



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

GEF/C.45/04  
9 octobre 2013

---

Réunion du Conseil du FEM  
5 – 7 novembre 2013  
Washington

Point 9 de l'ordre du jour

**RAPPORT SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'APPLICATION DES  
MESURES D'ALLÈGEMENT DU CYCLE DE PROJET DU FEM**

**Décision recommandée au Conseil**

Ayant examiné le document GEF/C.45/04 intitulé *Rapport sur l'état d'avancement des mesures d'allègement du cycle de projet du FEM*, Le Conseil reconnaît les progrès accomplis dans l'application des mesures d'allègement du cycle de projet du FEM et l'évolution des indicateurs d'efficacité du cycle de projet.

Le Conseil décide que le pouvoir d'approbation des projets de moyenne envergure d'une valeur maximale de 2 millions de dollars qui a été délégué à la directrice générale s'étend également à l'approbation des activités habilitantes dans le cadre de la procédure accélérée.

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
Point sur les mesures d'allègement du cycle de projet du FEM.....	1
Évolution de la mise en œuvre du processus expérimental d'harmonisation .....	3
Indicateurs d'efficacité du cycle de projet .....	5
Résultats du cycle de projet .....	5
Projets de FEM-4.....	5
Projets de FEM-5 .....	6
Normes de service.....	7
Autres mesures de simplification du cycle de projet qui nécessitent une décision du Conseil .....	7

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Point sur les mesures d'allègement du cycle de projet du FEM .....	1
Tableau 2 : Résultats du cycle de projet pendant FEM-5 .....	6
Tableau 3 : Indicateurs d'efficacité par rapport aux normes de service.....	7

## INTRODUCTION

1. Depuis janvier 2013, le Secrétariat du FEM, en collaboration avec les Agences, applique un certain nombre de mesures de simplification du cycle de projet qui ont été approuvées par le Conseil à sa réunion de novembre 2012<sup>1</sup>. Ce document présente les éléments suivants : i) point sur les mesures de simplification, y compris le processus expérimental d'harmonisation avec la Banque mondiale ; ii) présentation des indicateurs de suivi de l'efficacité du cycle de projet ; et iii) invitation du Conseil à prendre une décision concernant une rationalisation plus poussée du cycle de projet par l'extension du pouvoir d'approbation des projets de moyenne envergure d'une valeur maximale de 2 millions de dollars délégué à la directrice générale aux activités habilitantes dans le cadre de la procédure accélérée.

## POINT SUR LES MESURES D'ALLÈGEMENT DU CYCLE DE PROJET DU FEM

2. Les huit mesures d'allègement du cycle de projet prises depuis janvier 2013 visaient une réduction des coûts du cycle de projet du FEM au moins proportionnelle à celle des allocations pour frais versées aux Agences. Depuis leur mise en application, toutes ces mesures ont permis d'accomplir des progrès notables. Les Agences font valeur que ces mesures pourraient en principe contribuer à la réduction de leurs coûts, mais qu'il est prématuré de procéder à des analyses concrètes, en particulier parce que l'incidence globale de l'application de la première batterie de mesures n'a pas encore été évaluée. Certaines mesures doivent aussi être davantage affinées comme en témoigne le [Tableau 1](#)~~tableau 1~~.

**Tableau 1 : Point sur les mesures d'allègement du cycle de projet du FEM**

Mesure d'allègement	État d'avancement de l'application	Remarques/Questions pendantes
1. Simplifier les demandes de financement pour la préparation de projets	Début de l'application en janvier 2013 : la demande de financement pour la préparation du projet a désormais été intégrée à la FIP et ne nécessite pas de renseignements détaillés; le montant de ce financement est fixé en tenant compte de celui du projet, ce qui a permis de simplifier davantage le processus.	Le Secrétariat a noté que la simplification de ce processus a entraîné une augmentation du nombre de demandes de financement pour la préparation de projets de grande et de moyenne envergure par la plupart des Agences. L'incidence de cette simplification sur les ressources totales affectées au financement pour la préparation de projets n'a pas encore pleinement évaluée. Une observation attentive et une analyse approfondie sont nécessaires pour évaluer l'incidence globale sur les coûts.
2. Relever le plafond des projets de moyenne envergure à 2 millions de dollars	Début de l'application en janvier 2013 : Au moins 25 projets de moyenne envergure d'une valeur supérieure à un million de dollars avaient été approuvés au 1 <sup>er</sup> octobre 2013.	Les Agences estiment qu'il faudrait davantage simplifier la procédure d'approbation des projets de moyenne envergure et appellent à l'ouverture de nouvelles discussions. Un groupe de travail regroupant plusieurs Agences a été mis sur pied à cet effet.
3. Simplifier tous les formulaires relatifs au	Les principaux formulaires de projets, la FIP, le formulaire d'agrément de la DG et	Dans la pratique, l'établissement des FIP continue de prendre du temps malgré la

