



**FONDS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL**  
POUR INVESTIR DANS NOTRE PLANÈTE

GEF/C.48/04  
8 mai 2015

---

48<sup>e</sup> réunion du Conseil du FEM  
2 – 4 juin 2015  
Washington

Point 6 de l'ordre du jour

**ACCELERATION DE LA PREPARATION  
DU STOCK DE PROJETS DIFFERES**

### **Décision recommandée au Conseil**

Ayant examiné le document GEF/C.48/04, intitulé *Accélération de la préparation du stock de projets différés*, le Conseil approuve :

une annulation ponctuelle d'ici le 30 juin 2016 des projets différés tombant dans les catégories suivantes : i) projets de moyenne envergure dont les FIP ont été approuvées avant la réunion du Conseil d'octobre 2014 ; et ii) projets de moyenne envergure dont les FIP ont été approuvées avant la réunion du Conseil de juin 2014. Les propositions soumises au Secrétariat devraient comprendre une documentation complète pour examen à des fins d'agrément ou d'approbation. Toutes les ressources des projets annulés seraient reversées à la Caisse du FEM pour être reprogrammées selon les dispositions de la reconstitution de FEM-6 ; et

Une modification de la Politique d'annulation des projets approuvée précédemment à la réunion du Conseil d'octobre 2014 à l'effet d'inclure des dispositions relatives à l'annulation des projets de moyenne envergure en souffrance qui sont approuvés après la réunion du Conseil de juin 2015, comme indiqué à l'annexe II.

## TABLE DES MATIERES

Introduction.....	1
Analyse des projets en souffrance au 30 avril 2015 .....	1
Analyse des raisons des retards.....	2
Recommandations/Prochaines étapes .....	3
Recommandation 1 : Régler le problème des projets de grande envergure approuvés avant la réunion du Conseil d’octobre 2014 et les projets de moyenne envergure approuvés par le Dg avant la réunion du Conseil de juin 2015 .....	3
Recommandation 2 : Inclusion des dispositions applicables aux projets de moyenne envergure en souffrance dans la Politique d’annulation des projets du FEM.....	4
Annexe I : Analyse des projets en souffrance.....	5
Annexe II : Propositions d’amendement de la Politique du FEM OP/PL/01 : <i>Annulation des projets</i> .....	16

## INTRODUCTION

1. À sa 47<sup>e</sup> réunion tenue en octobre 2014, le Conseil du FEM a approuvé une version actualisée de la *Politique d'annulation des projets*, telle que proposée dans le document GEF/C.47/07, intitulé *Améliorer le cycle de projet du FEM*, et figurant à l'annexe 2 du document. Lors de cette réunion, le Conseil a prié le Secrétariat du FEM de fournir à sa 48<sup>e</sup> réunion : i) une analyse du stock de projets approuvés avant la 47<sup>e</sup> réunion du Conseil et différés de plus de 18 mois après l'approbation de la fiche d'identité du projet (PIF) par le Conseil du FEM et attendant l'agrément du DG ; et ii) la formulation de recommandations de fournir des recommandations sur la façon régler la question, y compris des modalités possibles à inclure dans la version actualisée de la Politique d'annulation projets.<sup>1</sup>

2. Ce document : i) fournit une analyse du stock de projets en souffrance<sup>2</sup> au 30 avril 2015, ii) recommande les mesures à prendre pour régler le problème du stock de projets en souffrance ; et iii) propose une modification de la Politique d'annulation des projets en incluant des dispositions applicables aux projets de moyenne envergure accusant du retard.

### ANALYSE DES PROJETS EN SOUFFRANCE AU 30 AVRIL 2015

3. **Le stock de projets de grande envergure en souffrance reste important** – au 30 avril 2015, il comprend 70 projets de grande envergure représentant un montant 435 millions de dollars, soit environ 6 % du total des ressources approuvées pendant FEM-4 et FEM-5. Plus de la moitié de ces projets est en phase de conception depuis plus de 24 mois. Bien que des progrès soient faits pour agréer les projets, le stock continue d'être important. Par exemple, depuis septembre 2014 – la date de la dernière analyse présentée au Conseil, à laquelle on comptait 63 projets de grande envergure en souffrance – 2 projets de grande envergure qui étaient en souffrance ont été annulés et 41 projets en souffrance agréés. Cette situation a toutefois été compensée par le fait que 50 projets de grande envergure sont devenus de nouveaux projets en souffrance au cours de cette période, un chiffre qui encore augmenter par une autre cohorte de non moins de 39 projets<sup>3</sup> qui pourraient commencer à être en souffrance d'ici juin 2015 s'ils ne sont pas agréés au préalable.

