Le processus d'harmonisation pilote comprend deux aspects importants : i) la synchronisation des processus (et, à un degré moindre, la simplification des documents) vise à réduire le temps perdu à répéter les échanges de commentaires et de documents, le FEM jouant en cela le rôle de partenaire clé des donateurs au titre des points de décision de la Banque, et à améliorer la qualité du dialogue avec le FEM ; et ii) la présence du Secrétariat à la table des discussions sur les décisions vise à renforcer la démarche à adopter pour que la question de l'environnement mondial soit prise en compte par les projets et les programmes de la Banque en temps réel avec l'appui de la direction de la Banque et permette, grâce au dialogue, d'aboutir à une meilleure compréhension des difficultés et des possibilités à exploiter pour intégrer les fonds du FEM aux financements de base dans le domaine du développement. Le succès de cette tentative d'harmonisation dépend d'un apprentissage empirique et d'appréciations mutuelles émises à partir de perspectives institutionnelles bénéfiques, quoique différentes.

22. Le Secrétariat a établi le dialogue avec les services de la Banque mondiale, en commençant par participer au processus d'examen des notes conceptuelles de la Banque pour les projets, à tout processus d'amélioration de la qualité et aux réunions de décision de la Banque mondiale, afin de réduire la nécessité d'avoir d'interminables échanges de documents à l'étape de l'agrément de la DG.

23. Le Secrétariat a examiné les données relatives au nombre de projets et au temps consacré à la préparation de projet dans la phase pilote. À la date du 20 août 2014, l'on compte 25 FIP de projets de grande envergure approuvées par le Conseil et 51 projets agréés par la DG<sup>18</sup> et ayant

<sup>17</sup> Document du Conseil GEF/C.43/06, intitulé *Allégement du cycle de projet*, novembre 2012.

<sup>18</sup> Sur les 51 projets agréés par le canal du processus d'harmonisation (seuls neuf FIP ont suivi le cycle complet du processus d'harmonisation pilote avec l'approbation de la FIP et l'agrément de la DG ; les 42 autres FIP ont été

été soumis aux procédures d'harmonisation pilote. Sur les 25 FIP, neuf ont été agréées par la DG dans un délai maximum de 15 mois. Les 16 projets restants, qui attendent l'agrément de la DG, comptent un délai moyen de neuf mois depuis leur approbation par le Conseil, ce qui signifie qu'ils sont toujours dans les délais de 18 mois maximum. Ces constatations indiquent que le processus d'harmonisation semble avoir une influence positive sur la réduction du temps d'instruction des projets dans le cycle de projet.

24. L'expérience menée au titre du processus d'harmonisation pilote met en évidence l'amélioration du dialogue. Les avantages d'une collaboration plus étroite sautent aux yeux. Cela est en partie dû à la proximité des deux organisations : une situation qui leur permet de discuter et de résoudre les difficultés en amont dans le cycle de projet et en entretenant moins d'échanges répétés. Fait très important, en raison de la convergence des points de décision clés, on note une réduction réelle du temps d'instruction des projets. Beaucoup de problèmes soulevés par plusieurs Agences du FEM en termes de nature, portée, séquence et timing du processus d'examen du FEM sortent au grand jour, faisant du processus un bon laboratoire pour mettre à l'essai les questions liées au cycle de projet. Ces questions une fois résolues pourraient être adaptées aux évaluations menées par d'autres Agences. Dans le contexte des objectifs du FEM, le processus d'harmonisation pilote a également contribué à une prise de conscience plus grande des services de la Banque sur l'importance des questions ou des évaluations environnementales sur lesquelles reposent l'évaluation de l'impact. Enfin, ce processus a contribué à établir une meilleure lecture commune de la complexité et de la multiplicité des conditions opérationnelles et des facteurs de prise de décision à prendre en compte pour qu'un projet ou un programme ait un impact mesurable et efficace sur le terrain.

25. L'étape suivante portera sur le bilan des leçons de l'expérience et aura lieu au plus tard fin 2015. Les enseignements tirés de cet exercice seront partagés avec l'ensemble des partenaires du FEM.

### **Questions en instance**

26. Le Secrétariat et la Banque mondiale entretiennent un dialogue plus fréquent pour régler certains problèmes qui persistent au titre de la mise en application des procédures convenues et de la mise à disposition des documents nécessaires. L'on peut citer à titre d'exemples : le calendrier de soumission des lettres d'agrément et des outils de suivi, ainsi que les moyens de constituer des dossiers sur le cofinancement.

27. Le document de la Banque mondiale incorporé dans le programme de travail présenté au Conseil est un Document d'information sur le projet (PID) plutôt qu'une FIP. Le Secrétariat examine la note conceptuelle élaborée par la Banque mondiale (document sur la base duquel ont lieu les délibérations internes) et participe aux réunions d'évaluation tenues par la Banque afin d'y apporter la perspective du FEM dans le contexte global d'observations relatives à l'amélioration de la qualité.

---

approuvées avant le processus d'harmonisation pilote et uniquement agréées dans le cadre dudit processus pilote), 41 % ont respecté le délai maximum de 18 mois. Cela soutient avantageusement la comparaison avec les 34 % de projets agréés qui, dans le contexte plus général du FEM, ont respecté le délai de 18 mois durant FEM-5.

28. Des membres du Conseil ont exprimé leur souci de ne pas pouvoir examiner un document qui serait l'équivalent de la FIP. Le Document d'information sur le projet rédigé par la Banque mondiale est une version résumée de la note conceptuelle ; il couvre les mêmes éléments et peut être diffusé auprès du grand public. La note conceptuelle comprend des informations internes complémentaires concernant la Banque mondiale, telles que les budgets et la composition des équipes, des informations qui ne sont pas exigées au titre de la FIP du FEM. Le Secrétariat et la Banque mondiale collaboreront, sur demande, de manière à mettre à la disposition de tout membre du Conseil intéressé et/ou de leurs conseillers, un ensemble élargi de documents de réunion pertinents et de commentaires du Secrétariat susceptibles d'aider à répondre à des questions spécifiques : les documents de réunion pertinents liés aux délibérations sont stockés dans le *Système intégré de gestion des projets* du Secrétariat. La Banque mondiale a par ailleurs indiqué qu'elle est disposée à mener des discussions bilatérales ou à répondre à toute question spécifique du Conseil sur les projets individuels s'il existe un désir d'en savoir plus.

29. De manière générale, tout en étant conscientes des problèmes naissants, les équipes du Secrétariat et de la Banque mondiale se sont félicitées du processus expérimental d'harmonisation qu'elles considèrent comme un pas en avant vers l'amélioration de l'instruction des financements du FEM.

#### **METTRE UNE TOUCHE FINALE AU PROGRAMME-CADRE DU FEM**

30. Dans le cadre de l'initiative d'amélioration des opérations du FEM, une recommandation pratique de la reconstitution des ressources de FEM-6 demandait au Secrétariat, en collaboration avec les Agences du FEM, de proposer à sa réunion d'octobre 2014 des mesures supplémentaires pour améliorer le programme-cadre.