<sup>1</sup> Allègement du cycle de projet, GEF/C.43/06, novembre 2012. L'Annexe 4 présente les mesures et l'état d'avancement de leur application.

<b>Mesure d'allègement</b>	<b>État d'avancement de l'application</b>	<b>Remarques/Questions pendantes</b>
cycle de projet, y compris les fiches d'évaluation révisées.	la fiche d'évaluation ont été simplifiés et les nouveaux formulaires sont utilisés depuis janvier 2013.	simplification du modèle. D'autres idées de simplification de la procédure sont en cours de discussion au sein d'un groupe de travail spécial créé à cet effet.
4. Réorganiser les examens de projets plurisectoriels de façon à gagner en systématisation et en homogénéité.	Les procédures d'examen des projets plurisectoriels sont en place.	Le Secrétariat continue de rechercher les moyens d'améliorer l'examen des projets plurisectoriels. Les Agences ont pris l'initiative de créer un groupe de travail pour examiner d'autres possibilités de simplification.
5. Modifier le mode de report des échéances	Début de l'application en janvier 2013 ; les Agences ne sont pas tenues de solliciter le report des échéances pendant le cycle de projet. Le Secrétariat télécharge plutôt tous les projets retardés à partir du SIGP et les publie, une fois par mois, dans le bulletin de suivi des programmes et en fait état deux fois par an dans le Rapport de suivi annuel. La responsabilité de faire le point et de mettre à niveau les projets qui accusent des retards incombe aux Agences.	Le Secrétariat ne leur impose plus de règles strictes consistant à recommander l'annulation de projets ne satisfaisant pas au critère selon lequel les projets de moyenne envergure doivent être préparés en 18 ou 22 mois, ce qui aurait entraîné une possible baisse des résultats dans ce domaine. Si les pays et les Agences ont apprécié la réduction des coûts de transaction liés aux demandes de report des échéances des projets, le projet de Cinquième bilan global relève une diminution du nombre de projets préparés en 18 mois. Le Bureau de l'évaluation continue de rechercher les raisons de ces retards. Les Agences notent que tous les projets ne sont pas semblables, ceux qui ne sont pas prêts dans les délais prescrits sont souvent plus complexes, sont exécutés dans plusieurs pays ou ont une dimension régionale, et sont à caractère plurisectoriel. Le Secrétariat fait le point sur la situation, et en collaboration avec les Agences, il prendra des mesures pour améliorer les performances par rapport aux normes, y compris éventuellement la réinstauration des alertes aux échéances des projets.
6. Régler par tranche les commissions pour frais versées aux Agences	Le règlement par tranche des commissions pour frais versées aux Agences en ce qui concerne les projets de grande envergure a été lancé lors du premier programme de travail du Conseil en avril 2013, 40 % des règlements ayant été approuvés par le Conseil et les 60 % restants par la DG.	Même si les frais de fonctionnement du Secrétariat et de l'Administrateur du FEM ont augmenté, les Agences sont favorables à cette réforme qui permet la mise à disposition au début du processus d'une partie des frais de gestion du cycle de projet.
7. Assurer le suivi des délais de réponse des Agences	Le SIGP permet de suivre les délais de réponse des Agences et cet indicateur est inclus dans ce document et dans la partie I du Rapport de suivi annuel soumis au Conseil à sa réunion de novembre 2013.	L'indicateur actuel du délai de réponse des Agences ne tient pas compte du délai d'attente de la réponse du pays/promoteur. Cet indicateur devrait être revu.
8. Simplifier la procédure d'approbation des	Les mesures de simplification de la procédure recommandées dans le document du Conseil de novembre 2012	La poursuite de simplification de la procédure d'approbation des activités habilitantes est proposée dans le présent