4. Le tableau 1 montre le nombre de projets de grande envergure en souffrance et le montant du financement correspondant, selon le délai écoulé depuis l'approbation de la FIP :

**Tableau 1 : Projets en souffrance selon le délai (en mois) écoulé depuis l'approbation de la FIP**

	<b>Projet de grande envergure</b>	<b>Proportion (%)</b>
--	-----------------------------------	-----------------------

<sup>1</sup> La version actualisée de la Politique d'annulation des projets approuvée par le Conseil en octobre 2014 ne s'applique qu'aux projets de grande envergure approuvés depuis l'approbation de la politique, y compris le programme de travail approuvé par le Conseil en octobre 2014.

<sup>2</sup> Par « projets en souffrance » on entend : 1) les projets de grande envergure qui n'ont pas reçu l'agrément du DG et sont en préparation depuis plus de 18 mois à compter de l'approbation de la FIP par le Conseil, et 2) les projets de moyenne envergure qui n'ont pas été approuvés par le DG et qui sont en préparation depuis plus de 12 mois à compter de l'approbation de la FIP par le DG.

<sup>3</sup> Ces 39 projets de grande envergure (197 millions de dollars) ont été approuvés dans le programme de travail de novembre 2013.

<b>Nombre de projets en souffrance</b>		
plus de 36 mois en phase de préparation	4	6
24 à 36 mois en phase de préparation	32	46
18 à 24 mois en phase de préparation	34	49
	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>Montant du financement des projets en souffrance</b>		
plus de 36 mois en phase de préparation	38 807 273	9
24 à 36 mois en phase de préparation	181 105 456	42
18 à 24 mois en phase de préparation	214 936 338	49
	<b>434 849 067</b>	<b>100</b>

5. En outre, on compte aussi 25 projets de moyenne envergure, dont le financement correspondant se chiffre à 36 millions de dollars, qui sont en préparation depuis un délai supérieur à la norme de 12 mois. On compte donc au total 95 projets en souffrance, dont le montant total du financement s'élève à 471 millions de dollars.

6. **Il convient de noter que seul un petit nombre de projets retardés attendent l'examen du Secrétariat du FEM.** Au 30 avril 2015, 13 % du nombre total de projets retardés attendaient l'agrément ou l'approbation du DG et en même temps dépassaient la norme de service de 10 jours prévue pour l'examen par le Secrétariat. Comme expliqué précédemment dans le document du Conseil GEF/C.47/07 intitulé *Amélioration du cycle de projet du FEM*, le délai d'examen des projets par le Secrétariat représente généralement 13 % environ seulement de la durée de la préparation du projet entre l'approbation de la FIP et l'agrément du DG – la majeure partie du temps est consacrée à la préparation de la conception du projet à laquelle participent les Agences et les pays.

7. Une analyse plus détaillée du stock de projets en souffrance au 30 avril 2015 est présentée à l'annexe I.

#### **ANALYSE DES RAISONS DES RETARDS**

8. Le Secrétariat du FEM a effectué une analyse statistique du portefeuille de projets, suivi par une enquête auprès des parties prenantes sur les raisons des retards accusés par les projets. Cette analyse indique que les raisons des retards ne peuvent être généralisées en fonction des caractéristiques génériques des pays ou des projets, mais qu'ils reflètent les difficultés institutionnelles courantes dans la gestion des projets. Des renseignements détaillés sont fournis à l'annexe I. Les principales conclusions sont les suivantes :

- a) Aucune des corrélations statistiquement significatives n'a été observée entre le délai de préparation des projets et les caractéristiques du pays ou des projets clés (par exemple, le PIB par habitant, l'indice de résultat du pays dans le cadre du STAR), le volume du financement, l'Agence de mise en œuvre du FEM, et le domaine d'intervention).

- b) **Selon une enquête menée auprès des Agences et des points focaux techniques des pays, quelques raisons de retard prédominaient.** Des changements dans les équipes gouvernementales ou parmi le personnel de l'Agence chargé de la mise en œuvre ont été mentionnés comme le plus parmi les motifs de retard, suivis par les problèmes les plus fréquemment identifiés, suivis par les problèmes liés à la conception et à la mise en œuvre des avances pour la préparation des projets (PPG) et les problèmes de cofinancement. La longueur des consultations gouvernementales et les modifications apportées à la conception des projets ou aux données de référence sont aussi des facteurs importants contribuant à des retards. Une liste plus complète et une analyse des raisons invoquées pour expliquer les retards sont fournies dans le tableau 7 de l'annexe I.

## **RECOMMANDATIONS/PROCHAINES ETAPES**

9. **Le Secrétariat recommande deux mesures au Conseil :** i) une annulation ponctuelle du stock de projets de grande envergure en souffrance approuvés avant l'approbation par le Conseil de la Politique d'annulation des projets en octobre 2014, et des projets de moyenne envergure en souffrance approuvés avant la réunion du Conseil de juin 2015 ; et ii) l'inclusion de dispositions applicables aux projets de moyenne envergure en souffrance dans la Politique d'annulation des projets, avec comme norme un délai de préparation de 12 mois. Ces mesures sont expliquées plus en détail ci-dessous.