#### **Le programme-cadre**

31. Un « programme-cadre » est une vision globale du changement, qui donne lieu à une série de projets liés entre eux sous un même objectif et dont les résultats escomptés ne sont pas limités à la somme des composantes dudit programme-cadre. Les projets individuels qui restent toutefois liés les uns aux autres visent à avoir un impact à plus grande échelle sur l'environnement de la planète<sup>19</sup>. Il a pour objectif global d'assurer un impact soutenu et à grande échelle sur l'environnement de la planète en incorporant les objectifs liés à l'environnement du globe dans les stratégies et plans nationaux et régionaux, s'appuyant pour ce faire sur des partenariats<sup>20</sup>.

32. En général, deux types de programmes ont été identifiés comme étant viables pour être mis en œuvre au titre du concept de programme-cadre proposé. Ce sont notamment : i) les programmes thématiques et ii) les programmes de portée géographique (échelle nationale ou régionale). L'annexe 3 du présent document fournit une description plus détaillée de ces deux

---

<sup>19</sup> Extrait de : « *Adding Value and Promoting Higher Impact through the GEF's Programmatic Approach* », publication du Fonds pour l'environnement mondial.

<sup>20</sup> Extrait de : document du Conseil GEF/C.33/06, intitulé *From Projects to Programs: Clarifying the Programmatic Approach in the GEF Portfolio*, mars 2008.

catégories de programmes dont l'instruction se fera suivant la même approche par programme-cadre.

### **Avantages des programmes-cadres**

33. Les programmes-cadres sont des outils qui présentent un potentiel fort susceptible d'aider à obtenir plus de résultats des interventions du FEM. Les programmes-cadres facilitent : i) la collaboration sur les facteurs stratégiques de changement généralement complexes et en évolution constante ; ii) la production et l'utilisation des enseignements tirés des projets ; iii) la coopération régionale ; iv) les échanges Sud-Sud ; v) l'établissement de partenariats et le cofinancement de programmes ; et vi) les changements institutionnels et le passage à une échelle supérieure.

34. Néanmoins, les programmes-cadres sont passés d'une proportion de 32 % de l'ensemble des programmes au titre de FEM-4 à 12 % au titre de FEM-5. Des éléments clés des modalités actuelles sont de nature à ne pas inciter les entités concernées à entreprendre des programmes : les Agences dotées de Conseils (les institutions financières internationales - IFI) exécutant des programmes-cadres voient baisser leurs allocations pour frais, la complexité des modalités d'instruction des dossiers persiste pour les Agences des Nations Unies, les ressources réservées au financement des programmes-cadres diminuent et le recours à des méthodes différentes par les IFI et les Agences des Nations Unies peut limiter la conduite de programmes conjoints.

### **Mettre une touche finale aux programmes-cadres – Proposition de huit modifications**

35. Le Secrétariat et les Agences sont déterminées à formuler un modèle de programme-cadre récemment simplifié et à fort potentiel d'impact pour FEM-6. C'est à cette fin qu'il est proposé dans le présent document que les modifications ci-après soient apportées à l'édition 2010 du Document sur l'approche-programme :

- a) Une compréhension plus claire entre le Secrétariat, les Agences et les pays bénéficiaires de ce qui constitue un programme-cadre, comparé à une série de projets autonomes : la portée et les objectifs du programme-cadre sont présentés aux paragraphes 30 et 31 ci-dessus et dans l'annexe 3. Généralement, un programme-cadre s'appuie davantage sur les partenariats, mais peut produire plus de résultats. Des discussions en amont menées au cas par cas avec la participation de l'Agence chef de file<sup>21</sup> et d'autres parties prenantes permettront de savoir si le programme-cadre est le dispositif approprié, comparé à un projet de grande envergure ; elles aideront également à recenser les rôles respectifs et les

---

<sup>21</sup> L'Agence chef de file jouera un rôle important qui consiste à assurer que le programme soit cohérent ; elle est chargée de coordonner tous les aspects de l'exécution du programme. C'est dire que l'Agence chef de file jouera un rôle de coordination directe et de liaison conjointement avec toutes autres Agences participantes et le Secrétariat du FEM. L'Agence chef de file sera également chargée de toutes les requêtes concernant l'avancement de l'exécution du programme et les rapports sur le programme, l'évaluation à mi-parcours, l'achèvement du programme et la réalisation de son objectif d'impact à haut niveau sur l'environnement mondial. Pour les Agences, les modalités de partage des allocations pour frais ne connaissent pas de modification – chaque Agence partenaire participante recevra des allocations pour frais liés au(x) projet(s) rattaché (s) au programme-cadre, dont elle assure l'exécution.

partenaires clés. Enfin, elles permettront d'assurer une description de programme globale qui soit stratégique et simple.

- b) Un modèle unique de programme-cadre pour toutes les Agences - en lieu et place des deux modèles séparés utilisés pour les IFI et les Agences des Nations Unies : toutes les Agences partenaires du FEM seraient en mesure d'employer le processus d'approbation en deux étapes uniquement disponible pour les IFI à l'heure actuelle - ces étapes seraient les suivantes : i) le Conseil approuve le Descriptif de programme-cadre (DPC) contenu dans un programme de travail et ii) la DG agréé les projets rattachés au programme<sup>22</sup> (sur la base des documents de projet des Agences partenaires du FEM lorsque les projets sont intégralement préparés). Sous-projets soumis au Secrétariat seront distribués au Conseil pour examen et commentaires quatre semaines à l'avance de l'approbation de la DG<sup>23</sup>. Le Secrétariat, les Agences et les pays entreprennent des consultations en amont sur l'idée de programme, telle que conçue et présentée au Conseil pour approbation. Ces consultations comprennent un examen détaillé des critères proposés pour la sélection des projets rattachés au programme afin de s'assurer de leur cohérence par rapport à l'objectif du programme.
- c) Permettre que les idées de projet puissent être formulées *durant* l'exécution du programme – plutôt que de l'être intégralement d'avance : les DPC comprendront : i) des critères clairs et mesurables pour la sélection des sous-projets et ii) une liste des sous-projets envisagés, ainsi que l'agrément des points focaux techniques concernant l'utilisation escomptée des allocations STAR contenues dans le programme.
- d) Cohérence dans l'application des règles relatives aux allocations pour frais – en lieu et place des dispositions actuelles qui confèrent des allocations pour frais moins élevées à tous les programmes élaborés par les IFI : tous les programmes-cadres recevront le même montant d'allocations pour frais que les projets autonomes, en d'autres termes, 9,5 % pour les programmes d'un montant maximum de 10 millions de dollars et 9,0 % pour les programmes d'un montant supérieur à 10 millions de dollars<sup>24</sup>. Ces dispositions prennent en compte les enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes : lorsqu'ils sont bien exécutés, les programmes exigent des efforts supplémentaires considérables pour obtenir les résultats qui en sont attendus, comme indiqué au paragraphe 31 ci-dessus.
- e) Financements pour la préparation de projets – non disponibles actuellement pour les IFI désireuses d'entreprendre des programmes-cadres : au cas où des Agences

---

<sup>22</sup> Les projets rattachés au programme sont les sous-projets conçus dans le cadre d'un programme ; ils sont préparés et mis en œuvre conformément aux procédures du cycle de projet de l'Agence du FEM concernée.

