



GEF/C.41/07  
7 octobre 2011

---

Réunion du Conseil du FEM  
8-10 novembre 2011  
Washington

Point 12 de l'ordre du jour

**Examen indépendant des dépenses administratives du FEM  
Allocations pour frais d'administration et coûts de gestion des projets**

### **Décision recommandée au Conseil**

Ayant examiné le document GEF/C.41/07, intitulé *Examen indépendant des dépenses administratives du FEM — Allocations pour frais d'administration et coûts de gestion des projets*, le Conseil prend note des conclusions de l'examen réalisé par un consultant indépendant.

Le Conseil prend les mesures suivantes qui entreront en vigueur au début de l'exercice 13 : i) les dix Entités d'exécution recevront chacune un budget de fonctionnement de 250 000 dollars pour leur permettre de participer aux activités internes de l'institution ; les dotations nécessaires seront demandées dans le cadre du Plan d'activité et du budget présentés au Conseil à sa réunion de juin 2012 ; ii) les allocations pour frais d'administration des projets seront fixées à 9 % du financement accordé par le FEM lorsqu'il s'agit de projets indépendants, et à 8 % de ce financement lorsqu'il s'agit de programmes et que le Conseil d'administration des Entités d'exécution chargées de les réaliser approuve les projets qui les composent ; ces allocations seront versées une fois les projets agréés par la DG ; et iii) le Secrétariat continuera de suivre de près les ressources allouées pour la gestion des projets.

## **Table des matières**

Table des matières	ii
Introduction	3
Objectifs de l'examen	3
Position du Secrétariat	4
Activités internes	4
Administration des projets	5
Coûts de gestion des projets	5
Annexe A : Rapport du consultant	6

## **Introduction**

1. Ayant examiné, à sa trente-neuvième réunion (16-18 novembre 2010), le document GEF/C.39/9, intitulé *Règles et modalités applicables aux allocations pour frais des Entités d'exécution et aux coûts de gestion des projets*, le Conseil s'était félicité des éclaircissements apportés dans le document concernant l'utilisation de ces ressources allouées par le FEM pour financer les frais administratifs des Entités d'exécution et des projets du FEM.
2. Le Conseil avait chargé le Secrétariat de travailler avec les Entités d'exécution et avec ses membres pour organiser un examen indépendant de l'utilisation actuelle des allocations pour frais. Il l'avait également chargé de travailler en collaboration avec les Entités d'exécution pour présenter des formules et/ou des recommandations qui permettraient de rationaliser ces allocations, selon les besoins.
3. En janvier 2011, le Conseil et les Entités d'exécution avaient donné leur avis sur les termes de référence préparés par le Secrétariat en vue de l'examen des dépenses administratives du FEM (allocations pour frais d'administration et coûts de gestion des projets).

## **Objectifs de l'examen**

4. L'objectif global défini dans les termes de référence consistait à faire un état de l'usage des allocations pour frais et à déterminer si les services attendus de l'utilisation de ces ressources étaient effectivement fournis. Il s'agissait de voir si les ressources du FEM étaient utilisées de manière efficace et rationnelle, et faire des recommandations, au besoin, sur les moyens d'améliorer la gestion des coûts administratifs. L'examen portait sur les points suivants :
  - a) Les dotations du FEM au titre des allocations pour frais d'administration et coûts de gestion des projets (dans les projets examinés) respectent-elles les règles et modalités prévues par le Secrétariat du FEM ? Sinon, citer les cas dans lesquels les ressources à usage administratif du FEM (allocation pour frais d'administration et coûts de gestion des projets) ne sont pas utilisées ou affectés de manière appropriée.
  - b) Les dix Entités d'exécution financent-elles une partie de leurs propres dépenses administratives hors FEM (rémunération du temps de travail, notamment) à partir des allocations qu'elles reçoivent pour les frais d'administration des projets ?
  - c) Quelles sont les dépenses prises en compte dans les coûts de gestion des projets, et quelles sont celles associées à d'autres composantes de la demande de financement du projet ?
  - d) Les dix Entités d'exécution offrent-elles les services escomptés pour le niveau de ressources qu'elles reçoivent ? À titre d'exemple : Si des ressources disponibles au niveau du projet sont utilisées par l'unité de coordination (FEM) de l'Entité d'exécution, le chef de projet disposera-t-il encore de fonds suffisants pour bien superviser les opérations ?