### **Recommandation 1 : Régler le problème des projets de grande envergure approuvés avant la réunion du Conseil d'octobre 2014 et les projets de moyenne envergure approuvés par le Dg avant la réunion du Conseil de juin 2015**

10. **Comme indiqué, le niveau des ressources associées au stock de projets en souffrance est non négligeable.** Pour les projets qui ne peuvent pas être soumis à l'agrément approbation ou à l'approbation dans un délai raisonnable, les ressources sont mieux utilisées dans de nouveaux projets qui ont plus de chances d'avoir des effets positifs pour l'environnement mondial. Les incitations en place dans le système ne poussent pas parfois les acteurs concernés à prendre des décisions difficiles, à savoir soit accélérer l'instruction pour tenir les délais soit annuler les projets si la première option n'est pas possible. Étant donné qu'il n'existe pas qu'un seul facteur causal universel lié aux caractéristiques du pays ou des projets, une approche globale devrait donc être envisagée.

11. Pour envoyer le bon signal et fournir les incitations appropriées aux pays et aux Agences du FEM, le Secrétariat propose une annulation ponctuelle du stock de projets en souffrance au 30 juin 2016. Les projets de moyenne envergure en souffrance dont les FIP ont été approuvés avant la réunion du Conseil d'octobre 2014, et les projets de moyenne envergure dont les FIP ont été approuvés avant la réunion du Conseil de juin 2015 seraient donc annulés avant le 30 juin 2016 si les Agences ne les ont pas soumis avec la documentation complète au Secrétariat. Toutes les ressources des projets annulés seraient reversées à la Caisse du FEM pour être reprogrammées selon les dispositions de la reconstitution de FEM-6. En prévision de cette échéance, le Secrétariat continuera à travailler sans relâche avec les Agences et les pays à l'accélération de la préparation

des projets à soumettre. Il est proposé que la même disposition d'exception<sup>4</sup> que celle prévue dans la Politique d'annulation des projets soit incluse dans cette démarche ponctuelle.

**Recommandation 2 : Inclusion des dispositions applicables aux projets de moyenne envergure en souffrance dans la Politique d'annulation des projets du FEM**

12. Le Secrétariat propose de modifier la Politique d'annulation des projets de sorte à y inclure des dispositions applicables aux projets de moyenne envergure en souffrance. La Politique d'annulation des projets, mise à jour en octobre 2014, ne s'appliquait pas aux projets de moyenne envergure<sup>5</sup>. Compte tenu du nombre de projets de moyenne envergure différés, leur inclusion dans la politique est également nécessaire pour accélérer les délais de conception. Le texte intégral de la politique, y compris les avec des amendements proposés en gras et soulignés, figure à l'annexe II. Grâce à ces changements, la Politique d'annulation des projets comprenant les amendements qui auront été soumis au Conseil à cette réunion de juin 2015 sera applicable aux projets de moyenne envergure approuvés par le DG.

---

<sup>4</sup> Les cas d'événement ou de circonstances extraordinaires échappant clairement au contrôle des parties, tels qu'une guerre, des inondations, un tremblement de terre ou une épidémie, ce qui empêche de satisfaire aux normes opérationnelles.

<sup>5</sup> La norme pour le délai d'instruction des projets de moyenne envergure est de 12 mois entre l'approbation de la FIP et l'agrément du DG.

## ANNEXE I : ANALYSE DES PROJETS EN SOUFFRANCE

### Partie 1 - Analyse des projets en souffrance au 30 avril 2015

Projets en souffrance classés par durée du délai (en mois)

1. **Le stock de projets de grande envergure en souffrance reste important** – au 30 avril 2015, il comprenait 95 projets d'un montant de 471 millions de dollars dont le délai de soumission à l'agrément/l'approbation du DG avait été dépassé<sup>6</sup> - 70 projets de grande envergure et 25 projets de moyenne envergure. Le tableau 1 classe les projets en souffrance en fonction de leur nombre, du montant de financement correspondant, et de la durée en mois depuis l'approbation de la FIP. Quarante-cinq pour cent du nombre total de projets en souffrance (34 de grande envergure et 9 de moyenne envergure) en étaient à moins de 24 mois de préparation, mais à plus de 18 mois, soit 228 millions de dollars de financement du FEM, ou 48 % du montant total du financement du FEM.