<sup>23</sup> Cette disposition de la circulation au Conseil de sous-projets pour examen et commentaires de quatre semaines à l'avance de l'approbation de la DG sera examinée lors de la réunion du Conseil de Juin 2017.

<sup>24</sup> Les allocations pour frais affectées aux programmes s'appliquent à tous les projets rattachés au programme, quel qu'en soit la taille. Pour les Agences de projets du FEM, le taux applicable est de 9 %.



partenaires sollicitent des financements pour la préparation de projet (PPG), une demande de financement PPG peut être soumise au Secrétariat à cette fin.

- f) Une méthode d'annulation adaptée applicable aux financements alloués aux programmes mais non dépensés – en lieu et place du délai limite actuel de 18 mois pour soumettre tous les projets rattachés au programme après l'approbation du DPC : étant donné que certains programmes ont une durée de temps plus longue comparé aux projets autonomes, le délai type de 18 mois proposé pour les projets ne s'appliquera pas à l'ensemble du programme-cadre concerné. Il est proposé, ainsi qu'il suit, la politique d'annulation de fonds engagés au titre des programmes-cadres :
- (i) Le DPC comprendra un délai convenu d'avance (la « date limite d'engagement énoncée dans le DPC ») avant lequel tous les projets rattachés au programme doivent être soumis à la DG pour agrément.
  - (ii) Au cas où, six mois avant la date limite d'engagement énoncée dans le DPC, des fonds du programme attendent toujours d'être soumis à l'agrément de la DG en tant que financements alloués à des projets rattachés au programme, le Secrétariat en saisit l'Agence chef de file l'informant de l'annulation future des fonds du programme.
  - (iii) Au cas où, après expiration de la date limite d'engagement énoncée dans le DPC, des fonds du programme attendent toujours d'être soumis à l'agrément de la DG en tant que financements alloués à des projets rattachés au programme<sup>25</sup>, le Secrétariat en saisit par écrit l'Agence chef de file et l'Administrateur les informant de l'annulation du solde des fonds du programme en indiquant la date d'entrée en vigueur de ladite annulation - l'Agence chef de file en informe toutes les parties prenantes engagées dans le programme<sup>26</sup>.
- g) Plus de flexibilité dans la conception de programme avant la date limite d'engagement énoncée dans le DPC – en lieu et place du plan fixe par pays et par projet en cours actuellement, qui ne permet pas aux programmes d'évoluer : dans l'approche proposée, les Agences partenaires du FEM peuvent solliciter l'approbation du Conseil au moyen d'un DPC révisé, avant la date limite d'engagement énoncée dans le DPC, notamment pour : i) les propositions de modifications à apporter aux allocations STAR, comparé à la liste initiale de

---

<sup>25</sup> À noter que la politique d'annulation exige que la *soumission* des documents pour obtenir l'agrément de la DG intervienne au plus tard au 18<sup>e</sup> mois à compter de la date d'approbation de la FIP – ce qui est par conséquent plus souple que la norme approuvée par le Conseil d'un maximum de 18 mois pour l'agrément final de la DG.

<sup>26</sup> Les ressources allouées dans le cadre du STAR à des projets ayant été annulés durant une période de reconstitution des ressources pendant laquelle la FIP a été approuvée seront réaffectées à l'allocation du pays concerné et pourront être reprogrammées. Dans les autres cas, les ressources allouées seront combinées avec celles du fonds général de la Caisse du FEM pour les allocations. Elles seront affectées au domaine d'intervention du projet annulé. Au cas où une annulation a lieu durant les six derniers mois d'une période de reconstitution des ressources, toutes les ressources concernées seront combinées avec celles du fonds général de la Caisse du FEM pour les allocations.

projets rattachés au programme ; et /ou ii) les besoins de financements supplémentaires, comparé au coût global du programme initialement convenu.

- h)** Prise en compte du suivi des résultats du programme dans le cadre d'un plan de travail fondé sur la gestion à objectif de résultat – plutôt qu'un suivi effectué uniquement à l'échelon du projet rattaché au programme en question : l'un des problèmes que présente l'actuel modèle de programme-cadre a trait au manque de résultats spécifiques au programme et de processus par lesquels en assurer le partage. Le processus de gestion à objectif de résultat a jusqu'ici porté principalement sur les projets rattachés au programme, et il n'existe aucun mécanisme qui permette de rendre compte de l'impact au niveau des programmes. Des efforts seront donc déployés à l'effet de résoudre ce problème en insistant sur l'importance des résultats et des impacts au niveau des programmes. Cela se fera dans le cadre du plan de travail fondé sur la gestion à objectif de résultat. Dans le cadre du nouveau programme-cadre, l'Agence chef de file sera responsable du suivi et des rapports au niveau du programme et communiquera des Examens de l'état d'avancement des programmes au Secrétariat à mi-parcours et à l'achèvement du programme concerné<sup>27</sup>. Ces examens peuvent prendre la forme d'une évaluation intégrée de l'ensemble du programme ainsi que du rôle, de la situation et de l'apport des projets rattachés au programme dans ce contexte<sup>28</sup>.

36. En vue de traduire dans les faits le modèle de programme-cadre proposé, le Secrétariat collaborera avec les Agences pour décider dans quelle mesure des directives supplémentaires sont nécessaires pour clarifier les mesures présentées dans le présent document.