Mesure d'allègement	État d'avancement de l'application	Remarques/Questions pendantes
activités habilitantes	comprenaient la délégation du pouvoir d'approbation des sous-projets aux Agences. Le Secrétariat et les Agences ont poursuivi les discussions sur une simplification plus poussée de la procédure d'approbation des activités habilitantes. De nouvelles mesures allant dans ce sens sont proposées dans le présent document pour approbation par le Conseil.	document dans le but d'assujettir activités au même pouvoir d'approbation qui est délégué à la directrice générale pour les projets de moyenne envergure d'une valeur maximale de 2 millions de dollars.

3. Le Secrétariat et les Agences continueront de collaborer dans le cadre des groupes de travail inter-agences sur les questions qui nécessitent davantage de clarification et de simplification, dont beaucoup peuvent se passer de l'approbation du Conseil. Le Secrétariat rendra périodiquement compte de l'application de ces mesures de simplification, l'objectif global étant de réaliser des économies proportionnelles à la réduction des allocations pour frais versées aux Agences.

### **ÉVOLUTION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS EXPÉRIMENTAL D'HARMONISATION**

4. En novembre 2012, le Secrétariat du FEM et la Banque mondiale ont lancé une initiative d'harmonisation des cycles de projet des deux institutions, qui vise à : i) réduire les doublons dans la documentation en simplifiant les formulaires du FEM ; et ii) rendre les processus d'instruction des projets plus efficaces et plus interactifs en synchronisant les étapes d'examen et de prise de décision de la Banque et du FEM. Cette initiative devrait davantage favoriser des consultations et des échanges en amont entre les équipes de projet au cours de la préparation des projets, ce qui devrait donner lieu à des projets de haute qualité qui cadrent plus directement avec les priorités stratégiques du FEM.

5. Il a été convenu entre le Secrétariat et la Banque que : i) les dossiers de projet seront consolidés grâce à des formulaires type élaborés par la Banque, les informations spécifiques au FEM devant être fournies dans une annexe ; et ii) le moment de l'approbation de la fiche d'identité du projet (FIP) par le Secrétariat et l'examen de la note conceptuelle par la Banque allaient être synchronisés, une synchronisation similaire étant également prévue entre l'agrément du directeur général du FEM et la réunion de décision de la Banque qui précède l'évaluation préalable du projet. Dans certains cas, le Secrétariat du FEM peut participer au processus de formulation du projet dans le cadre des examens de la Banque consacrés à l'amélioration de la qualité. Le Secrétariat et la Banque réfléchiront à la manière dont ces examens peuvent être davantage formalisés d'un point de vue structurel dans le cadre du processus global d'harmonisation.

6. Depuis que le processus expérimental d'harmonisation a été lancé en novembre 2012, 25 projets au total ont intégré le processus simplifié au stade de l'examen de la note conceptuelle. Malgré la courte durée de la phase expérimentale, quelques problèmes préliminaires se posent. Premièrement, au stade de l'examen de la note conceptuelle par la

Banque, les documents fournis au Secrétariat pour examen comprennent généralement moins d'informations détaillées que celles qui figuraient dans les FIP avant le lancement de l'initiative expérimentale<sup>2</sup>. Cela traduit généralement le fait que, dans le cycle de projet de la Banque, le Secrétariat intervient à un stade précoce de l'idée de projet et l'examen du projet et l'approbation par le Conseil tendent à se fonder sur ce maigre corpus d'informations. Conscient que l'examen des projets proposés se fait en amont du cycle, le Secrétariat donne des orientations spécifiques concernant les informations détaillées qui devraient accompagner la conception du projet et qui seront utilisées lors de l'examen visant à améliorer la qualité et pendant la phase de l'approbation.