**Tableau 1 : Projets en souffrance selon le délai (en mois) écoulé depuis l'approbation de la FIP**

	<b>Projet de grande envergure</b>	<b>MSP</b>	<b>Total</b>	<b>Part (%)</b>
<b>Nombre de projets en souffrance</b>				
plus de 36 mois en phase de préparation	4	0	<b>4</b>	<i>4</i>
24 à 36 mois en phase de préparation	32	1	<b>33</b>	<i>35</i>
18 à 24 mois en phase de préparation	34	9	<b>43</b>	<i>45</i>
12 à 24 mois en phase de préparation (projets de moyenne envergure uniquement)	-	15	<b>15</b>	<i>16</i>
	<b>70</b>	<b>25</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
<b>Montant du financement (en dollars) des projets en souffrance</b>				
plus de 36 mois en phase de préparation	38 807 273	0	<b>38 807 273</b>	<i>8</i>
24 à 36 mois en phase de préparation	181 105 456	1 716 895	<b>182 822 351</b>	<i>39</i>
18 à 24 mois en phase de préparation	214 936 338	12 974 096	<b>227 910 434</b>	<i>48</i>
12 à 24 mois en phase de préparation (projets de moyenne envergure uniquement)	-	21 153 962	<b>21 153 962</b>	<i>4</i>
	<b>434 849 067</b>	<b>35 844 953</b>	<b>470 694 020</b>	<b>100</b>

#### *Projets en souffrance avec/sans soumission de proposition*

2. L'analyse indique également qu'au 30 avril 2015, 13 % du nombre total de projets retardés attendaient l'agrément ou l'approbation du DG et en même temps avaient dépassé la norme de service de 10 jours prévue pour l'examen par le Secrétariat, tandis que 5 % supplémentaires de projets étaient encore dans la norme de 10 jours, 23 % de plus avaient été soumis mais retournés à l'Agence pour révision. Sur les 12 projets qui attendaient l'agrément/l'approbation du DG et avaient dépassé la norme de service du Secrétariat de 10 jours pour ce qui est de l'examen, 8 en étaient à

<sup>6</sup> Par « projets en souffrance » on entend : 1) les projets de grande envergure qui n'ont pas reçu l'agrément du DG et sont en préparation depuis plus de 18 mois à compter de l'approbation de la FIP par le Conseil, et 2) les projets de moyenne envergure qui n'ont pas été approuvés par le DG et qui sont en préparation depuis plus de 12 mois à compter de l'approbation de la FIP par le DG.



plus de 18 mois de préparation (projets de grande envergure) ou 12 mois (projets de moyenne envergure) après leur première soumission au Secrétariat du FEM. Comme expliqué dans le document du Conseil GEF/C.47/07 intitulé *Amélioration le cycle de projet du FEM*, le délai d'examen des projets par le Secrétariat ne représente qu'une petite fraction de la durée cible (environ 13 % en moyenne) du cycle du projet qui est de 18 mois. La majeure partie du temps est consacrée à la préparation de la conception du projet.

**Tableau 2 : Projets en souffrance soumis à l'examen du Secrétariat du FEM**

	Par nombre	Part (%)	Par montant du financement (USD)	Proportion (%)
Projets en souffrance avec soumission de proposition	39	41	180 591 856	38
<i>Proposition renvoyée à l'Agence</i>	22	23	100 733 924	21
<i>Proposition en attente au FEM, pendant une durée supérieure à la norme de service de 10 jours</i>	12	13	62 560 192	13
<i>Proposition en attente au FEM, dans les limites de la norme de service de 10 jours</i>	5	5	17 297 740	4
Projets en souffrance sans soumission de proposition	56	59	290 102 164	62
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>470 694 020</b>	<b>100</b>

### *Projets en souffrance par domaine d'intervention*

3. Les domaines d'intervention « changements climatiques » et « diversité biologique » et les « activités intersectorielles » constituent la plus importante proportion de projets en souffrance.

**Tableau 3. Nombre de projets en souffrance et nombre de projets de grande et moyenne envergure approuvés pendant FEM-4 et FEM-5, par domaine d'intervention**

	Nombre de projets en souffrance	Proportion de projets en souffrance (%)	Nombre total de projets approuvés pendant FEM-4 et FEM-5	Proportion du total de projets approuvés pendant FEM-4 et FEM-5 (%)
Changements climatiques	32	34	599	36
Diversité biologique	17	18	419	25
Activités intersectorielles	29	31	308	18
POP et SAO	7	7	156	9
Eaux internationales	6	6	108	6
Dégradation des sols	4	4	90	5
	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>1 680</b>	<b>100</b>



**Tableau 4. Montant du financement des projets en souffrance et montant du financement des projets de grande et moyenne envergure approuvés pendant FEM-4 et FEM-5, par domaine d'intervention**

	Montant du financement des projets en souffrance (USD millions)	Proportion (%)	Montant du financement des projets de grande et moyenne envergure approuvés pendant FEM-4 et FEM-5 (USD millions)	Proportion (%)
Changements climatiques	195	41	2 513	36
Activités intersectorielles	141	30	1 837	26
Diversité biologique	41	9	1 232	18
POP et SAO	54	11	577	8
Eaux internationales	31	7	528	8
Dégradation des sols	9	2	253	4
	<b>471</b>	<b>100</b>	<b>6 939</b>	<b>100</b>