---

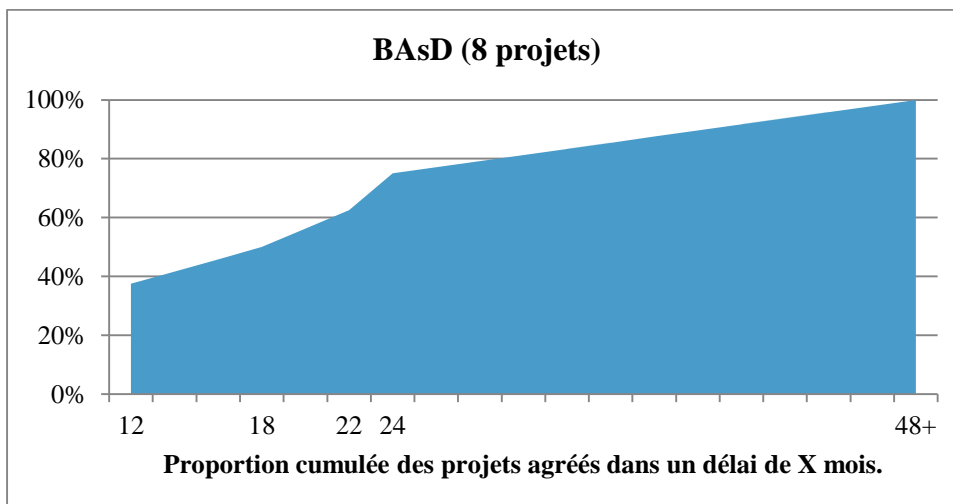
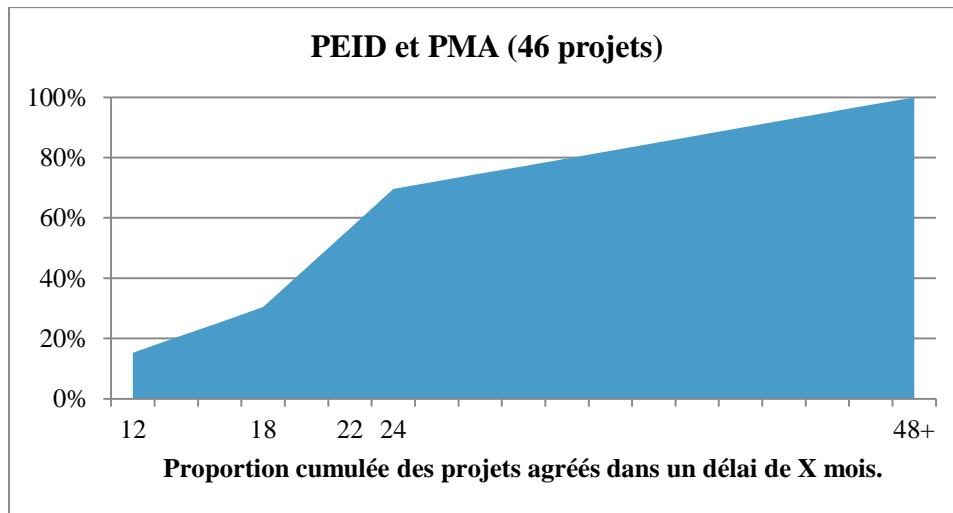
<sup>27</sup> L'Agence chef de file est chargée de collecter et de regrouper des données émanant des Agences partenaires participantes qui exécutent et supervisent les projets rattachés au programme.

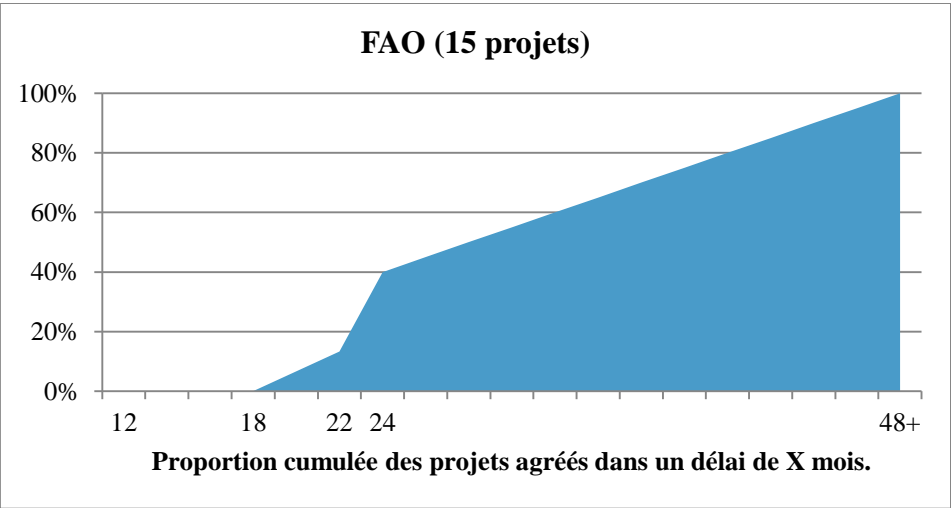
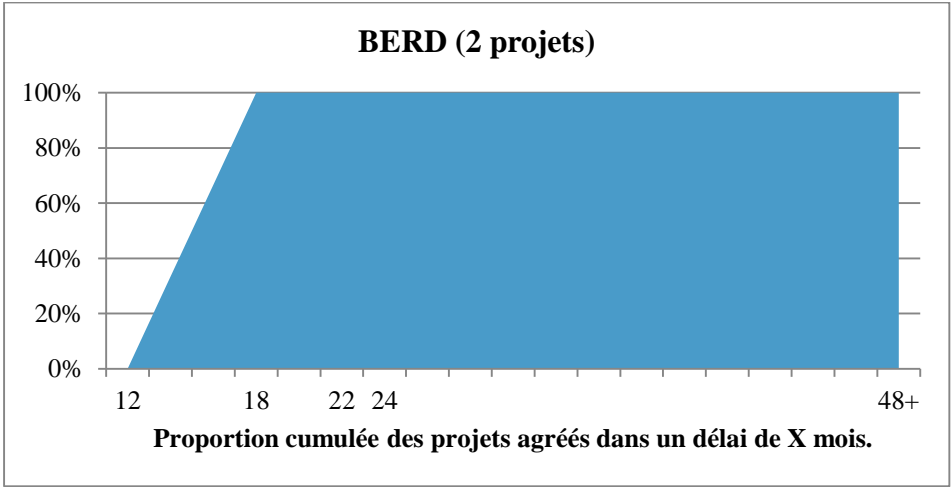
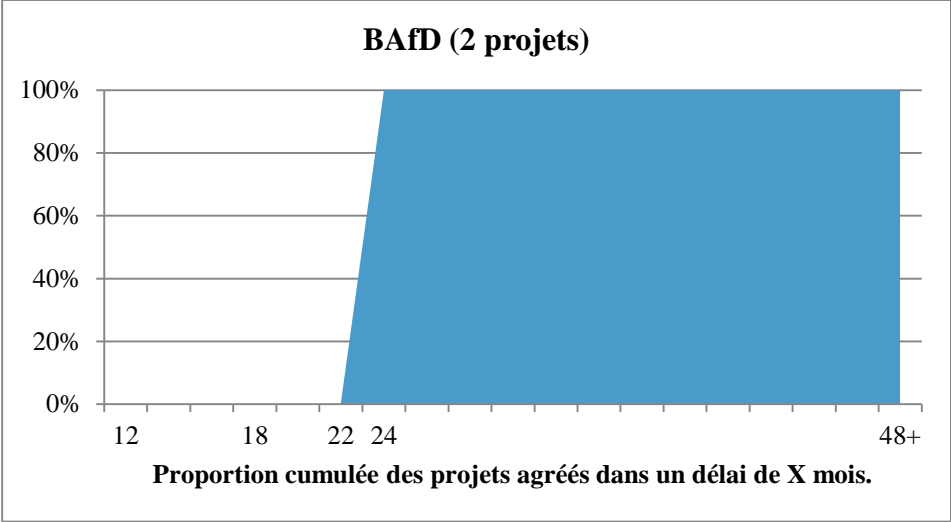
<sup>28</sup> La question de savoir s'il y a lieu de communiquer des outils de suivi et des Examens annuels de l'état d'avancement des projets relatifs aux projets rattachés au programme (en plus des Examens de l'état d'avancement du programme) sera résolue dans le cadre de la mise en œuvre du plan de travail fondé sur la gestion à objectif de résultat établi par le FEM. Les outils actuels, qui nécessitent un examen intégral des projets rattachés au programme, seront maintenus dans l'intervalle.