7. Deuxièmement, des améliorations liées à la mise en route du processus d'harmonisation incluent la simplification des dossiers de projet, le raccourcissement du délai d'examen des projets par le Secrétariat pour l'aligner sur le cycle de projet de la Banque (de 10 jours à 5 jours) et, la familiarisation du personnel du Secrétariat aux procédures de la Banque et aux mécanismes d'assurance qualité. En collaborant avec le Secrétariat du FEM, un grand nombre d'employés de la Banque ont pris connaissance des critères d'examen et de financement du FEM. Cela dit, la mise en route du projet expérimental d'harmonisation avec la Banque a donné lieu à deux cycles de projets différents, l'un pour la Banque et l'autre pour les autres Agences, ce qui nécessite des ajustements au sein du Secrétariat en ce qui concerne l'instruction, l'examen et le classement des projets dans les délais et la transparence voulus. Actuellement, dans l'ensemble, les délais d'examen et d'instruction des projets par le personnel du Secrétariat ont donc augmenté.

8. D'une manière générale, le Secrétariat et la Banque considèrent cette initiative expérimentale comme une mesure utile pour renforcer la collaboration stratégique. Sur les 25 projets qui sont entrés dans le processus simplifié au stade de l'examen de la note conceptuelle, aucun n'est encore arrivé au bout du cycle complet de préparation dans le cadre de ce processus harmonisé, allant de la conception à l'approbation. En conséquence, il est nécessaire de voir davantage de projets passer par le cycle intégral avant de dresser un bilan définitif de l'incidence en termes d'efficacité au plan des coûts et des résultats. Dans l'intervalle, le Secrétariat et la Banque continueront de travailler sur les aspects suivants : i) les solutions envisageables pour s'assurer que les informations mises à la disposition du Secrétariat et du Conseil aux deux étapes de prise de décision sont suffisantes pour leur permettre de prendre des décisions avisées ; et ii) les solutions envisageables pour collecter les données et divulguer, d'une manière efficace, les documents pertinents relatifs aux projets, notamment les réponses et les remarques à l'issue de l'examen des projets. Le Secrétariat et la Banque analyseront plus en profondeur l'expérience ainsi acquise et les données collectées, et communiqueront les informations pertinentes au Conseil à sa réunion de juin 2014 afin qu'il examine les recommandations supplémentaires concernant le processus.

---

<sup>2</sup> La Banque signale que cela est conforme à son processus d'élaboration en amont des projets, qui est itératif et basé sur les directives.

## INDICATEURS D'EFFICACITÉ DU CYCLE DE PROJET

9. À sa réunion de novembre 2012, le Conseil a demandé au Secrétariat de lui présenter un rapport sur l'efficacité au plan des coûts et des résultats des mesures de simplification du cycle de projet dans le cadre du Rapport de suivi annuel<sup>3</sup>. Le Secrétariat est notamment chargé de suivre les aspects suivants<sup>4</sup> : i) délai entre la soumission par un pays d'une idée de projet à une Agence du FEM et la présentation de la FIP au Secrétariat du FEM, ii) délai entre l'approbation de la FIP par le Conseil et l'agrément de la DG, et iii) délai entre l'agrément de la DG et le premier décaissement.

10. Pour le premier indicateur – délai entre la soumission par un pays d'une idée de projet à une Agence du FEM et la présentation de la FIP au Secrétariat du FEM – actuellement, aucune information n'est disponible. Pour suivre cet indicateur, le Secrétariat avait élaboré un module en ligne d'établissement et de soumission préalable de FIP à l'intention des points focaux techniques. Malgré ses efforts visant à encourager les points focaux à soumettre des propositions à l'aide de ce système, il reste inutilisé à ce jour.

11. Pour le troisième indicateur – délai entre l'agrément de la DG et le premier décaissement – le Secrétariat, en coopération avec les Agences, présentera une analyse de cet indicateur lors de la présentation de la deuxième partie du Rapport de suivi annuel, en juin 2014, suivant la demande formulée par le Conseil à sa réunion de juin 2013.

12. L'analyse qui est faite dans cette partie couvrira par conséquent le deuxième indicateur – délai entre l'approbation de la FIP par le Conseil du FEM et l'agrément de la DG. En outre, à la demande du Conseil, la qualité des prestations des Agences sera également examinée pour la première fois.