#### *Projets en souffrance par Agence*

4. Ainsi qu'il en est des domaines d'intervention, les parts de projets en souffrance par Agence reflètent globalement les parts relatives des Agences dans l'ensemble du portefeuille du FEM :

**Tableau 5 : Nombre de projets en souffrance et Nombre de projets de grande et moyenne envergure approuvés pendant FEM-4 et FEM-5, par Agence**

	Nombre de projets en souffrance	Proportion (%)	Nombre de projets de grande et moyenne envergure approuvés pendant FEM-4 et FEM-5	Proportion (%)
PNUD	28	29	687	41
PNUE	31	33	273	16
Banque mondiale	9	9	252	15
ONUDI	4	4	132	8
FAO	8	8	101	6
Agences travaillant conjointement	0	0	71	4

BID	7	7	46	3
FIDA	1	1	39	2
BAsD	0	0	33	2
BAfD	7	7	24	1
BERD	0	0	12	1
CI	0	0	6	0
WWF-US	0	0	4	0
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>1680</b>	<b>100</b>

**Tableau 6 : Montant du financement des projets en souffrance et montant du financement des projets de grande et moyenne envergure approuvés pendant FEM-4 et FEM-5, par Agence**

	Montant du financement des projets en souffrance (USD millions)	Proportion (%)	Montant du financement des projets de grande et moyenne envergure approuvés pendant FEM-4 et FEM-5 (USD millions)	Proportion (%)
PNUD	100	21	2 666	38
Banque mondiale	91	19	1 499	22
PNUE	118	25	720	10
Agences travaillant conjointement	-	0	419	6
ONUDI	16	3	415	6
FAO	37	8	392	6
BID	65	14	246	4
BAfD	34	7	175	3
FIDA	10	2	148	2
BAsD	-	0	32	2
BERD	-	0	83	1
WWF-US	-	0	24	0
CI	-	0	18	0
<b>Total</b>	<b>471</b>	<b>100</b>	<b>6 939</b>	<b>100</b>

### Analyse des raisons des retards

5. Depuis décembre 2013, le Secrétariat du FEM communique mensuellement la liste des projets en souffrance à toutes les Agences. En fin novembre 2014, le Secrétariat a envoyé une liste de projets en souffrance au 19 novembre 2014 à toutes les Agences en leur demandant d'indiquer

les raisons des retards de chaque projet figurant sur ladite liste. Cette liste a ensuite été actualisée au 17 janvier 2015, puis au 31 mars 2015.

6. Le Secrétariat a également consulté les points focaux techniques des pays bénéficiaires et les chefs de programme du Secrétariat du FEM dans le souci d'avoir une idée globale des raisons associées retards accusés par chaque projet de la liste. Le tableau 7 présente les principales raisons identifiées parmi les projets de la liste et les fréquences y associées. Des changements dans les équipes gouvernementales ou parmi le personnel de l'Agence chargé de la mise en œuvre ont été mentionnés comme le plus parmi les motifs de retard, suivis par les problèmes les plus fréquemment identifiés, suivis par les problèmes liés à la conception et à la mise en œuvre des avances pour la préparation des projets (PPG) et les problèmes de cofinancement. La longueur des consultations gouvernementales et les modifications apportées à la conception des projets ou aux données de référence étaient aussi des raisons importantes évoquées pour expliquer les retards.

**Tableau 7. Raisons des retards et fréquence de survenue**

<b>Raison</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Proportion (%)</b>
Changements dans le personnel de la partie gouvernementale/des Agences partenaires du FEM	18	17
Problème lié au financement PPG (exécution/conception)	16	15
Problèmes de cofinancement	16	15
Longueur des consultations gouvernementales	10	9
Modification de la conception/des bases de référence du projet	9	8
Caractère incomplet des documents soumis par les Agences	7	7
Troubles politiques	5	5
Autres :	25	24
<i>Sensibilités politiques</i>	4	4
<i>Projet régional auquel participent de nombreux pays</i>	4	4
<i>Retards des consultants</i>	4	4
<i>Transfert du projet entre Agences</i>	3	3
<i>Crise d'Ébola/catastrophe naturelle</i>	3	3
<i>Insuffisance des capacités du pays</i>	2	2
<i>Insuffisance des capacités de l'Agence</i>	2	2
<i>Différence entre le cycle de projet de l'Agence et celui du FEM</i>	2	2
<i>Questions de sauvegarde</i>	1	1
	<b>106</b>	<b>100</b>

**Remarque :** Les raisons des retards n'ont pas été rapportées pour tous les projets. Plus d'une raison de retard a été mentionnée pour certains projets. Ainsi, ce tableau comprend les fréquences totales des raisons indiquées et pas le nombre total de projets.