- e) La commission de 1 % prélevée sur le financement total du projet pour le défraiement de la participation aux activités internes de l'institution est-elle utilisée uniquement à cette fin ?
  - f) Y a-t-il chevauchement des différentes ressources allouées par le FEM ? Existe-t-il d'autres moyens de gérer ces ressources ?
  - g) Peut-on mettre en place un dispositif de suivi et de notification systématiques de l'utilisation des ressources au niveau des projets, sans incidence sur les coûts ? Dire pourquoi un tel dispositif serait ou ne serait pas souhaitable et à quel stade il fournirait les informations les plus utiles ? Comparer les coûts et les avantages liés à la prise en compte de coûts de transaction et de notification additionnels dans les financements accordés par le FEM.
  - h) Comment d'autres institutions similaires s'assurent-elles que les ressources à usage administratif allouées aux organismes chargés de l'administration et l'exécution de leurs projets sont utilisées et administrées de manière appropriée ?
5. À l'issue d'un appel d'offres, le Secrétariat a retenu un consultant, *Rideau Strategy Consultants Ltd*, pour réaliser cet examen.
6. À toutes fins utiles, le rapport du consultant est joint en annexe.

### **Position du Secrétariat**

7. Le Secrétariat remercie le consultant d'avoir réalisé cet examen très important, et se félicite de la fructueuse coopération des Entités d'exécution pendant cet exercice.
8. Nous souscrivons à la recommandation générale tendant à séparer le défraiement de la participation aux activités internes de l'institution et l'allocation de ressources pour l'administration (ou la gestion) des projets. Nous adhérons aussi à la recommandation concernant l'utilisation de seuils de déclenchement d'un examen des coûts de gestion des projets proposés.
9. Le Conseil étudiant actuellement des formules pour financer la collaboration des Entités d'exécution avec l'institution, il est important de souligner que simplicité et transparence doivent être les maître-mots. Le réseau du FEM devant s'ouvrir à des Entités de projet dans le cadre de son élargissement prévu par les réformes en cours, son efficacité ne doit pas être entamée par la complexité des mécanismes d'administration des ressources. Nous recommandons par conséquent ce qui suit :

#### *Activités internes*

10. Nous proposons (dans le droit fil du rapport du consultant) d'allouer 250 000 dollars chaque année à chaque Entité d'exécution pour sa participation aux activités internes du FEM, à savoir :
- a) Réunions du Groupe consultatif pour la science et la technologie ;

- b) Réunions des groupes d'étude dans les domaines d'intervention ; réunions du Comité exécutif des opérations du FEM ;
- c) Réunions du réseau du FEM ; réunions des groupes de travail ;
- d) Activités prévues dans le cadre des Conventions ;
- e) Examen de certains documents du Conseil ;
- f) Participation aux réunions du Conseil ;
- g) Collaboration avec le Bureau de l'évaluation ;
- h) Réunions de reconstitution des ressources et Assemblée (une fois tous les quatre ans) ;
- i) Participation aux activités du Programme d'aide aux pays ; et
- j) Gestion des connaissances.

#### *Administration des projets*

11. Nous accueillons favorablement la principale recommandation du consultant selon laquelle le taux des allocations pour frais d'administration des projets doit être maintenu à 9 % du financement du FEM. Outre l'administration des projets pris individuellement (gestion et aspects techniques), il est entendu que ces allocations couvrent aussi les frais de suivi du portefeuille, notamment la participation aux mécanismes de gestion par les résultats, mis en place par le Secrétariat.

12. Parmi les « autres formules » suggérées par le consultant, nous souscrivons à la proposition de réduction de l'allocation pour frais d'administration des programmes, lorsque l'approche-programme est appliquée. En fait, le Conseil avait déjà approuvé cette proposition, que le FEM traduit aujourd'hui dans les faits. Concernant la suggestion d'une allocation pour frais moins élevée lorsqu'un projet est administré et exécuté par une seule et même Entité d'exécution, nous y reviendrons après l'examen par le Conseil, à la présente réunion, du document sur la séparation de la maîtrise d'ouvrage (administration) et de la maîtrise d'œuvre (exécution). Les autres propositions visant à compléter l'allocation de base de 9 % pour frais d'administration des projets risqueraient de rendre le dispositif plus complexe.

#### *Coûts de gestion des projets*

13. Le Secrétariat applique déjà la démarche suggérée par le consultant, qui consiste à retenir des seuils de déclenchement d'un examen du budget de gestion des projets (10 % pour les financements jusqu'à 2 millions de dollars et 5 % pour les financements supérieurs à 2 millions de dollars). Si le budget de gestion d'un projet proposé dépasse ces seuils, des informations supplémentaires doivent être fournies au Secrétariat pour examen. Cette formule a été systématiquement utilisée pour la préparation du programme de travail actuel, et les résultats se passent de commentaires.

**Annexe A : Rapport du consultant**