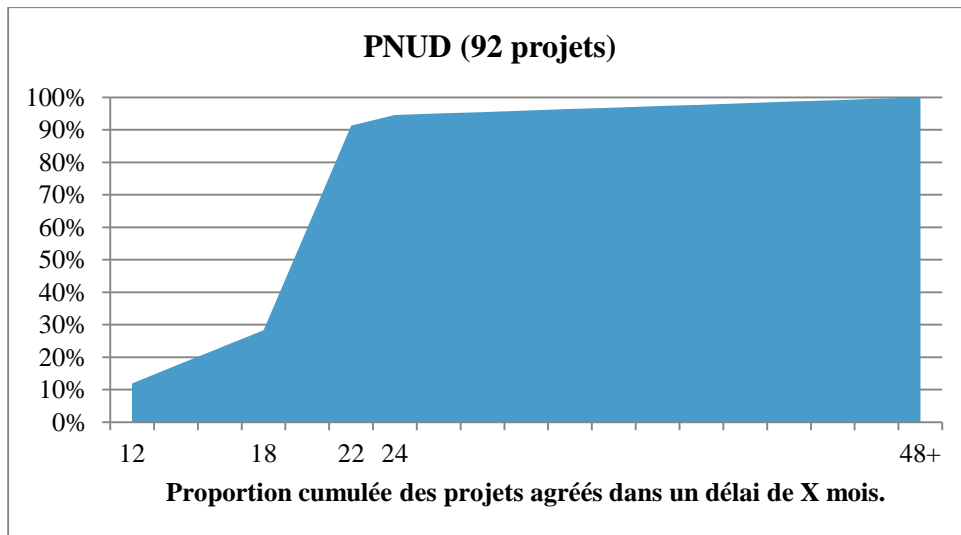
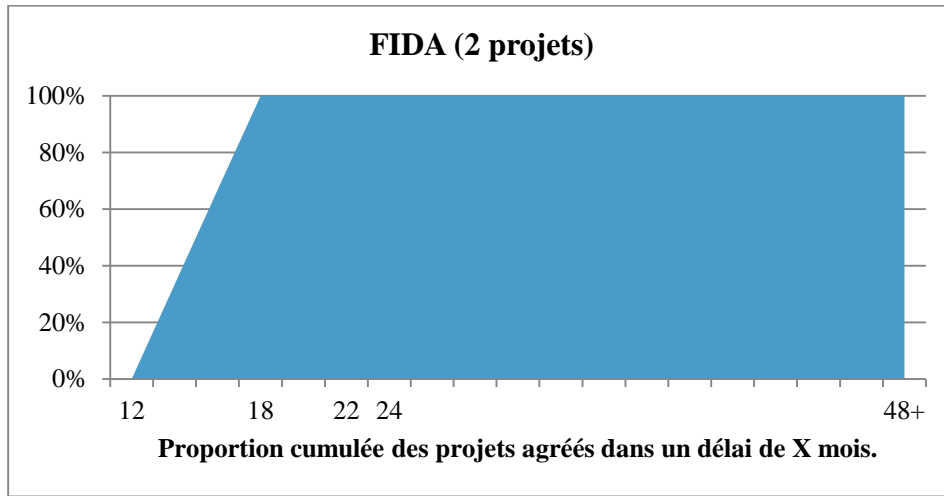
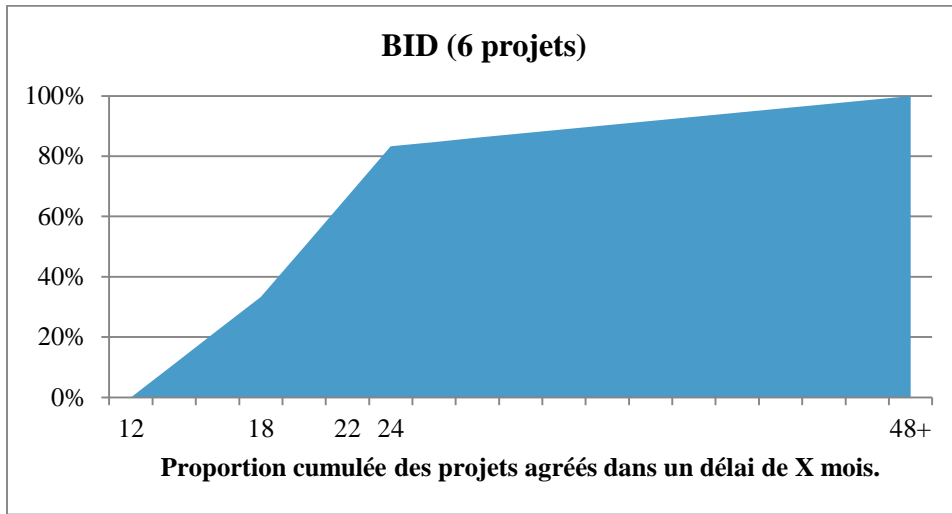
## ANNEXE 1 : RÉSULTATS OBTENUS PAR RAPPORT AU DÉLAI TYPE DU CYCLE DE PROJET ENTRE L'APPROBATION DE LA FIP ET L'AGRÈMENT DE LA DG