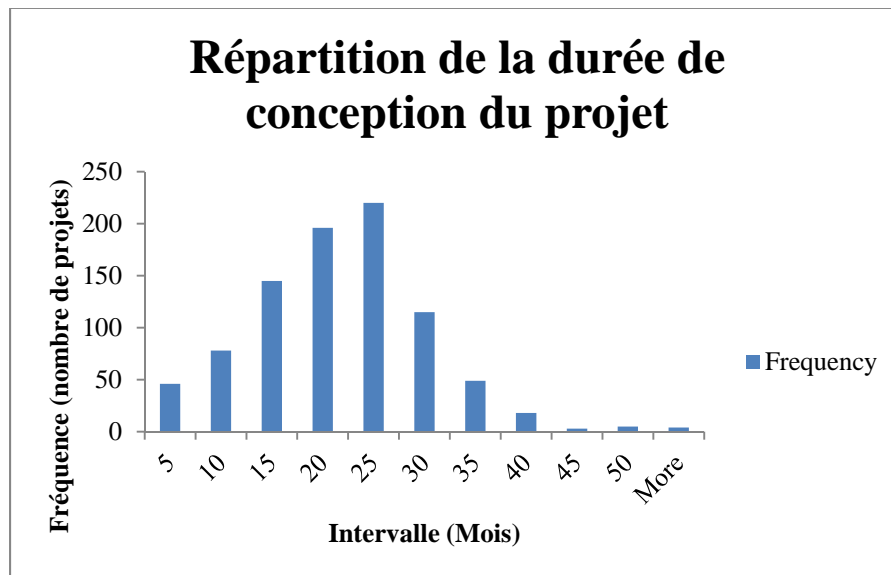
## **Partie 2 - Analyse des données de la base de données complète du FEM**

7. Une analyse statistique de la base de données entière du FEM de projets de grande envergure approuvés de FEM-3 à FEM-6 a été effectuée dans le but d'évaluer les corrélations ou les caractéristiques susceptibles d'influer sur la vitesse de conception des projets. Les données de 879 projets de grande envergure agréés par le DG de FEM-3 à FEM-6 ont été utilisées aux fins de cette analyse.

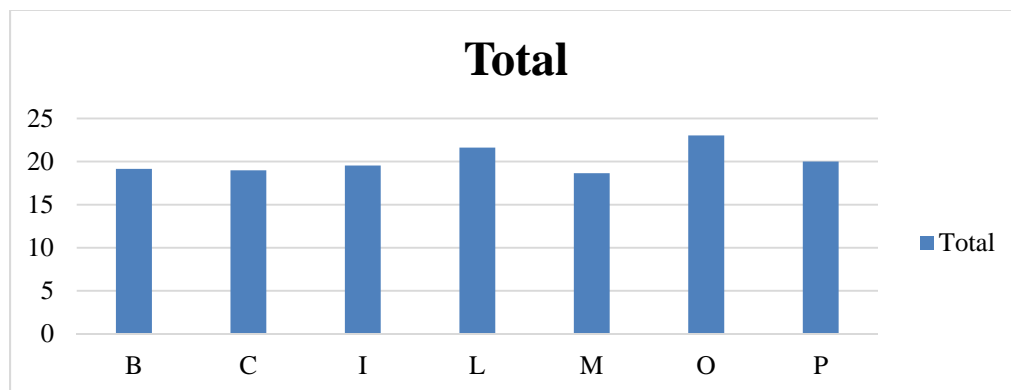
8. Le document du Conseil GEF/C.47/07, intitulé *Amélioration du cycle de projet du FEM*, a présenté la conclusion de cette analyse qui cherchait à déterminer s'il existait des liens entre les facteurs liés au projet et le délai de sa préparation (c.-à-d. de l'approbation de la FIP à l'agrément du DG) : « *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* ».

9. Le Secrétariat a mis à jour l'analyse statistique avec mars 2015 comme date limite. Comme précédemment, aucune corrélation significative n'a été constatée entre le temps de préparation du projet et des caractéristiques telles que le montant du financement du projet, le PIB par habitant, le domaine d'intervention, l'Agence de mise en œuvre du FEM, et la performance du pays<sup>7</sup>.

10. Parmi ces 879 projets, 366 (42 %) étaient dans la norme de 18 mois, tandis que 513 projets (58%) ne l'ont pas respecté. Le délai moyen entre l'approbation de la FIP et l'approbation du DG est de 19,2 mois. La valeur la plus fréquente est 20 mois. Le coefficient de corrélation entre le temps de préparation et le montant du financement est de 0,137, ce qui indique l'absence de corrélation entre ces deux variables.