### Résultats du cycle de projet

13. La norme pour les délais de préparation d'un projet a été fixée à un maximum de 22 mois pour les projets de FEM-4 et 18 mois pour les projets de FEM-5.

#### *Projets de FEM-4*

14. Le Conseil a approuvé 462 projets pendant FEM-4, dont 435 ont reçu l'agrément de la directrice générale. Sur l'ensemble des projets approuvés, 63 % l'ont été dans le délai prescrit de 22 mois, tandis que 37 % ont dépassé la norme ; le délai moyen de préparation des projets approuvés était de 19 mois. Vingt-sept projets de FEM-4 n'ont pas encore été approuvés et tous ont déjà dépassé la norme établie à 22 mois.

---

<sup>3</sup> Une présentation plus détaillée est faite dans le *Rapport de suivi annuel : Partie I* (GEF/C.45/05).

<sup>4</sup> Points saillants des délibérations de la 43<sup>e</sup> réunion du Conseil, novembre 2012



## Projets de FEM-5

15. À ce jour, le Conseil a approuvé 366 projets dont 92 ont reçu l'agrément de la directrice générale. Sur l'ensemble des projets approuvés, 71 % (65 projets) l'ont été dans le délai prescrit de 18 mois, tandis que 29 % ont dépassé la norme. Le délai moyen de préparation des projets approuvés était de 13 mois. Au total, 274 projets n'ont pas encore été approuvés, dont 44 ont dépassé la norme établie à 18 mois.

**Tableau 2 : Résultats du cycle de projet pendant FEM-5**

Ensemble des projets approuvés par le Conseil de juillet 2010 à septembre 2013	Nombre de projets	Délai moyen d'instruction (mois)	Pourcentage (%)
Ensemble des projets approuvés par le Conseil	366		
Nombre de projets approuvés à ce jour	92		25
Sur les 92 approuvés, nombre de projets qui l'ont été en moins de 18 mois	65		71
Nombre moyen de mois de préparation pour ces 65 projets		10	
Sur les 92 approuvés, nombre de projets qui l'ont été à plus de 18 mois	27		29
Nombre moyen de mois de préparation pour ces 27 projets		21	
Nombre moyen de mois de préparation pour l'ensemble des projets soumis à approbation (92)		13	
Nombre de projets non approuvés à ce jour	274		75
Sur les 274, nombre de projets ayant dépassé 18 mois de préparation	54		20
Nombre moyen de mois de préparation pour ces projets non approuvés		21	

16. Indicateur de résultat du cycle de projet sur la base de la méthode du Bureau de l'évaluation : la récente version provisoire du Cinquième bilan global fait état de 43 % de projets approuvés dans le délai prescrit de 18 mois pour l'ensemble des projets de FEM-5. Le Bureau de l'évaluation a eu recours à une nouvelle méthode. Il a cessé de scruter les moyennes pour s'intéresser aux cohortes de FIP approuvées par le Conseil au moins 18 mois plus tôt.

17. Le Secrétariat continuera à œuvrer avec le Bureau de l'évaluation à l'examen de la nouvelle méthode utilisée pour présenter les indicateurs d'efficacité du cycle de projet.

18. Le Secrétariat et les Agences reconnaissent que toute baisse de performance jugée par rapport aux normes du cycle de projet doit être contenue. Le Secrétariat a entrepris un bilan complet de l'ensemble des projets approuvés par le Conseil à ce jour (FEM-4 et FEM-5) mais qui ont dépassé le délai prescrit de préparation (ou qui sont proches du délai de 18 mois) en vue de l'agrément de la directrice générale. Le Secrétariat est disposé, en collaboration avec les

Agences, à prendre des mesures pour accélérer la préparation des projets<sup>5</sup>. Le Secrétariat continuera de rendre compte des résultats du cycle de projet dans le Rapport de suivi annuel.