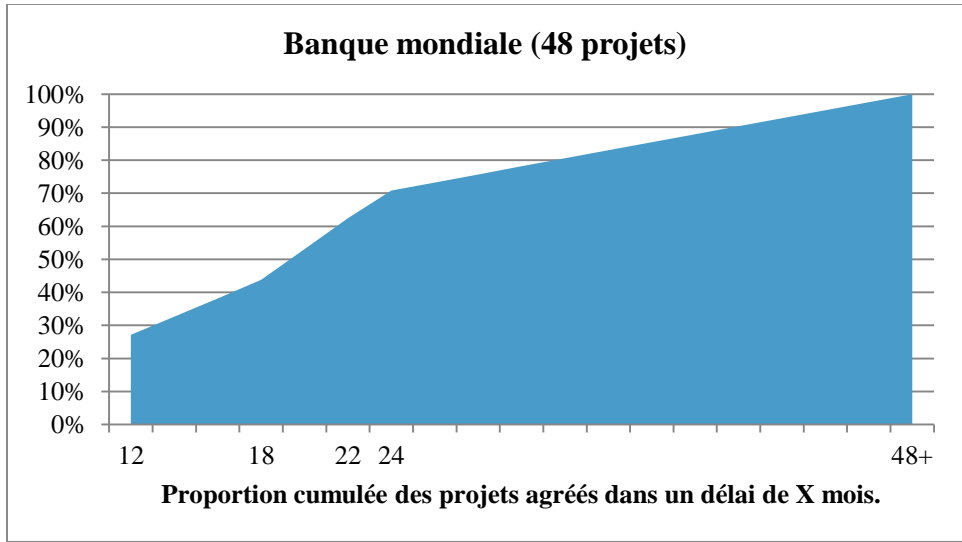
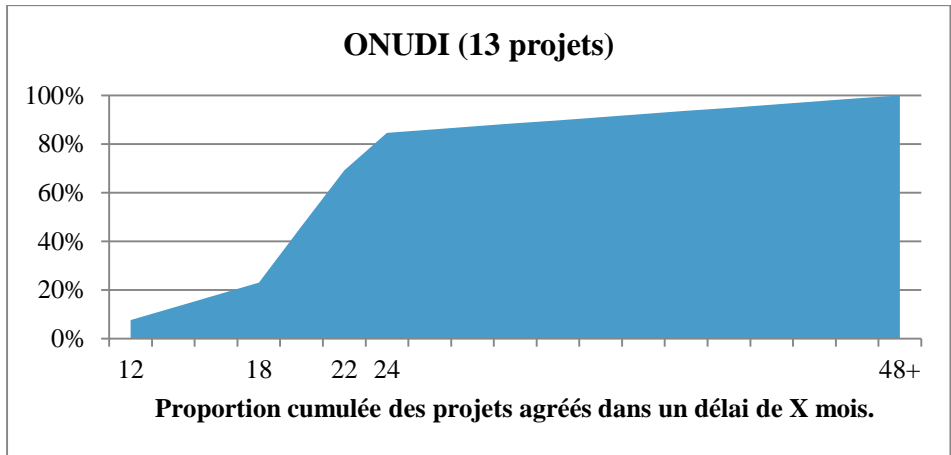
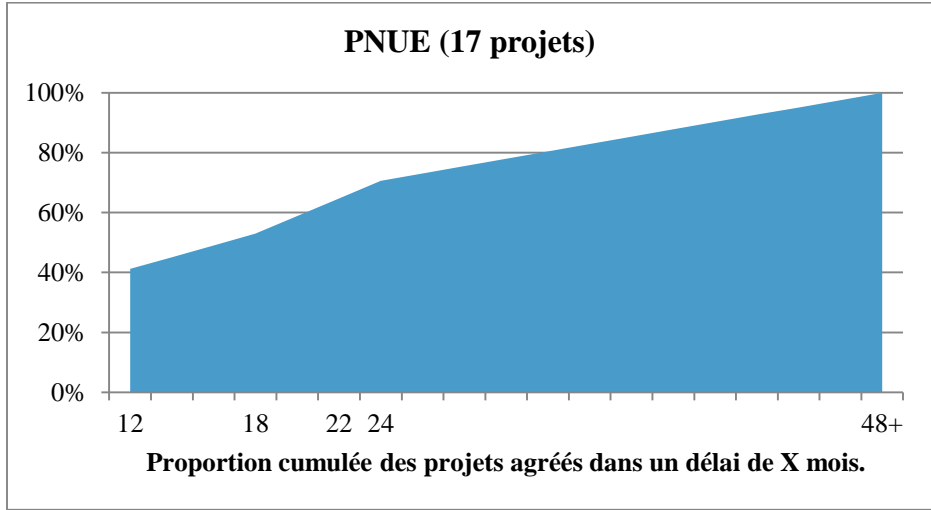
### Délai du cycle de projet

1. Les figures de cette annexe présentent les résultats obtenus par les Agences partenaires du FEM d'une part et les PMA et les PEID d'autre part au regard du délai type entre l'approbation de la FIP et l'agrément de la DG, employant pour ce faire le modèle d'évaluation suivi par le Bureau de l'évaluation du FEM.











**POLITIQUE** : code thématique (à déterminer)/PL/numéro (à déterminer)  
9 octobre 2014

---

Réunion du Conseil du FEM  
28 - 30 octobre 2014  
Washington

**ANNEXE 2 :**  
**NOUVELLE POLITIQUE D'ANNULATION DES PROJETS**

**Résumé :** La présente Politique définit les principes, les règles et les procédures relatives à l'annulation ou à la suspension des projets/programmes.

**Contexte :** Cette Politique a été approuvée par le Conseil du FEM à sa 47<sup>e</sup> réunion tenue en octobre 2014. Elle remplace et annule les règles et critères applicables à l'annulation et à la suspension des projets contenus dans les documents du Conseil GEF/C.30/03 et GEF/C.31/07.

**Applicabilité :** Cette Politique s'applique aux projets/programmes approuvés par le Conseil ou la DG du FEM et au titre desquels une FIP ou un DPC est soumis à la date d'entrée en vigueur de cette Politique ou après ladite date.

**Date d'entrée en vigueur :** 28 octobre 2014.

**Promoteur :** Secrétariat du FEM, directeur chargé de la politique et des opérations.



## **I. INTRODUCTION**

1. La présente Politique vise à améliorer l'efficacité opérationnelle du FEM, en particulier le temps nécessaire à la préparation et à l'exécution des projets comme moyen d'accélérer la réalisation des objectifs du FEM en termes d'effets positifs pour l'environnement et d'adaptation au changement climatique. Elle vise aussi à assurer que les projets financés par le FEM restent pertinents par rapport aux objectifs et aux priorités du FEM et des pays bénéficiaires. Pour ce faire, elle fait appel à l'amélioration de la gestion du portefeuille de projets et programmes financés par le FEM, à la mise en place d'incitations pour la préparation, l'instruction et l'exécution des projets dans les délais impartis ; et à la clarification des critères et des conditions applicables à l'annulation ou à la suspension des projets.

## **II. OBJECTIFS**

2. La présente Politique définit les principes, les règles et les procédures relatives à l'annulation ou à la suspension des projets/programmes à différentes étapes du cycle de projet du FEM

## **III. PRINCIPES CLÉS**

3. Le Secrétariat, en consultation avec les pays bénéficiaires et en collaboration avec les Agences partenaires du FEM, procède à une gestion active du cycle de projet du FEM en fonction des délais types ci-après approuvés par le Conseil du FEM en tant que partie intégrante du cycle de projet du FEM.

- a) Les projets de grande envergure sont agréés par la DG au plus tard 18 mois après que le Conseil ait approuvé le programme de travail pertinent assorti de la Fiche d'identification de projet (FIP).
- b) Les Descriptifs de programme-cadre (DPC) comprennent un délai d'engagement (ci-après désigné date limite d'engagement énoncée dans le DPC) avant lequel les Agences partenaires du FEM participantes sont tenues de soumettre les documents des projets rattachés au programme à l'examen du Secrétariat en vue de leur agrément par la DG. Ces délais doivent être convenus d'avance avec l'Agence chef de file avant de soumettre le DPC à l'approbation du Conseil.

4. Le pays bénéficiaire, l'Agence partenaire du FEM ou la DG peut annuler ou suspendre un projet ainsi qu'il suit :

- a) avant l'agrément/l'approbation de la DG pour un Projet, ainsi que visé au paragraphe 5 ci-dessous<sup>29</sup>. Les Agences partenaires peuvent, elles aussi, annuler un projet après consultation avec les pays.