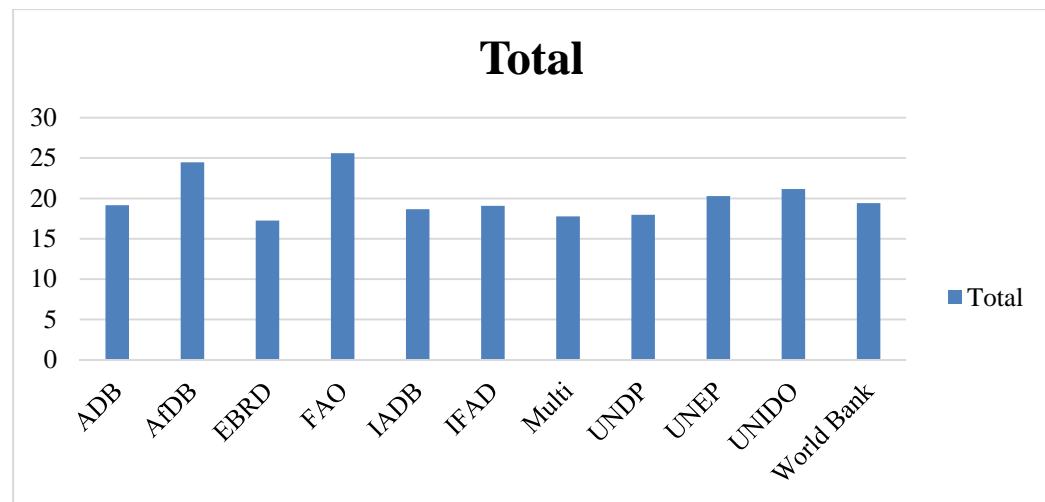
*Par domaine d'intervention*



<sup>7</sup> L'indice de résultat du pays du Système transparent d'allocation des ressources (STAR) du FEM a été utilisé comme un indicateur de la performance des pays.

### *Par Agence*

11. Les résultats, par Agence, sont présentés ci-dessous. Les projets mis en œuvre par plus d'une Agence sont regroupées dans la catégorie « multi » dans le tableau.



### *Par caractéristiques du pays*

12. Étant donné que l'ensemble de données est catégorisé par projet, en examinant les tendances au niveau des pays, on a modifié l'ensemble de données pour attribuer un point de données unique à chaque pays. Pour chaque pays, le nombre moyen de mois écoulés jusqu'à l'agrément du DG a été calculé et il représentait la variable Y qui a servi de référence à toutes les analyses à l'échelle des pays. Il est plus juste d'utiliser des moyennes plutôt qu'un chiffre absolu des retards par pays, car chaque pays dispose d'un nombre de projets différent.

13. Deux critères à l'échelle des pays provenant de la base de données du STAR ont été utilisés pour analyser l'ensemble des données de projets : Le PIB par habitant, et l'indice de résultat du pays (un indice du modèle du STAR qui permet de mesurer la performance du pays). Ces données proviennent de la base de données du STAR pour FEM-6.

14. La corrélation entre le temps moyen par pays et de l'indice de résultat est de 0,02. Le coefficient de corrélation entre le temps moyen par pays et le PIB par habitant est de -0,13. Ces deux valeurs sont très proches de 0, ce qui indique l'absence de corrélation.

15. Sur l'ensemble du portefeuille, on n'a pas observé de différences majeures dans les délais de conception des projets lorsque l'on compare les groupes de pays les uns avec les autres : PEID et non-PEID, PMA et non-PMA, ou catégories de revenu différentes, comme indiqué dans les tableaux ci-dessous :

### *Moyennes par PEID et non-PEID*



Non-PEID	20
PEID	19

***Moyennes par PMA et non-PMA***

Non-PMA	19
PMA	20

***Moyennes par catégorie de revenu***

<b><i>Catégorie de revenu</i></b>	<b><i>Moyenne</i></b>
Pays à revenu élevé	17
Pays à revenu intermédiaire tranche supérieure	19
Pays à revenu intermédiaire tranche inférieure	20
Pays à faible revenu	20

***Moyennes par région du FEM***

<b><i>Région</i></b>	<b><i>Moyenne</i></b>
AFR	20
Asie	20
CEA	18
LAC	19

**ANNEXE II : PROPOSITIONS D'AMENDEMENT DE LA POLITIQUE DU FEM OP/PL/01 :**  
***ANNULATION DES PROJETS***



FONDS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL  
POUR INVESTIR DANS NOTRE PLANÈTE

POLITIQUE : OP/PL/01

...

---

## ANNULATION DES PROJETS

## 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.

## 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.

## II. 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 le DG au plus tard 18 mois après que le Conseil a approuvé le programme de travail pertinent assorti de la Fiche d'identification de projet (FIP).
- (b) **Les projets de moyenne envergure reçoivent l'approbation du DG au plus tard 12 mois après l'approbation de la FIP du projet.**
- (c) 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 le 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 le DG peut annuler ou suspendre un projet ainsi qu'il suit :

(a) avant l'agrément/l'approbation du DG pour un Projet, ainsi que visé aux paragraphes 5 **et** 6 ci-dessous<sup>8</sup>. Les Agences partenaires peuvent, elles aussi, annuler un projet après consultation avec les pays.