## Normes de service

19. La norme a été fixée à 10 jours ouvrables à la fois pour le Secrétariat et les Agences. Comme l'indique le tableau 2, le Secrétariat a respecté la norme de service pour 57 % des projets soumis durant l'exercice 13, alors que les Agences ont respecté la norme sur 40 % des projets. La baisse d'efficacité au niveau du Secrétariat du FEM au cours de l'exercice 13 pourrait être en partie attribuée à la période d'apprentissage pour le personnel du Secrétariat par rapport au processus expérimental d'harmonisation avec la Banque. À mesure que le personnel acquiert de l'expérience avec le nouveau processus, l'indicateur devrait s'améliorer. Il convient de noter que la norme de service pour les Agences ne mesure que les échanges directs entre elles et le Secrétariat. Les Agences ont expliqué à plusieurs reprises, qu'elles doivent attendre un accord ou d'avoir une discussion avec les pays avant de répondre aux demandes du Secrétariat telles que formulées dans la fiche d'évaluation. Dans ces cas, le temps passé en consultation avec les pays permet d'expliquer en partie le faible pourcentage de conformité à la norme prescrite.

**Tableau 3 : Indicateurs d'efficacité par rapport aux normes de service**

	Exercice 11	Exercice 12	Exercice 13
1. Proportion de FIP/demandes de financement pour la préparation de projets auxquelles a répondu le Secrétariat dans un délai de 10 jours (délai de réponse de 10 jours)*	67 %	77 %	57 %
2. Proportion de FIP/demandes de financement pour la préparation de projets soumises à nouveau par une Agence dans un délai de 10 jours après avoir reçu la réponse du Secrétariat (délai de réponse de 10 jours)	62 %	70 %	40 %

Ne comprends pas les activités habilitantes. L'indicateur prend en compte le délai de réponse du Secrétariat (10 jours) et est calculé par projet soumis.

## AUTRES MESURES DE SIMPLIFICATION DU CYCLE DE PROJET QUI NÉCESSITENT UNE DÉCISION DU CONSEIL

27. Une autre mesure de simplification du cycle de projet qui proposée au Conseil pour examen consiste à simplifier les procédures relatives aux activités habilitantes. Actuellement, le pouvoir d'approbation des activités habilitantes délégué à la directrice générale dans le cadre de la procédure accélérée est limité à 500 000 dollars. Les instances de certaines des conventions pour lesquels le FEM est le mécanisme financier ou en est un rouage demandent à l'institution de

<sup>5</sup> Dans les cas les extrêmes, où des délais de préparation très longs indiquent une faiblesse quant à la faisabilité du projet, des annulations peuvent être effectuées et les ressources reversées à la Caisse du FEM.

financer des activités habilitantes à hauteur de plus de 500 000 dollars<sup>6</sup>. Pour mémoire, en août 2013, le Secrétariat a présenté, entre deux réunions, un programme de travail comprenant six activités habilitantes, dont chacune représentait un financement d'un montant supérieur au pouvoir d'approbation de la directrice générale (500 000 dollars).

20. La requête formulée dans le présent document appelle une décision du Conseil pour que le pouvoir d'approbation qui a été délégué à la directrice générale pour des projets de moyenne envergure d'une valeur maximale de 2 millions de dollars couvre également les activités habilitantes dans le cadre de la procédure. Si le Conseil approuve cette décision, l'approbation des activités habilitantes se traduira par des gains de temps de l'ordre de deux mois ou plus.

---

<sup>6</sup> Selon une décision récente de la Conférence des Parties à la CCNUCC, les pays devraient présenter leurs rapports biennaux en plus des rapports nationaux de communication. En conséquence, le FEM a été prié de mettre à disposition les ressources le plus tôt possible en 2012 pour aider les Parties non visées à l'Annexe 1 à préparer leurs premiers rapports biennaux, et ce, sur la base du financement intégral des coûts. Le montant sollicité pour la préparation des rapports biennaux atteint 352 000 dollars, et pour les communications nationales, 500 000 dollars, ce qui porte le total des ressources nécessaires à 852 000 dollars, somme qui dépasse le plafond autorisé pour l'agrément de la DG dans le cadre de la procédure d'approbation accélérée des activités habilitantes. Il est par conséquent demandé au Conseil d'étendre le pouvoir d'approbation des projets de moyenne envergure d'une valeur maximale de 2 millions de dollars délégué à la directrice générale aux activités habilitantes dans le cadre de la procédure accélérée.