---

<sup>29</sup> Comme précédemment décidé par le Conseil, la DG peut également annuler un projet pour cause de corruption ou de pratiques frauduleuses mises en évidence lors de la passation des marchés, sous réserve que les Agences partenaires du FEM en donnent la confirmation conformément à leurs politiques et procédures propres et que le bénéficiaire/l'emprunteur n'ait pas pris de mesures jugées acceptables par le FEM pour remédier à la situation en question. Voir le document GEF/C.31/07, intitulé *GEF Project Cycle*, approuvé par le Conseil en juin 2007.

- b) L'Agence partenaire peut annuler ou suspendre un projet conformément à ses politiques et procédures propres après que la DG ait agréé/approuvé ledit projet.

#### IV. ANNULATION PRÉCÉDANT L'AGRÈMENT DE LA DG

##### Projets

5. Le Secrétariat et les Agences partenaires emploieront la procédure suivante pour assurer que le délai type du projet défini au paragraphe 3 (a) soit respecté :

- (a) Passée une période de 12 mois, à compter de la date à laquelle le Conseil a approuvé la FIP, si un projet n'est pas soumis à la DG pour obtenir son agrément, le Secrétariat saisit par écrit l'Agence partenaire et les points focaux techniques du pays bénéficiaire<sup>30</sup> les informant que le Secrétariat entend recevoir le projet en question pour agrément dans les six mois qui suivent.
- (b) Passée une période de 18 mois, à compter de la date à laquelle le Conseil a approuvé la FIP, si le projet (les documents requis étant réunis) n'est pas soumis à la DG pour obtenir son agrément<sup>31</sup>, la DG saisit l'Agence partenaire, le point focal technique du pays bénéficiaire et l'Administrateur pour les informer de l'annulation du projet en indiquant la date d'entrée en vigueur de ladite annulation<sup>32</sup>.
- (c) Les points focaux techniques nationaux (ou les Agences partenaires des projets mondiaux ou régionaux) peuvent demander une exception d'annulation de projet à la DG avant le délai de 18 mois seulement en cas d'évènement ou de situation échappant au contrôle des parties, telles qu'une guerre, une inondation, un tremblement de terre ou une épidémie, et les empêchant de respecter les normes opérationnelles visées au paragraphe 4 (a). Après avoir examiné la demande d'exception, et à condition que la demande en question ait été reçue avant le dernier jour du 18<sup>e</sup> mois, la DG prend la décision ou pas d'accorder une exception unique pour une période de 12 mois en la communiquant par écrit. La DG

---

<sup>30</sup> Dans le cas des projets régionaux et mondiaux, tous les points focaux techniques du pays participant seront directement informés.

<sup>31</sup> À noter que la politique d'annulation exige que la *soumission* des documents pour obtenir l'agrément de la DG intervienne au plus tard au 18<sup>e</sup> mois à compter de la date d'approbation de la FIP – ce qui est par conséquent plus souple que la norme approuvée par le Conseil d'un maximum de 18 mois pour l'agrément final de la DG.

<sup>32</sup> Notification est donnée au Conseil de tous les projets annulés en vertu de cette politique dans le cadre du Rapport de programmation semestriel. Les ressources allouées dans le cadre du STAR à des projets ayant été annulés durant une période de reconstitution des ressources pendant laquelle la FIP a été approuvée seront réaffectées à l'allocation du pays concerné et pourront être reprogrammées. Dans les autres cas, les ressources allouées seront combinées avec celles du fonds général de la Caisse du FEM pour les allocations. Elles seront affectées au domaine d'intervention du projet annulé. Au cas où une annulation a lieu durant les six derniers mois d'une période de reconstitution des ressources, toutes les ressources concernées seront combinées avec celles du fonds général de la Caisse du FEM pour les allocations.

communiqué toute décision d'exception au Conseil pour information et affiche ladite information sur le site web du FEM.

- (d) Au cas où un projet est annulé par la DG conformément aux dispositions des paragraphes 6 (a-c), les parties peuvent à nouveau soumettre le projet en question à l'agrément de la DG dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur de l'annulation sans devoir soumettre une nouvelle FIP. Sous réserve de la disponibilité de ressources dans la Caisse du FEM (et au niveau des allocations STAR du pays), et à condition que le projet remplisse les conditions requises pour obtenir l'agrément de la DG, le Secrétariat soumet le projet à l'examen<sup>33</sup> du Conseil pendant une période de quatre semaines avant l'agrément de la DG.

## Programmes

6. Le Secrétariat et les Agences partenaires suivent la procédure suivante pour l'annulation des fonds engagés au titre d'un programme :

- a) Conformément aux dispositions du paragraphe 3(b), le DPC comprendra un délai convenu d'avance (la « date limite d'engagement énoncée dans le DPC ») avant lequel tous les projets rattachés au programme doivent être soumis à la DG pour agrément.
- b) Au cas où, six mois avant la date limite d'engagement énoncée dans le DPC, des fonds du programme attendent toujours d'être soumis à l'agrément de la DG en tant que financements alloués à des projets rattachés au programme, le Secrétariat en saisit l'Agence chef de file l'informant de l'annulation future des fonds du programme.
- c) Au cas où, après l'expiration de la date limite d'engagement énoncée dans le DPC, des fonds du programme attendent toujours d'être soumis à l'agrément de la DG en tant que financements alloués à des projets rattachés au programme<sup>34</sup>. le Secrétariat en saisit par écrit l'Agence chef de file et l'Administrateur les informant de l'annulation du solde des fonds du programme en indiquant la date d'entrée en vigueur de ladite annulation - l'Agence chef de file en informe toutes les parties prenantes engagées dans le programme<sup>35</sup>.

7. Les mesures suivantes sont prises lorsque la DG annule une proposition de projet ou un solde de financement au titre d'un programme :

---

<sup>33</sup> Il s'agit d'un processus accéléré d'allocation des ressources disponibles, qui permet d'éviter l'étape de soumission d'une nouvelle FIP.

<sup>34</sup> À noter que la politique d'annulation exige que la *soumission* des documents pour obtenir l'agrément de la DG intervienne au plus tard au 18<sup>e</sup> mois à compter de la date d'approbation de la FIP – ce qui est par conséquent plus souple que la norme approuvée par le Conseil d'un maximum de 18 mois pour l'agrément final de la DG.

<sup>35</sup> Les ressources allouées dans le cadre du STAR à des projets ayant été annulés durant une période de reconstitution des ressources pendant laquelle la FIP a été approuvée seront réaffectées à l'allocation du pays concerné et pourront être reprogrammées. Dans les autres cas, les ressources allouées seront combinées avec celles du fonds général de la Caisse du FEM pour les allocations. Elles seront affectées au domaine d'intervention du projet annulé. Au cas où une annulation a lieu durant les six derniers mois d'une période de reconstitution des ressources, toutes les ressources concernées seront combinées avec celles du fonds général de la Caisse du FEM pour les allocations.