---

<sup>8</sup> Comme précédemment décidé par le Conseil, le 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

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

---

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 *Cycle de projet du FEM*, approuvé par le Conseil en juin 2007.

## ANNULATION PRÉCÉDANT L'AGRÉMENT/L'APPROBATION DU DG

### Projets de grande envergure

5. Le Secrétariat et les Agences partenaires emploieront la procédure suivante pour faire en sorte 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 au DG pour obtenir son agrément, le Secrétariat saisit par écrit l'Agence partenaire et les points focaux techniques<sup>9</sup> du pays bénéficiaire 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<sup>10</sup>) n'est pas soumis au DG pour obtenir son agrément<sup>11</sup>, le 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>.
  - (c) Les points focaux techniques nationaux (ou les Agences partenaires des projets mondiaux ou régionaux) peuvent demander une exception d'annulation de projet au 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 3 (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. Le 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 le DG conformément aux dispositions des paragraphes 6 (a-c), les parties peuvent à nouveau soumettre le projet en question à l'agrément du 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

---

<sup>9</sup> Dans le cas des projets régionaux et mondiaux, tous les points focaux techniques du pays participant seront directement informés.

<sup>10</sup> Les projets soumis à l'agrément du DG sont censés avoir fait l'objet d'une évaluation préalable et être prêts pour la mise en œuvre suivant les procédures d'approbation du FEM et des Agences du FEM.

<sup>11</sup> À noter que la politique d'annulation exige que la *soumission* des documents pour obtenir l'agrément du 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 du DG.

<sup>12</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.

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 du DG, le Secrétariat soumet le projet à l'examen du Conseil pendant une période de quatre semaines<sup>13</sup> avant l'agrément du DG.

---

<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.



### **Projets de moyenne envergure**

6. Le Secrétariat et les Agences partenaires emploieront la procédure suivante pour faire en sorte que le délai type du projet défini au paragraphe 3 (b) soit respecté :

- (a) **Passée une période de 6 mois, à compter de la date à laquelle le DG a approuvé la FIP, si un projet n'est pas soumis au DG pour obtenir son approbation, le Secrétariat saisit par écrit l'Agence partenaire et les points focaux techniques<sup>14</sup> du pays bénéficiaire les informant que le Secrétariat entend recevoir le projet en question pour approbation dans les six mois qui suivent.**
- (b) **Passée une période de 12 mois, à compter de la date à laquelle le DG a approuvé la FIP, si le projet (les documents requis étant réunis<sup>15</sup>) n'est pas soumis au DG pour obtenir son approbation<sup>16</sup>, le 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>17</sup>.**
- (c) **Les points focaux techniques nationaux (ou les Agences partenaires des projets mondiaux ou régionaux) peuvent demander une exception d'annulation de projet au DG avant le délai de 12 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 3 (b). Après avoir examiné la demande d'exception, et à condition que la demande en question ait été reçue avant le dernier jour du 12<sup>e</sup> mois, le DG prend la décision ou pas d'accorder une exception unique pour une période de six mois en la communiquant par écrit. Le 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 le DG conformément aux dispositions des paragraphes 6 (a-c), les parties peuvent à nouveau soumettre le projet en question à l'approbation du DG dans un délai de six mois 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**

<sup>14</sup> Dans le cas des projets régionaux et mondiaux, tous les points focaux techniques du pays participant seront directement informés.

<sup>15</sup> Les projets soumis à l'agrément du DG sont censés avoir fait l'objet d'une évaluation préalable et être prêts pour la mise en œuvre suivant les procédures d'approbation du FEM et des Agences du FEM.

<sup>16</sup> À noter que la politique d'annulation exige que la *soumission* des documents pour obtenir l'approbation du DG intervienne au plus tard au 12<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 12 mois pour l'approbation finale du DG.

<sup>17</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.

**niveau des allocations STAR du pays), et à condition que le projet remplisse les conditions requises pour obtenir l'approbation, le DG peut approuver le projet soumis à nouveau<sup>18</sup>.**

---

<sup>18</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.

## Programmes

7. 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)~~(c), 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 au 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 du 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 du DG en tant que financements alloués à des projets rattachés au programme, le DG 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>19</sup>.

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

- 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 du projet proposé 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.

## ANNULATION OU SUSPENSION DE PROJETS APRES L'AGRÈMENT/L'APPROBATION DU DG

9. La décision d'annuler ou de suspendre un projet<sup>20</sup> après l'agrément/l'approbation du 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.

---

<sup>19</sup> Les ressources allouées dans le cadre du STAR à des projets ayant été annulés durant une période de reconstitution des ressources pendant laquelle le DPC a été approuvé 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.

<sup>20</sup> Y compris tout sous-projet approuvé au titre du programme-cadre.

10. 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.

## DÉFINITIONS

11. 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. Les projets rattachés au programme sont parfois désignés par le terme « sous-projets ».
- 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 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) **Agences 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)** : 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 ».