- a) Le Secrétariat retire la proposition de projet de la réserve de projets, informe le pays bénéficiaire et l'Agence partenaire du FEM ainsi que l'Administrateur de tout financement pour l'élaboration de projets précédemment approuvé.
- b) En cas d'obligation de restituer des fonds du FEM, l'Agence partenaire est tenue de se conformer aux dispositions de l'Accord sur les modalités financières conclu avec l'Administrateur concernant le retour des fonds.

## V. ANNULATION OU SUSPENSION DE PROJETS APRÈS L'AGRÈMENT/ L'APPROBATION DE LA DG

8. La décision d'annuler ou de suspendre un projet<sup>36</sup> après l'agrément/l'approbation de la DG incombe à l'Agence partenaire du FEM. Lorsqu'une Agence partenaire envisage d'annuler ou de suspendre un projet, conformément à ses politiques et procédures propres, l'Agence concernée consulte le pays bénéficiaire, tous les organismes publics pertinents et d'autres partenaires, notamment les cofinanciers, avant de procéder à ladite annulation ou suspension.

9. En cas d'annulation ou de suspension, l'Agence prend les mesures suivantes : i) les autorités du pays bénéficiaire en sont informées par écrit ; ii) le Secrétariat du FEM et l'Administrateur en sont informés par écrit ; et iii) le cas échéant, les fonds du FEM sont restitués conformément aux dispositions de l'Accord sur les modalités financières conclu avec l'Administrateur concernant le retour des fonds.

## VI. DÉFINITIONS

10. Les termes, expressions et sigles utilisés dans la présente politique ont les significations qui leur sont données ci-dessous :

- (a) **Projet rattaché au programme** : un projet rattaché au programme est un projet individuel lié à un programme financé par le FEM, préparé et exécuté conformément aux politiques, règles et procédures des Agences partenaires du FEM.
- (b) **Agence du FEM** : l'une quelconque des 10 institutions habilitées à demander et recevoir des ressources du FEM directement de l'Administrateur du FEM pour la conception et l'exécution des projets financés par le FEM à compter de novembre 2010. Il s'agit des organisations suivantes : la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, La Banque européenne pour la reconstruction et le développement, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et agriculture, la Banque interaméricaine de développement, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, le Fonds international de développement agricole, le Programme des Nations Unies pour le développement et l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- (c) **Agence partenaire du FEM** : l'une quelconque des institutions habilitées à demander et recevoir des ressources du FEM directement de l'Administrateur du

---

<sup>36</sup> Y compris tout sous-projet approuvé au titre du programme-cadre.

FEM pour la conception et l'exécution des projets financés par le FEM. Cette catégorie comprend aussi bien les 10 Agences du FEM que les Agences de projets du FEM.

- (d) **Agence de projets du FEM** : l'une quelconque des institutions accréditées par le FEM pour demander et recevoir des ressources du FEM directement de l'Administrateur du FEM pour la conception et l'exécution des projets financés par le FEM, à l'exception des 10 Agences du FEM.
- (e) **Agence chef de file** : une Agence partenaire du FEM qui assure la coordination de toutes les activités liées à un programme financé par le FEM, notamment la préparation du programme et la formulation du Descriptif de programme-cadre, la liaison avec le Secrétariat du FEM et d'autres Agences partenaires du FEM participant au programme ; ainsi que l'exécution, la supervision, le suivi, l'établissement de rapports et les activités d'évaluation à l'échelle du programme.
- (f) **Descriptif de programme-cadre (DPC)** : un document qui définit la portée d'un programme financé par le FEM, indique les ressources nécessaires, et décrit, entre autres, l'étendue des activités à entreprendre, les propositions de sous-projets rattachés au programme, ainsi que les modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation.
- (g) **Programme** : une association stratégique de projets et activités axés sur une cible commune, se complétant et se renforçant mutuellement pour produire des résultats (réalisations et /ou impacts) que ne saurait permettre d'obtenir une approche par projet individuel. Les programmes sont parfois désignés par l'expression « programmes-cadres ».

### **ANNEXE 3 : TYPES DE PROGRAMMES**

1. Au cours des 20 dernières années, le FEM a mis en œuvre un certain nombre de programmes-cadres qui étaient structurés et axés sur différents domaines d'intérêt. Les programmes-cadres peuvent avoir une orientation thématique ou géographique (pays/région) en fonction des besoins ou des modalités de mise en œuvre. Bien que ces catégories de programmes puissent chacune avoir ses caractéristiques propres, elles ne sont pas mutuellement exclusives. Autrement dit, un programme-pays peut aussi avoir une orientation thématique. De même, un programme de portée géographique/régionale peut avoir une orientation thématique quoique traité comme programme de portée géographique pour mettre en lumière la participation des pays d'une région donnée.

2. Suivant les besoins du (des) pays ou en fonction des parties prenantes concernées, les programmes-cadres peuvent être lancés par un pays, une Agence du FEM ou par la collaboration de l'un et de l'autre lorsqu'existe un engagement du FEM en tant que partenaire stratégique. Le concept de Programme intégré pilote récemment mis en évidence dans le cadre de FEM-6 pourrait utiliser l'une des catégories de programmes ci-dessous ou recourir à la formule des projets autonomes de grande envergure, ce en fonction des objectifs et de la structure de chacun des programmes pilotes ainsi identifiés. Une brève description des caractéristiques de ces différentes catégories de programmes est présentée ci-dessous :

#### **Programmes thématiques**

3. Un programme thématique est une catégorie de programme-cadre axé sur la résolution d'un problème d'urgence (par exemple, un facteur à l'origine de la dégradation de l'environnement) ou une occasion qu'il est pertinent de saisir à l'échelle planétaire pour obtenir l'engagement d'un ensemble de parties prenantes (pays, secteur privé, société civile, etc.). Il a pour cibles des thèmes, des technologies ou des secteurs spécifiques qui peuvent être abordés suivant des méthodes d'approche et des interventions communes. La conception de programme visera à établir un cadre général et des orientations spécifiques pour la conception de sous-projets rattachés au programme pouvant être reproduits dans n'importe quel pays intéressé. L'accès aux sources d'énergie durables, la promotion de l'innovation et du transfert de technologie, les appareils et équipements économes en énergie, la gestion durable des forêts dans les zones frontalières et l'agriculture adaptée au changement climatique sont autant d'exemples de programmes thématiques potentiels.

#### **Programmes de portée géographique**

4. Un programme de portée géographique se concentre sur un pays ou une région. Il commence par identifier un besoin réel d'obtenir un impact à grande échelle et inscrit dans la durée pour l'environnement et le développement dans une aire géographique donnée (paysage, écosystème, district, provinces, pays, etc.). Il peut, dans ce contexte général, avoir pour cible principale des secteurs particuliers tels que l'énergie, le transport, l'agriculture et les forêts. S'agissant des programmes axés sur les pays, la prise en charge par le pays est une caractéristique spéciale qui servira d'élément de base pour un partenariat stratégique à long terme avec le FEM.